



Jiří Dědina  
Jiří Odcházal

# Management a moderní organizování firmy



- Nejnovější přístupy a trendy
- Organizační vztahy a chování
- Jednotlivci, skupiny, týmy
- Síťové a virtuální organizace, strategické aliance
- Procesní organizování
- Komunikace a rozhodování
- Organizační kultura

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.**  
**Ing. Jiří Odcházal, MBA**

## **Management a moderní organizování firmy**

autoři:

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc. – kap. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, příloha

Ing. Jiří Odcházal, MBA – kap. 5, 6

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 2914. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 328

První vydání, Praha 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Photo © isifa.com

ISBN 978-80-247-2149-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6996-7 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>1. Organizování firem</b> . . . . .	<b>15</b>
1.1 Definice organizování . . . . .	16
1.2 Analýza interních a externích faktorů vymezujících účel organizace . . . . .	19
Shrnutí . . . . .	20
<b>2. Faktory ovlivňující organizování firem</b> . . . . .	<b>23</b>
2.1 Okolí organizace . . . . .	24
Analýza okolního prostředí . . . . .	24
Přizpůsobování se vnějšímu okolí organizace . . . . .	26
2.2 Vliv technologie na organizování . . . . .	28
Definice pojmu technologie . . . . .	28
Determinismus a volba technologie . . . . .	29
Vztah práce a technologie v klasickém managementu . . . . .	29
Analýza socio-technologických systémů . . . . .	30
Lean management . . . . .	30
<b>3. Jednotlivci v organizaci</b> . . . . .	<b>33</b>
3.1 Učení . . . . .	34
Proces učení . . . . .	34
Behavioristický přístup k učení . . . . .	34
Kognitivní přístup k učení . . . . .	34
Behavioristická modifikace versus socializace . . . . .	35
Učící se organizace (learning organization) . . . . .	36
3.2 Osobnost . . . . .	38
Definice pojmu osobnost a typy osobnosti . . . . .	38
Emoční inteligence . . . . .	41
Velká pětka . . . . .	42
Osobnosti typu A a B . . . . .	43
Management stresu . . . . .	44
Idiografický přístup . . . . .	44
Zhodnocení metod výběru vhodných kandidátů . . . . .	44
3.3 Komunikace . . . . .	46
Modely komunikace: kódování a dekódování . . . . .	46
Verbální komunikace . . . . .	46

	Význam neverbální komunikace . . . . .	48
	Dojem (impression management) . . . . .	48
	Komunikace v organizaci . . . . .	48
	Elektronická komunikace . . . . .	49
	Průběh komunikace . . . . .	51
	Předpoklady efektivní komunikace . . . . .	52
	Typy komunikace . . . . .	53
	Komunikační bariéry . . . . .	55
	Řízení výkonu . . . . .	57
	Zvyšování efektivnosti komunikace . . . . .	57
3.4	Vnímání organizace okolím . . . . .	61
	Výběr a organizace vnímání . . . . .	61
	Soubor vnímání, vnímání světa . . . . .	63
	Soubory vnímání a předsudky . . . . .	63
	Pohlaví, vzhled, atraktivita a diskriminace . . . . .	64
3.5	Motivace . . . . .	65
	Pohnutky, motivy a motivace . . . . .	65
	Obsahové teorie motivace . . . . .	66
	Procesní teorie motivace . . . . .	67
	Sociální proces motivace lidí . . . . .	69
	Rozmanitost práce . . . . .	71
3.6	Efektivní rozhodování . . . . .	72
	Kritéria efektivnosti rozhodování . . . . .	72
	Business Intelligence . . . . .	73
	Typy rozhodnutí . . . . .	74
	Vlivy na rozhodování . . . . .	76
	Racionální rozhodovací proces . . . . .	78
	Pět perspektiv . . . . .	80
	Jiné možnosti rozhodování . . . . .	81
<b>4.</b>	<b>Skupiny a týmy v organizaci . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Formování skupin . . . . .	84
	Definování skupiny a týmu . . . . .	84
	Formální a neformální skupiny . . . . .	85
	Homansova teorie formování skupiny . . . . .	86
	Etapy vývoje skupiny . . . . .	86
	Virtuální skupiny a praxe . . . . .	88
4.2	Struktura skupiny . . . . .	89
	Definice struktury skupiny . . . . .	89
	Moc ve skupině . . . . .	89
	Status ve skupině . . . . .	90
	Obliba ve skupině . . . . .	90
	Komunikační struktura . . . . .	91
	Struktura rolí . . . . .	92
4.3	Jednotlivci ve skupině . . . . .	94
	Jednotlivci a skupina . . . . .	94
	Vliv skupiny na výkon jednotlivce . . . . .	94
	Vliv skupiny na chování jednotlivce . . . . .	97

