

VYSOKÁ MÍRA DŮVĚRY V ORGANIZACI JAKO KLÍČOVÝ FAKTOR JEJÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

IVAN VÁGNER

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

Soudobá finanční a ekonomická krize má nesporně i zdánlivě iracionální příčiny. Jednou z nich je krize důvěry, která se projevuje na individuální, organizační i celospolečenské úrovni. Předmětem tohoto příspěvku je problematika důvěry v organizaci (dále jen OJ) a jeho cílem je nabídnout podněty k formování vysoké míry důvěry v OJ a tím, bez investičních nákladů, vytvořit předpoklady k podstatnému růstu konkurenceschopnosti OJ při výkonu jejího poslání.

Key words in original language

Organizace (OJ); vysoká škola; důvěryhodnost; konkurenceschopnost; důvěra v organizaci; prvky důvěryhodnosti; integrita; úmysly; způsobilost; výsledky.

Abstract

The contemporary financial and economic depression has doubtless as well as irrational causes. One of them is the confidence crisis – in fact it shows on the individual, organizational and societal level. The confidence within organization is a subject of this contribution with the objective to offer some stimuli for the forming a higher degree of the confidence within organization. It necessary underline the forming a higher degree of the confidence within organization doesn't require any capital expenditure whereas it creates assumptions for the significant increase of the organizational competitiveness.

Key words

Organization (OJ); univerzity; credibility; competitiveness; confidence within organization; credibility elements; integrity; meanings; competence; results.

1. ÚVOD

Při příležitosti loňské konference „Dny práva“ jsem zpracoval příspěvek „Důvěra nejen v managementu“, v němž jsem rámcově pojednal o krizi důvěry, která je, podle mého názoru, jednou z příčin prohlubující se globální finanční a ekonomické recese a pokusil se vymezit soubor doporučení v obecném slova smyslu, jak tuto krizi začít překonávat.

Tento příspěvek navazuje na příspěvek z minulého roku, jde však do hloubky a zaměřuje se především na problematiku důvěry v organizaci (dále jen v OJ) s vazbou na její konkurenceschopnost. Stejně jako v loňském roce

jsou teoretickým východiskem zpracování příspěvku poznatky z publikace Stephena M.R. Coveyho „Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše“.¹ V této publikaci je o fenoménu důvěry pojednáno v pěti vlnách od sebedůvěry až po důvěru v lidské společnosti jako celku, přičemž otázka nastolení důvěry v OJ je řešena v rámci třetí vlny. Jelikož se „jádro“ třetí vlny důvěry váže k základním prvkům důvěryhodnosti, zvolil jsem za cíl zpracování letošního příspěvku rámcovou, subjektivně pojatou komparaci Stephena M.R. Coveyho [dále jen Covey(ho)] „etalonu“ organizační kultury vysoké důvěry v OJ s realitou „jádra“ třetí vlny důvěry v našich OJ s následným navržením několika podstatných doporučení ke zvýšení důvěry v rámci českých OJ jako klíčového předpokladu růstu jejich konkurenceschopnosti.

Mnou charakterizovaná realita stavu důvěryhodnosti v českém organizačním prostředí je zachycena v příspěvku v bezprostřední návaznosti na relevantní popis Coveyho „etalonu“ „jádra“ třetí vlny důvěry, a to prostřednictvím textu s písmem „kurzíva“. První odstavec charakteristiky subjektivně vnímané reality vyjadřuje mé stanovisko v obecném slova smyslu, druhý odstavec pak uvádí konkrétní příklady reality v českém vysokoškolském prostředí. Při zpracování příspěvku jsem, kromě výše zmíněné návaznosti na Coveyho teoretická východiska, využil vlastní zkušenosti z výkonu manažerských funkcí zejména ve vysokoškolském prostředí, zkušenosti vysokoškolského vědeckopedagogického pracovníka a v neposlední řadě také poznatky z poradenské činnosti.

