
KOOPERACE V SÍŤOVÝCH ORGANIZACÍCH

COOPERATION IN NETWORK ORGANIZATIONS

Kamila VÍTKOVÁ – Jiří DĚDINA

Ústav manažmentu a marketingu, Fakulta ekonómie a podnikania, Paneurópska
vysoká škola v Bratislave

Katedra podnikání, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

Abstract

In the current competitive atmosphere of network association associations and virtual electronic markets, the structure of cooperation is given exactly by the desired goal or task to match the planned performance of the organization. It is focused on efficiency, the value creation and competitive advantage. The "trust" is then seen as a risky investment that may lead to unnecessary cost in the event of failure. However, a formal contract also requires investments that are no less risky.

Key words: *Trust, performance of organizational units, intangible assets, quality of communication, confidentiality*

Abstrakt

V současné konkurenční atmosféře různých síťových sdružení a elektronických trhů je struktura kooperace daná přesně podle požadovaného cíle nebo úkolu tak, aby odpovídala plánovanému výkonu dané organizace. Je zaměřená na efektivitu, na tvorbu hodnot a konkurenční výhody. Na „důvěru“ je pak nahlíženo jako na riskantní investici, která může vést k zbytečně vynaloženým nákladům v případě neúspěchu. Avšak vytvoření formálních kontraktů vyžaduje také investice, které nejsou o nic méně riskantnější.

Klíčová slova: *Důvěra, výkonnost organizační jednotky, kvalita komunikace, diskrétnost, čestnost*

JEL Classification: M10, L22, L14

Úvod

Tento příspěvek je součástí dlouhodobého průběžného zkoumání vlivu důvěry v síťových organizacích na jejich kooperaci.

Jednou z otázek toho příspěvku je, jak se vyvíjí a vzniká důvěra mezi neznámými spoluhráči, jako základ pro nahrazení formálních vztahů za neformální u síťových korporací a aliancí. Existující studie důvěry v e-businessu poukazují na efekty vytváření důvěry v relaci C2B nikoli však u B2B.

V síťové komunitě, kde jsou velké multikulturní rozdíly, může být problematické rozvíjet důvěru mezi zaměstnanci. Pro počáteční vytvoření důvěry je nutný osobní kontakt tváří v tvář, avšak některé studie poukazují, že sociální osobní vztahy mohou vznikat i v síťovém prostředí. K tomu je však zapotřebí ustanovit určité komunikační zásady a protokoly, které je třeba systematicky dodržovat. (Windsperger, 2011)

Materiál a metody

Cílem článku je seznámit čtenáře s hlavním faktorem, který silně ovlivňuje kooperaci v síťových organizacích. Jedná se o a důvěrou mezi zaměstnanci. Dílčím cílem je posoudit, které faktory nejvíce ovlivňují důvěru v síťových organizacích. Metodologií je rešerše již existujících výzkumů a zkušenosti z vlastních pozorování. Hlavním cílem článku je pak poskytnout čtenářům některé existující metody pro podporu budování silné důvěry v síťové organizaci.

Výsledky a diskuse

Budování důvěry v síťových organizacích za účelem zvýšení kooperace a samorízení řízení

Dnes vidíme v důvěře základ sociální soudržnosti organizace, protože překonává napětí mezi konkurencí a kooperací. Musí být převaha volných, neformálních vazeb a důvěra mezi partnery, která představuje podstatný motiv pro virtuální spolupráci v síťových organizacích.

Vznik důvěry je ale omezený zprostředkovanou komunikací a krátkodobými (dočasnými) pracovními vztahy. Doposud v řadách odborné veřejnosti převládá názor, že v síťových vztazích je pro přetrvání důvěry a nasazení nutný alespoň nějaký fyzický kontakt a efektivní systémy podpory, aby se předešlo izolaci nebo nadměrnému stresu. (Malý, 2005) Přestože důvěrný vztah lze vybudovat pomocí počítačem zprostředkované komunikace, je oproti důvěře nabyté v komunikaci „*tváří v tvář*“ méně významný.

Se vzájemnou důvěrou úzce souvisí i loajalita a soudržnost organizace. Členové síťové organizace jsou navzájem závislí, protože se svým konáním podílejí na společném budoucím osudu. Je tudíž důležité sladit různé, neztřídky i protichůdné zájmy individuální a skupinové. Zejména u tzv. externalizovaných organizací, kyber-podniků a dočasných sítí je problém střetávání zájmů významný. V důsledku úzkého propojení dochází zde ke konfrontaci zájmů organizace jako celku se zájmy jejích zaměstnanců i se zájmy spolupracujících subjektů. Dosažení loajality u všech zúčastněných je tudíž komplikované.