---

	Vzájemný vliv skupiny a jednotlivce . . . . .	98
4.4	Týmová práce a typy týmů . . . . .	99
	Typy týmů . . . . .	99
	Ekologický rámec pro analýzu práce týmové efektivity . . . . .	102
<b>5.</b>	<b>Vliv globalizace na vývoj týmové práce . . . . .</b>	<b>105</b>
5.1	Virtuální týmy . . . . .	106
	Důvody pro vytváření virtuálních týmů . . . . .	107
	Virtuální týmy a jejich hlavní výzvy . . . . .	108
	Komunikační problémy ve virtuálních týmech . . . . .	109
5.2	Důvěra a virtuální organizace . . . . .	111
	Povzbuzování důvěry ve virtuálním týmu . . . . .	113
5.3	3K – komunikace, kooperace, koordinace . . . . .	115
	Pozitivní a negativní aspekty virtuální komunikace, sociologické důsledky . . . . .	115
5.4	Příležitosti a problémy práce ve virtuálním týmu . . . . .	117
5.5	Specifika multikulturní komunikace . . . . .	119
	Typy konfliktů a synergie v multikulturních týmech . . . . .	119
	Výhody a nevýhody multikulturního virtuálního týmu . . . . .	120
5.6	Nástroje pro potřeby řízení a organizování pomocí virtuálních týmů . . . . .	121
5.7	Konflikty při vedení pracovních skupin a virtuálních týmů . . . . .	124
5.8	Vliv time managementu na organizování týmů . . . . .	126
5.9	Sebeřízené virtuální týmy . . . . .	127
<b>6.</b>	<b>Organizační vztahy . . . . .</b>	<b>129</b>
6.1	Klasická organizace práce . . . . .	130
	Zrození vědeckého managementu . . . . .	130
	Taylorismus . . . . .	130
	Fordismus . . . . .	131
	Povaha práce . . . . .	132
	Budoucnost taylorismu . . . . .	133
6.2	Prvky organizační struktury . . . . .	134
	Organizační struktura jako síť vztahů . . . . .	134
	Typy práce . . . . .	135
	Liniové, štábní a funkční vztahy . . . . .	137
	Formální a neformální vztahy v organizaci . . . . .	137
	Tvorba versus vývoj struktury . . . . .	138
	Role v organizaci . . . . .	139
	Centralizace a decentralizace rozhodování . . . . .	140
	Organizační struktury a manažerské role . . . . .	140
6.3	Byrokratická organizace . . . . .	145
	Max Weber a byrokracie . . . . .	145
	Silné a slabé stránky byrokratických organizačních struktur . . . . .	146
	Henri Fayol a klasická teorie managementu . . . . .	147
	Kontingenční přístupy . . . . .	150
	Kontingence a technologický determinismus . . . . .	151
	Technologie zprostředkování . . . . .	152
	Technologie dlouhých řetězců (sekvenční technologie) . . . . .	152
	Reciproční technologie (intenzivní technologie) . . . . .	152

---

	Kontingence a environmentální determinismus . . . . .	153
	Kontingence a velikost organizace . . . . .	155
6.4	Organizační strategie a návrh organizační struktury . . . . .	156
	Strategie organizace a organizační struktura . . . . .	156
	Strategická volba a okolí . . . . .	157
	Částečná nestabilita . . . . .	157
	Volný trh, hierarchická firma a meziorganizační vztahy . . . . .	158
6.5	Podrobné vymezení síťové organizace . . . . .	161
	Typologie síťových organizací . . . . .	165
	Mezifiremní síť . . . . .	166
	Vnitrofiremní síť . . . . .	170
	Srovnání uvedených koncepcí síťové organizace . . . . .	172
	Přednosti síťových organizací . . . . .	172
	Nevýhody síťových organizací . . . . .	173
	Klíčové faktory úspěchu síťové organizace . . . . .	174
	Organizační faktory . . . . .	175
	Vyhledky . . . . .	175
6.6	Vymezení virtuální organizace . . . . .	176
	Typologie virtuálních organizací . . . . .	181
	Srovnání uvedených koncepcí virtuální organizace . . . . .	185
	Silné a slabé stránky virtuálních organizací . . . . .	186
	Klíčové faktory úspěchu virtuální organizace . . . . .	191
	Vyhledky virtuálních organizací . . . . .	193
6.7	Strategické aliance . . . . .	193
	Vymezení strategické aliance . . . . .	195
	Typologie strategických aliancí . . . . .	197
	Silné a slabé stránky strategických aliancí . . . . .	201
	Klíčové faktory úspěchu strategické aliance . . . . .	204
	Vyhledky strategických aliancí . . . . .	207
<b>7.</b>	<b>Moderní nástroje řízení a organizování podniku . . . . .</b>	<b>209</b>
7.1	Rozvoj organizace . . . . .	210
	Cíle a procesy rozvoje organizace . . . . .	210
	Úrovně a režimy zásahů . . . . .	210
	Techniky vývoje organizace . . . . .	212
	Maticové vývoje organizace . . . . .	212
	Kritika zásahů do organizačního vývoje . . . . .	213
7.2	Organizační změny . . . . .	214
	Přirozenost změn . . . . .	214
	Strategická změna: imperativ současné organizace . . . . .	214
	Změny a jednotlivci . . . . .	215
	Odpor vůči změnám: příčiny odporu a řešení . . . . .	216
	Přínosy a omezení změn spoluúčasti řízení . . . . .	217
	Postupy změn o N krocích . . . . .	218
	Procesní a kontextová teorie změny . . . . .	218
	Reengineering obchodního procesu . . . . .	219
	Agenti změn . . . . .	220
7.3	Organizační kultura . . . . .	220