2. PODSTATA A OBSAH ZÁKLADNÍCH PRVKŮ DŮVĚRYHODNOSTI

Důvěryhodnost každého člověka, ale i jakékoliv OJ je dána, podle Coveyho, čtyřmi základními prvky:

- *Integritou*
- *Úmysly*
- *Způsobilostí*
- *Výsledky.*²

¹ COVEY, M.R.S. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha : Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8

² COVEY; M.R.S. (2008), s. 74-76

Být nositelem **integrity** znamená stejně myslet, stejně se vyjadřovat a stejně jednat, nebo jinak řečeno: vyznačovat se čestností, tj. mluvit a jednat pravdivě a současně zanechat u druhých dojem, že tomu tak opravdu je. Lze tedy konstatovat, že integrita v sobě obsahuje:

- **Soulad** – Nositel integrity dělá, co říká, přičemž veškeré jeho uvažování, vyjadřování i jednání je v souladu s jeho vyznávanými hodnotami a přesvědčením (vírou).
- **Skromnost a pokoru** – Skromné a současně pokorné subjekty (jedinci i OJ) nejsou „slaboši“. Naopak, uvědomují si své přednosti, ale také své slabiny a snaží se spolupracovat nezištně s druhými subjekty, jež oplývají potřebnými komplementárními přednostmi.
- **Odvahu** – Jde o odvahu nositelů integrity „dělat správné věci“ i tehdy, když to je obtížné a někdy i osobně či společensky zdánlivě nepřijatelné.

Respektování integrity je považováno v českém prostředí spíše za projev „pošetilosti“, než za východisko k budování důvěryhodnosti OJ. Stalo se samozřejmostí působit na okolí „krásnými“ slovy, nikoliv skutečně ušlechtilými činy, proto je i soulad myšlení, vyjadřování a jednání spíše „vzácným“ jevem. Projev skromnosti a pokory je vnímán jako slabost, jakoby dobrovolný ústup z dosažených pozic OJ v oboru působnosti. Odvaha „dělat správné věci“ je pak nahrazována předstíráním ušlechtilých záměrů jejich budoucí „produkce“, přičemž „vévodí“ forma nad obsahem a mnohdy i manipulace okolím.

Typickým porušením integrity jsou ve své podstatě procesy akreditace vysokoškolských studijních programů. Obecně se akceptuje následující postup: Vysoké školy, resp. jejich součásti věnují maximální pozornost a úsilí tomu, aby byly akreditační komisi předloženy takové podklady o navrhovaných studijních programech, které po formální a obsahové stránce vyhoví kritériím úspěšné akreditace. Akreditační komise hodnotí návrhy výhradně podle toho, co je na „papíře“, skutečná realita připravenosti realizace studijních programů není předmětem jejího zájmu. Důsledkem takového postupu a přístupu je, že nemusí být (a také často není) zaručen soulad mezi obsahem podkladů k akreditaci a realitou připravenosti žadatele, návrhy jsou ambicióznější, než je vysoká škola, resp. její součást schopna zabezpečit a co je zvláště závažné, existují případy, kdy jsou navrhovány a potažmo akreditovány studijní programy, které nezaručují žádoucí uplatnitelnost absolventů těchto programů na budoucím trhu práce.

Úmysly jedinců i OJ jsou determinovány jejich potřebami, zájmy a motivy. Pokud jsou v nich obsaženy starostlivost o druhé lidi, o „produkcí správných věcí“ a pozitivních externalit, touha naplňovat výkon poslání v souladu s přírodními zákony a potažmo mentálními principy, pak lze takové úmysly označit za opravdu důvěryhodné.

Míra integrity + zaměření úmyslů jedinců i OJ jsou základním pilířem jejich důvěryhodnosti.

