

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra systémové analýzy

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informatika

Samoorganizace v dnešní společnosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Student : Natália Háncsics

Vedoucí : Ing. Ludmila Jiříčková

Oponent : doc. Ing. Zora Říhová, CSc.

2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpala.

V Praze dne 26.dubna 2018

.....

Natália Háncsics

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce Ing. Ludmile Malinové za veškeré cenné rady poskytnuté během konzultací a vstřícnost v průběhu tvorby této práce. Velké poděkování patří také mé rodině za stálou podporu po dobu mého studia. Také bych chtěla poděkovat svému příteli za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. A své sestřenici, která mi pomohla s gramatickou korekturou textu. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je potvrdit či vyvrátit hypotézu: samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku.

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá vysvětlením pojmů samoorganizace a samoregulace, popisuje zásady podporující samoorganizaci ve společnosti. Dále popisuje pět prvků, které podporují procesy samoorganizace ve společnosti. Věnuje se otázce potřeby řízení samoorganizace. Zabývá se dvěma metodikami, ve kterých se samoorganizace rozvíjí nejvíce, čímž jsou agilní metodika a holakracie. Metodologická část bakalářské práce popisuje metodiku sběru dat z třech polostrukturovaných rozhovorů s respondenty z IT společnosti. Rozhovory jsou popsány a analyzovány v praktické části práce. Týkají se otázky samoorganizace pracovních týmů v IT společnosti a jejího významu. Závěr je napsán na základě získaných informací z teoretické a praktické části.

Hlavním přínosem práce je dokázat, že samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku. Tato práce vyhodnocuje, zda je teorie samoorganizace shodná s praxí, na základě polostrukturovaných rozhovorů s odborníky v dané oblasti.

Klíčová slova

Samoorganizace, holakracie, IT, agilní metodiky, vedení, samoregulace, teorie organizování, motivace, scrum

Abstract

The main aim of this bachelor thesis is to confirm or refute the hypothesis: Self-organization is an integral part of the organization for IT company.

The bachelor thesis explains terms of self-organization and self-regulation, describes principles of supporting self-organization in theoretical part. It also describes five parts of company that support processes of self-organization in society. Next, it will raise a question of the need of managing self-organization, which is another goal of the work. And there will be described two methodologies in which self-organization develops the most – agile and holacracy. The methodological part of the bachelor thesis describes data collection methods from three semi-structured interviews with the respondents of the IT company. These interviews are described and analyzed in practical part of the work and concern the self-organization of work teams in IT companies and its importance. The conclusion is based on the information obtained from the theoretical and practical part.

The main purpose of the work is to prove that self-organization is an integral part of an organization in IT company. At the same time this work will evaluate whether the theory of self-organization is identical to practice based on semi-structured interviews with a specialist in the field.

Keywords

Self-organization, holacracy, IT, agile methodology, leadership, self-regulation, theory of organization, motivation, scrum

Obsah

1 Úvod 1

1.1	Cíle práce	1
1.2	Cílová skupina.....	2
1.3	Použité metody.....	2
1.4	Struktura práce	2
1.5	Přínos práce	2
1.6	Komentovaná rešerše informačních zdrojů.....	2
1.7	Poznámka k překladům	3

2 Teoretická část práce 4

2.1	Co je samoorganizace	4
2.1.1	Termín organizace	5
2.1.2	Typy samoorganizace.....	7
2.2	Samoorganizace a samoregulace sociálních systémů v rámci podniků	8
2.2.1	Pojem „samoregulace“	9
2.2.2	Pojem „samoorganizace“	10
2.2.3	Sociální faktory	10
2.2.4	Neformální organizace v společnosti	11
2.2.5	Teorie organizace	13
2.2.6	Zásady podporující samoorganizace	14
2.2.7	Vliv na samoorganizace ze strany kolektivu.....	18
2.2.8	Osobnost zaměstnanců	20
2.3	Pět klíčových prvků samoorganizace.....	22
2.3.1	Kultura společnosti.....	23
2.3.2	Struktura	24
2.3.3	Motivace.....	24
2.3.4	Vedení	25
2.3.5	Vzdělávání.....	25
2.4	Potřebuje samoorganizace řízení?	26
2.5	Samoorganizace v IT.....	27
2.5.1	Agilní metodiky.....	27
2.5.2	Scrum	29

2.5.3	Holakracie	30
2.6	Závěr teoretické části	33
3	Metodologická část práce	35
3.1	Kvalitativní výzkum	35
3.1.1	Polostrukturovaný rozhovor	35
3.1.2	Výzkumné otázky	36
3.2	Průběh provedení experimentu	36
3.2.1	Typy otázek	37
4	Praktická část práce.....	38
4.1	Rozhovory	38
4.1.1	Respondent 1, společnost Alfa	38
4.1.2	Respondent 2, společnost Beta	40
4.1.3	Respondent 3, společnost Omega.....	42
4.1.4	IPA analýza rozhovorů	45
5	Závěr.....	48
	Seznam literatury	49
	Seznam obrázků	52
	Seznam tabulek.....	53

1 Úvod

V dnešní době je téměř ve všech odvětvích kladen velký důraz na lidský faktor. Proto se stává téma samoorganizace tak populární. Samoorganizace se vyskytuje v mnohých vědeckých disciplínách, a kvůli takovému širokému použití nemá svou jednoznačnou definici. Vzhledem k tomu, že definice a oblasti působení samoorganizace jsou tak velké, rozhodla jsem se zaměřit zejména na samoorganizace v IT podniku.

Hlavním cílem této práce je potvrdit či vyvrátit prostřednictvím teoretické i praktické části hypotézu, že samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku. Chtěla bych zjistit, je-li samoorganizace opravdu tak důležitá pro společnost, jak se projevuje vliv skupiny lidí na procesy v organizaci, jak podporovat procesy samoorganizace ve společnosti.

Významnou roli v společnosti hrají procesy samoregulace a samoorganizace. To jsou prvky neformálního řízení v organizaci, tedy doplněk k formální organizaci práce. V práci budou podrobně popsány čtyři principy, které popisují projev realizace samoorganizace v pracovním kolektivu. Také obě části budou zaměřené na vyřešení otázky, je-li třeba samoorganizace ve společnosti nějak řídit. A budou popsány dvě metodiky, ve kterých se samoorganizace rozvíjí nejvíce, a to agilní metodika a holakracie.

V praktické části budou uvedeny konkrétní rozhovory s odborníky z oboru IT a výsledky těchto rozhovorů budou zhodnoceny jak samostatně, tak i v porovnání s částí teoretickou.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je potvrdit či vyvrátit hypotézu: Samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku. Seznámení čtenáře s pojmem samoorganizace ve společnosti a vlivem samoorganizace týmové práce v podniku.

Mezi vedlejší cíle této práce patří:

- vysvětlení pojmu samoorganizace v podnikovém řízení,
- odpověď na otázku potřebuje-li samoorganizace řízení.

1.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou této práce jsou v první řadě IT odborníci, IT manažeři, kteří se v praxi setkají se samoorganizujícími týmy, IT pracovníky, pro které je důležitá spolupráce s ostatními členy týmu. Práce je určena i všem čtenářům, kteří se zabývají daným tématem.

1.3 Použité metody

Pro dosažení cílů této práce bude třeba důkladně nastudovat různé vědecké materiály, které zkoumají téma samoorganizace. Poté budou znalosti aplikovány při porovnání teorie a užití samoorganizace v praxi. Pro sběr dat bude použita kvalitativní metoda – polostrukturovaný rozhovor. V závěru bude vyhodnocena důležitost samoorganizace v IT podnicích.

1.4 Struktura práce

Tato práce je rozdělena do čtyř částí. První část je věnována popisu teoretické stránky pojmu samoorganizace: od vzniku samoorganizace až po principy a metodiky samoorganizace používané při řízení podniku. Druhá část je věnována popisu metodických postupů při získání potřebných dat. Třetí část je praktická, v ní bude popsán průběh polostrukturovaných rozhovorů, jejich vyhodnocení. Čtvrtá část je závěr, který bude vyhotoven na základě předchozích částí.

1.5 Přínos práce

Přínos této bakalářské práce vychází ze stanovených cílů. Především prokázání či vyvrácení hypotézy, zda je samoorganizace nedílnou součástí organizace v IT podniku. Zároveň tato práce vyhodnotí, zda teorie samoorganizace je shodná s praxí na základě polostrukturovaných rozhovorů s odborníci v dané oblasti.

1.6 Komentovaná rešerše informačních zdrojů

Teorie samoorganizace se stává čím dál tím oblíbenější a modernější, rozprostírá se a objevuje v nesčetném množství oborů a disciplín zahrnujících například termodynamiku, kybernetiku, fyziku, chemii, biologii, počítačové vědy a samozřejmě pro tuto práci nejdůležitější sociologii. Kvůli tak interdisciplinárnímu použití nemá teorie svoji jednoznačnou definici a je stále považována za silně neprozkoumanou, neboť když už se s ní někdo zabývá, většinou ji řeší jen z toho „svého“ pohledu. Právě proto, že prostupuje tolika

obory, se psycholog soustředí na její psychologický dopad, fyzik na fyzikální, a tak podobně. To vše vede k tomu, že celá problematika pak vypadá dost zmatečně a je těžké se v ní zorientovat [20]. Téma samoorganizace se začalo objevovat a nabývat na popularitě v 50. letech minulého století. A začalo se šířit ve mnohých vědeckých disciplínách, včetně fyziky, chemie, biologie, kybernetiky a ekonomiky. Moje práce se bude zabývat samoorganizací v dnešní společnosti a vlivem samoorganizace týmů v IT podnicích.

Jako materiály pro teoretickou část jsem použila jak ukrajinské a ruské publikace, tak i literaturu zahraničních autorů a různé elektronické zdroje, které se zabývají tématem samoorganizace. Žádná literatura se však nezabývá přesně daným tématem, avšak podařilo se mi najít odbornou literaturu s podobným tématem. V své práci se budu odkazovat na vědecké práce známých ruských, belgických, francouzských vědců, jako jsou Bogdanov A., Moscovici S., Prihozhin I. a Oljanych D. [3, 21, 19, 17], které se zabývají psychologii, managementem, sociologií, teorií organizace a principy podporujícími samoorganizaci ve společnosti. Vědci tvrdí, že se na pojmy a metody samoorganizace dá nahlížet z různých vědeckých oblastí. Dále se na management, organizaci a metodiky podporující samoorganizace zaměřuje publikace Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge [22] a James Michelle - Navigating the New Work Paradigm [12]. A na základě knih Rudd O. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy [25] a Frank H. Cervone, Understanding agile project management methods using Scrum [5] budou popsány dvě metodiky, kde je největší prostor pro rozvoj samoorganizace, a to agilní metodika a holakracie.

1.7 Poznámka k překladům

V své práci jsem používala různé zahraniční zdroje a při jejich zpracování a překladu jsem narazila na problém, že v české odborné literatuře neexistují ustálené překlady většiny pojmů týkajících se daného tématu. Proto jsem se ve své práci snažila dané pojmy ve většině případů překládat, nicméně tento překlad nelze chápat jako autoritativní. Většinou byly pojmy překládány doslovně, v některých případech se však podařilo najít správný ekvivalent, což není mnohdy jednoduché.

2 Teoretická část práce

V teoretické části bakalářské práce se věnuje zejména vymezení jednotlivých pojmů a charakteristice nejdůležitějších aspektů samoorganizace ve společnosti. Začíná se seznámením s pojmem a různými typy samoorganizace, vysvětlení důležitých pojmů. Pak v rámci společnosti porovnávám samoorganizace a samoregulace pracovníků, které jsou součástí neformální organizace práce ve společnosti. Proberu pracovní vztahy a kooperace ve skupině lidí pomocí Modelu vlivu menšin. Dále pomocí čtyř základních zásad se podívám na podstatu samoorganizace v podniku. Následující analýza zahrnuje pět klíčových prvků, které podporují samoorganizace ve firmě: kultura, vedení, motivace, struktura a školení. Dále se věnuji otázce potřeby samoorganizace řízení. Důraz v teoretické části je kladen na dopad samoorganizace na týmovou práci v rámci podniku. Výstupem této kapitoly je teoretický základ pro praktickou část této práce.

2.1 Co je samoorganizace

Samoorganizace je proces, při němž vzájemným působením mezi složkami neuspořádaného systému vzniká nějaká podoba řádu. Tento proces je spontánní a není nijak centrálně řízen. Samoorganizace se vyskytuje ve vědeckých disciplínách, včetně fyziky, chemie, biologie, kybernetiky, ekonomiky atd [30].

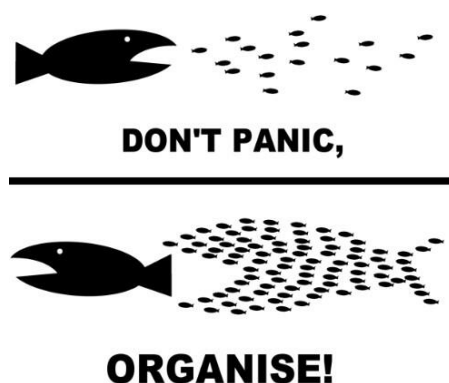
Velmi obecně můžeme konstatovat, že ve vesmíru se živé i neživé komplexní systémy vyvíjí pomocí metody pokusu a omylu a pomocí fenoménu emergence. V průběhu času se výhodné pozice pro adaptaci s vnějším prostředím upevňují a získávají hlavní preferenci uvnitř systémů. Jako názorný příklad si můžeme představit jednoduchý boj s hybnou silou evoluce. Přirozený výběr selektuje druhy, u nichž mají mutace (v tomto kontextu také omyly) příznivý dopad na jejich zachování a přežití. Je možné definovat samoorganizaci jako pojem vázající se na interakci v komplexních systémech. Tato samoorganizace vzniká na základě převážně lokálních interakcí, které se emergenčně uspořádávají synergicky v celky globálního rozsahu. Šíří se pomocí vln, kdy epicentrum v jednom bodě ovlivňuje okolní sousedy, a pakliže je reakce ostatních na změnu pozitivní, šíří se až dosáhne úplného pokrytí celé struktury. Samoorganizace tedy může být jednoduše definována jako spontánní emergence z globálních struktur tvořených lokálními interakcemi. Spontánní v tom významu, že vnější ani vnitřní epicentrum samoorganizačního procesu uvnitř systému nekontroluje, a jakýkoliv agent může být zničen nebo eliminován bez narušení výsledné struktury [3].

Zde vidíme jasnou analogii se společenským řádem, kde kupříkladu hypoteticky vyměníme všechny zasedající členy OSN. Po výměně členů pravděpodobně nedojde k rozkladu struktury jako takové, protože vazby mezi členy jsou předem strukturou vazeb definovány, avšak právoplatně se (vzhledem k chaotickým interakcím a nepredikovatelným preferencím jednotlivých osob) bude postupem času měnit agenda OSN dle rozličných preferencí jednotlivých osob. Agenda, na které se shodne nejvíce členů, se postupně stane určující silou ve vývoji celé instituce. Tuto shodu a následné formování vzhledem k všeobecně přijímané agendě můžeme nazvat procesem vnitřní uspořádanosti neboli samoorganizace.

2.1.1 Termín organizace

Není možné správně popsat termín samoorganizace bez vysvětlení pojmu organizace. Tak jak ve všech společnostech či firmách existují procesy cílevědomé organizace, která se provádí pomocí směrnic, dokumentů, plánů, předpisů, pokynů, existují vždy spolu s procesy "samoorganizace", které souvisí a doplňují organizace jako celek.

Termín "organizace" se obvykle používá v několika významech. Jako řídicí funkce to znamená vytvoření organizace. Každá organizace se skládá z hmotné základny a sociální složky – lidí. Za druhé, je to také proces organizační činnosti, který se slučuje s pojmem "řízení". Jak už bylo řečeno, samoorganizace a organizace jsou dva doplňující se procesy. Samoorganizace se liší od procesu organizace tím, že podstatu procesu zde vysvětluje přírodou samotného systému (a nikoli jen vnějšími faktory). To znamená, že organizace jako systém se nazývá samoorganizující, pokud získá určitou prostorovou, časovou nebo funkční strukturu bez dalšího vnějšího vlivu [19].