	Vznik konceptu organizační kultury . . . . .	220
	Hodnoty organizační kultury . . . . .	221
	Organizační kultura a výkonnost firmy . . . . .	222
	Co je klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře? . . . . .	223
	Průzkum podnikové kultury v podniku automobilového průmyslu . . . . .	226
	Změna firemní kultury . . . . .	228
	Manifestace organizační kultury . . . . .	230
	Organizační socializace . . . . .	231
	Alternativní pohledy na organizační kulturu . . . . .	232
	Organizační kultura, výkonnost a změny . . . . .	233
	Národní kultury . . . . .	234
	Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí . . . . .	237
7.4	Vybrané modely managementu lidských zdrojů . . . . .	237
	Personální management a management lidských zdrojů . . . . .	237
	Modely managementu lidských zdrojů . . . . .	238
	Kritika managementu lidských zdrojů . . . . .	243
7.5	Trendy procesního organizování . . . . .	243
7.6	Organigramy jako metodický nástroj organizace procesního řízení . . . . .	245
	Základní formy organizování . . . . .	247
	Organigramy v akci . . . . .	249
	Skladba organizačních forem . . . . .	251
	Huby jako možnost kompetence . . . . .	252
	Řízení na svém místě . . . . .	253
7.7	Praktická aplikace procesního řízení . . . . .	255
<b>8.</b>	<b>Management organizace . . . . .</b>	<b>257</b>
8.1	Vedení versus management . . . . .	258
	Charakteristiky vůdčích osobností . . . . .	260
	Moc . . . . .	260
	Efektivní chování vůdců . . . . .	261
	Kontingenční teorie: kultura organizace . . . . .	262
	Vedení lidí v 21. století . . . . .	265
8.2	Efektivní rozhodování . . . . .	265
	Modely rozhodování . . . . .	265
	Podmínky pro rozhodování: riziko a programovatelnost . . . . .	267
	Individuální a skupinové rozhodování . . . . .	267
	Problémy se skupinovým rozhodováním . . . . .	267
	Rozhodování na úrovni organizace . . . . .	269
	Model Vrooma a Yettona, úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců . . . . .	270
	Nová verze modelu Vrooma a Yettona . . . . .	272
8.3	Příčiny špatného rozhodování a vedení lidí – konflikt . . . . .	273
	Pohledy na konflikty . . . . .	273
	Kordinace konfliktů . . . . .	274
	Metody řešení konfliktů . . . . .	277
	Emoční práce . . . . .	279
8.4	Moc a politika . . . . .	280
	Moc a odpovědnost v organizacích . . . . .	280

---

Taktiky moci a strategie vlivu . . . . .	281
Politika v organizacích . . . . .	281
Politické chování . . . . .	282
Moc a politika v postmoderních organizacích . . . . .	283
<b>9. Životní cyklus organizací . . . . .</b>	<b>285</b>
9.1 Etapy životního cyklu podle Millera a Friesena . . . . .	288
Zrod . . . . .	289
Růst . . . . .	290
Zralost . . . . .	290
Upadávání . . . . .	290
Obroda . . . . .	293
9.2 Model evoluce a revoluce ve vývoji podniku . . . . .	296
Pionýrství a krize vedení . . . . .	299
Řízení a krize autonomie . . . . .	299
Delegování a krize kontroly . . . . .	300
Koordinační a krize byrokracie . . . . .	300
Spolupráce a krize psychologického nasycení . . . . .	301
9.8 Teorie životního cyklu a její využití . . . . .	302
<b>Příloha: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska jejich stylu vedení a řízení . . . . .</b>	<b>305</b>
<b>Použitá literatura . . . . .</b>	<b>316</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>320</b>

# O autorech

## **Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.**

Působí na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze jako docent v oboru podnikové hospodářství. Odborně se zaměřuje na organizační architekturu firmy, organizační teorii a organizační chování. V těchto oborech vede na VŠE řadu doktorských prací a garantuje předmět Organizování ve firmě pro prezenční a distanční studium. Je spoluautorem řady fakultních výzkumných úkolů. V letech 2001 až 2002 vedl výzkumný projekt na téma organizačního chování amerických manažerů. V letech 2006 a 2007 vede projekt na téma organizačního chování evropských manažerů. Výsledky tohoto výzkumu jsou zahrnuty i v této publikaci. V roce 1994 se zúčastnil stáže na universitě v Manchesteru. V roce 2002 absolvoval výzkumný pobyt v USA na Arizona State University ve Phoenixu, v roce 2006 pak výzkumný pobyt na Wirtschaftsuniversität Wien. Působí v programech MBA a DBA. Je autorem a spoluautorem desítek odborných statí u nás i v zahraničí, vysokoškolských učebnic a slovníků.

