

SPOLUPRÁCE V SÍTÍCH A PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

Milan Jermář

Úvod

V 60. letech minulého století se ve vědách o organizacích objevil koncept psychologické smlouvy, který zdůraznil, že vztah člověka a organizace má výraznou psychologickou, subjektivní složku. Tento koncept kromě jiného vyjadřuje, o co vlastně kráčí při hledání a získávání zaměstnance, nebo při hledání zaměstnání: jde o posouzení, jaká je pravděpodobnost, že s vybraným člověkem bude organizace moci uzavřít nejen pracovní smlouvu ve smyslu pracovního práva, ale také smlouvu psychologickou. V jejím rámci se ve vědomí účastníků utváří víra a přesvědčení, že obě strany (organizace a zaměstnanec) dodrží své závazky, že jejich vzájemný vztah naplní očekávání. Psychologická smlouva je v tomto vztahu přítomna vždy, ale její podoby, dopady, obsahy, rysy se mění podle organizace, osobnosti účastníků, vnějších okolností, aktuálních vlivů apod.

Tento koncept se těší stálé pozornosti, neboť je důležitým příspěvkem k chápání vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – organizací. Rousseauová (1995, 1998) chápe psychologickou smlouvu jako přesvědčení jednotlivce týkající se vzájemných závazků mezi osobou a druhou stranou – zaměstnavatelem (což může být firma nebo osoba ve firmě). Tato víra (přesvědčení) je založena na vnímání toho, že slib byl učiněn (např. o budoucím zaměstnání, o kariérních příležitostech) a za to výměnou nabízené plnění (akceptování pozice, zřeknutí se jiných pracovních nabídek) sváže obě strany souborem vzájemných závazků (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Mezi klasiky, kteří jako první užili ve vědecké práci pojem psychologická smlouva, jsou řazeni Argyris (1960) a Levinson et al. (1962), kteří formou rozhovorů zkoumali psychologické smlouvy v různých organizacích. Jednu z prvních koncepcí psychologické smlouvy postuloval E. H. Schein (1965) v knize

Psychologie organizace, která vyšla česky v roce 1969. V 90. letech 20. století se v rámci „nové generace“ (Rousseau & Tijoriwala, 1998) výzkumu psychologické smlouvy začal klást důraz na její kvantitativní měření a hodnocení (Freese & Schalk, 2008).

V současné době, která je charakteristická jednak rozvolněním vztahů mezi člověkem a organizací, a také hledáním mechanismů pro jejich vhodné spojení, je užitečné koncept psychologické smlouvy zhodnotit ve světle jeho možných aktuálních přínosů nebo rizik.

1 SÍŤOVÁ A VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE

Jevy jako globalizace, restrukturalizace, snižování počtu zaměstnanců či outsourcing významnou měrou poznamenávají vztah lidí k organizacím, v nichž pracují, v nichž jsou zaměstnání. Organizace pod tlakem změn jsou nuceny se samy rychle a vlastně permanentně měnit a hledají vhodné podoby zaměstnaneckých vztahů.

Mezi aktuálními trendy v organizování spolupráce v organizacích i mezi nimi se objevují také tzv. virtuální a síťové organizace. Podle Dědiny a Odcházel (2007) se pojem síťová organizace zatím ještě neustálil, různí autoři připisují tomuto slovnímu spojení různé významy. „Jednoduchá definice sítě říká, že je to soubor vazeb, z nichž každá přímo či nepřímo spojuje každého člena skupiny se všemi ostatními členy skupiny. Síťová organizace je tedy taková ekonomická organizace, jejímž základem je dobrovolně vytvořená síť samostatných obchodních partnerů, kteří spolupracují bez vytvoření korporace. Na rozdíl od tradičních organizací lze síťové organizace popsat jako dočasná uspořádání nezávislých podnikatelských jednotek navzájem propojených prostřednictvím smluvních vztahů. Síť lze tedy charakterizovat jako koordinační mechanismus založený na silné důvěře, který spojuje nezávislé vlastníky zdrojů.“ (Dědina & Odcháel, 2007, s. 162)

Uvedení autoři připomínají také známou diferenciaci organizací na mechanistické a organistické. Právě mezi organistické by síťové organizace patřily. Důležité je také zvažení, jakou roli mají sítě ve vztahu k tradičním formám ekonomického uspořádání, jimiž jsou trhy a hierarchické organizace. Je to spíše hybridní forma, která spojuje něco z obou uvedených typů? Nebo je to něco jako třetí forma – plně specifická? Autor příspěvku zastává názor, že bez ohledu na formální zařazení síťové organizace se jedná o specifickou podobu spolupráce mezi subjekty, především mezi jednotlivci a skupinami. Spolupráce v sítích se určitě liší od spolupráce v hierarchických organizacích, někdy ale může být spolupráce v sítích ztotožňována se spoluprací v týmech, v nich je možné také najít některé prvky organistického uspořádání.

