



Václav Cejthamr, Jiří Dědina

Management a organizační chování



- 2., aktualizované
a rozšířené vydání

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.



Ing. Václav Cejthamr, Ph.D.
Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.

Management a organizační chování

2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 3892. publikaci

Odborní recenzenti:
Doc. Ing. Jan Eisler, CSc.
Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Milan Vokál
Počet stran 352
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3348-7

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorech	13
Předmluva	15
1. Management a organizační chování	17
1.1 Integrovaná role managementu	17
1.2 Management a organizace	19
1.3 Cíle manažerů a organizací	19
1.4 Efektivita organizace a produktivita	20
1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení	21
2. Podstata organizačního chování	23
2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín	23
2.2 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)	24
2.3 Teoretické disciplíny	24
Organizační chování	24
Organizační teorie	25
2.4 Disciplíny aplikované	26
Podniková personalistika	26
Systémy podnikového řízení	26
2.5 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)	26
2.6 Organizační architektura jako pojem na zobecňující úrovni, zachycující moment změny	27
3. Role manažera, podstata řízení a vedení lidí	31
3.1 Vlastnosti a přednosti manažera	31
Přednosti úspěšného manažera	32
3.2 Práce manažera	33
Uspořádání prostředí	33
3.3 Manažerské role	34
Mezilidské role	34
Informační role	34
Rozhodovací role	35
Libovolné dělení aktivit	35
3.4 Proč organizace potřebují manažery	36
Model chování generálních manažerů	36
Co dělá opravdový manažer	37
Četnost aktivit	37
3.5 Modely manažerské práce a manažerského chování	37
Požadavky, omezení a volby	37
Flexibilita manažerské práce	37

	Jak se manažeři skutečně chovají	38
	Manažeři budoucnosti	38
	Deset klíčových strategií	38
3.6	Manažerské způsobilosti	39
3.7	Vývojové trendy v organizačním chování vedoucích pracovníků	41
	Síly formující odvětví	41
	Organizační schopnosti manažera	42
	Organizační chování a diagnostický přístup	43
	Individuální chování	44
	Proces přiřazování	47
	Proces učení	48
	Diverzifikovaná pracovní síla	49
	Osobnost, hodnoty a postoje	50
	Atributy a charakteristické rysy osobnosti	50
	Plánování kariéry a rozvoje	52
	Skupiny a týmy v organizacích	54
	Typy rozhodnutí	56
	Vlivy na rozhodování	58
	Efektivní týmy a pracovní skupiny	62
	Vznik týmu	63
4.	Manažerské chování a efektivita	65
4.1	Manažerské chování	65
4.2	Postoje manažerů k lidem	65
	Předpoklady teorie X o lidské povaze	65
	Předpoklady teorie Y o lidské povaze	66
	Manažerské strategie	66
	Požadavky vyplývající ze situace	67
	Použití přístupu teorie X	67
4.3	Prostředí pro japonskou teorii Z	67
4.4	Manažerská/vůdcovská mřížka	68
	Pět základních kombinací	68
	Dva dodatečné styly	70
	Rámec pro model chování	71
	Převažující manažerský styl	71
4.5	Manažerské systémy	72
	Profil organizačních charakteristik	72
	Účinky jednotlivých systémů	73
	Management podle systému 4	73
4.6	Management by objectives (MBO)	75
	Použití MBO	77
	Hodnocení MBO	77
	Kritika a omezení	78
	Hodnotící schémata opírající se o MBO	78
4.7	Kultura managementu	79
4.8	Základní manažerské filozofie	80
	Ohledy, respekt a důvěra	80
	Uznání a zásluhy	80