Úmysly českých OJ jsou orientovány především na krátkodobé efekty, aniž se berou příliš v úvahu dlouhodobé důsledky těchto úmyslů. Velmi často jsou úmysly pouze deklarovány a honosně prezentovány, přičemž se vůbec neuvažuje o jejich skutečném naplnění. V úmyslech je někdy skryta „produkce“ negativních externalit, o nichž se záměrně pomlčí.

Úmysly vysokých škol a jejich součástí, ve smyslu výkonu jejich poslání, jsou stimulovány vnějším „tlakem“ k masifikaci výchovně-vzdělávacího procesu a k podstatnému zvýšení vědeckovýzkumné činnosti. Zdánlivě je tak vše v pořádku, neboť proč nemít v populaci stále vyšší míru vysokoškolsky vzdělaných jedinců a proč důrazem na rozvoj vědeckovýzkumných aktivit nepřinutit vědeckopedagogické pracovníky k rozsáhlé tvůrčí práci. Bohužel důsledky výše implicitně naznačené finančně zaměřené stimulace vede k poklesu kvality výchovně-vzdělávacího procesu, k rezignaci na výchovnou složku tohoto procesu, k vědeckovýzkumné činnosti, jejíž zaměření se mnohdy zcela míjí s podporou zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu a v konečném důsledku k postupnému odklonu od základní podstaty existence vysoké školy jako vzdělávací instituce.

Sebelépe formovaný a zamýšlený základní pilíř důvěryhodnosti (integrita + úmysly) ještě nezaručuje, že bude konkrétní subjekt svým okolím vnímán jako důvěryhodný. K dosažení externě vnímané důvěryhodnosti musí mít konkrétní subjekt též potřebné způsobilosti k výkonu a rozvoji svého poslání a skutečně dosahovat účelných výsledků. V návaznosti na Coveyho pojmání základního pilíře důvěryhodnosti musí mít příslušný subjekt i žádoucí kompetentnost (způsobilost + výsledky).

Pro vyjádření individuální způsobilosti použil Covey akronym „NPSZS“³, tzn., že způsobilost jedince je dána jeho:

- Nadáním – Obsahuje tzv. „narozeninové dary“ (vlohy, silné stránky a přednosti).
- Postoji – Představují paradigmaty, z nichž „vyvěrá“ vnímání světa, sebe samého a způsob jakým žije.
- Schopnostmi – Jde o to, co skutečně jedinec umí a ovládá automaticky.
- Znalostmi – Jde o syntézu naučených a osvojených vědomostí, které jsou výsledkem vnímání okolního prostředí i sebe samého.

³ COVEY; M.R.S. (2008), s. 114

- Stylem – Představuje jedinečný, originální, konkrétní přístup a projev osobnosti jedince.

Způsobilost OJ je dána potenciálem jejich lidských zdrojů, což neznamená prostý součet individuálních způsobilostí interních „stakeholders“ OJ (zejména vlastníků, manažerů, spolupracovníků). Záleží na kvalitativní úrovni managementu lidských zdrojů zejména top managementu OJ, zda se dosáhne synergického efektu systémovým propojením individuálních způsobilostí interních „stakeholders“ OJ. V každém případě jde o jednu z nejnáročnějších součástí působnosti managementu OJ. Jsem přesvědčen praktickým ověřením, že k zajištění žádoucího synergického efektu přispěje významně aplikace profilových analýz hodnotících kompatibilitu vlastností interních „stakeholders“ OJ a jimi potenciálně či již skutečně zastávaných pracovních pozic v OJ, jejichž výsledkem by měla být co nejúčelnější alokace spolupracovníků a manažerů v rámci OJ.

Způsobilost našich OJ je profesně dobrá, slabinou však jsou sociální způsobilosti a sociální zralost interních „stakeholders“. Velmi často se lze setkat s propastným rozdílem manažerské způsobilosti vlastníků a top manažerů OJ a potažmo tak s téměř „antagonistickými“ protiklady jejich zájmů. V málokteré OJ se daří managementu OJ dosáhnout pozitivního synergického efektu systémovým propojením individuálních způsobilostí interních „stakeholders“. Velkou a vleklou slabinou v OJ je úroveň osobního a strategického managementu. V neziskovém sektoru navíc stále dochází k podceňování významu manažerské způsobilosti jako klíčového předpokladu úspěšného a perspektivního výkonu a rozvoje poslání OJ.