Zvláště matoucí pak může být pojem virtuální tým, který na jedné straně poukazuje na koncepci týmu, ale využívá také přívlastek „virtuální“. Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že „obecně je virtuální tým skupina lidí, kteří společně pracují i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě. Členové týmu používají mnohem častěji k vzájemné komunikaci technologie jako internet, e-mail, videokonference, instant messaging a telefon než osobní schůzky.“ (Dědina & Odcházal, 2007, s. 106) Když toto pojetí srovnáme s často uváděnou charakteristikou týmu, kterou jsou osobní kontakty (viz např.: „Vzhledem k velmi intenzivním osobním kontaktům lidí v týmu i k neformální a současně nadprůměrné pracovní atmosféře (korunované navíc pracovním úspěchem) se obvykle jednotliví členové i nadále rádi setkávají a vyhledávají příležitosti k další spolupráci.“ (Bedrnová & Nový, 2007, s. 138), vyvstává otázka, zda většina (nemusí to být všechny) tzv. virtuálních týmů nejsou spíše sítě?

Autor se proto přiklání k názoru, že svět organizací a managementu stále více ovládají dvě relativně nové tendence: posilování týmové spolupráce, ale i vytváření jiných než „týmových“ vazeb mezi lidmi v organizacích i mimo organizace. Zároveň se stále více prosazuje nová realita pracovních vztahů v

současných organizacích i vztahů členů organizací, jejich částí nebo celých organizací k vnějšímu prostředí. Pro tyto nové struktury vztahů se používá pojem síť nebo sociální síť. Je to sociální struktura tvořená uzly, jimiž jsou jednotlivci, skupiny nebo organizace. Zastánci koncepce sociálních sítí je zkoumají jako hlavní formu sociální organizace pracovního prostředí (Nardi, Whittaker & Schwarz, 2000). V tomto smyslu se pomocí analýzy sociálních sítí dovidáme mnoho i o týmech - každý tým je charakteristický určitou sociální strukturou. V jiném pohledu se ale sociální síť (síť sociálních vztahů) stává charakteristikou - označením pro specifický typ spolupráce, který vykazuje řadu odlišností ve srovnání s týmovou spoluprací. Všimněme si několika diferencujících znaků.

2 ZNAKY SPOLUPRÁCE V SÍTÍCH

Pro spolupráci v sítích je možno vymezit několik specifických diferencujících rysů. Uvedeny budou znaky, které se zvláště výrazně mohou promítat do formování vztahu jednotlivce o organizace, v tomto případě organizace síťové (Ho, Tousseau & Levesque, 2006; Jermář, 2006; Schein, 1965; Smissen Van Der, Schalk & Freese, 2013; Sturges et al., 2005; Tallman & Bruning, 2008).

Diferencující znak: Kultura

Lidé zapojení v sítích si udržují vlastní kulturu, která může být velmi odlišná od kultury dalších jednotlivců nebo skupin v síti. Pro dobré fungování sítě je důležité, aby součástí kultury každého účastníka, který se podílí na společném úkolu, bylo dodržování dohod, které stojí v základech spolupráce. Spolupráce v síti nevyžaduje, aby se účastníci sjednotili na společné kultuře.

Diferencující znak: Komunikace

V sítích nebývá příliš možností na doladování podoby společné komunikace v širokém pojetí. Komunikace je řízena úkolem, potřebou rychle se dorozumět. Jedinou cestou je napojit se co nejrychleji na další účastníky v síti, často je třeba zapomenout, jak to říkám obvykle já, a říci to tak, aby to druhý dobře pochopil. Nejde o vytváření společných podob komunikace, jde o to, aby se jednatel v síti dokázal co

nejrychleji přeorientovat na různé podoby sdělování specifické pro různé účastníky v síti. Je třeba umět mluvit různými jazyky. Není tím ovšem myšleno „různými světovými jazyky“, i když to pochopitelně není na škodu. Jde o využívání takového jazyka, který bude partnerovi srozumitelný, i když bych třeba sám měl chuť použít nějaký odborný termín. Mému vyjadřování musí rozumět každý, s nímž se v síti dostávám do kontaktu. Cílem je co nejlepší prostupnost sdělení síti.