	Zapojení a dostupnost	80
	Slušné a poctivé jednání	81
	Pozitivní jednání na individuálním základě	81
	Důraz na konečný výsledek	81
	Uspokojení zaměstnanců a zákazníků	81
4.9	Výběr manažerského stylu	82
	Zlatá pravidla managementu	82
4.10	Manažerské schopnosti	82
	Důležitost efektivního managementu	82
	Efektivita a schopnosti	82
	Schopní a úspěšní manažeři	83
	Měřítko efektivity	83
	Ostatní kritéria efektivity	84
4.11	Management času	84
	Efektivita a aktivita	85
	Potřeba rovnováhy	85
	Kontrolní seznam manažera	85
	3-D model manažerského chování	86
4.12	Osm stylů manažerského chování	87
	Vhodný styl chování	88
	Všeobecná kritéria manažerské efektivity	88
	Přístup Americké manažerské asociace (AMA)	90
5.	Podstata vedení	93
5.1	Smysl vedení	93
	Důležitost vedení	93
	Vedení a management	94
	Rozdíly v postojích a vztazích s druhými	94
	Organizační rámec 7S	95
5.2	Manažerské vedení	95
	Symbolické vůdcovství	95
	Rozumná autorita nebo charisma	96
	Dynamická forma chování	96
5.3	Moc a vliv	96
	Vnímání vlivu podřízenými	99
	Vodítka pro vybudování a užití moci	100
5.4	Moc a angažovanost	101
5.5	Moc, statut a vedení	102
5.6	Manažer a vliv	103
5.7	Přístupy k vedení	104
	Přístup podle vlastností a zvláštních rysů	104
	Hledání společných rysů vedení	105
	Teorie velkého muže	105
	Řídit potichu	106
	Omezení přístupu podle zvláštních rysů	107
5.8	Funkční nebo skupinový přístup	108
	Funkce a odpovědnost vedení	108

5.9	Vedení zaměřené na jednání	109
	Výcvik k vedení	110
5.10	Vedení jako kategorie chování	111
	Ohledy a struktura	111
	Supervizoři zaměřeni na zaměstnance a na produkci	112
	Hlavní rozměry manažerského vedení	112
5.11	Styly vedení	112
	Širší klasifikace stylů vedení	113
	Sólový vedoucí a týmový vedoucí	113
	Pozornost stylu vedení	113
5.12	Kontinuum chování vedoucích	114
	Čtyři hlavní styly vedení	115
	Tři hlavní síly při rozhodování o typu vedení	115
5.13	Situační přístup	116
	Uposlechnutí zákona situace	116
	Omezení	116
5.14	Náhodné teorie vedení	116
	Fiedlerův náhodný model	117
	Vroomův a Yettonův náhodný model	118
	Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model	119
	Teorie cesta/cíl	120
5.15	Transformační vedení	123
	Části transformačního vedení	124
	Vliv na ostatní	125
	Transformační autokraté	125
	Renesanční vedoucí	125
5.16	Forma vedení „nikdo není nejlepší“	126
5.17	Různé styly na různých úrovních	126
5.18	Správný vedoucí pro správnou situaci	127
5.19	Národní kulturní rozměry vedení	127
	Stereotypizace chování vedoucích	127
	Bariéry v legislativě	128
5.20	Proměnné ovlivňující efektivitu vedení	128
5.21	Měkké dovednosti (soft skills)	129
	Součásti emoční inteligence	129
	Shrnutí	130

6. Jednotlivec a řízení jednotlivců 135

6.1	Chování jednotlivců v organizaci	135
	Základní stadia socializačního procesu	135
	Osobnost člověka v organizaci	138
	Motivy a potřeby	142
	Postoje	143
	Hodnoty	143
6.2	Chování lidí v organizační struktuře	144
	Neformální organizace a reálná moc	144
	Formální organizace	144

7. Řízení skupin	151
7.1 Význam a důležitost skupin	151
Definice skupiny	151
7.2 Vlivy na pracovní chování	151
Skupinové hodnoty a normy	151
Důležitost týmové práce	151
Formální a neformální skupiny	152
Soudržnost skupiny a její výkon	153
Rozvoj skupiny a její zralost	154
7.3 Charakteristiky efektivní pracovní skupiny	154
Pochopení chování skupiny	155
7.4 Vztahy v rolích	155
Soubor rolí	155
Nesouběžnost rolí	155
Očekávání od rolí	156
7.5 Konflikt rolí	156
Neslučitelnost role	156
Nejednoznačnost role	156
Přetížení role	157
Nevyžití role	157
Konflikt rolí a maticové organizace	158
7.6 Stres v roli	158
Snížení počtu konfliktů a stresu v roli	158
Další vlivy na chování	158
7.7 Členství v úspěšném týmu	159
Osm klíčových rolí v týmu	159
Podpora týmových a funkčních rolí	160
Revidovaný seznam týmových rolí	160
Hodnota a využití Belbinových týmových rolí	161
8. Virtuální týmy	163
8.1 Virtuální týmy a elektronická komunikace	163
Virtuální identita	164
Virtuální tým	165
Tradiční versus virtuální týmy	167
Geografická vzdálenost a virtualita	168
Komunikační model virtuální organizace	170
Souhrn názorů na rozměry virtuality	172
Zvláštnosti elektronické komunikace	173
8.2 Vícerozměrný model týmové virtuality	175
8.3 Dynamika a výkon virtuálního týmu	177
Faktory ovlivňující výkon virtuálních týmů	179
8.4 Důvěra v týmech a organizacích	180
9. Faktory ovlivňující organizační systém podniku	183
9.1 Prostředí a organizační systém podniku	183
9.2 Strategie a organizační systém podniku	184
Obránce	184