Obrázek 1 Nepanikař, buď organizovaný!

Zdroj: Political Mems Today.

Vznik, historie

Samoorganizace je historický fenomén, protože ve skutečnosti se společnost stala nejprve "samoorganizovanou" a teprve tehdy, na základě samoorganizace, se objevily státy. Samoorganizace se projevuje v tom, že v každém člověku, v každém zaměstnanci, členu personálu je velký tvůrčí potenciál nejen k plnění úkolů, ale také k zavedení procesu organizace práce, k potenciální schopnost řídit ne na rozkaz shora, ale na základě svých vlastních cílů.

O samoorganizaci píšou fyzici, filosofové, ekonomové a další odborníci v jiných sférách. Dlouhou dobu ve filozofii dominuje pohled na samoorganizace jako fenomén vlastní pouze živým systémům. Další názor se objevil pouze s příchodem kybernetiky. Vědecká disciplína, která začala studium samoorganizace, se nazývá „synergetika“. Od doby vzniku termínu „synergetika“ ve vědeckých disciplínách se na samoorganizace nahlíží ze dvou základních přístupů: kybernetického a synergetického [21] :

- Kybernetický přístup znamená existenci předem určeného cíle, ke kterému se systém snaží dojít samostatně.
- Synergetický nepotřebuje předem určený cíl, ale samoorganizace systému je zobrazena jako efekt spolupráce mezi prvky systému. Nové formy organizace vznikají spontánně, bez vnějšího vlivu. V řečtině znamená synergie spolupůsobící, spolupracující.

V pracích o synergetice je kladen důraz ne na provoz systému a proces řízení, a na její strukturu, na principy budování nové konstrukční organizace: podmínek její vzniku, vývoji a rozvoj. Synergický komplex zkoumá systémy nestabilní rovnováhy, kde v nich jsou problémová místa, protože nejmenší vliv na systém může vést k nepředvídatelnému a rychlému (lavinovému) vývoji procesu [14] .

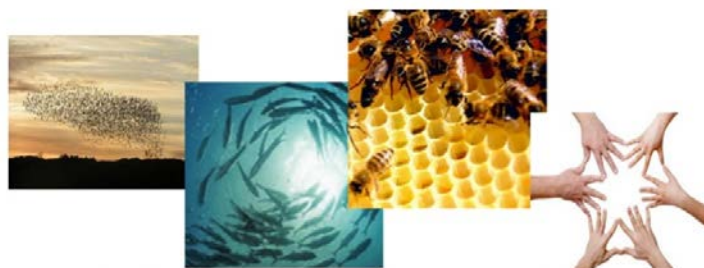
A jsou-li v kybernetice cíle nastavené předem, v synergetice systém sám zvolí cestu vývoje. V současné době jsou jako synonyma používány termíny synergetika a samoorganizace. Samoorganizace a studie synergie popisují to, jak v čase a prostoru z chaosu vzniká organizace, a naopak proces samodezoorganizace [14] .

2.1.2 Typy samoorganizace

Zpravidla se rozlišují tři typy samoorganizace:

- Technická samoorganizace (jako proces) je založena na programu automatické změny algoritmu akce při změně vlastností řízeného objektu, účelu ovládání nebo parametrů prostředí (například systém pro nasměrování raket). Jako fenomén je technická samoorganizace sada alternativních inteligentních adaptivních systémů, které poskytují určenou provozní schopnost bez ohledu na provozní podmínky. Mezi nimi jsou samoregulační, samočinné a samoorganizující se systémy [13].
- Biologická samoorganizace – je založená na genetickém programu zachování druhů a na darwinské trojici: variabilita, dědičnost, výběr. Jako fenomén je biologická samoorganizace specifickou změnou v živé přírodě (mutace), která se přizpůsobuje konkrétním podmínkám existence. Například v silně radioaktivních zónách byly pozorovány změny vzhledu některých stromů a zvířat. Biologové tvrdí, že to nesouvisí s nemocemi rostlin a zvířat, ale naznačují, že se jedná o přizpůsobení k novým podmínkám [13].
- Sociální samoorganizace – je založená na sociálním programu pro harmonizaci sociálních vztahů, včetně nejrozličnějších měnicích se priorit, hodnot a zákonů. Samoorganizace se uskutečňuje prostřednictvím sebevzdělávání, sebevýchovy a sebeovládání. Jako fenomén sociální samoorganizace je konkrétní jednání osoby nebo organizace, formy komunikace [13].

Self-Organization in Nature



Left to itself, any group of living things (humans included) will self organize to survive and thrive

Obrázek 2 Samoorganizace v přírodě

Zdroj: Fostering self-organization.

2.2 Samoorganizace a samoregulace sociálních systémů v rámci podniků

V moderní teorii řízení existuje přístup, podle kterého se komplexní systém nemůže řídit pouze předepsanými externími předpisy nebo jinými vnějšími vlivy. Jedni z prvních, kdo na to poukázal, jsou zakladatelé školy lidských vztahů (M. Follett, E. Mayo, A. Maslow) a jiní, kteří zkoumali způsoby, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a produktivitu založenou na optimalizaci mezilidských vztahů na pracovišti. Hlavním účelem školy reprezentované behaviorálními vědami (Argyris, Herzberg, McGregor, Likert a další) je také zlepšení efektivity organizace a zvýšení efektivity lidských zdrojů. Od té doby se pozornost věnovaná tzv. Lidskému a sociálnímu kapitálu jen zvýšila [16].

Současně vzhledem k nejednoznačnosti pojmu samoorganizace je velmi obtížné integrovat všechny její složky a brát je v úvahu při řízení pracovního kolektivu podniku. Vzhledem k tomu by se mělo řízení složité organizovaných struktur podniku, do kterých patří samoorganizující se kolektivy, realizovat s ohledem na fungování zvláštních mechanismů pro samoregulaci a samoorganizaci. Tyto mechanismy samoorganizace a samoregulace jsou podřízené řadě systémových zákonitostí, které byly zformulovány v základních principech organizace sociálních systémů, které formuloval A. Bogdanov [3]. Předpokládáme, že na základě těchto principů, je možné přesněji porozumět obsahu procesů samoorganizace, které určují podstatu samoorganizace pracovních kolektivů. Ale především je nutné stanovit definice základních pojmů, které odrážejí velmi široký rozsah jevů souvisejících se samoorganizací.

Akademik V. Vernadský [28] odlišuje v živé přírodě dva procesy, které jsou dostatečně míře samostatné. Jeden z nich, podle jeho názoru, zajišťuje přizpůsobení živých systémů ke změnám v životním prostředí. Druhý proces je vývoj tohoto systému. Na základě tohoto přístupu známý ruský fyziolog P. Simonov poznamenal, že proces volně samoorganizaci živočichů zahrnuje protikladné trendy mezi sebezáchovou a osobním rozvojem [26].

Je zcela zřejmé, že tendence k sebezachování brání změnám v živých systémech, protože tendence k sebezachování je snaha zajistit rovnováhu a stabilitu, a vyhnout se změnám v prostředí. A naopak tendence k osobnímu rozvoji vede ke změnám systému. Ve stejné době jsou tyto dva trendy neoddelitelně spojeny; první upevňuje to nejcennější získané v rámci vlastního rozvoje a zároveň vytváří předpoklady pro realizaci druhého trendu – sebezdokonalování, které poskytuje progresivní nebo regresivní změny živého systému [26].

V sociologii jsou tyto trendy v souladu s jevy samoregulace a samoorganizace. Samoregulace a samoorganizace jsou součástí neformálního řízení organizace a sociálních systémů jako jsou pracovní kolektivy a týmy. Podívejme se na podstatu těchto pojmů. Pojem „samoregulace“ – odvozeno od slova „regulace“, a pojem „samoorganizace“ – od slova „organizace“.

2.2.1 Pojem „samoregulace“

Pod pojmem regulace rozumíme něco, co je v souladu se zavedenými normami a pravidly. Sám regulační systém může být organicky „integrován“ do regulovaného procesu nebo být relativně nezávislý. V prvním případě je uspořádání objektů v systému dosaženo samovolně pomocí interakcí mezi jeho prvky; jinými slovy – prostřednictvím samoregulace. Ve druhém případě se to objevuje jako výsledek vnějších vlivů, tj. regulace [3].

Samoregulace je historicky první typ regulace a má za sebou dlouhou historii vývoje. Její podstatou je to, že odchylka od nastaveného režimu automaticky provádí činnost, která na základě zpětné vazby sama provádí činnost, která eliminuje odchylku, a vrací systém do stavu pokoje.

Významný americký vědec Walter B. Cannon navrhl název pro koordinované fyziologické procesy, které podporují nejvíce stabilních stavů organismu. On představil termín „homeostáza“, která znamená pohybující se rovnovážný stav systému, chráněného opatřeními proti činnostem porušujícím tuto rovnováhu pomocí vnějších a vnitřních faktorů [4].

Princip homeostázy přešel od fyziologie ke kybernetice a jiným vědám, včetně psychologie a sociologie, a získal obecnější význam v principu systémového přístupu a samoregulace na základě zpětné vazby.

Mnoho vědců, mezi nimi především A. Bogdanov, rozlišují nejen vyvážené, ale i nevyvážené složité systémy a píší o možnostech přechodu z jednoho stavu k druhému. Oni zkoumají rovnovážný stav systému nejen jako věčně stálý, ale jako systém, který má dynamický pohyblivou rovnováhu. To znamená, že systém, který se nachází v rovnováze, v procesu vývoje postupně ztrácí tuto podstatu a prožívá tento stav jako krizový, překonává tento stav a přichází k nové rovnováze na nové úrovni svého rozvoje [3].

Tím můžeme říct, že složité systémy, a k nim se zahrnují i sociální systémy, nemají oblasti stabilní rovnováhy. Navíc při vytváření stavu dlouhodobé rovnováhy v důsledku působení vnějších stabilizačních faktorů složité systémy degradují. Jinými slovy se systémy mohou buď vyvíjet, nebo degradovat – stagnace je kontraindikována.

2.2.2 Pojem „samoorganizace“

Z těchto pozic můžeme pochopit i podstatu jiného pojmu – samoorganizace. Je odvozen z pojmu "organizace", který má několik významů. Především, jak bylo uvedeno výše, je tento pojem chápán jako kontinuální a stabilní proces formování a získávání nových vlastností, za druhé, může to znamenat uspořádanou strukturu systému a za třetí – specifický sociální systém [19] .

Pokud jde o proces samoorganizace sociálního systému (pracovní kolektiv), první význam tohoto konceptu ho definuje nejlíp. Samoorganizace v společnosti je definována jako proces, který je charakterizovaný jako spontánní, během něhož se vytváří, reprodukuje nebo zlepšuje organizace komplexního dynamického systému. Pokud je proces samoregulace zaměřen na zvýšení stability systému, proces samoorganizace je nemyslitelný bez narušení této stability. To znamená, že ve všech rozmanitých procesech systému – od vícenásobně propojených fyzických jevů k lidské tvořivosti – jsou všechny vývojové procesy bez výjimky spojeny s narušením stability [1] .

Rozpor mezi nestálostí a stabilitou, který se projevuje v systémech ve formě boje mezi dvěma vzájemně se vylučujícími a vzájemně se doplňujícími protiklady, má všeobecný charakter. Zároveň stabilita a variabilita slouží jako nezbytná podmínka pro výběr cenných vlastností a přechodů systému z jednoho stavu do druhého, přechodů, ze kterých se vytváří celý proces vývoje.

V souvislosti s tímto je takový samoregulační sociální systém, jako pracovní kolektiv, schopen získat nové vlastnosti a dosáhnout vyšší úrovně svého rozvoje díky svým vnitřním psychologickým mechanismům. Samoorganizace znamená jisté porušení zavedené samoregulace a přechod na jinou, vyšší úroveň.

2.2.3 Sociální faktory

Je také důležité si uvědomit, jakou roli hraje současně neformální organizace v sociálních systémech společnosti.

Hlavním zdrojem neformální organizace sociálních systémů jsou vnitřní sociální faktory, které tvoří samovolnou organizaci v těchto systémech. Od nich odvodíme jako stěžejní tyto faktory [17] :

- osobní faktory, které určují společenské chování jednotlivce (zájmy, životní plány, postoje atd.),

- sociálně psychologická organizace kolektivu, tj. systém skupinových norem, neformální statusy, vztah k vedení, skupinová morálka, mezilidské vztahy atd.,
- reflexní vazby, které zajišťují, že každý člověk chápe nebo se snaží pochopit logiku uvažování a jednání druhých členů týmu, což je prostředek koordinace a synchronizace činnosti a interakce v týmu,
- neformální organizační "prostor", kde nejsou činnosti zaměstnanců upraveny žádnými zvláštními předpisy.

Právě v rámci neformální organizace sociálních systémů dochází k procesům sociální samoregulace a samoorganizace.

Dostatečně vysoká úroveň samoorganizace sociálního systému je zajištěna, pokud je dosaženo relativní rovnováhy mezi zájmy jednotlivce a cíli organizace. Podnik, který se dlouhodobě brání zájmům svých členů, ničí sám sebe. V případě porušení takové rovnováhy nastává konflikt, který může být vyřešen pomocí vlastní samoorganizace daného sociálního systému.

Mechanismus komunikace v neformální organizaci v sobě zahrnuje důležitý prvek: člověk chce uspokojit své společenské potřeby v rámci skupiny, a proto se na ní stává závislým: skupina je schopna ovlivňovat jeho chování. K dispozici má tým řadu možností: odsouzení, morální izolace atd. Proto neformální organizace sociálního systému (pracovního kolektivu) významně ovlivňuje samoregulaci a samoorganizaci společenského chování každého jednotlivce.

V pracovním kolektivu se spontánně vytváří vlastní systém ocenění, který předpokládá provázanost člověka k týmu, loajalitu každého člena, což je důležitá podmínka pro existenci kolektivního a samoregulačního systému. Vliv pracovního kolektivu na jednotlivce je zaměřen především na zvýšení regulace chování svých členů. Odchylka od skupinových norem některých členů kolektivu způsobuje odvetné opatření (izolace, odsouzení atd.) od jiných členů týmu, kolektivu.

2.2.4 Neformální organizace v společnosti

Neformální organizace týmu vyvíjí kompenzační a nápravné prvky, které zajišťují procesy samoregulace a samoorganizace, a samy neformální organizační vazby jsou jednodušší a efektivnější než formální vazby. Pozitivní dopad samoorganizace se projevuje také v utváření jejího vlastního systému doplňujícího formální (oficiální) systémy komunikace, spolupráce a principy fungování týmu, které přispívají ke vzniku nebo posílení pocitu

jednotnosti a vzájemné pomoci. Neformální vztahy dokáží překonat hodnotní překážky formální hierarchie. Jako zvláštní prostředky mohou interní samoorganizaci podporovat udržitelnost organizačních jednotek. Jako produkt spontánní aktivity jednotlivců posilují svou pozici v organizaci, udržují pocit sebevědomí a osobní zapojení do života organizace [21] .

Avšak vliv neformální organizace se může projevit i směrem, kde se upřednostňují soukromé lokální či skupinové zájmy, a nikoli zájmy organizace jako celku. To vede k narušení rovnováhy systému jako celku. Takové změny, způsobené vlivem neformální organizace, působí jako nedodržování formálních principů organizace.

Jiné negativní důsledky tohoto dopadu vznikají, když činnost neformální organizace přichází do přímého rozporu s cíli a funkcemi formálního řízení podniku.

V tomto případě existuje proces samoorganizace, jehož vliv může být odlišný a přispívá jak k rozvoji formálního řízení organizace, tak i k jejímu zhoršování. Záleží na tom, jak přesně formální organizace odráží skutečnou situaci, a v jakém stupni v něm je neformální organizace rozvíjena a aktivní, a kolik se tyto typy organizace vzájemně přizpůsobují jedna druhé.

Oba typy organizace se navzájem vzájemně doplňují, a proto je zbytečná touha formální organizace – "co nejvíce zorganizovat" celý organizační prostor, co se projevuje v pevném omezení nezávislého působení jednotlivců [14] .