Diferencující znak: Způsob utvoření spolupráce

Účastníci se do sítě napojují postupně, někdo sice působí jako ten, kdo síť začne vytvářet, ale další navazování jednotlivých článků už může být úplně mimo jeho kontrolu. Ze sítě vlastně nikdo nebyvá vyřazen. Členové s ním prostě přeruší spojení, nikdy ale není vyloučeno, že při nějaké další příležitosti bude opět zapojen do spolupráce. Řídící článek, který bude iniciovat spolupráci v podobě sítě, si musí být vědom, že síť může brzy fungovat bez jeho přímého vlivu.

Diferencující znak: Navazování vztahů

Tvorba sítě je nikdy nekončící proces, v němž každý článek hraje svou roli. Síť se mění – pro nový úkol se aktivizuje síť v nové podobě, ale nejde o rozpuštění staré sítě a vznik sítě nové, jde o neustálé proměny. Velmi obtížně by se hledaly obrysy nějakých vývojových fází, jimiž by síť procházela. Síť může plnit své funkce již na samém začátku existence.

Diferencující znak: Vzájemná znalost

Lidé v síti se znají často velmi povrchně. Nemají intenzivní kontakty. Články sítě je třeba si pamatovat, takže důležitou roli hraje i systém záznamů o možných kontaktech. Neplatí, že by těsné kontakty byly ty nejlepší. Největší službu často poskytují ti kontaktní jedinci, s nimiž se známe jen zprostředkovaně.

Diferencující znak: Role a pozice

V sítích se s ohledem na jejich proměnlivost a dočasnost role mění daleko rychleji, někdy bývá velmi obtížné jejich proměny sledovat. Jedinec, který v jedné síti působí jako aktivní prvek podněcující ostatní, v jiné síti působí na okraji. Při tom obě tyto sítě existují zároveň a my, jestliže jsme v obou sítích zapojeni, s

vedeným jedincem komunikujeme naprosto odlišně podle situace. Je také důležité pracovat s tím, že členové sítě jsou nositeli různých formálních rolí – funkcí, ty pak v síti mohou reprezentovat. Pro využívání sítě je důležité i to, jaké role zastávají jedinci mimo síť, jaké nastaly změny v pozicích a rolích zapojených jedinců.

Diferencující znak: Vnitřní změny

Vnitřní změny v síti nemusí být nijak výrazné. Síť se mění spíše svou podobou než zráním. Přesto jistě po určitých zkušenostech je i spolupráce v síti jednodušší než na začátku, kdy se členové teprve poznávají. Síť může přejít plynule do stavu „spánku“, z něhož může být znovu probuzena - aktivizována.

Diferencující znak: Řešení konfliktů

Síť nemá příliš možností konflikty řešit. Obvyklou reakcí je změna podoby sítě tak, aby konfliktní prvek či vztah byl nahrazen jiným.

Spolupráce v sítích je stále častěji využívána, ale ne vždy management dokáže specifika sítě odlišit od tradičních vztahů v organizacích a aplikovat na jejich „řízení“ vhodné postupy. To se může týkat i přístupu k psychologické smlouvě, jak bude vysvětleno dále.

3 SPOLUPRÁCE V SÍTÍCH A PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

Přechod ke spolupráci v sítích dopadá i na podobu psychologické smlouvy. Literatura uvádí několik typů psychologických smluv. Nejznámější je typologie Rousseauové (1995), která rozlišuje hlavní dva typy psychologických smluv: transakční a relační (vztahové) psychologické smlouvy. Rousseauová (1995) diference mezi těmito dvěma typy smluv vidí hlavně v zaměření smlouvy, v časovém rámci, stabilitě, rozsahu a hmatatelnosti. Později přidává vyváženou (balanced) psychologickou smlouvu – neboli smlouvu „týmový hráč“ a přechodnou (transitional) psychologickou smlouvu. Pro tvorbu typologie psychologických smluv využívá dvě hlavní dimenze: časový rámec (dobu trvání) a hmatatelnost (tangibility).