Nedostatek okamžitých reakcí (zpětné vazby) od ostatních členů týmu a zainteresovaných osob vyvolává pocit izolace. Nutnost spolupráce s neznámými lidmi je rovněž vnímána jako rušivý prvek. Tyto skutečnosti mají negativní dopad na motivaci, neboť pracovníci mají pocit, že stejných výsledků mohl dosáhnout někdo jiný rychleji a možná i lépe. Přitom kvalita odváděné práce a motivace přímo souvisí s osobním pracovním nasazením jednotlivce. Proto je veřejné uznání dosažených výsledků v síťovém prostředí kritickým faktorem pro úspěch projektu a budoucí nasazení. Ocenění členů síťové organizace bylo pozorováno jako méně časté ve

srovnání se zkušenostmi s prací v ne-síťových organizacích. Tento fakt ovšem není radno podceňovat, neboť lidé mají tendenci přizpůsobovat svou výkonnost úrovní vnímaného ocenění. Takže ti, kdo se cítí být málo docenění, mají sklon snižovat svůj výkon. (Vítková, 2014)

Tabulka 1 znázorňuje stavební kameny pro budování důvěry v síťových organizacích, které byly identifikovány ve vztahu k pěti dimenzím takzvané důvěry v sítích.

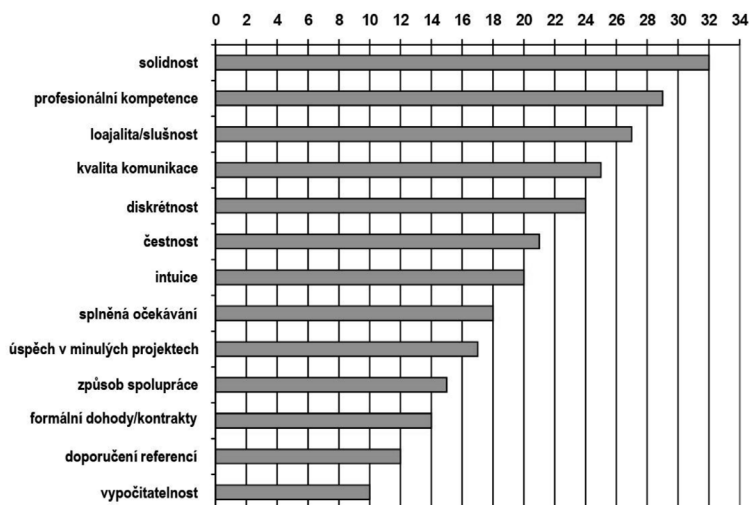
Tabulka 1 – Dimenze a stavební kameny sociální důvěry v sítích

Dimenze	Charakteristiky	Stavební kameny
Integrita	Čestnost Pravdomlupnost Loajalita Poctivost Věrnost	Být čestný, nechodit kolem horké kaše, dodržovat sliby, mluvit pravdu a být poctivý, reagovat včas, být spolehlivý.
Schopnost	Interpersonální znalosti Dovednosti Zkušenosti Kompetence	Demonstrovat osobní znalosti, demonstrovat individuální a skupinové dovednosti, sdílet osobní zkušenosti, demonstrovat osobní kompetence.
Otevřenost	Ochota sdílet nápady a ideje	Informovat členy týmu, sdílet nápady, sdílet informace, dávat pozitivní odezvu, veřejně se omlouvat.
Benevolence	Snaha činit dobro, Goodwill, Štědrost, Velkorysost	Být nápomocen a podporou ostatním, být přátelský, být laskavý a zdvořilý. Respektovat ostatní, být empatický, chválit za dobrou práci, být skromný.
Očekávání	Potenciální výnosy / ztráty, Spolehlivost, Důslednost, Správný úsudek	Dělat kompromisy v individuálních očekáváních, být otevřený k očekáváním ostatních, chovat se fair, být konzistentní v očekáváních.

Pramen: Cejthamr (2007)

Následující obrázek 1 ukazuje výsledek dotazníků od 36 malých firem ze sektoru služeb s dlouhou historií práce s internetem. Je z něj patrné pořadí významnosti jednotlivých faktorů, které mají největší vliv na utváření důvěry v interakcích s obchodními partnery. Dominujícím faktorem je solidnost a profesionální kompetence. Je zajímavé, že doporučení a reference jsou až na předposledním místě, přestože je jedním z východisek tvorby dynamické pavučiny síťové organizace.

Obrázek 1 - Faktory ovlivňující utváření počáteční důvěry



Pramen: Cejthamr (2007)

Povzbuzování důvěry ve virtuálním prostředí

Pokud hovoříme o povzbuzování nebo podpoře vytváření důvěry v síťovém prostředí, musíme čelit problému, že budování důvěry je komplexní proces a nelze jej redukovat pouze na poskytování jednoduchých informačních položek. Důvěra může být vytvořena pouze skrze „postupný proces, který spojuje proky vlastního zájmu, zásahu vedení a rozvoje mechanismu sebeřízení a sebekontroly.“ Proto je vytváření důvěry závislé hlavně na přímé komunikaci. Z důvodu nutné potřeby interakce je také diskutabilní, jestli lze nějakým způsobem urychlit vytváření důvěry.