Obecně můžeme poznamenat, že specifika sociálních systémů, včetně pracovních kolektivů, je bez ohledu na to, jaké rigidní jsou determinanty v nich zavedeny, je taková, že se nedá vyhnout spontánním činnostem ve formě procesů samoregulace a samoorganizace a tyto procesy by měly být správně regulované a účtované.

Když vycházíme z výše uvedených skutečností, chápeme, že pod termínem samoregulace členů pracovního kolektivu máme formu jejich adaptivní činnosti, která zajišťuje přijetí (vnějších nebo vnitřních) hodnot a norem, které se v tomto kolektivu vyvinuly. Pod samoorganizací členů pracovního kolektivu – forma neadaptibilní činnosti, která zajišťuje realizaci jejich osobních hodnotových orientací bez ohledu na rysy normativního systému tohoto kolektivu. V tomto případě může být tento druh činnosti jednotlivce zaměřen nejen na překonání, ale také na reformu normovaného systému kolektivu v souladu s myšlenkami jednotlivce [26] .

V prvním případě je úloha skupinových homeostatických mechanismů nebo regulátorů provádět interně nebo pouze externě "přijaté" členy týmu skupinových hodnot a norem, které zajišťují jejich chování, které jsou přijatelné pro celý tým.

Ve druhém případě je úloha regulátoru prováděna osobním „normativním systémem“ každého zaměstnance, přičemž tento systém nemusí odpovídat hodnotám a normám jeho týmu.

Samoorganizace členů pracovního kolektivu má podle názoru autorky vnitřní i vnější aspekty, které se projevují v úsilí členů kolektivu o různé transformace v rámci svého kolektivu.

2.2.5 Teorie organizace

Sociální systémy, ke kterým se vztahují zejména pracovní kolektivy, jsou součástí všech živých systémů. Proto analýza těchto systémů z hlediska funkční teorie organizace umožňuje odhalit obecnější vzorce jejich fungování. Podle této teorie se pojem „samoorganizace“ vyznačuje především jako spontánnost, která je vnitřním procesem a nese změny v jednotnosti kolektivu, a za druhé, organizační charakter tohoto procesu, tedy samoúdržba (nebo sebepozorování) a samoprodukce, jsou považovány za různé aspekty aktivního organizačního procesu [19].

Z pohledu autorů této teorie jsou biologické a sociální systémy podle jejich vnitřní povahy „neklidné“, se snaží jít nad rámec existujících norem, nepřetržitě generovat nové varianty a nepřetržitě „hledají“. Plná regulace (organizace) všech procesů v systému je dysfunkční, působí jako dezorganizující faktor. Prostřednictvím generování variace hledají a realizují, opravují nové funkční schopnosti, tj. provádějí potřebné změny v prostoru funkčních možností. Tento pohyb je zpravidla adaptivní, dalším faktorem jeho udržitelnost [19].

Kvalitativní transformace systémů pomoci samoorganizací se neomezují pouze na sebeučení, kumulaci zkušeností, nepředstavují jen "plochou evoluci". Zahrnují také strukturální posuny velkého rozsahu, s nimiž je spojeno to, že v průběhu vývoje systémových struktur se v nich nevyhnutelně skrývají rozpory (kvůli nepohyblivosti některých strukturálních vazeb) a v určité fázi vývoje je existence této struktury destabilizovaná. V důsledku toho, se rychle přechází na nový typ struktury, nové funkční normy, vytváří se nový typ integrity [24].

To znamená, že v popsaném chování sociálních systémů vidíme dva procesy: proces samoregulace systému, bez ohledu na různé vlivy zachovává svou strukturu a kvalitu, a proces samoorganizace v podobě kvalitativních a strukturálních změn. Tento názor

odpovídá názoru belgického vědce I. Prigogine [21] , který tvrdí, že samoorganizace by měla být chápána jako proces ve formě spontánního vzniku v systému nové dynamické kultury.

2.2.6 Zásady podporující samoorganizace

Podle Oljanych D. [19] se existence organizace v systémech odhaluje prostřednictvím čtyř základních zásad: zásady kompatibility, funkcionálního modelu společenské interakce, principu neutralizace dysfunkcí a zásady koncentrace úsilí (vlastní překlad). Podle mého názoru tyto stejné principy odrážejí pravidelnost procesů samoorganizace v pracovních kolektivech. Tyto principy byly proanalyzované a popsány v dalších podkapitolách.

2.2.6.1 Zásada kompatibility

Zásada kompatibility odráží potřebu vzniku organizace práce pracovních týmů a její efektivního fungování, přítomnost schopných k interakci prvků, to znamená potřebných konkrétních pracovníků. To v podstatě určuje základní podmínku pro vznik a existenci organizace pracovního kolektivu. Podle tohoto principu se vytvoří týmy, kterým je charakterní orientace na jednotnost týmu, pozitivní postoj k formálním a neformální skupinovým normám, vzájemné porozumění, vzájemná pomoc. Současně by se nemělo jednat pouze o personální slučitelnosti členů pracovního kolektivu. Měla by existovat vysoká míra kompatibility každého zaměstnance a kolektivu, tj. jeho chování v týmu musí odpovídat normativnímu systému, který je v něm stanoven. V tomto případě je pro zaměstnance tento systém předním regulátorem jeho chování v týmu. Toto chování se nazývá normativní. Normativní chování může být určeno shodou osobního systému hodnotových orientací s hodnotově normativním systémem pracovního kolektivu [13] .

Skupinové hodnoty vyvíjí každá skutečně fungující komunita a hrají roli nejdůležitějších prostředků regulace chování členů dané skupiny, charakteru jejich vztahů, interakce a komunikace. Přítomnost ve skupině více či méně rozvinuté, rozsáhlé a relativně stabilní systémy hodnot dovolí jí ovlivňovat chování každého z jejích členů pomoci standardně vypracovaného způsobu vlivu na osoby.

Tímto způsobem funguje stabilizační systém skupinových hodnot, integrace vztahů ve společnosti, tedy hodnotový systém přijatý většinou členů skupiny. Který následně podporuje samoorganizace pracovního kolektivu.

2.2.6.2 Princip neutralizace dysfunkcí

Samoorganizace každého systému je taková, že v něm jakýkoliv dopad zvnějšku, porušuje její relativní rovnováhu a začínají se rozvíjet procesy zaměřené na udržení této rovnováhy. Z funkčního hlediska to znamená, že s vnitřními nebo vnějšími vlivy některé jeho podsystémy nebo prvky, v tomto případě členové pracovní síly, nabývají dysfunkčních vlastností, a za účelem sebezachování systém se snaží neutralizovat tyto nedostatky. Takže jedním z mechanismů samoregulace je neustálý proces neutralizace různých dysfunkcí, které vznikají v týmu. Jakýkoli proces přizpůsobení živých systémů k vnějším nebo vnitřním faktorům životního prostředí je příkladem tohoto druhu regulace, jakou je proces neutralizace funkce pro zachránění systému organizace. Tento způsob podpory organizování se nazývá princip neutralizace dysfunkcí a podle názoru autorky také odráží důležitý model samoregulace pracovního kolektivu [13] .

Nedodržení zásady neutralizace dysfunkcí vzhledem k systému s různými úrovněmi složitosti může vést k vážným ztrátám. Ve větších společenských systémech jsou vytvořeny speciální instituce, které neutralizují vznikající dysfunkce, například donucovací, kontrolní, právní orgány. Na úrovni malých sociálních systémů (kolektivních pracovních skupin) se neslušnost projevuje nejen v podobě porušení pracovní a sociální disciplíny, práv a pořádku atd., ale také ve více skryté formě konfliktu, stejně i nefunkční vztah zaměstnance k jeho týmu. Ten se může projevit v odlišné orientaci osobních a společenských motivů, norem a pravidel, stejně jako v jakékoli jiné sféře sociálních vztahů. Jako prostředek k neutralizaci dysfunkcí, které vznikají v pracovním kolektivu, mohou být zavedené sociální kontrola a sociální sankce.

Funkce sociální kontroly podporovaná sociálními sankcemi spočívá v eliminaci různých odchylek od kolektivního normativního systému a systému hodnot povoleného jednotlivými členy pracovní skupiny [26] .

Samoorganizace pracovního kolektivu je tedy zaměřena na zajištění relativní stability a rovnováhy v sociálním prostředí. To je dosaženo především tím, že se členové kolektivu v chování řídí normativním systémem, který je v něm přijat, což je regulátor chování každého zaměstnance. V případě jakékoliv odchylky v chování zaměstnance z tohoto normativního systému využívá kolektiv sociální sankce. Účinnost takové regulace do značné míry závisí na míře přijetí normativního systému jeho společností každým zaměstnancem.

V tomto případě je jednou z nejdůležitějších funkcí vliv skupiny na každého z jejích členů. Zabraňuje odchylkám, tj. zabrání odchylkám od skupinových hodnot a norem. Zde se uplatňuje organizační princip neutralizačních dysfunkcí.

Je možné konstatovat, že samoregulace chování jednotlivce v kolektivu práce je způsobena vnitroskupinovým vlivem většiny a shodou vzorce. Sociální kontrola chování jednotlivců zde hraje důležitou roli.

2.2.6.3 Funkcionální model společenské interakce

Tento pohled na normativní chování tvoří základ tzv. Funkcionálního modelu sociální interakce. Podle tohoto modelu je chování osoby ve skupině adaptivní proces, jehož cílem je vyvážit ji s okolním sociálním prostředím. Pro usnadnění této adaptace je třeba dosáhnout shody na systému hodnot a norem v kolektivu, které mají být předem stanovené členy kolektivu za účelem dosažení rovnováhy v systému [6].

Proto jedinci následující skupinové normy popsané v logické struktuře tohoto modelu jako funkční a adaptivní. Ti, kteří nedodržují přijaté normy, jsou vnímány jako disfunkční a málo adaptivní.

Podle S. Moscoviče obsahuje Funkcionální model společenské interakce následující šest základních ustanovení [17]:

- Vliv ve skupině je rozložen nerovnoměrně a je prováděn jednostranně. Hledisko většiny je respektováno, protože se předpokládá, že je to správné a „normální“, zatímco hledisko jakékoli menšiny, které je rozdílným od názorů většiny je špatné a nezapočítá se. Jedna strana (většina) je považována za aktivní a otevřenou změnám a druhá (menšina) je pasivní a čelí těmto změnám [6].
- Funkce sociálního vlivu se používá v týmu pro udržení a posílení sociální kontroly. Podle funkcionálního modelu je pro provádění sociální kontroly nezbytné, aby všichni členové skupiny dodržovali podobné hodnoty, normy a kritéria hodnocení. Odolnost vůči nim nebo jejich odmítnutí ohrožuje fungování skupiny [6].
- Vztahy závislosti určují směr a rozsah sociálního vlivu uplatňovaného ve skupině. Při studiu vlivu procesu je závislost považována za základní rozhodující faktor. Každý jedinec přijímá vliv a souhlasí s tím, že má získat souhlas se zbytkem skupiny. Každý z nich závisí na druhých členech kolektivu, což je potřebné

při získávání informací, protože všichni jednotlivci mají tendenci budovat správný a stabilní obraz světa podle svého vzhledu a představ [17].

- Formy, ve kterých začíná působit proces vlivu, závisí na stavu nejistoty, ve kterém se subjekt nachází, a na jeho potřebě omezit tuto nejistotu. Zvláště, když se zvyšuje nejistota při hodnocení své současné situace, vlastního názoru atd. Objektivní kritéria ocenění jsou rozostřeny, existuje stav vnitřní nejistoty člověka, čímž je ohebnější vůči vlivu ostatních [17].
- Souhlas, který je dosažen pomocí vzájemného vlivu je objektivní. Ale když se to neprojeví, lidem nezůstává nic jiného kromě přijetí.
- Všechny procesy musí být chápány jako projevy shody.

Podle názoru autorky tyto pozice funkcionálního modelu uvádí řadu podmínek, které podporují principy samoorganizace zejména chování v pracovním kolektivu. Členové kolektivu mají určitou osobní nezávislost, svobodu v chování, které je často špatně předvídatelné. Tímto způsobem, navzdory tomu, že v kolektivu je chování lidí ve větším či menším rozsahu normativně koordinováno, v životě existuje neustálý nesouhlas v jejich chování. Proto je vysoká úroveň sladění a koordinace chování všech členů pracovního kolektivu, což je možné v případě principu koncentrace úsilí.

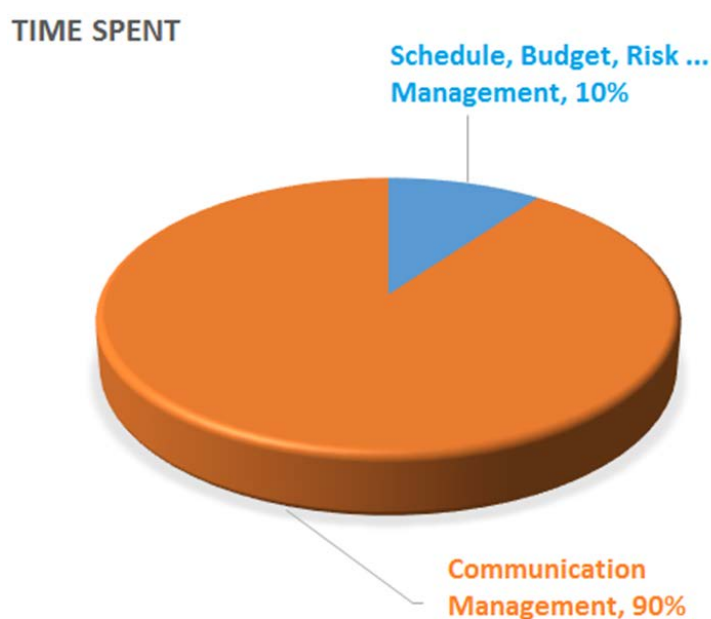
2.2.6.4 Princip koncentrace úsilí

Princip koncentrace úsilí odráží potřebu harmonizace funkcí členů kolektivu. Současně ukazuje, jaká je povaha této dohody. Aby tyto funkce nebyly navzájem protichůdné, měly by být všechny nasměrovány k podpoře hlavní kolektivní funkce obecnější povahy. Princip koncentrace funkcí je používán v procesu samoregulace. Tento proces hraje důležitou roli při udržování systému v stabilním stavu. V sociálních systémech z hlediska soustředění funkcí je důležitou vlastností vědomě a koordinovaně řízení. P. Aydinyan formuloval zásady uplatňování principu funkce koncentrace úsilí pro sociální systémy. Poznamenal, že koordinace členů pracovního kolektivu a koordinace jejich funkcí je nesmírně obtížným a důležitým problémem, která se neřeší automaticky. Proto v popředí pro sociální systémy je koordinační aspekt [1].

Důležitou roli při realizaci principů zásady koordinace a řízení funkcí v sociálních systémech patří vedoucímu. V konkrétním smyslu on koordinuje funkce svých podřízených. Eliminuje chyby a koordinuje činnosti svých podřízených. Podle výzkumu o koordinaci jednotlivých

funkcí jejich přímých podřízených a komunikace stráví vedoucí vyšší úrovně řízení v průměru asi 90 % svého pracovního času [22] .

Nicméně, bez ohledu na to, jak důležitá je role vedoucího v implementaci principu funkce koncentrace, je třeba poznamenat, že ve vztahu k týmu, on hraje roli externího regulátora, a roli vnitřního kontrolního systému, který ovlivňuje proces samoregulace kolektivu, vykonávají neformální vůdce. V některých případech se tyto role shodují, když se manažeru podaří stát neformálním vůdcem. Zásada koncentrace funkcí je tedy důležitým regulačním principem pro sociální systémy, který určuje způsob zachování integrity systému.



Obrázek 3 Čas manažera

Zdroj: The PM Journal

2.2.7 Vliv na samoorganizace ze strany kolektivu

Sociální změna, transformace společenské struktury nemůže se pravděpodobně stát, aniž by došlo k dočasnému nepochopení mezi členy této struktury.

Proto je neadekvátní činnost členů kolektivu, které jsou zpravidla menšinou, a jejich relativní nezávislost na skupinových normách a hodnotách, je nezbytnou podmínkou pro samoorganizaci pracovního kolektivu. Protože umožní jít nad rámec stávajících skupinových omezení a nabídnout něco nového.