3.1 TYPY PSYCHOLOGICKÝCH SMLUV PODLE ROUSSEAUOVÉ

Transakční typ psychologické smlouvy

Charakterizuje ji krátká doba trvání zaměstnaneckého vztahu (krátkodobý časový rámec), v němž požadavky na výkonnost a vzájemné závazky mohou být jasně a jednoznačně stanoveny (vysoká hmatatelnost). Rousseauová (1995) v tomto typu psychologických smluv předpokládá nízkou nejednoznačnost, nízký členský závazek (commitment), snadnou možnost odchodu a vysokou míru fluktuace, volnost pro vstup do jiných smluv, malou míru učení z této aktivity, slabou míru integrace nebo identifikace. Typickým příkladem je sezónní práce.

Relační (vztahový) typ psychologické smlouvy

U ní je charakteristický spíše dlouhodobý zaměstnanecký vztah (dlouhodobý časový rámec), pro nějž nemůže být podoba vzájemných závazků úplně jednoznačně stanovena. Tyto smlouvy mohou tedy být nejednoznačné, nejasné, rozporuplné (nízká hmatatelnost). Příkladem může být rodinné podnikání, v němž by bylo možné očekávat vysokou míru členského spojení a závazku (member commitment), vysokou míru afektivního spojení (affective commitment), vysokou integrovanost a identifikaci, vysokou stabilitu.

Vyvážený typ psychologické smlouvy (balanced) - psychologická smlouva typu týmový hráč

Je typická vysokou hmatatelností (jakou má i transakční psychologická smlouva) a dlouhou dobou trvání, jako to je u relační psychologické smlouvy. Je možné ji najít v dynamických týmech s vysokou mírou zapojení (high-involvement team), vysokým členským závazkem, vysokou integrací a identifikací, trvalým rozvojem, vzájemnou podporou.

Přechodná psychologická smlouva (přechodný typ)

U ní se vyskytuje spíše krátkodobý časový rámec a nízká hmatatelnost. Vyznačuje se tedy

nejistotou, nejednoznačností, vysokou fluktuací, snadnou vypověditelností, nestabilitou. Tato psychologická smlouva je obvykle dočasná a objevuje se v organizacích procházejících radikálními změnami (jako jsou fúze, akvizice). Obvykle přirozeně ústí do více transakčních nebo i relačních psychologických smluv.

3.2 „STARÝ“ A „NOVÝ“ TYP PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY

Jiná známá typologie psychologických smluv používá rozlišení „starého“ a „nového“ typu psychologické smlouvy. Je to právě reakce na dříve nebývalé změny ve světě organizací, které jsou zvláště výrazné od 90. let minulého století a které vedou k potřebě „inovovat“ psychologické smlouvy. Autorem tohoto spíše intuitivního pohledu na psychologické smlouvy je Hiltrop (1995). Podle něho je potřeba rozlišit staré a nové smlouvy za pomoci několika dimenzí: zaměření smlouvy, formát, trvání, rozsah, skryté principy, zamýšlený výstup, klíčové odpovědnosti zaměstnavatele, klíčové odpovědnosti zaměstnance, klíčové vstupy zaměstnavatele, klíčové vstupy zaměstnance. Staré psychologické smlouvy charakterizuje permanentnost, prediktabilita, stabilita, poctivost, vzájemný respekt, tradice. Nové psychologické smlouvy určuje spoléhání na sebe a na zaměstnatelnost, nejednoznačnost, uznání a prosazení, působení tržních sil. Jejich základním poznatkem je ztráta jistoty práce. Zaměstnanec je zaměstnáván, jen pokud přináší hodnotu organizaci a je osobně odpovědný za hledání nových cest, jak hodnotu přinášet. Na oplátku pak má právo požadovat zajímavou a významnou práci, má svobodu a zdroje pro její vykonávání na co nejlepší úrovni, dostává plat, který reflektuje jeho pracovní příspěvek, získává zkušenosti a výcvik, který potřebuje, aby byl zaměstnatelný tady, nebo jinde. Stará psychologická smlouva se zaměřuje na jistotu práce, kontinuitu, loajalitu, poctivost, nové smlouvy akcentují zaměstnatelnost a flexibilitu. Zdůvodnění pro nové psychologické smlouvy někteří autoři vidí i v koncepci „učící se organizace“, která klade důraz na zmocňování zaměstnanců, na jejich osobní rozvoj, na to, aby hledali kariérové příležitosti (Smissen Van Der, Schalk & Freese,

2013). Problém ale možná bude složitější, neboť individuální rozvoj nemusí být vždy v souladu rozvojem znalostního a učícího se potenciálu celé organizace (viz problém sdílení znalostí (Nonaka & Takeuchi, 1995)).