## **Ing. Jiří Odcházal, MBA**

V současné době působí jako předseda představenstva akciové společnosti Lázně Poděbrady. Dále působí jako jednatel Výstaviště Lysá nad Labem a jednatel společnosti JOLY. Ve své kariéře působil v mnoha významných řídicích funkcích, například jako výrobní náměstek akciové společnosti Letov Praha nebo výrobní náměstek Kovona LBZ Lysá nad Labem. Od roku 1991 se zabývá strategickým investováním a moderními organizačními a řídicími strukturami. V rámci svého profesního působení se věnuje vývoji nových technických příležitostí. S pomocí B2B systémů aplikuje nejmodernější formy řízení středních a velkých firem. Svoje zkušenosti uplatnil v mnoha investičních projektech v České republice i v zahraničí. Přednáší na manažerském institutu ESMA Barcelona. Spolupracuje na mnoha projektech vysokých škol, kde zároveň i vyučuje problematiku investiční politiky, podnikové ekonomiky a managementu.

# Předmluva

Cílem této knihy je vysvětlit problematiku managementu a organizování podniku podle moderních přístupů, a to ze širší perspektivy, než by to dokázaly dílčí disciplíny samostatně. Integruje jednotlivé specifické disciplíny do jednoho komplexního celku **management a organizování podniku**, aby manažer nebo vedoucí pracovník získal přehled o jednotlivých problémových oblastech, potřebných k řízení a organizování podniku nebo organizačních jednotek, a získal tím snadněji a rychleji komplexní přehled o nástrojích a činnostech, které s řízením a organizováním podniku, tedy zejména lidí, ale i technických systémů, souvisí.

Autoři tuto knihu zpracovali po víceleté vzájemné spolupráci, kdy oba spojili své bohaté, jak teoretické, tak praktické poznatky a zkušenosti v tomto vědním oboru. Analyzují a interpretují jednotlivé funkční oblasti řízení podniku a vysvětlují jejich výhody a nevýhody, s konkrétními možnostmi použití v konkrétních situacích, za účelem zvýšit celkovou prosperitu podniku v podmínkách globalizace. Jedním z nejčastějších problémů manažerů je volba vhodných a účinných nástrojů pro řízení a organizování podniku. **Proto je cílem této knihy podat čtenáři přehled o jednotlivých problematikách**, jako například vlivu globalizace na novodobé trendy v organizování společností, tedy na organizační vztahy mezi organizačními jednotkami, týmy a jednotlivci, na komunikaci mezi těmito organizačními prvky, které tvoří organizační uspořádání pomocí síťových organizačních seskupení, virtuálních organizací a strategických aliancí. Kromě přehledu klasických útvarových organizačních struktur se věnujeme nové metodologii pro tvorbu organizování pomocí procesního řízení v organizaci. Pevně věříme, že zvolená koncepce knihy, s důrazem na zhodnocení do této doby realizovaných pokusů o aplikaci uvedených tendencí a nástrojů řízení a organizování v podnikové praxi u nás i v zahraničí, přispěje ke zvýšení úrovně tvorby organizační architektury.

Knihy by měla poskytovat návody a recepty na úspěch v organizování pracovního prostředí našich firem.

Řízení a organizování je pojato jako integrace praktických a teoretických disciplín, které jsou propojeny tak, aby to pomohlo čtenářům posunout se od intuitivního pojetí směrem k systematickému pojetí studia managementu, jež by zejména manažerům umožnilo zlepšení jejich schopností předvídat a snáze vysvětlovat své rozhodovací záměry.

Cílem autorů bylo připravit publikaci, která by měla charakter vysokoškolské učebnice nebo doplňující učebnice pro MBA a DBA. Zároveň by se však mohla stát užitečnou pomůckou pro řadu manažerů různých organizačních jednotek, jež potřebují rychle načerpat nové poznatky a provést konfrontaci teoretických názorů s praxí.

Kapitoly 3, 4, 7.3 a 7.4, 8 a příloha byly sepsány za finanční podpory grantového výzkumu GAČR 402/06/0103.