Pokud jde o hypoteticky provedenou komparaci způsobilosti interních „stakeholders“ českých vysokých škol s etalonem způsobilosti vysokých škol ve vyspělých zemích, je nutno přiznat, že zaostáváme. Příčin tohoto stavu je celá řada, přičemž není opodstatnělé považovat za nejzávažnější příčinu nižší finanční zdroje pro zabezpečení výkonu poslání vysokých škol. Za hlavní příčinu neutěšeného stavu spatřuji ve snaze neúměrně rychle dosáhnout srovnatelné míry vysokoškolsky vzdělané populace, aniž jsou k dispozici reálné předpoklady a zdroje nutné k zabezpečení kvalitního výchovně-vzdělávacího procesu, jenž bude garantovat žádoucí uplatnitelnost absolventů na trhu práce. Z hlediska vlastní odbornosti považuji za závažnou slabinu v rámci oněch předpokladů samotný legislativně vymezený systém managementu veřejných vysokých škol, jenž je formován s důrazem na uplatnění akademické samosprávy jako priority číslo jedna. Takovýto systém managementu zaručuje proklamovanou akademickou svobodu, aniž přihlíží k požadavkům kladeným na směřování výkonu a rozvoje jejich poslání v podmínkách formující se globální znalostní společnosti. Abych byl konkrétnější, tak např. vnímám tyto za závažné nedostatky stávajícího systému managementu veřejných vysokých:

- *toleruje porušení principu rovnosti pravomocí a odpovědnosti senátů vysokých škol a jejich součástí,*

- *volený top management vysokých škol není systémově veden k žádoucí připravenosti pro výkon vrcholových manažerských funkcí,*
- *členové voleného top managementu vysokých škol jsou v průběhu funkčního období de facto v „schizofrenním“ postavení, neboť vedle své klíčové role lídrů vysokých škol, jsou nuceni vykonávat vědeckopedagogickou činnost, což v konečném důsledku nutně vede k podceňování jejich manažerské působnosti.*

Završujícím prvkem důvěryhodnosti jsou prokazatelné **výsledky** jedinců i OJ. Co by bylo platné, kdyby byla příslušným subjektem ctěna integrita, konkrétní subjekt měl ty nejslechetnější úmysly a nadstandardní způsobilost, avšak nepromítl by tyto tři prvky do „očividně“ pozitivních výsledků. Teprve to, že byly subjektem v minulosti „vyprodukovány“ a v současnosti jsou dosahovány účelné výsledky navíc účinným, hospodárným a společensky odpovědným způsobem v náležité kvantitě, kvalitě a čase utvrzuje jeho okolí, že jde opravdu o důvěryhodný subjekt (jedince či OJ), jež s největší pravděpodobností nezklame relevantní okolí (především své zákazníky a klienty) ani v budoucnosti.

Výsledky produkce českých OJ jsou převážně průměrné kvalitativní úrovně, často jsou dosahovány s vyššími náklady a nižší produktivitou než u srovnatelné konkurence. Vytváření vyšší přidané hodnoty pro zákazníka není v průměru považováno za klíčové kritérium úspěšnosti OJ. Od toho se odvíjí nízká invenční i nižší inovační aktivita OJ. Tendence k průměrnosti a tudíž i smířlivost s nižší konkurenceschopností OJ je mnohde zakořeněna v organizační kultuře OJ. Vyskytují se případy, kdy top management OJ tendenci k průměrnosti nejen toleruje a navenek obhajuje v souladu s chybným principem „zvenku dovnitř“ (my za to nemůžeme, naše problémy jsou zapříčiněny námi neovlivnitelnými vnějšími okolnostmi).