Celkově je možno konstatovat, že psychologická smlouva je propojena s řadou organizačních charakteristik. Má vazbu na řízení kariéry, na vazbu - závazek k organizaci (commitment) a ovlivňuje celkově pracovní chování (Sturges et al., 2005). Odráží se v pojetí managementu lidských zdrojů v organizacích (Hiltrop, 1995; Rousseau, 1995).

Specifika působení psychologické smlouvy v organizacích virtuálního nebo síťového typu je ale dosud poměrně málo rozpracována. Výjimku tvoří několik prací z posledního období (Berber, 2014; Blackman & Phillips, 2009; Hase et al., 2004; Ho, Rousseau & Levesque, 2006; Lambrechts et al., 2009).

Porovnáním uvedených diferencujících znaků spolupráce v sítích a typů psychologických smluv je možno formulovat pro další výzkumnou práci předpoklad, že při spolupráci v sítích pravděpodobně budou převládat tyto typy psychologických smluv: transakční, přechodná, někdy vyvážená podle typologie Rousseauové a „nová“ psychologická smlouva („new deal“) podle Hiltropa (1995).

3.3 ANALÝZA RYSŮ PSYCHOLOGICKÝCH SMLUV PŘI SPOLUPRÁCI V SÍTÍCH

Pro další analýzu vztahu mezi spoluprací v sítích a podobou psychologické smlouvy je možno využít přístup založený na zkoumání rysů psychologických smluv. Na rysech založený přístup k psychologickým smlouvám aplikuje několik autorů (Tallman & Bruning, 2008, Rousseau, 1995). Pro tento příspěvek byl zvolen model autorů Tallmana, Bruninga (2008), kteří pracují s devíti dimenzemi psychologických smluv: pět dimenzí se týká závazků zaměstnance a čtyři dimenze pak závazků zaměstnavatele.

Dimenze závazků zaměstnance:

- Commitment (závazek) k organizaci - zahrnuje proměnné, které demonstrují

podporu organizaci i v tom, co překračuje pracovní požadavky, obsahuje i loajalitu a důvěru k organizaci.

- Commitment (závazek, vazba) k práci – provádění práce s nasazením nejlepších schopností, poctivost, co nejlepší využívání času, uplatnění dobrého úsudku.
- Stewardship chování („správcovství“) – vyžaduje zapojení co nejlepších sil a dovedností v práci.
- Iniciativa – dohled na ostatní a jejich motivaci při zvládnání práce.
- Sloužit potřebám organizace – ochota akceptovat přesuny a zůstat v organizaci.

Dimenze závazků organizace:

- Podpora v práci – poskytování informací, výcviku, zpětné vazby, respektu, slušného zacházení zaměstnancům, což jim umožní efektivně pracovat.
- Růst – zahrnuje poskytování zajímavé a podnětné práce a příležitosti pro kariérní růst.
- Podpora zaměstnanců jako osob – podporující a pozitivní vztahy v pracovním prostředí.
- Existence – dobrý plat a benefity.

Pro nalezení předpokladů o specifických rysech psychologických smluv, které by mohly existovat v kontextu spolupráce v sítích, bylo provedeno orientační (intuitivní) posouzení, kdy byly autorem porovnány specifické diferencující znaky spolupráce v sítích (doplněné o Leadership, v němž byly zvažovány vhodné přístupy k managementu spolupráce v sítích – viz (Jermář, 2006)), a rysy psychologické smlouvy podle koncepce Tallmana a Bruninga (2008). Bylo zvažováno, nakolik projevy diferencujících znaků mohou podporovat jednotlivé rysy – dimenze psychologické smlouvy u závazků jednotlivce – zaměstnance (Tab. 1) a u závazků organizace - zaměstnavatele (Tab. 2). Kvantifikace přehledu byla provedena součtem výskytu předpokládané podpory (1 bod za podporu, 0,5 bodu za částečnou podporu). Hodnocení je pro účel tohoto příspěvku maximálně zjednodušeno. Přehled uvedený v tabulkách pouze naznačuje, jak by mohly být formulovány předpoklady pro následný výzkum skutečných

podob psychologických smluv při spolupráci v sítích.