Mnoho lidí si říká, že není moc chytré důvěřovat všem těm „virtuálním spolupracovníkům“, s kterými pracují, a že se dřív nebo později spálí. To je sice pravda, ale každý člen virtuálního týmu nese takové riziko. Proto se každý snaží nalézt nástroje, techniky a kritéria, které mohou pomoci nalézt „důvěryhodné“ spolupracovníky. Důvěra je nestálá. Je jednoduché dát svoji důvěru, ale ještě jednodušší někomu přestat věřit. Některé metody pro podporu budování důvěry obsahují:

- Osobní dokumentace – životopisy, reference
- Sociálně zaměřená konverzace – tradiční cesta k online seznámení, pokud je dost času na vytvoření důvěry. Možnost poznat spolupracovníka z více než jen z formální stránky.
- Testovací případy – Jedna z neefektivnějších cest je společná práce na nějakém časově omezeném projektu

Není nic horšího v síťové organizaci, než něco sdílet, ale nedostatek od členů týmu žádný feedback. To bere chuť a motivaci zaměstnancům k jakékoli další spolupráci.

Pro úspěšné řízení virtuálního týmu je třeba vytvořit týmovou komunitu. Pocit komunity s sebou nese týmovou etiku, základní pravidla chování a společné odsouhlasení dalších postupů práce. Je klíčové začít vytvářet vzájemnou důvěru mezi členy týmu hned na začátku pracovního vztahu. Důvěra je velmi křehká, ale plnění přijatých závazků ji časem začne posilovat. Dalším důležitým faktorem je fairplay. Nezbytný je také pocit soudržnosti a přirozená potřeba člověka někam patřit. Identifikace se skupinou, společné cíle a zájmy, vytváření sociálních vazeb jsou důležité pro překonání sociální izolace a ztráty sociální komunikace.

Přehled činností, které pomáhají tvořit a budovat komunitu a týmovou důvěru

Modelování vzoru chování očekávaného od všech členů, udržování sebedůvěry a hrdosti členů, projevování respektu všem členům týmu a jejich názorům, povzbuzování členů k zapojení do projektu, zaměření se na situaci, problém nebo chování, ale ne na jednotlivou osobu. Je důležitá konfrontace problémů se členy přímo. Je třeba být iniciativní ve zlepšování věcí, být diskretní, udržovat konstruktivní vztahy, dodržovat sliby a uznávat chyby.

Závěr

V současné podnikové praxi je velice diskutovaným faktorem právě důvěra, jako klíčový faktor úspěchu síťové organizace. Lze chápat důvěru jako víru v integritu, férovost a spolehlivost osoby či organizace, založenou na minulých zkušenostech. Plně síťové organizace nemusí naplnit organizační očekávání a dosáhnout stejné úrovně výkonu a úspěchu jako ty, které – i když geograficky rozptýlené – se mohou v důležitých okamžicích potkat tváří v tvář. Důvěra je také klíčovým faktorem ve vývoji kooperace a výkonnosti síťových korporací. Je důležitější než u ne-síťových organizací. Je možné to zdůvodnit tím, že u síťové spolupráce scházejí mnohé důvěru budující rituály, chování a sociální interpretace. S tím kontrastuje na základě empirického zjišťování závěr, že vytváření důvěry je nezbytnou podmínkou kvalitního výkonu síťové organizace.

Literatúra

1. AFUAH, A. Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*. 2013, sv. 34, č. 3, s. 257-273. ISSN 01432095. DOI: 10.1002/smj.2013. Dostupné z: Scopus.
2. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. knižní monografie - učebnice 2010.
3. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1. knižní monografie - učebnice 2007.
4. DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-11-7.
5. DĚDINA, J., ČEJKA J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Brabapress s.r.o. 1999, ISBN 80-9027160X

6. HEYDARI, B., MOSLEH, M., DALILI, K. Efficient Network Structures with Separable Heterogeneous Connection Costs. *Economics Letters*. 2015, sv. 134, s. 82-85. ISSN 01651765. DOI:10.1016/j.econlet.2015.06.014.
7. VÍTKOVÁ, K. Inovace v oblasti organizačních struktur. Praha: VŠE, 2014. 10 s. Výzkumná zpráva
8. WINDSPERGER, J., GOROVAIA, N. Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: The case of franchising. *Journal of Management and Governance*. 2011, sv. 15, č. 4, s. 617-640. ISSN 13853457. DOI: 10.1007/s10997-009-9126-5.

Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc., Ústav manažmentu a marketingu, Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópska vysoká škola, Tematinska 10, 851 05 Bratislava 5, Slovenská republika, email: *jiri.dedina@paneurouni.com*

Ing. Kamila Vítková, Ph.D., Katedra podnikání, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická, nám. W.Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, email: *kamila.vitkova@vse.cz*