Autoři

---

# KAPITOLA 1

## Organizování firem

## 1.1 Definice organizování

**Organizování** patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho (1965) je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Od té doby v mnohém došlo k razantním změnám a **dnes pod tímto pojmem chápeme jak organizační struktury útvarové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických aliancí nebo do virtuálních týmů či organizací.**

Dále sem patří organizační nástroje a funkce, které organizování činí efektivnější. Výkonost podniku je zároveň ovlivněna způsobem organizování, ale i chováním organizovaných skupin a jednotlivců v organizacích. Hovoříme pak o takzvaném **organizačním chování skupin a jednotlivců**. V této knize budeme chápat pojem organizování podniku a organizační chování integrálně. Abychom pojem organizování chápali správně, je nutné definovat také pojem organizace.

**Organizací** rozumíme určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo **kolektivních cílů**. A co je zmiňované **sociální uspořádání**? Tímto pojmem vyjadřujeme skutečnost, že organizaci tvoří určitý počet členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně se ovlivňují, aby jejich práce byla efektivní. Ke své práci používají nejrůznější **technologie** a množství **informací**, ale i **nástrojů řízení**.

**Kolektivní cíle** zdůrazňují sdílené záměry členů, kteří jsou jich společně schopni dosáhnout efektivněji, než kdyby jednali samostatně. Konečně **kontrolovaný způsob jednání** vyzdvihuje fakt, že na jednání organizace závisí i její přežití, proto musí být řízeným způsobem prováděna koordinace, alokace zdrojů a další činnosti, které umožní organizaci fungovat.

Proč studovat organizování podniku? Každá organizace se setkává se zásadní otázkou, takzvaným organizačním dilematem. **Organizační dilema** je způsob, jak budou řešeny potenciální rozpory mezi potřebami a očekáváními jednotlivých členů organizace a mezi záměry organizace jako celku. Tento zásadní rozpor pomáhá pochopit právě organizování a management. To poskytuje soubor technik, jež umožňují tento rozpor řešit. Je možné rovněž definovat organizaci ve vztahu k podniku a podnikání následovně:

1. **Podnik je organizace.** Jednotlivé organizační prvky (osoby, skupiny, procesy útvary, podniky) mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci. Spojením těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků, ale zejména svým způsobem propojení a tím i možností jednoduššího koordinování, řízení a samokontroly. Jde o pojetí organizace jako instituce. Vztahy mohou být buď těsné (například trusty), nebo hodně volné (např. virtuální firmy). Těsností zde máme na mysli stupeň omezení buď ekonomické, nebo právní subjektivity jednotlivých organizačních prvků.
2. **Podnik má organizaci.** V tomto smyslu je organizace chápána jako výsledek organizačního procesu. Jinými slovy: organizace popisuje určitou formu pořádku (uspořádání, řádu). Organizace je chápána jako organizační uspořádání podniku, a to pomocí **útvarové** nebo **procesní** struktury, kde každý organizační prvek má svá práva, ale i povinnosti řídit se kritérii, jež jsou odvozena od cílů, kterých má organizační prvek dosáhnout. Jednotlivé formy organizačního uspořádání jsou cíleny na uspokojování potřeb zákazníků.

3. **Podnik je organizován.** Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků (osob, skupin, organizačních jednotek a společností). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace těchto prvků, ovšem také jako vytváření silné organizační kultury. V tomto případě se jedná o organizování a řízení pomocí měkkých nástrojů řízení (motivace, organizační kultura apod.)

**Neustále organizovat podnik** je nutností, která ve své podstatě vyplývá ze současných dramaticky se měnících podmínek na trhu. Přestává vládnout výrobce, ale vládne zákazník. Neprodáváme zákazníkovi pouze produkt, ale naději, že bude překvapen, a to nikoli nemile. Z těchto důvodů je nutné přejít z klasického ryze operačního (neboli funkčního) organizování podniku, který byl a někde je založen na principu dělby práce procesů, jež jsou rozloženy na dílčí činnosti či operace. Jedná se tudíž o více hierarchické organizace, uvnitř s centrálně plánovanou ekonomikou a kontrolou – na rozdíl od jejich tržního okolí, kde vládne zákon poptávky a nabídky. Proto je třeba rychleji, kvalitněji a levněji zvládnout:

- Rozsah práce (objem práce se neustále zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem).
- Čas a přidanou hodnotu (zákazník chce produkt či službu včas). Je proto třeba, aby se zkrátila průběžná doba procesu, dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.
- Kontrolu, koordinaci, inovaci (členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, samostatnosti a vzájemné kontroly při provádění všech prací).
- Jednoduchost (snahou je vytvářet jednoduché, variantně koncipované procesy, maximálně je napřímit a odstranit aktivity nevytvářející hodnotu).
- Motivaci zaměstnanců a kvalitu (motivace je zaměřena na proces, procesní tým, projektový tým v závislosti na vytváření kvalitního produktu).
- Různorodost práce (provedení práce vyžaduje různé a neustále nové vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jednotlivec, ale celý tým).
- Efektivnost práce (rozdělení nebo seskupení činností a procesů tak, aby bylo dosaženo optimálního poměru mezi vstupy a výstupy těchto procesů a posílení rovnováhy mezi účinností a účelností organizování).