Tab. 1: Diferencující znaky spolupráce v sítích – závazky zaměstnance

<i>Vliv diferencujících znaků spolupráce v sítích na závazky zaměstnance v psychologické smlouvě</i>					
	<i>Závazky zaměstnance – jednotlivce</i>				
Diferencující znak spolupráce v síti	Commitment k organizaci	Commitment k práci	Stewardship chování	Iniciativa	Sloužit potřebám organizace
<i>Kultura</i>	Nepodporuje	Podporuje	Podporuje	Podporuje	Nepodporuje
<i>Komunikace</i>	Nepodporuje	Podporuje	Podporuje	Podporuje částečně	Nepodporuje
<i>Způsob vytvoření</i>	Nepodporuje	Podporuje	Nepodporuje	Podporuje	Nepodporuje
<i>Navazování vztahů</i>	Podporuje částečně	Nepodporuje	Podporuje	Podporuje	Nepodporuje
<i>Vzájemná znalost</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Role a pozice</i>	Podporuje částečně	Nepodporuje	Podporuje částečně	Podporuje	Nepodporuje
<i>Vnitřní změny</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Řešení konfliktů</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Leadership</i>	Podporuje částečně	Nepodporuje	Podporuje částečně	Podporuje	Podporuje částečně
Síla podpory (Podpora – 1 bod, Částečná podpora 0,5 bodu)	1,5	3	4	6	0,5

Zdroj: vlastní

Tab. 2: Diferencující znaky spolupráce v sítích – závazky zaměstnavatele

<i>Vliv diferencujících znaků spolupráce v sítích na závazky zaměstnavatele – organizace v psychologické smlouvě</i>				
	<i>Závazky zaměstnavatele – organizace</i>			
Diferencující znak spolupráce v síti	Podpora v práci	Růst	Podpora zaměstnanců jako osob	Existence
<i>Kultura</i>	Nepodporuje	Podporuje částečně	Nepodporuje	Podporuje
<i>Komunikace</i>	Podporuje	Podporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Způsob vytvoření</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Podporuje
<i>Navazování vztahů</i>	Nepodporuje	Podporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Vzájemná znalost</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje
<i>Role a pozice</i>	Nepodporuje	Podporuje	Podporuje	Podporuje
<i>Vnitřní změny</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Nepodporuje	Podporuje
<i>Řešení konfliktů</i>	Nepodporuje	Nepodporuje	Podporuje částečně	Nepodporuje
<i>Leadership</i>	Podporuje částečně	Podporuje	Podporuje částečně	Podporuje částečně
Síla podpory (Podpora – 1 bod, Částečná podpora 0,5 bodu)	1,5	4,5	2	4,5

ZÁVĚR

Záměrem tohoto příspěvku bylo poukázat na aktuálnost konceptu psychologické smlouvy, na některé současné studie a souvislosti zkoumání tohoto jevu. Pozornost mohla být věnována jen některým aspektům problematiky. Tak nebyla například zmíněna problematika měření psychologických smluv, vztahy mezi proměnnými, které formují psychologické smlouvy. Nebyly posouzeny mechanismy a procesy vzniku a dynamiky psychologických smluv, vztahy mezi psychologickými a formálními smlouvami a také velmi studovaná oblast porušování psychologických smluv. Koncept psychologické smlouvy bývá také

Zdroj: vlastní

kriticky hodnocen za pomoci různých argumentů.

Přesto text poskytuje několik poznatků, které se mohou stát východiskem pro výzkum této problematiky v organizacích využívajících spolupráci v sítích. Tyto organizace budou s velkou pravděpodobností přibývat.

Porovnáním znaků spolupráce v sítích a rysů psychologických smluv byly získány následující předpoklady k dalšímu výzkumu:

1. Při spolupráci v sítích pravděpodobně budou převládat tyto typy psychologických smluv: transakční, přechodná, někdy vyvážená a „nová“ psychologická smlouva.