Tento druh „neadaptivně aktivních“ členů pracovní síly je doprovázen, zpravidla neshodou s jinými, porušením norem skupiny, zničení obvyklých stereotypů, proto tak často naráží

na odpor většiny členů skupiny. Často se provádí negativní sociální sankce vůči osobám, které se odchýlily od norem. Proto je realizace jejich potřeb spojená se silným úsilím z jejich strany, aby unikly sankci [6] .

2.2.7.1 Model vlivu menšiny

Pro samoorganizaci pracovního kolektivu je tedy nutné překonat jednotnost skupiny, osobní shodu svých členů, povznést svou vlastní činnost a iniciativu, usilovat o inovace. Podle mého názoru model vlivu menšiny S. Moscoviči [17] nám umožňuje zvážit řadu podmínek nezbytných pro samoorganizaci pracovního kolektivu.

Podle tohoto modelu hrají rozhodující roli v rozvoji inovačních procesů a sociálních (skupinových) změn jednotlivců, kteří tvoří jejich veřejnou (skupinovou) menšinu. Domníváme se, že tato menšina významně iniciuje samoorganizaci kolektivu. Výše uvedený model zahrnuje následující "bloky" analýzy:

- Argumenty ve prospěch existence modelu. Tvrdí se, že fungování sociálních skupin závisí na souhlasu jejich členů ohledně některých základních životních principů. Úsilí této menšiny musí směřovat k uvolnění tohoto souhlasu.

Samozřejmě se skupina snaží vyvíjet tlak na menšinu, aby obnovila dřívější jednotnost názorů. Avšak žádné těžké tresty v mnoha skupinách nejsou tak časté, proto většina členů skupiny musí být po určitou dobu spokojena s vztahy s menšinou, což je důležité pro vliv nejen vedoucí od většiny na menšinu, ale také co je nejdůležitější, v opačném směru [6] .

Navíc neobvyklé chování mají pro jiné velmi atraktivní sílu, tak jak obsahuje prvky překvapení, originality, mohou v konečném důsledku vyvolat souhlas ostatních členů skupiny. Podle názoru autorky toto překonání jiných slouží jako druh spouštěcího mechanismu pro samoorganizaci kolektivu.

- Behaviorální menšinový styl. Studie ukázaly, že styl chování prokázaný menšinou může do značné míry mít velkou schopnost ovlivňovat jiných členů. V tomto smyslu, osoba se snaží udržet stabilitu, důvěru jednotlivců v své pozici, prezentuje jim své strukturované argumenty. To znamená, že vliv menšiny na samoorganizaci kolektivu do značné míry závisí na autoritě a na určitých osobních vlastnostech představitelů této menšiny [6] .

- Sociální změny. Menšina může ve skupině (týmu) iniciovat procesy sociální změny a inovace.
- Konflikt. Procesy vlivu jsou nevyhnutelně spojeny s překonáváním konfliktu mezi jednotlivými stávajícími názory a tématy. Jednotlivcům se navazuje jiný názor na daný problém.
- "Efekt aureoly". Vliv menšin ve vnitropodnikových procesech byl zafixován při přístupu k takovému tradičnímu prosociálně-psychologickému hledisku, jakým je „efekt aureoly“. To znamená, že míra menšinového vlivu v týmu také závisí na statusu zástupců, její individuálnosti a dalších specifík této menšiny [6] .

Můžeme tedy dospět k závěru, že většina a menšina plní zcela odlišné funkce v pracovním kolektivu. Většina má významný vliv na samoregulaci kolektivu. Pokud jde o vliv menšiny, to ono stimuluje více rozdílné myšlení členů skupiny, podporuje růst originality a diverzity řešení, to podle mého názoru stimuluje samoorganizaci kolektivu.

2.2.8 Osobnost zaměstnanců

Autorka práce je přesvědčena, že provádění aktivního zapojení svých členů do procesu řízení může přispět k osobní aktivitě ze strany pracovníků. Důležitý je styl vedení, a to nejen stimulační činnost každého člena kolektivu, ale také vytváření podmínek pro seberealizaci každého zaměstnance.

Jakýkoli systém, který je ve stavu neustálé dynamické stability má některý potenciál změny a pro její rozvoj je potřebná změna funkce, ale stabilita struktur v systému by měla být zachována. V týmu může být tento poměr dosáhnout při správném rozdělení personálu, s ohledem na dodržování formálních a neformálních týmových struktur, příznivého sociálního a psychologického klimatu, vytvoření efektivního systému profesionální podpory členů týmu.

Podle názoru autorky, vzhledem k poměrně vysoké nepohyblivosti oficiální struktury pracovního kolektivu, a proto nízké variabilitě oficiálních funkcí členů, tak nejvyšší mobilita pracovních funkcí může být dosažena v neformální skupinové struktuře. Realizace výše zmíněného principu přispívá k procesu samoorganizace pracovního kolektivu.

Použití tohoto přístupu má své vlastní nedostatky, tak jako není jednoduché integrovat a vzít v úvahu vliv mnoha faktorů na dané procesy. Nicméně, vzhledem k tomu, že hlavním prvkem z těchto změn je osobnost zaměstnanců, jsme přesvědčení, že je možné definovat několik trendů v samoorganizaci pro konkrétní pracovní kolektiv, když budeme zkoumat tyto procesy

na úrovni každého zaměstnance týmu. Zaměření zvláště na každého jednotlivého pracovníka může být považováno za strategický a psychologický mechanismus pro regulaci sociálního chování na pracovišti, které je zaměřeno na samoorganizaci konkrétního pracovníka. Pro určení stupně závažnosti jednotlivých zaměření na samoorganizace mohou být použity známé metody hodnotové orientace M. Rokeacha [24], založené na přímém hodnocení seznamu hodnot. Aby bylo možné určit zaměření osobnosti na samoregulaci nebo samoorganizaci byl proanalyzován seznam hodnot. V roli expertů byli odborní psychologové, s jejichž pomocí byly koncové hodnoty prezentovány metodikou M. Rokeacha a byly rozděleny do dvou skupin.

První skupina zahrnovala devět hodnot, což podle názoru odborných psychologů nejlíp odráží směr jednotlivce k samoregulaci svého společenského chování. To znamená, že v této skupině obsahují hodnoty, které podle odborníků poskytují fyziologickou, psychologickou a sociopsychologickou homeostázi jedince, jeho optimální přizpůsobení k sociálnímu prostředí [24]. K nim byla přidělena:

- Zdraví (fyzické a duševní);
- Materiální zajištění života (absence materiálních potíží);
- Zábava (příjemný, snadný čas);
- Láska (duchovní a fyzická intimnost s milovaným);
- Šťastný rodinný život;
- Existence dobrých a věrných přátel;
- Veřejné uznání (úcta ostatních, týmu, spolupracovníků);
- Životní moudrost (zralost a zdravý rozum, dosažené životní zkušenosti);
- Sebevědomí (vnitřní harmonie, osvobození od vnitřních rozporů, pochybnosti).

Druhá skupina zahrnovala také devět hodnot, ale v nejvyšší míře reflektuje podle odborníků orientaci jednotlivce na samoorganizaci. To znamená, že tento seznam hodnot odráží neadaptivní činnost jednotlivce a vyznačuje překročení homeostatických pravidel na různých úrovních. Tento seznam zahrnuje následující cíle:

- Aktivní život (úplnost a emoční nasycení života);
- Zajímavá práce

- Krása přírody a umění (cítění krásy v přírodě a v umění);
- Poznání (možnost rozšíření svého vzdělání, znalosti v kultuře, intelektuální rozvoj);
- Produktivita života (co nejúplnější využití svých schopností a silných stránek);
- Vývoj (práce nad sebou, neustálé fyzické a duchovní zdokonalení);
- Svoboda (nezávislost, nezávislost výběru a jednání);
- Šťěstí druhých (blahobyt, rozvoj a zlepšení ostatních lidí, celého lidstva);
- Kreativita (možnost tvůrčí činnosti).

Může se to využít pro vyznačení orientace pracovníka na procesy samoregulaci nebo samoorganizace. Po dotazování každého pracovníka podle tohoto obecného seznamu hodnot se vypočítá celková hodnota umístění v první a v druhé skupině, a pak se určuje orientace na samoregulaci nebo na vlastní samoorganizaci.

Tímto způsobem je možné určit závažnost procesů samoregulace a samoorganizace, a to nejen na úrovni jednotlivce, ale i pro celou pracovní sílu. Samozřejmě s pomocí této metody lze identifikovat pouze určité trendy v samoregulaci a samoorganizaci pracovního kolektivu. Ale pro přesnější hodnocení je nutné vzít v úvahu všechny výše uvedené faktory a stupeň jejich vlivu na tyto procesy.

Pracovní kolektiv a jeho řízení je složitý proces, který musí pružně kombinovat administrativní, hospodářské a socio-psychologické metody řízení, sladovat interakce formálních i neformálních struktur, které nemusí nutně sledovat normy a hodnoty stanovené ve skupině.

Při výkonu vedení pracovní síly je důležité brát v úvahu procesy samoregulace a samoorganizace, i faktory, které je ovlivňují, jsou důležité, a vytvořit podmínky pro pozitivní trendy v těchto procesech. Používání těchto základních principů organizace sociálních systémů, potřebuje využití řadu opatření, jejichž cílem je zlepšit účinnost pracovních činností zaměstnanců, její stabilitu a budoucí vývoj.

2.3 Pět klíčových prvků samoorganizace

Každá společnost má svou vlastní cestu k úspěchu. Je však možné najít společné rysy, které charakterizují principy řízení efektivních společností. V polovině devadesátých let minulého století byl dominantní princip "změň se nebo zanikneš" [11] , proto se manažerské úsilí

zaměřuje především na posílení tvůrčího potenciálu zaměstnanců, které určuje rychlost a kvalitu organizačních změn. Podle odborníků je nutné, aby mobilizovat lidský potenciál společnosti, provádět systémové změny v organizační struktuře, metody odměňování, školení personálu. Je také nutné změnit mentalitu jak manažerů, tak i samotných zaměstnanců. Vedoucí se mají stát lídry, kteří probuzují iniciativu, dávají právo rozhodovat a spravovat zdroje. Zaměstnanci by měli být připraveni využívat poskytnutou autonomii k dosažení svých cílů a cílů společnosti, stejně jako být odpovědní za přijatá rozhodnutí. Praxe ukazuje, že v decentralizovaných strukturách s podnikovou kulturou založenou na důvěře a povzbuzení iniciativy se vytvářejí dynamické a inovační schopnosti společnosti na základě samoorganizace [2,12].

Na základě daných vědeckých prací vybrala jsem pět prvků, které podporují procesy samoorganizace. Analýza zahrnuje pět klíčových prvků: kultura, vedení, motivace, struktura a vzdělávání.

2.3.1 Kultura společnosti

V podnikové kultuře se věnuje zvláštní pozornost jednotnosti nebo harmonizaci cílů a zájmů zaměstnanců, týmů a společnosti jako celku. Hodnoty sdílené ve společnosti, měly by podporovat samorealizace zaměstnanců, zaměření na úspěch a uznání v dané sféře podnikání. Organizační klima by se měla vyznačovat vysokou důvěrou, otevřeností a spoluprací. Organizace by měla povzbudit zaměstnance, aby samostatně formulovali a dosahovali svých cílů, a byly odpovědní za svou práci.

Například ve společnosti Morning Star se zaměstnanci samostatně rozhodnou, zda koupit nebo ne nová zařízení, suroviny, nástroje, sami řeší personální problémy. Je důležité, aby podniková kultura společnosti definovala odpovědnost za klíčový koncept. Noví zaměstnanci na semináři se základy samosprávy vysvětlují, že neexistuje žádná svoboda bez odpovědnosti a říkají: "konzultujte s někým a tolik, kolik chcete, ale nakonec odpovídáte za vlastní rozhodnutí vy" [13].

Jak ukazuje praxe, je obtížné vytvářet a zachovat takovou kulturu, která podporuje samoorganizaci. Společnost Morning Star říká, že ne všichni přijímají stávající pravidla a předpisy. Noví zaměstnanci se zvykají na takovou organizační kulturu v samoorganizačním prostředí asi rok, nebo dokonce více. Společnost proto velmi opatrně rozšiřuje svůj pracovní kapitál, například když kupuje další společnosti, tak se obávají "rozředit" a ztratit vytvořenou kulturu. Kromě toho je obtížné přesvědčit lidi, že v případě problémů odpovídají

za své činnosti sami. Za tímto účelem se uskutečňují školení, v nichž zaměstnanci vysvětlují, že pokud nebudou rozhodně bojovat s narušovatelí, tak kolegiální vedení nebude fungovat [13].

2.3.2 Struktura

Jak bylo uvedeno výše, procesy samoorganizace se nejlépe provádějí v decentralizovaných strukturách, které poskytují určitou autonomii jednotlivým pobočkám, skupinám a zaměstnancům. Praxe ukazuje, že právě tyto struktury přispívají k manifestaci iniciativy, umožňují nezávislé přijetí a implementaci manažerských a technologických řešení. Co se týká vývoje softwaru, v poslední době nabývá popularity metoda Scrum v agilním světě. Scrum definuje flexibilní, holistickou strategii produktového vývoje, kde vývojový team pracuje jako jednotka na dosažení společného cíle, zpochybňuje předpoklady "tradičního, sekvenčního přístupu" k vývoji produktu, a umožňuje týmům se samoorganizovat podpořením fyzické kolokace nebo blízké online spolupráce všech členů týmu, stejně jako denní ústní komunikaci všech členů týmu a disciplín v projektu [31].

2.3.3 Motivace

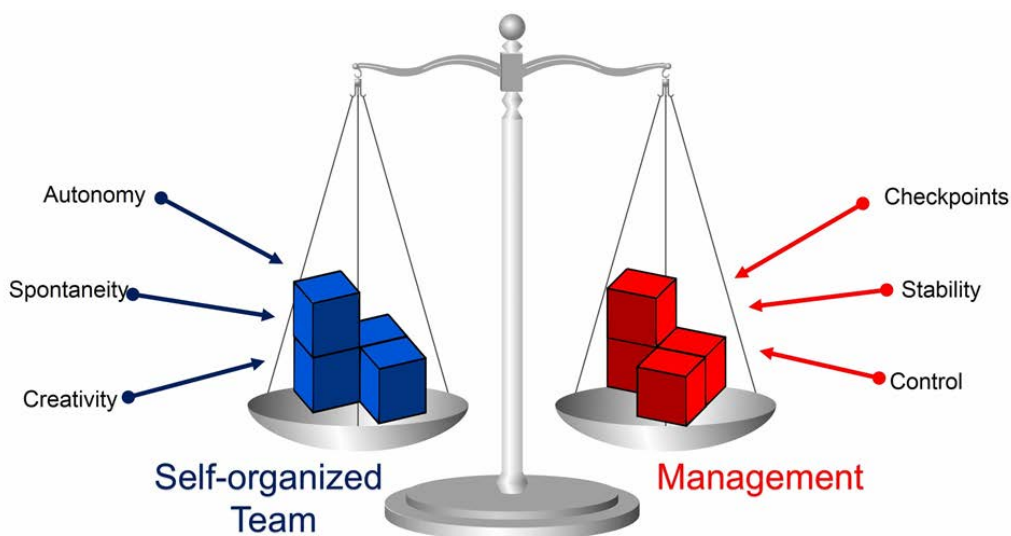
Systém motivace v podniku by měl být založen na interní dlouhodobé motivaci a napětí zaměstnanců. Vnitřní motivace se vyznačuje pozitivními emocemi, které vznikají přímo z účasti na aktivitách. Když je člověk vnitřně motivován, znamená to, že se od samotného procesu práce dostává spokojenost. Stav nespokojenosti zaměstnanců vyplývá z nerovnováhy mezi snem a skutečností. Tato mezera je zdrojem pro kreativní energie, takže ji lze definovat jako tvůrčí napětí. Zaměstnanci, které demonstrují dodržování hodnot a zájmů organizace, jsou víc iniciativní a zapojeni do procesů. Oni podporují nové myšlenky, kreativně přistupují k řešení běžných a nových úkolů. Klíčovými charakteristikami týmů s motivovanými členy jsou soudržnost, porozumění v týmu a skvělá týmová práce [26].