Výsledky „produkce“ českých vysokých škol upřednostňují kvantitu před kvalitou. Otázka uplatnitelnosti absolventů na trhu práce je vysokými školami všeobecně podceňována, přičemž jde fakticky o klíčové kritérium jejich úspěšnosti. Absolventi našich vysokých škol jsou sice v průměru nositeli dobrého odborného vzdělání, slabinou je však jejich sociální kompetentnost. Česká společnost zatím toleruje stav, kdy za důkaz pozitivního výsledku výchovně-vzdělávací činnosti vysokých škol je pokládáno pouze obdržení vysokoškolského diplomu, což pochopitelně „změkčuje“ nároky na efektivnost vysokoškolského studia. Pokud jde o vědeckovýzkumné výsledky vysokých škol je obtížné tyto výsledky komplexněji hodnotit. Domnívám se přesto, že jsou v průměru na vyšší kvalitativní úrovni než ve výchovně-vzdělávací oblasti. Je to způsobeno mj. tím, že v poslední době je z centra kladen větší důraz ze dvou základních funkcí vysokých škol na jejich vědeckovýzkumnou činnost. Vyšší kvalitu mají vědeckovýzkumné výsledky přírodovědné a technické obory na vysokých školách, zatímco jejich společenskovední obory zaostávají. V souhrnu považují za závažnou slabinu hodnocení výsledků „produkce“ vysokých škol

skutečnost, že jde převážně o interní způsob tohoto hodnocení. Pokusy o externí hodnocení se sice sporadicky objevují, ale tato zpětná vazba je více méně na akademické „půdě“ ignorována, v lepším případě je její vypovídací schopnost zpochybňována.

3. DOPORUČENÍ K ZVÝŠENÍ DŮVĚRYHODNOSTI V RÁMCI ČESKÝCH OJ A TÍM I JEJICH KONKURENCESCHOPNOSTI

Abych nezůstal jen u subjektivního hodnocení reality důvěryhodnosti a potažmo tak i konkurenceschopnosti našich OJ, jsou v dalším textu uvedena doporučení, která by měla nepříznivý stav důvěryhodnosti českých OJ, jako významného faktoru jejich konkurenceschopnosti, eliminovat.

Výchozím doporučením je obecné uvědomění si, že odpovědnost za žádoucí změnu současného stavu důvěryhodnosti OJ bude vždy „ležet“ především na jejich top managementech a někdy i na jejich vlastnících. Příkladné důvěryhodné chování členů top managementu je vždy hlavním impulsem pro nastolení důvěryhodnosti v rámci jakékoliv OJ. Tím samozřejmě nechci podcenit význam vlivu individuálních důvěryhodných postojů všech interních „stakeholders“ OJ, které mohou být „ostrůvky“ pro šíření „zdraví“ (formování organizační kultury vysoké důvěry) v OJ.

Druhým doporučením je opět směřováno především k členům top managementu OJ. Jde o to, aby se dobře seznámili s teoretickými poznatky o základních prvcích důvěryhodnosti (viz výše) a vhodným způsobem je aplikovali při implementaci v konkrétních podmínkách dané OJ.

Třetím doporučením pro všechny interní „stakeholders“ (samozřejmě, že se opět přednostně míní členové top managementu, příp. i vlastníci OJ) je osvojit si a důsledně dodržovat žádoucí způsoby chování, které přispívají k formování důvěry ve vztazích v rámci OJ a které tak precizně popisuje Covey.⁴ Dále jsou mnou pouze stručně charakterizovány tyto žádoucí způsoby chování:

- Mluvte zpříma – Buďte čestní a upřímní, mluvte pravdu. Dejte najevo, za čím si stojíte. Nazývejte „věci“ pravými jmény. Dejte najevo integritu. Nemanipulujte s lidmi. Nepřekrucujte fakta. Nezanechávejte mylný dojem ve svém okolí.
- Projevujte respekt – Dbejte o druhé lidi, projevujte o ně zájem a starostlivost. Respektujte důstojnost každého jedince v OJ. Jednejte s druhými lidmi s respektem (vážností a úctou), obzvláště však s těmi, kteří pro vás nejsou zdánlivě „důležití“! Nešetřete projevy laskavosti v malých věcech. Nic nepředstírejte v zájmu o druhé lidi. Nesnažte se jednat s nimi „efektivně“ (šetřit čas a úsilí, které investujete do vztahu).