2. Spolupráce v sítích více podporuje na straně závazků zaměstnance v psychologických smlouvách tyto rysy: iniciativu, „správcovské“ (stewardship) chování a commitment k práci. Menší podporu je možno očekávat vůči commitmentu k organizaci a ochotě sloužit potřebám organizace.
3. Spolupráce v sítích více podporuje na straně závazků zaměstnavatele - organizace v psychologických smlouvách tyto rysy: zabezpečení existence a poskytnutí osobního růstu zaměstnanci. Menší podporu je možno očekávat vůči podpoře v práci a vůči podpoře zaměstnanců jako osob.

Tyto poznatky mohou být bezprostředně prakticky využitelné v managementu organizací a ve vztahu organizací a zaměstnanců. Promyšlený přístup k formování psychologických smluv může redukovat některé chyby, které se v souvislosti s uplatněním psychologických smluv v praxi objevují:

Psychologické smlouvy jsou ignorovány nebo podceňovány.

Jsou aplikovány neadekvátní podoby - typy psychologických smluv.

Je podceňován diferencovaný dopad organizačních podmínek na různé rysy psychologické smlouvy.

Spolupráce v sítích poskytuje zaměstnancům rozvoj v některých oblastech, v jiných však nemusí být příliš uspokojující. Je třeba tedy zvažovat obě strany vztahu – nejen závazky zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Aby strana závazků vůči zaměstnancům nezůstávala příliš často nenaplněna, nebo byla porušována. Spolupráce v sítích a využívání možností informačních a komunikačních technologií mění kromě jiného i podoby psychologických smluv. Tento fakt nelze podcenit, naopak je třeba využít možnosti, které jsou v něm obsaženy.

Literatura

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Berber, A. (2014). Psychological contracts in the age of social network. In: Machado, C., & Davim, J. P. (Ed.), *Human resource management and technological challenges*. (s. 23-42). Springer International Publishing.

Blackman, D., & Phillips, D. (2009). The psychological contract, knowledge management & organisational capacity. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(4), 1-13.

Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.

Hase, S., et al. (2004). Knowledge management and changing psychological contracts. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 4.

Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resources challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.

Ho, V. T., ROUSSEAU, D. M., & Levesque, L. L. (2006). Social network and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.

Jermář, M. (2006). Týmy versus sítě. In: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. (s. 553 – 562). Praha: Oeconomica.

Lambrechts, F., et al. (2009). Virtual organizations as temporary organizational network: boundary blurring, dilemmas, career characteristics and leadership. *Argumenta Oeconomica*, 22(1), 55-81.

Levinson, H., et al. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.

Nardi, B., Whittaker, S., & Schwarz, H. (2000). *It's not what you know, it's who you know: work in information age*. Dostupné z:

<http://firstmonday.org/issues/issue5_5/nardi/index.html>.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Schalk, R., & Roe, E. R. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.

Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Oxford, England: Prentice-Hall.

Smitsen Van Der, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Contemporary psychological contract: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management revue*, 24(4), 309-327.

Sturges, J., et al. (2005). Managing the carem deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.

Tallman, R., & Bruning, N. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712.

Adresa autora:

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

Fakulta ekonomická

Západočeská univerzita Plzeň

Katedra podnikové ekonomika a managementu

jermar@kpm.zcu.cz

COOPERATION IN NETWORKS AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Milan Jermář

Abstract: The paper deals with the characteristics of psychological contract in collaboration between people in networks. Some differentiating features of cooperation in networks are defined. The main typologies of psychological contracts are presented. By comparing the features of cooperation in networks and features of psychological contracts were obtained assumptions for further research. Especially following types of psychological contracts will prevail in the network cooperation: transactional, transitional, sometimes balanced and "new" psychological contract. In the area of employee obligations following characteristics of the psychological contract are supported in cooperation in networks: initiative, stewardship behavior and commitment to the job. Less support is to be expected towards commitment to the organization and serving the needs of the organization. In the area of employer obligations the cooperation in networks supports two characteristics of psychological contracts: that of existence and that of growth. Less support can be expected to support in the job and to support employees as persons. These findings can be immediately usable in practice in management of organizations and in relations between organizations and employees.

Key words: network cooperation, psychological contract, transactional psychological contract, new psychological contract

JEL Classification: J24, M51, L14