Google povzbuzuje své zaměstnance, aby "vždy dělali více, než se od nich očekává." Být nejlepší v pohledu Google znamená ne dostat se do konkrétního bodu, ale pouze začátek cesty k neustálému zlepšení. Tvůrčí přístup ke své práci, je základem pro každého zaměstnance, proto Google vytváří příjemnou atmosféru pro zaměstnance a vytváří příznivé podmínky, včetně lékařské a zubní péče v kanceláři, masáží a jógy, hodně možností profesního rozvoje, péče o děti v kanceláři, běhání podél promenády, možnost občerstvení během celého pracovního dne [2].

2.3.4 Vedení

Zdokonalení manažerských schopností vedoucích pracovníků je prioritou strategického významu ve společnostech. Samoorganizace není realizovatelná bez vedoucích, kteří slouží jako příklad v podnikání, zodpovědnosti, inovaci; vlastní metody pro zapojení zaměstnanců, zmocňují své podřízené k dosažení strategických cílů organizace, mají schopnost poslouchat své podřízené a respektovat znalosti ostatních. Víceúrovňové vedení je tentýž mechanismus, který iniciuje a podporuje proces vlastního rozvoje a samoorganizace. Manažeři působí jako učitelé, mentoři, slouží jako model pro imitace, povzbuzují podřízené, aby vždy kladli vysoké standardy, řešili ambiciózní úkoly.

Společnost 3M se domnívá, že "lídr, který neustále kritizuje podřízené, zabije iniciativu, která je pro společnost škodlivá, protože iniciativa zaměstnanců je konkurenční výhodou, která společnosti umožňuje růst a rozvíjet". Mnoholeté zkušenosti s delegováním pravomocí, vedoucí společnosti 3M poznamenávají, že "to vyžaduje určitou toleranci, jelikož po získání dodatečných pravomocí se lidé snaží dělat všechno podle sebe." [12] Takže je třeba najít rovnováhu mezi kontrolou ze strany vedení a činnosti samoorganizujících se týmů.



Obrázek 4 Samoorganizující se týmy a management

Zdroj: Langerman

2.3.5 Vzdělávání

Poslední proces, který podporuje procesy samoorganizace je vzdělávání zaměstnanců. V současné době, ve vysoce konkurenčním prostředí, každá organizace chápe, že její úspěch závisí převážně na zaměstnancích. Cíle vzdělávání jsou přímo spojeny se strategickými plány a cíli společnosti. Mezi ně můžeme přiřadit: odborné vzdělané pracovníky, zdokonalování

dovedností, zvýšení loajality zaměstnanců, přilákání a udržení nejlepších zaměstnanců ve společnosti, zachování pozitivního postoje k práci, motivace k další práci.

Kvalita a rychlost školení zaměstnanců určují růstový potenciál společnosti. Procesy získávání, generování, šíření a materializace znalostí se objevují na úrovni zaměstnance, skupiny a mezifiremní kooperaci a tyto procesy jsou samoorganizující. V důsledku toho je zdrojem znalostí jak vnitřní, tak vnější prostředí společnosti: její zaměstnanci, partneři, zákazníci, dodavatelé a další zúčastněné strany.

Jednou ze základních principů společnosti Toyota je spolupráce s obchodními partnery v oblasti výzkumu a vývoje s cílem stabilního dlouhodobého růstu a vzájemného prospěchu, přičemž zůstává otevřená novým kontaktům. Společnost udržuje složitou strukturu komunikace mezi lidmi, protože chce, aby "všichni věděli všechno". Síť horizontálních vztahů mezi zaměstnanci z různých oddělení a geografických oblastí je rozdělena do skupin podle jejich specializace a roku uvedení do provozu, a vertikální vztahy jsou založeny na předávání zkušeností a odborného vedení. Toyota věnuje zvláštní pozornost, aby se zkušenosti skryté v hlavách zaměstnanců, šířily a byly otevřené a přístupné všem. Tak v knize "Cesty Toyoty 2001" byly zaznamenány příběhy a moudré prohlášení její pracovníků, které předtím byly jen ústně. V této knize jsou rozlišovány dva hlavní pilíře společnosti: neustálé zlepšování a respekt k lidem [11].

Lidé jsou nejcenějším strategickým přínosem všech společností. Úkolem společnosti je ovládat umění řídit tuto aktivitu. Zaměstnanci na všech úrovních měli by mít právo a příležitost k sebeurčení, seberealizaci a samoorganizaci.

2.4 Potřebuje samoorganizace řízení?

Těchto pět klíčových prvků samoorganizace ukazuje, že odpověď by měla být pozitivní. I když víme, že čím více „těsný“ je řídicí systém, je zde menší prostor pro samoorganizaci a kreativitu. Jestliže necháme volné prvky systému bez náhledu, nebudeme schopni dosáhnout svého zamýšleného cíle. Samoorganizace organizace společnosti je na jedné straně dosažena neoprávněnou činností, neformální spoluprací. Ale na druhé straně – díky jasně organizovaným, účelným činnostem manažerů s pomocí jasného účelu. Samotná formulace této otázky je inspirována článkem Morgana G.: „... čas“ organizovaných organizací „uplynul... hlavní kompetence manažera je uvědomit si důležitost samoorganizaci a její vliv“ [16].

2.5 Samoorganizace v IT

V IT společnostech jsou procesy samoorganizace velmi významné, ovšem nejdůležitějším zdrojem pro dosažení nejlepších výsledků na IT projektu jsou lidé. Jednou z nejdůležitějších věcí v týmu je týmová interakce, komunikace, spolupráce. Pro dosažení nejlepších výsledků používají firmy různé systémy řízení a metodiky. Nejčastějšími variantami jsou vodopádová a agilní systémy řízení.

V dané práci se vynechá vodopádová struktura a popíše se jen agilní a relativně nová struktura holakracie. Vodopádová struktura řízení organizace neposkytuje dostatečný prostor pro samoorganizaci IT pracovníků. Protože má řadu nevýhod: absence zpětné vazby mezi fázemi vývoje, minimální interakce mezi zákazníkem a vývojovým týmem, vyžaduje více času a zdrojů než Agile, nedostatek interakce mezi členy týmu, fáze vývoje často jsou nezávislé jedna na druhé.

Proto většina IT podniků používá agilní a další metodiky, které nejvíc podporují zásady samoorganizace ve svém řízení. V následujících kapitolách popíšeme agilní metodiku, a jednu z její nejrozšířenějších metod – Scrum, a organizační strukturu holakracie.

2.5.1 Agilní metodiky

V dnešním stále rychleji se rozvíjícím světě, kde je tato rychlost ještě umocňována ustavičně větší provázaností všech odvětví s dynamickým prostředím informačních technologií, je za největší konkurenční výhodu považována přizpůsobivost. Přípravenost na změnu a její akceptace se stává klíčovým tématem, které rezonuje všemi nejrůznějšími podniky a organizacemi. Ve světě informačních technologií se tato schopnost rychlé adaptace projevila v podobě vzniku takzvaných „agilních metodik“. Tyto nové metodiky reagují na poptávku flexibility, ale zároveň přinášejí zpět do popředí pojmy jako spolupráce a kooperace, nebo zaměření na zákazníka [10].

S rozvojem informačních technologií mnohé společnosti pochopily, že pomocí různých automatizovaných informačních systémů je možné zvýšit ziskovost podniku. V únoru 2001 se uskutečnilo setkání zakladatelů metodologie, která kombinuje základní principy iterativního a spirálového modelu. Na tomto setkání bylo rozhodnuto nazvat tuto metodiku obecným slovem "agilní". "Agilní" metodika je iterativní proces, který využívá jedinečné postupy pro získávání nových softwarových funkcí každých 1–4 týdnů. Ve stejném roce byl

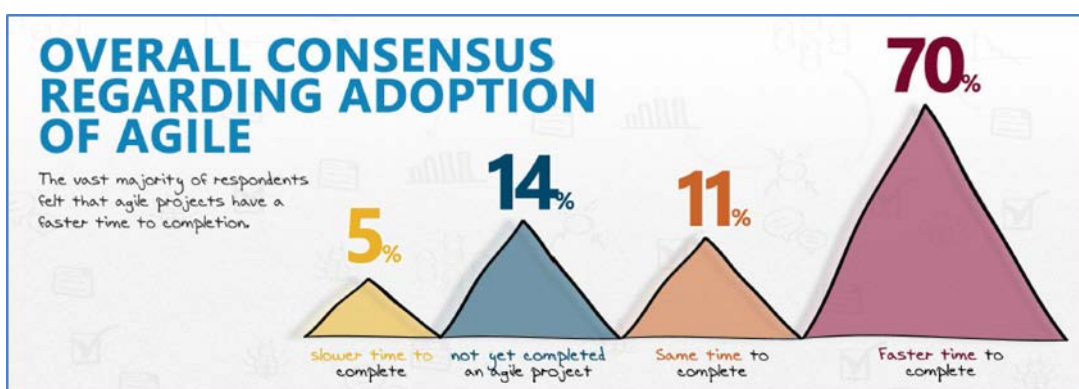
napsán Manifest agilního programování, kde byl definován přístup k vývoji nyní známý jako agilní programování [25] .

Jeden z důležitých principů této metody naznačuje, že bez ohledu na to, jak důležité jsou procesy a nástroje, úspěch projektu závisí především na lidech zapojených do tohoto projektu, tj. v agilních metodologiích je velmi důležitý lidský faktor, možnost efektivní komunikaci, snadnost překonávání konfliktů a tak dále. Je důležité si uvědomit, že vzniklá interakce mezi účastníky projektu je zárukou rychlosti provedení práce. Takže samoorganizace týmu hraje důležitou roli v agilních metodikách a přináší spoustu výhod.

Mezi agilní vlastnosti patří:

- rozdělení rizik;
- předvídatelnost;
- pravidelná zpětná vazba;
- snadná a rychlá reakce na změny;
- samoorganizace.

Například podle sedmého ročního výzkumu Version One o vývoji agilních metodikách 84 % respondentů (vývojářů) uznalo, že agilní přístupy jsou efektivnější než tradiční přístupy. Navíc 70 % respondentů ve stejné studii uznalo, že IT projekty realizované pomocí agilních metodologií jsou implementovány mnohem rychleji než IT projekty realizované pomocí modelu životního cyklu vodopádu (obr. 5) [29] :



Obrázek 5 Celkový konsenzus po přijetí agilu

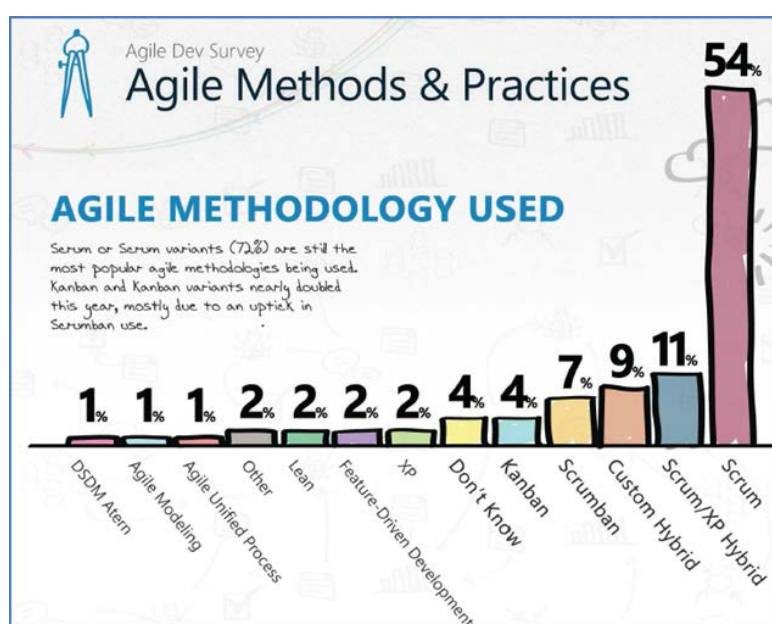
Zdroj: Version One

Samoorganizace v metodě agile vám umožní odklonit se od struktury nadměrného řízení, protože existuje pozice pouze zástupce zákazníka, který zastupuje zájmy podniku. Kromě

toho není třeba kontrolovat každého účastníka: tým sám rozdělí úkoly a vnitřní odpovědnost uvnitř týmu a jistě zaručí produktivitu práce a kvalitu výrobků. Samoorganizace zde působí jako motivace týmu.

2.5.2 Scrum

Scrum je nejoblíbenější agilní metodou, která je široce využívána zahraničními společnostmi jako Yahoo!, PayPal, Nike, Google, SAP, GE pro řízení projektů. Podle sedmého ročního průzkumu o "flexibilním" vývoji internetového zdroje Version One se metodika "scrum" používá jako metoda agilního řízení IT projektů několikrát častěji než jiné metodiky (obr. 6) [29] :



Obrázek 6 Použití agilních metodik

Zdroj: Version One

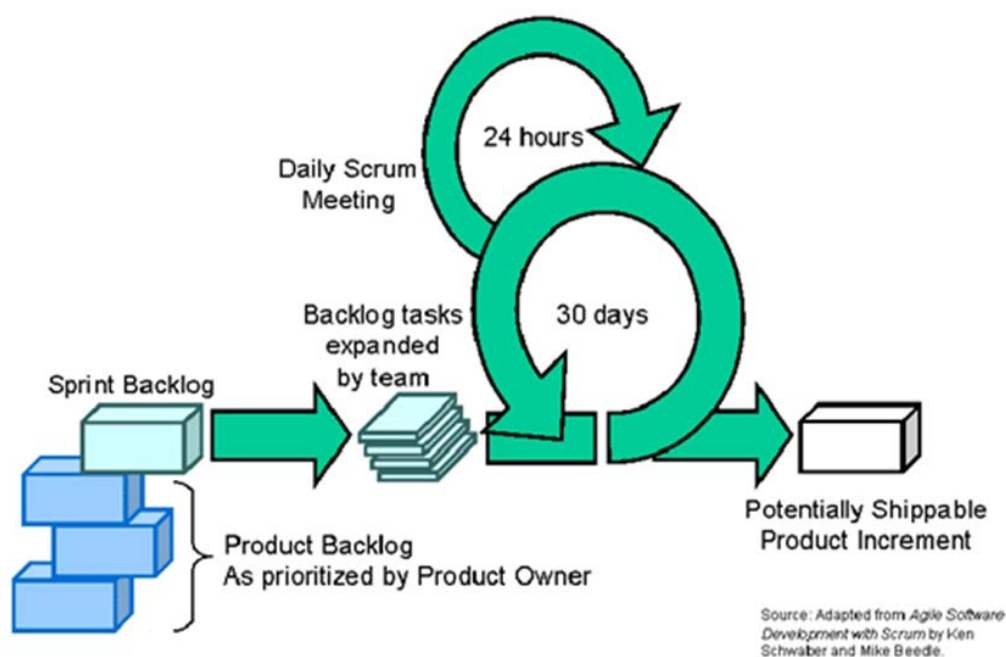
Scrum je flexibilní a snadný proces kontroly a řízení procesu vývoje produktu v rychle se měnícím prostředí [5] .

Hlavní účastník procesu je ScrumMaster, který se stará o procesy, vede je a pracuje jako vedoucí projektu, dále Vlastník produktu, osoba zastupující zájmy koncových uživatelů a dalších zainteresovaných stran a Vývojový tým, který zahrnuje vývojáře.

Základem Scrumu je Sprint, během kterého se provádí práce na produktu. Na konci každého Sprintu je třeba získat novou pracovní verzi produktu. Sprint je vždy omezen v čase (1–4 týdny) a má stejné trvání po celou dobu životnosti produktu.

Před každým Sprintem je třeba udělat Sprint planning, ve kterém se vyhodnotí obsah Product Backlogu a na jeho základě se vytvoří Sprint Backlog, který obsahuje všechny úkoly, které musí být splněny v daném sprintu. Každý Sprint musí mít cíl, který je motivujícím faktorem, a který bude dosažen při splnění úkolů ze složky Sprint Backlog.