Výzkumník (inovátor)	185
Analyzátor	185
Zpátečník	185
9.3 Velikost podniku a organizační systém podniku	187
9.4 Technologie a organizační systém podniku	188
9.5 Vliv globální konkurence na řízení a na organizační strukturu podniku	189
Důsledky nedostatečné organizační struktury	189
9.6 Význam firemních organigramů	190
9.7 Jak velký tým můžeme efektivně řídit?	191
Velikost skupiny	191
Co je to skalární řetězec	193
9.8 Budování efektivních organizací	193
Omyly v utváření strategií	194
Organizační kultura	194
Organizační fitness	195
Projektové cíle při zdokonalování organizací	195
Silent killers	197
Nezdravá organizace	197
Vhodné organizační nástroje	198
9.9 Digitální řízení	199
10. Typy organizačních struktur a jejich členění	203
10.1 Liniové (lineární) organizační struktury	204
10.2 Štábní organizační struktury	204
Růst štábu	205
10.3 Kombinované organizační struktury	205
Liniově štábní organizační struktury	205
Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách	209
Cílově programové struktury	211
Projektové organizační týmy	211
Maticové organizační struktury	211
10.4 Funkční organizační struktury	214
10.5 Výrobní organizační struktury	217
10.6 Ostatní účelové organizační struktury	218
Divizní organizační struktury	218
Výrobní divizní organizační struktury	219
Územní (geografické) divizní struktury	220
Divizní organizační struktura podle zákazníků	220
Kombinování divizí a změny v divizích	221
10.7 Strategické podnikatelské jednotky	222
Požadavky SBU na obsahovou náplň podnikatelských plánů v GE	224
11. Zvyšování organizačního výkonu	237
11.1 Efektivní organizace	237
Účinnost a efektivita	237
Petersova a Watermanova studie	237
Hellerova studie	238
Charakteristiky „učící se“ organizace	238

Parkinsonův zákon	239
Peterův princip	240
11.2 Bojové hry jako nástroj strategického plánování	241
Reálné podmínky	241
Mintzberg a strategické plánování	242
Historie bojových her	242
Kdy je možné bojové hry efektivně použít?	242
Proč bojové hry fungují?	243
11.3 Jak hledat schopné vůdce aneb o řízení	244
Vítězství emoční inteligence	244
Jak poznat toho správného	245
Úloha intuice	245
11.4 Teorie her ve strategickém řízení	246
O teorii her	246
Rovnováha v případě nekooperativních her	247
Rovnováha kooperativních her	248
11.5 Příklady použití teorie her	249
Duel a truel	249
11.6 Racionální volba a řízení	250
12. Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura)	253
12.1 Témata související s OR	253
12.2 Podniková kultura	254
Úrovně kultury	254
Typy podnikové kultury	254
12.3 Kulturní síť	256
12.4 Ceremoniály, rituály a podnikové historky	257
Ceremoniály v organizacích	257
Rituály přechodu	258
Stabilizační funkce ceremoniálů	259
Organizační historky	259
12.5 Význam kultury	262
Podnikové organizační klima	262
Charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí	262
Jak zvyšovat angažovanost pracovníků	263
12.6 Konfliktní situace v organizacích	264
Několik přístupů k řešení konfliktů	265
Vlastnosti konfliktů	266
Zdroje konfliktu	267
12.7 Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí	267
Francie	267
Německo	269
Itálie	270
Velká Británie	272
USA	273
Japonsko	274
12.8 Organizační chování manažerů expatriantů v zahraničí	277
Nové prostředí a jeho vliv na organizační chování manažerů	277