⁴ COVEY; M.R.S. (2008), s. 155-241

- Jednejte transparentně – Sdělujte informace tak, aby je druzí lidé mohli ověřit jejich věrohodnost. Vylučte ze svého jednání a chování přetvářku a předstírání. Buďte otevření (neskrývejte informace a znalosti) a autentičtí. Buďte velmi opatrní, hodláte-li něco prozradit o druhých lidech, co by je mohlo poškodit.
- Napravte nevhodné chování – Když se dopustíte nevhodného jednání, napravte jej upřímnou omluvou. Projevujte při nápravě chyb pokoru. Nesnažte se nic utajovat. Nedovolte svému egu, aby vám bránilo dělat správné „věci“.
- Dejte najevo loajalitu – Nebojte se bez zábran oceňovat ostatní lidi. Mluvte o nepřítomných tak, jako by byli přítomni!! Zabraňte pomluvám o nepřítomných lidech. Nesdělujte informace týkající se soukromí ostatních lidí v OJ.
- Mějte výsledky – Sestavte si seznam vámi dosažených výsledků za poslední rok, měsíc a týden a aktualizujte jej. Postarejte se o to, aby se (u)dělaly správné „věci“. Dokončete práci, kterou můžete udělat do konce pracovní doby. Dodržujte termíny a rozpočet vašich úkolů a snažte se o totéž vlastním přispěním u projektů a dalších úkolů řešených týmově. Neslibujte víc, než můžete splnit. Nesnažte se vymlouvat, pokud nedosáhnete předpokládaných výsledků.
- Zdokonalujte se – Zvyšujte svou způsobilost neustálým správně cíleným vzděláváním. Vytvořte si systém zpětné vazby, jak formální, tak neformální, testující míru vaší způsobilosti. Jednejte v souladu se zpětnou vazbou, kterou jste získali. Poděkujte těm, kteří vám nastaví objektivní „zrcadlo“ o vás. Nemyslete si, že jste lepší, než poskytuje zpětná vazba. Nepředpokládejte, že vaše současné znalosti, schopnosti a dovednosti postačí pro úkoly v budoucnosti.
- Postavte se realitě čelem – Posuzujte realitu objektivně. Identifikované příležitosti se snažte využít a identifikované hrozby eliminovat. Obtížné záležitosti neobcházejte – řešte je sami nebo v týmu. „Nestrkejte hlavu do písku“ zejména před problémy, za jejichž řešení jste odpovědní.
- Vyjasněte svá očekávání – Odhalte a dejte najevo svému okolí svá očekávání. Hovořte o nich bez skrytých úmyslů. Definuje je. Jednejte o nich znovu, je-li to nutné a možné. Nepředpokládejte, že jsou pro všechny vaše sdělená očekávání pro ostatní zainteresované jasná a jimi automaticky akceptovatelná.
- Jednejte odpovědně – Buďte odpovědnými za své jednání, chování, rozhodnutí atp. pokud jste v manažerské pozici, čiňte i vaše spolupracovníky odpovědnými zejména prostřednictvím delegování. Převezměte odpovědnost za výsledky své práce i svého chování.

Ujasněte si, jakým efektivním způsobem dávat druhým najevo, že se vám, resp. jim daří „dělat věci správným způsobem“. Nevyhýbejte se odpovědnosti a nezbavujte se jí. Když se „věci“ nedaří, neobviňujte druhé lidi. Když se „věci“ naopak daří, buďte pokorní ve vyjadřování vlastních zásluh.