Každý den se provádí Daily Scrum, kde každý člen týmu odpovídá na otázky „co jsem udělal včera?“, „Co mám v plánu udělat dnes?“, „Na jaké překážky při své práci, jsem narazil?“. Úkolem programu Daily Scrum je určit stav a průběh práce, včasné odhalení vzniklých překážek a vývoj řešení pro změnu strategie potřebné k dosažení cílů Sprintu.



Obrázek 7 Průběh Scrumu

Zdroj: Agile Software Development with Scrum

Scrum je zaměřen na samoorganizující, multifunkční tým, který dokáže vyřešit nezbytné úkoly s minimální koordinací. Samoorganizující tým je tým, v němž každý člen týmu pracuje na společném cíli. Členové týmu spolupracují na dosažení cíle a vyhodnocují výstupy týmu pro své vlastní výkony. Když nedosáhnete týmovou spolupráci a samoorganizace tak principy Scrum nebudou fungovat správně, lidský faktor v daném případě hraje důležitou roli.

2.5.3 Holakracie

Holakracie se brzy stane novým módním slovem ve světě IT, kterým se staly start up, agile a jiné. Již ve velkých společnostech jako jsou Medium, Zappos, GitHub a Airbnb implementovaly “Ústav Holakracie” (Holacracy Constitution). Brzy tento trend dostal

i do České Republiky. Pojďme se pokusit zjistit, co je holakracie, odkud pochází a jaké výhody to může přinést.

Holakracie je sociální technologie a systém řízení organizace, ve kterém pravomoci a odpovědnosti za rozhodování jsou distribuovány po celém systému samoorganizujících se týmů, namísto hierarchického řízení [25]. Holakracie není řízená managementem, ale celkovým cílem společnosti, transparentní proces, očekávání a metriky. Princip je takový, že formálně nemáte šéfy, ale každá osoba ve společnosti má právo vědět, co děláte a jak efektivně děláte svou práci.

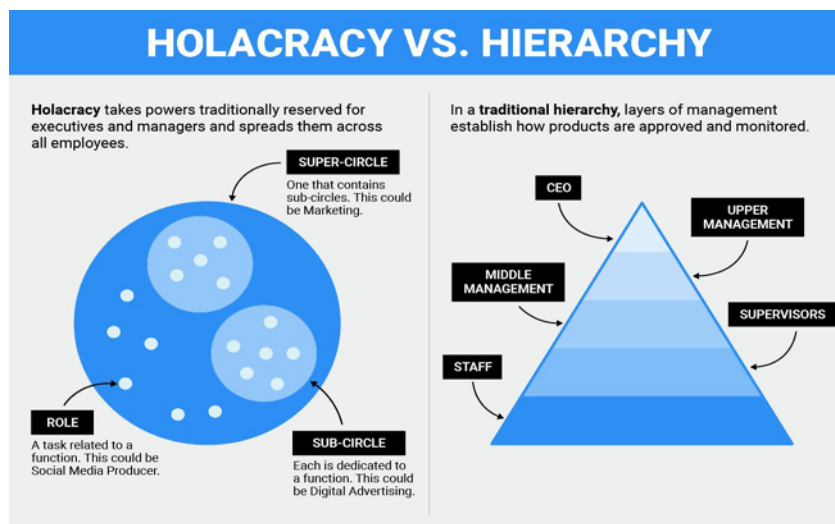
IT společnosti jsou obvyklé rozděleny do dvou táborů: velké byrokratické korporace s klasickým typem podnikání a mladé začínající podniky (start-upy) s plochou organizační strukturou, pro které je mobilita a neformálnost při rozhodování jediným způsobem, jak přežít. Samozřejmě, že existuje mnoho mezi bodových stavů, ale pro lepší porozumění budu se věnovat právě těmto organizačním strukturám.

Hlavními problémy velkých společností jsou byrokracie a přísná hierarchie. V této situaci jsou zaměstnanci omezeni popisy práce a řízením manažera, nad kterým taky jsou manažeři, generální ředitelé a CEO. Všechna rozhodnutí jsou přijata buď za neuvěřitelně dlouhou dobu, nebo se obchází pravidla a předpisy. Práva a povinnosti každého zaměstnance jsou spolehlivě stanovené ve smlouvě, přičemž zřídka to má něco společného se skutečností. To vede k absolutní neprůhlednosti a rozostření odpovědnosti – není možné pochopit, kdo co dělá a kdo za to odpovědný.

V začínajících firmách s plochou strukturou je všechno jiné. Zatímco máte zhruba desítky zaměstnanců, nepotřebujete hierarchii, rozdělení povinností a žádné předpisy vůbec. Vaším úkolem je pracovat 100 hodin denně a dělat úplně všechno. Transparentnost se dosahuje prostřednictvím každodenních schůzek a průběžné spolupráce, rozhodnutí jsou přijímána rychle a okamžitě se jde do práce. Máte možnost zůstat navždy v této krásné chvíli, ale přijde čas pro růst. Plošná struktura ve společnosti s 50 zaměstnanci je horší než jakákoli tyranie.

Tvůrce holakracie, Bryan Robertson, čelil těmto problémům, když opustil velkou společnost a pak založil vlastní společnost. Práce ve velké společnosti bránila seberealizaci a řídit rostoucí společnost se stalo obtížnější. Brian začal experimentovat s různými přístupy, měnit strukturu organizace a rozdělení moci. Následně v roce 2010 napsal Robertson "Ústav holakracie", která popisuje základní principy a metody systému a začal podporovat společnosti při implementaci holakracie. [25]

Při realizaci holakracie je společnost rozdělena do skupin. Na první pohled se změní pouze nápis na dveřích: divize a odbory jsou „kruhy“, personál se změnil na „role“ a organizace se stává největším kruhem, který obsahuje všechny kruhy a role. Vypadá to takto, viz následující obrázek 8:



Obrázek 8 Holakracie vs. Hierarchie

Zdroj: Medium

Holakracie nabízí:

- Decentralizace moci, v níž může každý zaměstnanec ovlivňovat rozhodování.
- Čtyři řídicí role (jsou popsány níže), které jsou prováděny pracovníkem souběžně s funkčními rolemi.
- Kruhy, ve kterých jsou zaměstnanci zapojeni k řešení problému.
- Role, kterých mohou mít zaměstnanci víc než jednu v závislosti na kompetencích.

Povinnosti „manažerů“ jsou rozděleny mezi čtyři řídicí role:

- **Lead Link.** Tato osoba je přiřazena kruhu vnějším kruhem a předává informace zvenku. Není to šéf, jeho úkolem je buď vyplnit kruh s účastníky s příslušnými kompetencemi, nebo plnit sám funkce.
- **Rep Link.** Kanál zpětné vazby – předává problémy vnitřního kruhu vnějšnému kruhu. Vybírají jej účastníci kruhu.
- **Secretary.** Účastník v kruhu, který koordinuje schůzky a shromažďuje výsledky.
- **Facilitator.** Vedoucí schůzek kruhu – jak i Sekretary, je vybírán ostatními účastníky kruhu.

Když začínáte uplatňovat principy holakracii, zrušujete vládu manažerů, vedoucích. To vede k zajímavému vedlejšímu efektu: pracovníky s vůdčími vlastnosti začínají odlišovat se od jiných v jednotlivých kruzích. Už se nemusíte snažit posílit konkrétních jednotlivců – stačí, aby se tento proces šel samostatně bez vlivu, a správní lídr se projeví. Holakracie podporuje porušování pravidel, pokud přináší více výhod než škody. Každý může svobodně dělat, co se mu líbí, pokud to pomůže společnosti se rozvíjet. Toto se nazývá "individuální akce" [9] .

Holakracie vyžaduje vysokou samoorganizaci zaměstnanců. V opačném případě čas, který je uvolněn v důsledku zrušení kontrolních činností, bývá zaplněn prokrastinací a narušením termínů. Konečně jedním z hlavních rizik je nedostatečné porozumění ze strany zaměstnanců a nedostatek času na jejich školení. V tomto smyslu start-upy mohou snadněji implementovat holakracii, malý počet zaměstnanců může snadněji šířit myšlenky. Tradiční obchodní modely jsou zatíženy firemními předpisy a postupy. Neexistuje prostor pro experimenty – existuje systém a osoba s přesně definovanými povinnostmi.

Tvrdí se, že holakracie umožňuje větší flexibilitu, efektivitu, průhlednost, inovaci a vyšší stupeň odpovědnosti v organizaci [12] . Systém distribuovaných pravomocí snižuje zátěž každého jednotlivého rozhodnutí, které leželo na vůdčích. Podle ředitele Tonyho Hsieha holakracie zvyšuje zodpovědnost lidí za své myšlenky a činnosti [9] .

Holakracie si vypůjčila spoustu věcí z agilních metod vývoje, jejichž základem jsou samoorganizované týmy specialistů různých profilů pracujících na celkovém výsledku. Jednou z metod koordinace práce v holakracii je governance meeting. Ve skutečnosti je to podobné sprintům v agilních metodách, je to týmové setkání na základě výsledků každé iterace projektu. Implementace agilních metodik v tradiční společnosti je prvním krokem na cestě k samoorganizování. Agilní metody taky umožňují vytvářet samoorganizované týmy. Pokud tyto týmy úspěšně fungují, vytváří se předpoklady, že samoorganizace začíná pronikat celou strukturou společnosti. Pokud myslíte, že je příliš brzo zavádět holakracii v podniku s tradičním řízením, tak přechod na agilní metodiky je správný krok na cestě od tradiční k flexibilní a samoorganizační společnosti.

2.6 Závěr teoretické části

Z teoretické části vyplývá, že samoorganizace je proces, při němž vzájemným působením mezi složkami neuspořádaného systému vzniká nějaká podoba řádu [30] . Existují tři typy

samoorganizace: technická, biologická a nedůležitá pro danou práci sociální. Samoorganizace je součástí neformálního řízení společnosti. Součástí neformálního řízení jsou zároveň procesy samoregulace, které doplňují a zároveň se vylučují, čím přispívají k rozvoji organizace.

Byly uvedeny zásady odrážející principy samoorganizace v pracovním kolektivu. Jejich hlavními myšlenkami jsou:

- Zaměstnanci na základě skupinových preferencí vytvoří neformální systém, kterým se budou řídit vztahy v rámci týmu.
- Při jakémkoli dopadu z vnějšku, který porušuje rovnováhu, systém neutralizuje tyto účinky a stabilizuje se.
- Důležitou roli při realizaci principů je komunikace a koordinace funkce svých podřízených managerem, na čem stráví vedoucí 90 % svého pracovního času.

Důležitý je styl vedení, a to nejen stimulační činnost každého člena kolektivu, ale také vytváření podmínek pro seberealizaci každého zaměstnance. Vedení by mělo podporovat iniciativu za strany zaměstnanců a řídit je tak, aby vznikla rovnováha mezi činnostmi managementu a samoorganizujícími se týmy. Není vhodné těmto činnostem bránit, jelikož jsou to činnosti, které se vyskytují v různých oblastech projektu a významně je ovlivňují.

Největší prostor pro rozvoj samoorganizace se projevuje v IT společnostech bez vodopádového modelu řízení. Agilní řídicí struktura je nejrozšířenější pro oblast IT. Hlavní výhodou dané metodiky je rozdělení prací, které se provádí v rámci týmu samostatně, tím vzniká vnitřní odpovědnost týmu a zvyšuje se produktivita práce. Nejoblíbenější agilní metodikou je Scrum, který je zaměřen na samoorganizující, multifunkční tým, který dokáže vyřešit nezbytné úkoly s minimální koordinací. Takový tým nezávisle upravuje vlastní práci, vytváří časový rámec a pracovní podmínky v rámci "sprintů".

Dalším systémem řízení podporující samoorganizace v IT je holakracie. Je systém řízení, v němž jsou moc a rozhodování rozděleny mezi samoorganizujícími se týmy. Holakracie umožňuje větší flexibilitu, efektivitu, průhlednost, inovaci a vyšší stupeň odpovědnosti v organizaci [12]. Zatím je to docela nový systém řízení a stávající organizace váhají, jestli stojí za to přecházet na tento organizační systém, jelikož náklady na přechod jsou příliš velké. Tento systém je víc vhodný pro start-up s jeho pohyblivým prostředím.

3 Metodologická část práce

Metodologická část bakalářské práce vychází teorie zpracované v části předchozí a třech polostrukturovaných rozhovoru s řediteli třech IT společností. Vedení těchto společností si nepřálo zveřejnit jejich jména a názvy jejich společností, budou proto použita jména respondenta 1, respondenta 2, respondenta 3. Jména společností taky budou pro celkovou anonymitu, pro jednoduchost bude jim přidělen název Alfa, Beta, Omega.

3.1 Kvalitativní výzkum

Praktická část dané práce je vytvořená pomocí kvalitativního výzkumu. „V kvalitativním přístupu jsou data nenumernická, v kvantitativním mají číselnou podobu“ [7]. Kvalitativní výzkum se provádí na malé skupinky lidí, kvantitativní naopak požaduje větší množství dat a respondentů, aby mohlo dojít k ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit, jak jednotlivci či skupiny nahlíží na daný problém. Oba typy společenského výzkumu mají řadu výhod a nevýhod. Výhodami kvalitativního výzkumu je zkoumání problému v jeho přirozeném prostředí a získávání podrobných informací a hloubkového popisu případů. K nevýhodám řadíme především časovou náročnost, navíc jsou výsledky snadno ovlivnitelné výzkumníkem.

3.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

Jako výzkumná metoda byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je metoda kvalitativního sociologického výzkumu. Je to prostřední druh rozhovoru, je mezi nestrukturovaným a strukturovaným rozhovorem. Polostrukturovaný rozhovor má předem připravený návod a seznam otázek [23]. Tuto metodu jsem vybrala proto, že umožňuje měnit pořadí otázek a jejich formulace, případně i přidávat nové otázky. Při tvorbě otázek a okruhů je důležité držet se daného tématu, co je důležité pro naplnění cílů práce. Polostrukturovaný rozhovor poskytuje větší prostor pro dotazovaného v jeho odpovědích, přitom je ale třeba udržovat zaměření rozhovoru. Taková komunikace je snadnější a přirozená. Téma můžeme rozpracovat do hloubky, jestli budeme pokládat různé doplňující otázky, vyžadovat další podrobnosti či vysvětlení odpovědi dotazovaného, abychom správně pochopili, co svou odpovědí přesně myslí [15]. Na počátku je nutno získat důvěru a prolomit případné bariéry. Během rozhovoru musíme dbát na jeho

průběh, aby se neodklonit od daného tématu a dostat všechny potřebné informace pro účely práce. Účastníkům rozhovoru byl dán prostor pro jejich svobodné vyjádření svých názorů.

Pro cíle tohoto rozhovoru byly sestavené otázky, podle kterých jsem vedla rozhovor s dotazovanými. S dotazovanými jsme se domluvili na anonymnosti, proto jsou použita jména respondent 1, respondent 2, respondent 3. Jména společností jsou změněna. Pro jednoduchost bude jim přidělen název Alfa, Beta, Omega. Praktická část je zpracovaná tak, aby odpovídala na hlavní cíle práce. Respondenty jsem před zahájením rozhovoru upozornila, že rozhovory budou nahrávány na digitálním zařízení a následně přepracované do elektronické podoby. Všichni dotazovaní souhlasili. V souvislosti se složitostí a délkou rozhovoru pro zaznamenávání jednotlivých odpovědí navíc jsem odpovědi zapisovala na papír.

3.1.2 Výzkumné otázky

Při sestavení výzkumných otázek jsem se snažila používat různé typy otázek. „Vedení kvalitativního rozhovoru je umění i vědou zároveň. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu“ [8] . Je vhodné postupovat od jednoduchých otázek ke složitějším. Základní snahou při vymýšlení otázek je minimalizovat vnucování strohých odpovědím (ano, ne, nevím, souhlasím atd.) samou formulací otázky. Pro vyhodnocení rozhovoru bude využita metoda IPA. Která pomáhá nám detailně prozkoumat, jak člověk utváří význam své zkušenosti, což nám umožňuje porozumět jednotlivé události nebo procesu – fenoménu [27] .