Na základě výše uvedených definic budeme v této publikaci vysvětlovat organizování podniku. Jedná se tedy o chápání organizování v širším slova smyslu, a to se všemi aspekty a faktory, které organizování podniku v současné době ovlivňují a utvářejí je až do takzvaně volně svázaných organizačních sítí – například virtuálních společností s virtuálními týmy, založenými na větší důvěře než v běžně hierarchicko-byrokratické struktuře, která byla založena na přísné formalizaci, kontrole a strnulosti vůči inovacím všech procesů a činností.

Stejně jako dovedeme pružně analyzovat situaci na trhu a v souvislosti s tím měnit cíle a strategie podniků, tak je nutné i rychle reagovat na tyto změny tím, že budeme rychle měnit organizační architekturu podniku, která se skládá ze čtyř hlavních činitelů:

- **Účel podniku**, ke kterému je určen (vychází z požadavků okolí a je vyjádřen strategickými cíli, strategií, posláním, ale je limitován vnitřními faktory organizace).
- **Stavební materiál** (je dán jednotlivými stavebními kameny v podobě útvarové a procesní organizační struktury).



- **Styl řízení nebo vedení** (lidé a jejich role, organizační kultura, etika, morálka, motivační prostředí).
- **Technologie** (komunikace a informační systémy, soudobé nástroje a metody řízení – re-engineering, kaizen, TQM, transakční náklady, controlling a další).

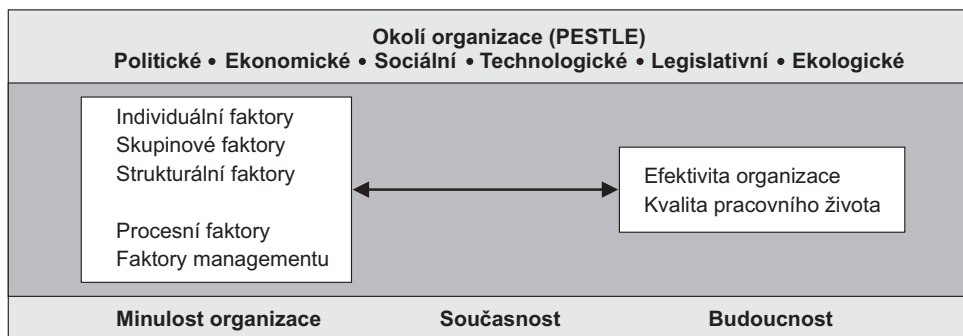
Žádná organizace není izolovanou jednotkou či uzavřeným systémem. Každá organizace se nachází v určitém okolí či okolním prostředí, které na ni působí a naopak ona působí na něj. Aby organizace dokázala navrhnout své efektivní chování, je bezpodmínečně nutné se s tímto okolím seznámit a brát jej při každé své činnosti v potaz.

Každá organizace současně disponuje vnitřními možnostmi, pomocí kterých dosahuje stanovených cílů a pomocí nichž je rovněž limitována, ale je limitován i její **účel, ke kterému je předurčena**.

Tyto vnitřní faktory limitují a zároveň tvoří základní pilíře, na nichž stojí organizace a jež studují disciplíny zvané organizování, ale i organizační chování. Jsou jimi například:

- Individuální faktory – touto částí se zabývá kapitola Jednotlivci v organizaci.
- Skupinové faktory – tato část je popsána v kapitole Týmy v organizaci.
- Strukturální faktory – tomuto faktoru je věnována kapitola Organizační struktury.
- Procesní faktory – tato část je popsána v kapitole Procesy v organizaci.
- Faktory managementu (řízení) – jimi se zabývá kapitola Management organizace.

Všechny uvedené faktory ovlivňují efektivitu organizace, která je potom výslednicí jejich působení. Uvedené faktory, jejich vzájemný vztah, vliv na efektivitu organizace a časový průběh jsou znázorněny na obrázku 1.1. Z tohoto obrázku vyplývá, že posílení byť jediného faktoru povede ke zvýšení efektivity celé organizace. Posílení všech navíc povede k synergickému efektu. Nesmí být ovšem opomenuta proporcionalita těchto faktorů a jejich vzájemné sladění. Všechny interní faktory musí být neustále kontrolovány a koordinovány, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity nejen v současnosti, ale i v dlouhodobější perspektivě.