- Nejdříve naslouchejte – Nejdříve naslouchejte druhým lidem a snažte se pochopit jejich zájmy a úmysly a teprve potom mluvejte a snažte se být pochopeni. Pochopte dobře a objektivně, co vám druhý sděluje. Naslouchejte ušima, ale také očima a „srdcem“. Zjistěte, jaké jednání je nejdůležitější pro lidi, s kterými pracujete. Nepovažujte za samozřejmé, že víte, na čem druhým lidem nejvíce záleží.
- Dodržujte závazky – Řekněte jasně a jednoznačně, co hodláte udělat – a udělejte to!! Přijímejte závazky obezřetně a dodržujte je. Učiňte z dodržování závazků symbol své cti. Nesnažte se „vymlouvat“, pokud závazek nedodržíte.
- Poskytujte důvěru – Dejte najevo sklon k důvěře v druhé lidi. Poskytujte hojně důvěru těm, kteří si ji u vás již získali. Poskytujte důvěru podmíněčně těm, kteří si ji u vás teprve získávají. Naučte se vhodně poskytovat důvěru ostatním lidem s ohledem na situaci, možné riziko a důvěryhodnost (charakter a kompetentnost) lidí, o něž jde. Neodmítejte poskytovat důvěru druhým lidem jenom proto, že je to pro vás riskantní.

Závěr

Jsem si vědom, že výše popsané hodnocení důvěryhodnosti českých OJ a v jejím rámci českých vysokých škol zvláště, je až příliš kritické. Nicméně, jak jinak začít s nápravou nízké důvěryhodnosti českých OJ a tím i s vytvářením předpokladů růstu jejich konkurenceschopnosti, než apelem k zahájení odborné diskuze o tom, co je doposud neoprávněně jako příčina přehlíženo, resp. podceňováno.

Důvěryhodnost OJ je nesporně důležitým faktorem ovlivňujícím jejich konkurenceschopnost. Důvěryhodnost OJ vnímaná jejím okolím se nedosahuje snadno a není dosažitelná bez existence organizační kultury vysoké důvěry v rámci samotné OJ. Je zejména na top managementu OJ, aby se žádoucí organizační kultura v OJ formovala a udržovala. K pochopení jak rozvíjet důvěru v OJ je nutné mít respekt ke čtyřem základním prvkům důvěryhodnosti, kterými jsou integrita, úmysly, způsobilost a výsledky. V příspěvku provedená rámcová komparace požadovaného a skutečného přístupu k výše uvedeným prvkům důvěryhodnosti v českých OJ je výzvou ke změně teoretického i praktického myšlení o příčinách nižší konkurenceschopnosti našich OJ. Zatímco dosavadní převažující paradigma o růstu konkurenceschopnosti OJ preferuje vyšší dostupnost hmotnými a finančními zdroji, v tomto příspěvku je poukázáno na to, že konkurenceschopnost OJ je významně

ovlivněna jejich externí důvěryhodností, kterou však nelze dosáhnout bez formování a udržování vysoké míry důvěryhodnosti uvnitř OJ. K tomu, jak zvýšit interní důvěryhodnost OJ obsahuje tento příspěvek návrh tří doporučení.

Literatura:

- STEPHEN, M.R.S. Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha : Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8

- VÁGNER, Ivan. Aktuální úkol teorie a praxe managementu – Jak překonávat krizi důvěry a hodnot nejen v podnicích. In: Zborník anotácií z mezinárodně vedeckej konferencie „Manažment hodnoty podniku v podmienkách EÚ“. Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonomie a podnikania, 2009, s. 68-75. ISBN 978-80-969320-9-2

- VÁGNER, Ivan. Důvěra nejen v managementu. In: Sborník z mezinárodní konference „Dny práva“. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 369-379. ISBN 978-80-210-4733-4

Contact – email

Ivan.Vagner@law.muni.cz