3.2 Průběh provedení experimentu

Ve svém rozhovoru se dotazuji třech respondentů na otázky týkající se samoorganizace v rámci IT týmů. Rozhovory probíhaly jednotlivě s každým dotazovaným. Dva z nich proběhly v prostorách společností: ve společnosti Alfa s respondentem 1 a v prostorách společnosti Beta s respondentem 2. S vedoucím společnosti Omega schůzka proběhla v prostorách VŠE. První dvě firmy jsou středně velkými podniky, a třetí je start up studentů a absolventů vývojářů z fakulty informatiky a statistiky VŠE. Více informací o firmách se dozvíte z rozhovoru s jejich vedoucími.

3.2.1 Typy otázek

Na začátku rozhovoru se představím a řeknu něco o sobě a o své bakalářské práci, abych uvedla dotazované do tématu práce a prolomila bariéry. Pak zazní úvodní otázky, ve kterých respondent řekne něco o sobě a své společnosti.

Hlavní otázky budou zaměřené na důležitost a vliv samoorganizace na IT podniky. Probereme různé metodiky a nástroje, které se používají v daných společnostech pro podporu samoorganizace pracovníku. Také zde budou otázky o agilních metodikách a holakracii, jejich využití a jestli podporují dané metodiky samoorganizace týmů.

4 Praktická část práce

V praktické části své bakalářské práce budou uvedeny jednotlivé rozhovory, které jsem předem upravila a strukturovala. Následně bude uvedena IPA analýza těchto rozhovorů a závěr.

4.1 Rozhovory

Ve svých rozhovorech se dotazuji třech respondentů na otázky týkající se samoorganizace ve společnosti. Otázky byly nastaveny tak, aby se dalo naplnit cíle dané práce. Což znamená potvrdit či vyvrátit hypotézu: Samoorganizace je nedílnou součástí organizace IT podniku. Z rozhovorů se chci dozvědět především vztah respondentů k samoorganizaci v rámci jejich týmu, jestli podporují principy samoorganizace, a jejich pohled na otázku, jestli má být samoorganizace nějak řízena.

4.1.1 Respondent 1, společnost Alfa

Úvodní otázky:

Dobrý den! Na úvod mi dovolu, bych vás poprosila o několik informací o vás a vaší práci?

R1: *Dobrý den! Pracuju jako obchodní analytik v společnosti Alfa, kde jsem zároveň ředitel společnosti. Pracuji v IT více než 10 let.*

Čím se vaše společnost zabývá?

R1: *Naše společnost Alfa vyvíjí a dodává ERP, zajišťuje spolehlivý chod dodávaných ERP systémů pro velké společnosti a banky. Taky poskytujeme online cloudové účetnictví, řešení e-commerce, webové a mobilní zakázkové aplikace.*

Jak dlouho působí vaše firma na trhu?

R1: *Naše firma byla založena ve 2009 jako malý podnik, a začala se postupně rozrůstat. Během následujících 9 let se firma rozrostla ze tří na stávajících 47 zaměstnanců. Zatím je to středně velký podnik.*

Hlavní otázky:

Považujete lidský faktor, zejména samoorganizaci týmu, za nezbytnou část úspěchu projektu/podniku?

R1: *Určitě ano! Trik je v tom, že když úspěch projektu závisí na jednotlivých odborných rozhodnutích každého člena týmu, tak jediný způsob, jak zajistit trvalý úspěch – je samoorganizace lidí, vytvoření společné hodnoty a míra spolupráce rámci týmu. Každý se zaměřujeme na to, co umí nejlépe. Díky tomu se zvyšuje konkurenceschopnost.*

Jak se projevuje samoorganizace ve vaší společnosti?

R1: *Především je to vyvážená zpětná vazba od každého pracovníka, komunikace v rámci týmu, spolupráce všech členů týmu nad splněním cílů projektu a cílů společnosti. Samoorganizace přináší pro náš podnik neustálé zlepšování a sdílení znalostí, zaměření a zapojení účastníků do spolupráce, motivace.*

Podporujete nějak samoorganizace ve vašich týmech? Používáte nějaké metodiky, nástroje pro samoorganizaci týmové práce?

R1: *Jednou z klíčových úloh, která zajišťuje vysokou efektivitu týmu a spolupráce, je neustálá komunikace. Aby každý projekt byl doručen včas a úkoly byly splněné, je nezbytné poskytnout týmu veškeré prostředky a možnosti komunikace. To zahrnuje nejen každodenní (každotýdenní) schůzky, ale i pravidelnou výměnu zpráv mezi členy týmu, což umožňuje rychle vyřešit vzniklé problémy, které mohou zpomalit proces.*

Co můžete říct o agilních metodikách?

R1: *Někdy v roce 2010 jsem se s velkým zájmem dozvěděl o agilních metodikách, které interakci lidí považují za důležitější než procesy a zaměřuje se na spolupráci, na rozdíl od klasického managementu. Před třemi lety jsem objevil model spirální dynamiky, který mi vysvětlil, proč se Agile stal tak úspěšný v oblasti IT, a nakonec loni jsem se seznámil s knihou „Budoucnost organizace“ Frederica Laloux, ve které jsem se seznámil s tyrkysovémi organizacemi.*

Podporují agilní metodiky samoorganizaci týmů?

R1: *Agilní přístup není možný bez týmové spolupráce. Ve skutečnosti, Agile a Scrum v IT se objevily v reakci na tuto výzvu: s rychlým vývojem společnosti rostla potřeba ve velkém množství vývojářů, kterou nemohl poskytnout tradiční organizační systém. Agilní metodologie poskytují vše prostřednictvím rychlé zpětné vazby, zlepšení týmové práce a týmové samoorganizace. Agile existuje proto, aby každý pochopil, jak pracovat v týmu, jak pracovat s nevyřízenými záležitostmi, co máme dělat dále, co děláme v současné době. Navíc je snadné provádět změny, reagovat na požadavky uživatelů.*

Slyšeli jste o holakracii? Případně jaký máte názor na holakracii vzhledem k samoorganizaci?

R1: *Mimochodem, jeden z mechanismů, které popisují Laloux je Holakracie, která je hotový obrazec pro organizaci podniku jako celku – na rozdíl od Scrumu, který je rozdělen na týmy. Holakracie vznikla taky v IT, a nyní se šíří do jiných průmyslových odvětví. A stejně jako v agilních metodikách je kladen velký důraz na samoorganizace pracovních týmů. Bohužel jsem se nesetkal s praktickým využití dané metodiky, proto nemůžu přesně říct, jak fungují ve praxi dané metodiky.*

Máme mít neustálou kontrolu nad zaměstnanci nebo jim svěřit daný projekt do vlastních rukou?

R1: *Všichni víme, že lidé mají nejlepší výsledky, když mají výběr: co dělat, jak to dělat a s kým to dělat. Také lidé jsou více zodpovědní za rozhodnutí, která učinili sami než za řešení, které byly poslané shora. Právě tak to funguje v rámci agilních týmů.*

Napadá Vás ještě něco důležitého k danému tématu, o čem jsme nehovořili?

R1: *Doplním ještě, že si v ideálním případě každý tým upraví Agile podle sebe. Interakce vývojářů s vývojáři, vývojáři s testery, vztah s designéry, komunikace vývojářů s marketingem... Tímto způsobem budou zjištěné a řešené všechny problémy. Agilní metodiky říkají, že můžete něco změnit jak ve vztahu k vývoji, tak i v interakci mezi členy týmu.*

Děkuji Vám za Váš čas, v případě zájmu Vám mohu výslednou analýzu po zpracování zaslat.

4.1.2 Respondent 2, společnost Beta

Úvodní otázky:

Dobrý den! Na úvod mi dovolu, abych vás poprosila o několik informací o vás a vaší práci?

R2: *Dobrý den! Řídím IT projekty již 8 let. Za tento čas v řízení IT projektů jsem měl projekty různých velikostí – od 2-3 vývojářů až po tým téměř 500 lidí. Ted pracuju jako Projektový manager / Scrum Master nad projektem v jedné nadnárodní IT firmě.*

Hlavní otázky:

Považujete lidský faktor, zejména samoorganizace týmu, za nezbytnou část úspěchu projektu/podniku?

R2: *Ano. Jedná se o jeden z nejtěžších okamžiků v IT. Uspořádat podnikání v takovém způsobem, aby lidé v něm skutečně se rozvíjeli s různých stran, byli stejnými jako jsou v životě, a také naplňovat samotné podnikatelské činnosti je docela těžký pro podnik cíl.*

Klíčovým faktorem úspěchu projektu jsou lidé, jejich chápání cílů projektu a schopnost přijímat rozhodnutí na základě těchto cílů. Rozhodnutí přijatá vývojáři při psaní kódu může mít vliv na kritický úspěch projektu, například: na začátku se architekturou omezí systém, nebo naopak, přidá se více možností.

Jak se projevuje samoorganizace ve vaší společnosti?

R2: Výrazně se samoorganizace začala projevovat, když jsme začali implementovat agilní metodiky, jako Scrum, a už 4 roky pracujeme na tomto přístupu. Týmová práce je v Scrumu nejdůležitější. To je celý proces. Tým se musí samoorganizovat a jednat společně jako celek. Tím se zabrání nedorozumění, a tím se vyloučí chyby při provádění Sprintů.

Podporujete nějak samoorganizaci ve vašich týmech?

R2: Vývoj IT produktů je kreativní a kolektivní proces. Ale pokud z hlediska produktivity práce a týmové komunikace není velký rozdíl mezi vzdálenou prací a prací v kanceláři, tak naši pracovníci mají možnost zůstat doma a pracovat vzdáleně, aby ne ztráceli čas cestováním atd. Často práce z domova, ve známém prostředí, umožňuje projevovat kreativitu v plném rozsahu.

Používáte nějaké nástroje pro komunikace pro týmovou spolupráci?

R2: Hlavním prostředkem komunikace je Skype, e-mail, sociální sítě, virtuální pracovní prostředí, spolupráce s dokumenty a kódem apod. Také v naší společnosti spolupracují zaměstnanci z pomoci firemních portálů, systémů CRM a manažerů úkolů (task manager).

U nás to funguje tak: zaměstnanec ve veřejném plánu nastaví počáteční datum a plánované dokončení své části projektu. Současně může každý z kolegů, který má odpovídající přístup, seznámit se s průběhem úkolu. To znamená, že potřeba přímé přítomnosti v kanceláři odpadá: při správné míře samoorganizace, úspěšné komunikace s ostatními, práce není omezována vzdáleností nebo časovými pásmy.

Co můžete říct o agilních metodikách?

R2: Agile téma je nyní velmi aktuální. Agilní metody jsou vytvořené jako opak tradičního vodopádového modelu, což znamená interaktivní a postupný vývoj softwaru, který minimalizuje rizika. Flexibilní přístup k řízení projektů je pro mnohé společnosti důležité. Použití agilních metodik v naší organizaci dovolují rychle reagovat na změny v souladu s prioritami klienta. To nám umožňuje přizpůsobit vývoj projektů v souladu s nejnovějšími trendy na trhu.

Podporuji agilní metodiky samoorganizaci týmů?

R2: *Ano. Samoorganizace v tom nejlepším provedení. Poté, co jsem byl na různých konferencích, poslouchal hodně skvělých prezentací, uvědomil jsem si, že problémy při vývoji IT jsou podobné jako v každém jiném odvětví, a hlavním z nich je „lidský faktor“. Nedivím se, že tolik publikací bylo věnováno samoorganizaci týmů. Hlavním výsledkem při použití agilních metodik je změna v myšlení zaměstnanců. Mají větší odpovědnost, iniciativu a vliv na celkový výsledek činnosti společnosti.*

Slyšeli jste o holakracii? Případně jaký máte názor na holakracii vzhledem k samoorganizaci?

R2: *Ano, ale z mého pohledu implementace principů holakracie je příliš náročná pro velké a středně velké podniky, které mají hierarchickou strukturu. Holakracie má obrovské množství pravidel, nařízení, termínů a rituálů. "Ústava Holakracie" má 30 stran a je neustále aktualizována. Hlavním problémem holakracii je, že většina lidí prostě není připravena pracovat na takovém systému. Někteří prostě nechtějí být nezávislí a holakracie vyžaduje absolutní autonomii od všech účastníků procesu.*

Máme mít neustálou kontrolu nad zaměstnanci nebo jim svěřit daný projekt do vlastních rukou?

R2: *Ze své zkušenosti vím, že to nemá smysl sledovat každou minutu zaměstnance, stačí jen vědět, kdo nad čím pracuje a kontrolovat výhradně splnění úkolů. Kontrola může jednoduše probíhat tak to: zaměstnanec dostane úkol, časový rámeček, pak se jeho práce nad úkolem vyhodnotí. Vedoucí má jen lehce směřovat svůj tým k spálení cílů.*

Napadá Vás ještě něco důležitého k danému tématu, o čem jsme nehovořili?

R2: *Ne.*

Děkuji Vám za Váš čas, v případě zájmu Vám mohu výslednou analýzu po zpracování zaslat.

4.1.3 Respondent 3, společnost Omega

Úvodní otázky:

Dobrý den! Na úvod mi dovoluji, abych vás poprosila o několik informací o vás a vaší práci?

R3: *Dobrý den! Pracuji ve společnosti, která se zabývá vývojem různých webových aplikací. Je to mladý start-up, který byl založen studenty VŠE. V řízení společnosti používáme metodiku Scrum. Máme rádi inovace a nebojíme se změn.*

Jak dlouho působí vaše firma na trhu?

R3: *Je to mladý start-up, který byl založen před 3 lety studenty VŠE.*

Hlavní otázky:

Považujete lidský faktor, zejména samoorganizaci týmu, za nezbytnou část úspěchu projektu/podniku?

R3: *Ano. Každý dříve či později čelí problému samoorganizace. Při čtení článků napsaných blogery a vědeckých práci, jsem si všiml, že všichni tento problém řeší po svém, ale obecně, většina z nich využívá banální fráze jako „dát zaměstnancům prostor pro samoorganizaci“ atd. Ale málo z nich říká, jaké přesně nástroje, metody a principy pro tento účel používají. Dané téma mě zajalo a začal jsem experimentovat se systémem řízení, různými metodami, tak aby společnost mohla růst, posouvat se dopředu a efektivně fungovat.*

Jak se projevuje samoorganizace ve vaší společnosti?

R3: *Především v komunikaci, spolupráci a kompromisech, i když každý z našeho týmu má své vlastní zájmy a názory. Ale můžu jistě říct, že se nám podařilo dosáhnout shody a efektivně pracovat. Ochota ke kompromisu při obraně svého názoru, v našem případě – klíč k úspěchu. Pro nás je důležité, abychom společně shromáždili všechny zkušenosti, které každý získal individuálně. Tito principy umožňují co nejlepší využití dostupných zdrojů – informací, lidí, materiálů, abychom se pohnuly kupředu.*

Podporujete nějak samoorganizaci ve vašich týmech? Používáte nějaké metodiky, nástroje pro samoorganizaci týmové práce?

R3: *Za čas, který pracuji v oblasti IT, i když ještě nemám velké zkušenosti, jsem našel některé velmi zajímavé nástroje, které jsou používány v průběhu posledních let, které jsou určené k plánování pracovní doby a aktivit jak v práci, tak i v každodenním životě. Jsme mladý podnik, a tak pořád zkoušíme nové techniky, metody, přístupy. Od samého začátku používáme Scrum. Scrum je agilní metodika, ve které vývoj probíhá v iteracích. Naše iterace trvá zpravidla 14 dní.*

Co můžete říct o agilních metodikách?

R3: *Podle mého názoru největším přínosem Agilu je schopnost vytvářet a rozvíjet bezpečné prostředí pro tým. Zaměřuje se na to, co je opravdu užitečné, co přinese nejvíce hodnoty pro společnost. Za výhodu považují možnost rychle reagovat na vývoj projektu.*

Podporuji agilní metodiky samoorganizaci týmů?

R3: *Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vznikají v týmech, které se samoorganizují, což představuje výrazný rozdíl oproti klasickým metodám projektového řízení, kde se všechno řídí předem danými předpisy, normami atd. V agilním systému zaměstnanci mají prostor pro vlastní organizování a přijímají řešení sami. A stačí jen průběžné kontrolovat zaměstnance. V naší firmě se provádí kontrola každých 14 dní na konci každého Sprintu.*

Slyšeli jste o holakracii? Případně jaký máte názor na holakracii vzhledem k samoorganizaci?