**Obr. 1.1** Organizační chování v okolním prostředí

## 1.2 Analýza interních a externích faktorů vymežujících účel organizace

Obrázek 1.1 ukazuje schéma principu efektivního přístupu k organizování. Organizace se nenachází ve vakuu, ale je ovlivněna různými způsoby jejím širším okolím, znázorněným vnějším polem obrázku. Přiblížení tohoto vlivu nám umožňuje analýza PESTLE, která zkoumá politickou, ekonomickou, sociální, technologickou, právní a ekologickou sílu (bude vysvětlena podrobněji v 2. kapitole) a která zasahuje do chodu organizace, do jejího organizování, ale i do organizačního chování jejích členů. Obrázek poukazuje na dvě skupiny faktorů, **efektivitu organizace a kvalitu pracovního života** (vpravo). Vlevo se nachází pět skupin interních faktorů, které ovlivňují chod organizace. Organizaci nemůžeme považovat za statickou. Organizace a její členové musí plánovat s výhledem do budoucnosti. Minulé události ovlivňují současné představy a akce. Je tedy nutné vysvětlit chování s poukazem na jejich umístění v čase, a to podle umístění na ose pod obrázkem. Obrázek 1.1 můžeme demonstrovat na následujícím příkladě.

Každá organizace čelí konkurenci, například prodej malého podniku stagnuje, jeho malá prodejna se má příští měsíc zavřít a oddaná prodavačka se bojí, že bude propuštěna (nastanou pro ní **ekonomické problémy**). Možná je prodejna ohrožena, protože místní populace slábne, což snižuje prodej (**sociální problémy**). Možná vláda čelí tlaku EU na novou daňovou politiku pro maloobchodní prodejny, jež by vytvořila zvýhodněnou strukturu odvodů, ovšem jen pro některé (**politický problém**). Možná nové vybavení prodejen zaměstnance znervóznilo, protože špatně rozumí počítačovým systémům (**technický problém**).

**Individuální faktory:** Možná však, že prodavačka neakceptuje požadavky vedoucího nebo zákazníků. Možná, že prodavačce nevyhovuje tento druh práce, která vyžaduje interakci s veřejností (**osobní problém**). Možná všechno zapříčinily špatné vztahy na pracovišti, plynoucí z nedorozumění mezi zákazníkem a prodavačkou (**komunikační problém**). Prodavačka se asi domnívala, že stížnost zákazníka je pomíjivá, ale zákazník to myslel mnohem vážněji (**problém vnímání**). Možná má prodavačka osobní nebo rodinné problémy.

**Skupinové faktory:** Není vyloučeno, že zaměstnanci v této části organizace nevytvořili soudržné týmy (**špatná formace skupin**). Možná, že se prodavačka z nějakého důvodu straní týmu (je nová) a je nešťastná (**problém struktury týmu**). Neformální norma, jak jednat s nepříjemnými zákazníky, je být na ně také nepříjemný – a prodavačka tak jedná (**špatná pravidla chování**). Organizace možná představila nový týmový přístup bez promyšlení, bez tréninku, bez dohledu a bez placených školení.

**Strukturální faktory:** Možná je organizační struktura pomalá a byrokratická a prodavačka úzkostlivě čeká, kdy vznikne nějaký velký problém. Možná mají interní předpis na delegování práce. Možná není vedoucí schopen čelit problému, aniž by kontaktoval svého nadřízeného, který nerozumí místním poměrům. Možná má přímý nadřízený příliš odpovědností a příliš je vzdálen prodavačce, nebo byl zaneprázdněný nadřízený pryč. Třeba byla organizační struktura ideální, když před deseti lety obchod otevřeli, ale nestačí pro dnešní tempo podnikatelských změn a náročnější zákazníci.

**Procesní faktory:** Možná prodavačka trpí iniciační únavou způsobenou četnými změnami v posledních letech. Možná, že komunikační problémy a konflikty s ostatními doposud nebyly vyřešeny. Třeba je prodavačka k mnoha organizačním normám, procesům a pracovním

postupům nepřátelská. Možná se prodavačka cítí zklamána odměnou, tréninkem, nepovýšením nebo kariérovým růstem.

**Řídící faktory:** Možná je prodavačka znechucena autokratickým chováním vedoucího. Možná cítí, že vedení činí rozhodnutí bez konzultace problému se zaměstnanci, kteří mají užitečné informace a nápady. Možná vedení hrálo příliš vysokou hru, což nějakým způsobem poškodilo prodavačku.

## Shrnutí

Tato příprava možných příčin špatných zkušeností z praxe demonstruje spoustu způsobů výkladu organizování a organizačního chování.

- Ve většině případů to svádí svalit vinu na jednotlivce. Jakkoliv to může být jasné, tento předpoklad bude často mylný. Musíme se proto dívat na problém hlouběji. A to tak, aby i jeho jednoduchý výklad byl chápán z různých pohledů.
- Někdy vše také svádí hledat jedinou hlavní příčinu. Ačkoliv to může být všem jasné, chování je vždy ovlivněno více faktory, které v kombinacích působí na organizační efektivitu a pracovní zkušenosti.
- I když zde uvádíme příliš jednoduchý příklad a pracujeme s jednotlivými faktory za účelem výkladu odděleně, je třeba v praxi pracovat s faktory integrovaně, jelikož jsou ve skutečnosti propojené. Například v krizi nebo v době nejistot budou někteří jedinci preferovat spíše přímý autoritativní styl řízení, jelikož to bude znamenat rychlou a ráznou akci pro opětovné nastolení pořádku a předvídatelnosti. Takže v tomto případě se pak musíme zajímat o vztah mezi souvislostmi a o to, jak styl řízení ovlivní chování jednotlivců. Tyto vztahy na obrázku 1.1 nejsou znázorněny (bylo by to velmi nepřehledné).