R3: *Ted' vidím, jak se začíná šířit „tyrkysová vlna“ jak před rokem – Agile, mnoho organizací se nyní hovoří o touze vybudovat ve své firmě tokovou „tyrkysovou kulturu“. Naše firma pracovala podle podobných principů ještě do toho, než jsme se dozvěděly slovo "holakracie". Vím, že ne všechny firmy se rozhodly využívat „Ústavu holakracie“ na 100 %, některé adoptovaly jen pár principů. Hlavním výsledkem každého z nich je však změna myšlení zaměstnanců. Mají větší odpovědnost, iniciativu a vliv na celkový výsledek činnosti společnosti. Vytrácí se takové to klasické řízení a staví se to na principu, že lidé sami určují, co chtějí dělat.*

Máme mít neustálou kontrolu nad zaměstnanci nebo jim svěřit daný projekt do vlastních rukou?

R3: *Pracujeme v prostředí lidí, kteří se mohou nazývat profesionály, a všichni, tak či onak, se aktivně podílejí na životě společnosti a produktu / projektu, přičemž jejich příspěvek je vyjádřen v znalostech, zkušenostech a nápadech. Proč neumožňovat pracovníkům svobodu v jednání a rozhodování, alespoň v těch otázkách, kde je úroveň jejich kompetence zřetelně vyšší než u manažera. Naneštěstí se většina manažerů neodvážila učinit tento krok, a proto ztratí vážný přínos pro projekt a pro společnost jako celek. Z tohoto důvodu my, jako mladý tým, máme rádi inovace a nebojíme se změn, pokud to přináší pokrok a zvyšuje konkurenceschopnost.*

Napadá Vás ještě něco důležitého k danému tématu, o čem jsme nehovořili?

R3: Ne

Děkuji Vám za Váš čas, v případě zájmu Vám mohu výslednou analýzu po zpracování zaslat.

4.1.4 IPA analýza rozhovorů

Následující kapitola představuje analýzu rozhovorů. V následující tabulce jsem po vyhodnocení zapsala hlavní myšlenky z odpovědí respondentů na jednotlivé otázky.

OTÁZKY

ODPOVĚDI

Považujete lidský faktor, zejména samoorganizace týmu, za nezbytnou část úspěchu projektu/podniku?	R1 a R2: úspěch projektu závisí na jednotlivých odborných rozhodnutích každého člena týmu. R3: každý se časem setká s danou otázkou, ale bohužel není možné vytvořit úspěšný projekt bez výměny názorů mezi zaměstnanci a nalezení určitého kompromisu.
Jak se projevuje samoorganizace ve vaší společnosti?	R1: zpětná vazba, komunikace, spolupráce. R2: začala se významně projevovat po implementaci Scrumu. R3: komunikace, spolupráce, kompromisy, shromáždění zkušenosti, které každý získal individuálně.
Podporujete nějak samoorganizace ve vašich týmech? Používáte nějaké metodiky, nástroje pro samoorganizaci týmové práce?	R1: ano, podporujeme, zejména každodenními (každotýdenními) schůzkami, výměnami zpráv mezi členy týmu a neustálou komunikací. R2: ano, využíváme prostředky pro komunikaci, veřejný plánčinnosti, při potřebě může zaměstnanec pracovat vzdáleně. R3: odpověděl též ano a hlasí se k využití metodiky Scrum a nástroji pro plánování pracovních procesů.
Podporuji agilní metodiky samoorganizaci týmů?	R1: Agilní přístup není možný bez týmové spolupráce, rychlé zpětné vazby, která je dosažena prostřednictvím komunikace v kolektivu. R2: Ano, a přináší to spoustu výhod: zaměstnanci mají větší odpovědnost, iniciativu a lepší vliv na celkový výsledek činnosti společnosti. A vedoucí by měl

	směřovat svůj tým k splnění cílů. R3: Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vznikají v agilních týmech, které se samoorganizují, což představuje velký rozdíl proti klasickým metodám projektového řízení.
Slyšeli jste o holakracii? Případně jaký máte názor na holakracii vzhledem k samoorganizaci?	R1: Ano, slyšel. Holakracie je hotový obrazec pro organizaci podniku jako celku. Velký důraz je kladen na samoorganizaci pracovních týmů což platí i pro agilní metodiky. R2: Ano, podle mého názoru holokracie představuje příliš náročná implementaci pro střední a velké podniky. Zaměstnanci nejsou připraveni pracovat na těchto principech. R3: Pojem holokracie je mi znám, vzhledem k samoorganizaci můžeme však využít jen určité principy holakracie.
Máme mít neustálou kontrolu nad zaměstnanci nebo jim svěřit daný projekt do vlastních rukou?	R1: Dosažení nejlepších výsledků je možné, jen když poskytneme zaměstnancům výběr a nadělíme je zodpovědnosti za včasné splnění. R2: Nemusíme kontrolovat každou minutu zaměstnance, stačí vědět, kdo nad čím pracuje a kontrolovat výhradně splnění úkolů. R3: Poskytnutí výběru, svobody v jednání a rozhodování, přináší pokrok a zvyšuje konkurenceschopnost. Všichni se aktivně podílejí na životě společnosti a projektu, přičemž jejich příspěvek je vyjádřen v znalostech, zkušenostech a nápadech.

Tabulka 1 Srovnání odpovědi

Zdroj: Autor

Každý respondent si uvědomuje důležitost existence samoorganizace ve společnosti, kterou považují za jeden z důležitých faktorů, který přináší úspěch projektu/podniku, který přináší

pro společnosti spoustu výhod, jako konkurenceschopnost, vytvoření společné hodnoty, lepší spolupráce v rámci týmů atd. „*Klíčovým faktorem úspěchu projektu jsou lidé, jejich chápání cílů projektu a schopnost přijímat rozhodnutí na základě těchto cílů*“ – respondent 1.

Především samoorganizace se projevuje v rámci týmové spolupráci, kdy všechny členy týmu pracují nad splněním společných cílů. Aby udržovat a podporovat samoorganizace v týmech dané firmy využívají různé prostředky pro komunikace a interakce mezi členy tým. Provedení plánovaných schůzek (např. schůzky na konci každého Sprintu ve Scrumu) pomáhá správně zorganizovat a rozdělit práci, vyřešit vzniklé problémy a šířit informace v kolektivu.

Z odpovědi respondentů vidíme, že agilní metodiky nejlíp podporují procesy samoorganizace. Agilní metodiky jsou v dnešní době velmi aktuální při řízení IT podniku. Respondenti se taky shodli, že daná metoda přináší spoustu výhod jak pro podnik v celku, tak i pro týmovou práci. Umožňuje rychle reagovat na změny při vývoji projektu, zlepšit týmové kooperaci a reagovat na požadavky uživatelů. V takovém prostředí jsou procesy samoorganizace nejvíce rozvinuté. „*Hlavním výsledkem při použití agilních metodik je změna v myšlení zaměstnanců. Mají větší odpovědnost, iniciativu a vliv na celkový výsledek činnosti společnosti*“ – respondent 2.

Zatím všichni dotazovaní nemají jednoznačný pohled na organizační strukturu holakracie, která je relativně novým systémem řízení organizace. Mezi hlavní nevýhody řadí nepřipravenost lidí a také vedení společnosti pracovat v takovém stylu. „*Někteří prostě nechtějí být nezávislí a holakracie vyžaduje absolutní autonomii od všech účastníků procesu*“ – respondent 2. Zatím žádný dotazující neměl zkušenosti s daným systémem ve své společnosti.

Co se týká řízení a kontroly procesu samoorganizace tak respondenti se taky shodli, že nejlepší výsledky jsou dosažené, když zaměstnanci mají prostor pro vlastní organizování a přijímají řešení sami. „*Všichni víme, že lidé mají nejlepší výsledky, když mají výběr: co dělat, jak to dělat a s kým to dělat*“ – respondent 2. A stačí jen průběžně kontrolovat zaměstnance, jak to dělají ve firmách Beta a Omega.

Odpovědi a názory všech respondentů odpovídají cílem této práce. Hned první otázky potvrzují hlavní cíl dané bakalářské práce – samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku. Z rozhovorů taky vyplynula odpověď na další cíl – odpovědět na otázku potřebuje-li samoorganizace řízení. Všichni dotazující se shodli na tom, že máme přenechat výběr a odpovědnost na členy týmu a vedoucí by měl směřovat svůj tým k splnění cílů a průběžně kontrolovat je.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo prokázat, že samoorganizace je nedílnou součástí organizace v IT podniku. Po zpracování teoretické a praktické části mohu konstatovat, že tento cíl je splněn. Také v praktické části dotazování respondentů ukázalo, že se samoorganizace považuje za velice důležitý faktor, který přináší spoustu výhod. I v teoretické části se na samoorganizaci nahlíží jako nedílnou součást neformálního řízení společnosti.

Byly naplněny i další cíle bakalářské práce:

- vysvětlení pojmu samoorganizace – je to kontinuální a stabilní proces neuspořádaného formování a získávání nových vlastností. Je součástí neformálního řízení společnosti, které se vytváří na základě týmových činností, preferencí. Proniká do různých oblastí společnosti: kultury, vedení, motivace, struktury a vzdělávání, a stává se jejich nedílnou součástí.
- odpověď na otázku potřebuje-li samoorganizace řízení – v obou částech této práce bylo konstatováno, že procesy samoorganizace potřebují řízení. Vedení podniků a firem by je mělo podporovat, ale jen průběžné kontrolovat zaměstnance. Pro dané účely se hodí metodika Scrum, kde se úkoly průběžně hodnotí, přitom mají členy týmu dostatečný prostor pro samoorganizaci. Pro řízení procesů samoorganizace v IT společnosti se často používají agilní metodiky, které umožňují rychle reagovat na změny při vývoji projektu, zlepšit týmovou práci a reagovat na požadavky uživatelů. V takovém prostředí jsou procesy samoorganizace nejvíc rozvinuté. Další možnost je holakracie – organizace bez formálního vedení. Holakracie není zatím časem ověřený systém, proto většina společností váhá v přechodu na daný typ řízení. I když to umožňuje větší flexibilitu, efektivitu, průhlednost, inovaci a vyšší stupeň odpovědnosti v organizaci.

Bakalářská práce by mohla být dále rozšířena o pozorování a srovnání dopadů činnosti samoorganizace týmů v agilních a vodopádových systémech.

Seznam literatury

- [1] AYDINYAN P. Metodické základy systemologie. Vydavatelství LGU. 2001.
- [2] BATTEILE J. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture. New York: Penguin Group. 2005. ISBN-13: 978-1591841418.
- [3] BOGDANOV A. A. Tektologie. Obecná organizační věda. Vydavatelství: Ekonomika, 1989. ISBN 5—282—00537—9
- [4] CANNON, Walter B. The Wisdom of the Body. New York: W.W. Norton & Company. 1932. ISBN-13: 978-0393002058.
- [5] CERVONE H. Frank. Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services. 2011. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10650751111106528>
- [6] CRICHESKY R., DUBOVSKAYA E. Psychologie malé skupiny, Vydavatelství: Moskevská státní univerzita. 2001. ISBN 5-7567-0159-1.
- [7] FERJENČÍK J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál. 2000. ISBN 978-80-7367-815-9
- [8] HENDL J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:a741dc10-160c-11e8-bdb0-005056827e51>
- [9] HSIEH T. A Memo From Tony Hsieh. *zapposinsights.com* [online]. 2015. Dostupné z: <https://www.zapposinsights.com/blog/item/a-memo-from-tony-hsieh>
- [10] JANÍČEK K. Business analýza v agilním prostředí. 2017. Dostupné z: <https://vskp.12vse.cz/eid/71701>
- [11] JEFFREY L. The 14 Principles of the Toyota Way: An Executive Summary of the Culture Behind TPS. University of Michigan. 2004.
- [12] JAMES M. Navigating the New Work Paradigm. — Center for Creative Emergence, 2012. Dostupné z: <http://www.creativeemergence.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/creativity-in-business-ebook-by-michelle-james.pdf>
- [13] KUZNETSOVA V., PODLESNYCH V. Managment. Vydavatelství: Ekonomika, 2010. ISBN: 978-5-282-02997-0.

- [14] MAKSIMTSOV M. a IGNATIEVA A. Managment. Dostupné z: <http://rc-analitik.ru/file/%7Bafbcaea0-e298-4dc0-b4a6-a2df82241ab0%7D>
- [15] MIOVSKÝ M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:f1fcf280-7893-11e5-99af-005056827e52>
- [16] MORGAN G. Images of organization, Sage Publications. 2nd edition, 2002.
- [17] MOSCOVICI S. Sociální psychologie. Vydavatelství: Petrohrad. 2007. ISBN: 5-94723-126-3.
- [18] New Product Development Game. Harvard Business Review 86116:137–146, 1986. Dostupné z: <https://www.antiguosupv.org/wp-content/uploads/2017/07/TheNewNewProductDevelopmentGame.pdf>
- [19] OLJANYCH D. Teorie organizace. Vydavatelství: Fenix. 2008. ISBN 978-5-222-14503-6
- [20] PAMPEL P. Samoorganizace v dnešní společnosti. 2016. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/eid/50680>
- [21] PRIHOZHIN I. Od stávajících až po vznikající. Vydavatelství: Věda, 2016. ISBN: 978-5-354-01533-7
- [22] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square, Project Management Institute, 2008. Dostupné z: https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf
- [23] REICHEL J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vydavatelství: Grada, 2009. ISBN 9788024730066.
- [24] ROKEACH M. “Beliefs attitudes and values: a theory of organization and change”. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, ISBN-13: 978-0875890135.
- [25] RUDD O. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons. 2009. ISBN: 978-0-470-39240-9
- [26] SIMONOV P.V. Motivovaný mozek. Vydavatelství: Věda 2004, ISBN: 5-02-033053-1.
- [27] SMITH J., FLOWERS P., LARKIN M., Interpretative phenomenological analysis: teory, method and research. London: Sage Publications. 2009. ISBN: 9781412908344

-
- [28] VERNADSKY V.P. Biosféra a noosphere, Vydavatelství: Věda. 1989. ISBN: 978-5-521-05258-5
- [29] VERSION ONE. 7th Annual State of Agile Development Survey. 2013. Dostupné z: <http://www.versionone.com/pdf/7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey.pdf>
- [30] WIKIPEDIA, Samoorganizace. *Wikipedia.org* [online] 2017. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Samoorganizace>
- [31] WIKIPEDIA, Scrum. *Wikipedia.org* [online] 2017. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Nepanikař, buď organizovaný!	5
Obrázek 2 Samoorganizace v přírodě.....	7
Obrázek 3 Čas manažera	18
Obrázek 4 Samoorganizující se týmy a management.....	25
Obrázek 5 Celkový konsenzus po přijetí agilu.....	28
Obrázek 6 Použití agilních metodik	29
Obrázek 7 Průběh Scrumu.....	30
Obrázek 8 Holakracie vs. Hierarchie.....	32

[1] POLITICAL MEMS TODAY. Don't Panik, Organize! [online]. 2017. Dostupné z: <https://politicalmemestoday.wordpress.com/2017/02/06/dont-panic-organise/>

[2] FOSTERING SELF ORGANIZATION. Self-Organization in Nature [online]. 2013. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/mahalp2/fostering-self-organization-ten-ninja-techniques-for-managers>

[3] THE PM JOURNAL. Time spent [online]. 2013. Dostupné z: <http://thepmjjournal.com/communication/>

[4] LANGERMAN. Self-organising teams [online]. 2010. Dostupné z: <https://langerman.co.za/self-organising-teams/>

[5] VERSION ONE. 7th Annual State of Agile Development Survey [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.versionone.com/pdf/7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey.pdf>

[6] VERSION ONE. 7th Annual State of Agile Development Survey [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.versionone.com/pdf/7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey.pdf>

[7] SCHWABER K., BEEDLE M. Agile Software Development with Scrum. Prentice Hall. 2002. ISBN 0130676349

[8] Medium. Holacracy vs Hierarchy [online]. 2017. Dostupné z: <https://medium.com/@jmitch/holacracy-vs-hierarchy-and-the-tale-of-too-many-chiefs-and-not-enough-indians-7bda010a3dbb>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání odpovědi	46
-----------------------------------	----