I když obrázek 1.1 vypadá jako jednoduchý diagram příčin a následků, ve skutečnosti šipka mezi dvěma vnitřními rámečky míří i zpět. Na jedné straně sledujeme jednotlivé skupiny faktorů jako nezávislé proměnné a organizační efektivnost a kvalitu práce jako závislou proměnnou. Ale tato závislost může platit i obráceně. Například je správné přepokládat, že vysoká organizační efektivita bude mít vliv na individuální motivaci, soudržnost týmu, výkon, organizační strukturu, kulturu a možná i na styl řízení.

Tento a předchozí bod zdůrazňuje potřebu systematického myšlení: musíme si být vědomi vzájemných vztahů mezi těmito faktory. Musí se ale také brát ohled na následující dva faktory: organizační efektivitu a kvalitu práce.

Efektivita je kontroverzní, protože každý z majitelů má jinou představu o tom, co je efektivní. Pro obchodní společnosti je zřejmou definicí efektivnosti zisk. Je to však problematické ze dvou důvodů. Musí se brát v potaz čas akce, která zlepší krátkodobě zisk. Ale v dlouhodobém horizontu ho může zhoršit. Některé další organizace se vzdají v krátkém a středním období zisku za účelem získání podílu na trhu, což napomáhá společnosti, takže roste a je stabilnější vůči nástrahám z okolí. Akcionáři chtějí, aby se jim jejich investice vrátily, zákazníci požadují kvalitní produkty a služby, zodpovědní manažeři chtějí postup v hierarchii, většina zaměstnanců chce slušný plat.

Ekologické skupiny žádají organizace, aby chránily lesy, omezovaly toxické emise, cestovní ruch, úroveň hluku atd. Organizační efektivnost je velice nehmatatelné pojetí a je tudíž obtížné přesně vysvětlit rozdíl mezi organizováním a řízením v praxi na jedné straně a měřením výkonnosti na straně druhé. Je třeba dodat, že řízení bylo vždy prvotní a organizování druhotné.

Termín **efektivita** organizace se tedy na naší mapě objevuje jako proměnná, určená pro velkou škálu různých měření při různých úrovních analýzy – individua, skupiny, organizace, společnosti. Neexistuje žádná společná definice tohoto pojmu. Stále populárnější je hodnocení, týkající se rozvoje přístupu nazvaného **balanced scorecard** (vyrovnaný výsledkový lístek). Tento přístup se týká organizační efektivnosti, která využívá řadu kvantitativních a kvalitativních měření ke zhodnocení organizační výkonnosti. Mnoho společností využívá přístup **balanced scorecard** k provádění řídicích rozhodnutí a k vyhodnocení organizační výkonnosti z hlediska **čtyř kritérií**:

- hodnota akcionářů,
- interní efektivita,
- rozvoj zaměstnanců,
- ekologické záležitosti.

Pojem **kvalita pracovního života** přináší podobné problémy, stejně jako každý z nás má jiné potřeby a jiná očekávání od práce a od zaměstnavatele. Další problém spojený s tímto pojetím je, že je těsně spojený s organizační efektivností a také s většinou jiných faktorů na levé straně našeho obrázku. Je obtížné hovořit o kvalitě pracovního života bez ohledu na motivaci, spolupráci, organizační strukturu, organizační rozvoj, politiku a praktiky lidských zdrojů a stylu vedení.

O jaký se jedná druh **organizování** či **organizačního chování**? Je těžké oddělit výstupy od vstupů. Začali jsme návrhem považovat tento pojem za model, který analyzuje problém jako postup analýzy příčiny a následku. To znamená zpracovat faktory na levé straně modelu a změnit hodnoty organizační efektivity a kvality pracovního života na pravé straně obrázku 1.1. Jedná se o jeden zjednodušený způsob pohledu na organizování a organizační chování, avšak zjednodušené předpoklady mohou způsobit přehlédnutí vztahů mezi jednotlivými faktory, které jsme ani my neuvedli všechny. Musíme být při používání tohoto modelu jako příručky pro „příčiny a následky“ v organizačním chování a při organizování podniku velmi opatrní. Rádi bychom vás vyzvali, abyste použili tento model jen jako průvodce textem, jako „organizační metodu“ k umístění jednotlivých kapitol a částí do širšího kontextu. Doufáme, že tento model poslouží také k systematickému myšlení a analyzování vztahů mezi těmito faktory.