Organizační chování manažerů v mezinárodních a globálních organizacích	277
Rozdělení zaměstnanců v zahraničí	277
Definice pojmu expatriace	278
Role expatriantů	279
Výhody a úspěšná expatriace	280
Nejčastější problémy a neúspěšná expatriace	280
Příprava před expatriací	280
Kulturní šok	281
Anglosaská kultura	282
Výzkum expatriantů ve Velké Británii	282
13. Rozvoj manažerské a organizační efektivity	293
13.1 Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení	293
13.2 Manažer pro transformační období	299
13.3 Model navržený a používaný NASA (Spojené státy)	305
Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu	308
Rysy osobnosti	309
Emoční propojení	310
Bezúhonnost	310
Dualita	310
Schopnost řídit nejistotu	310
Unikátní schopnost vyrovnávat tlaky	311
Znalosti	311
Obchodní znalosti	311
Organizační znalosti	311
13.4 Vývoj globálních vedoucích	311
Odhad talentu	311
Proces vývoje	312
Výcvik	312
Transfery	312
13.5 Schopnost globálního vedení	313
13.6 Závěry z manažerských výzkumů	315
Specifický profil top manažerů pro IT business	315
14. Technologie a organizace	319
14.1 Teoretické aspekty technologie	320
Nové technologie a organizace	320
Měření výkonu výrobních technologií	320
Co je nová technologie?	321
14.2 Organizační změny, rozvoj a inovace	323
Shrnutí/Summary	325
Literatura	327
Rejstřík	341

O autorech

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.

Působí na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze jako docent v oboru podnikové hospodářství a management. Odborně se zaměřuje na management a organizační chování, organizační architekturu, organizování podniku a manažerské rozhodování. Je autorem nebo spoluautorem řady odborných publikací, například Podnikové organizační struktury, teorie a praxe, Organizační architektura, Management a organizování podniku v podmínkách globalizace, Manažerské rozhodování, Management – základy, prosperita, globalizace, Moderní organizační architektura, Projektování organizačních struktur, jakož i řady vysokoškolských skript a více než stovky odborných statí. Poznatky k předkládané publikaci čerpal na studijním pobytu na Arizona State University.



Ing. Václav Cejthamr, Ph.D.

Působí na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze jako odborný asistent. Je autorem mnoha odborných článků a spoluautorem knih a vysokoškolských skript o řídicím stylu, manažerském chování a projektování organizačních struktur. Zabývá se sociologií organizací, výzkumem organizačního chování, efektivitou pracovních týmů a behaviorální teorií her.

Je absolventem doktorského studia managementu na VŠE a v současné době dokončuje doktorské studium sociologie na fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Absolvoval studijní pobyty na Arizonské státní univerzitě. Mnoho let působí jako vrcholový manažer a odborný poradce.



Předmluva

Pro nové vydání této knihy autoři aktualizovali své původní texty, aby čtenářům ještě více přiblížili problematiku organizačního chování v současnosti. Nově se zde objevuje kapitola věnovaná virtuálním organizacím a virtualitě, síťovým organizacím a dalším organizačním formám. Kniha se také více zaměřuje na měření týmového výkonu, na týmovou efektivitu a na vliv důvěry a dalších faktorů na fungování týmu. Stranou nezůstaly ani možnosti aplikace teorie her nebo bojových manažerských her v rozhodování a řízení organizací. Nové vydání rovněž zahrnuje konflikty v organizacích a možnosti jejich řešení, význam rituálů a historek v organizacích a další aspekty podnikové kultury.

Oproti původnímu vydání nalezete v úvodu každé kapitoly stručné shrnutí probíraných témat a na závěr pak otázky, určené k snadnému zopakování.

Kniha se snaží vysvětlit problematiku organizačního chování ze širšího úhlu, než by to dokázaly dílčí disciplíny. Integruje jednotlivé specifické obory do jednoho komplexního celku tak, aby manažer nebo vedoucí pracovník měl přehled o jednotlivých problémových oblastech a získal snáze a rychleji komplexní přehled o činnostech, které s organizováním lidí i technických systémů souvisí.

Kniha analyzuje a interpretuje chování lidí v jejich přirozeném pracovním prostředí. Je proto zaměřena zejména na problematiku chování jednotlivce a skupin, jejich motivaci, pracovní postoje, kooperaci organizační politiky, uplatňování moci a další témata, které s organizačním chováním bezprostředně souvisí. Kniha by měla poskytovat návody a recepty na úspěch při organizování pracovního prostředí.

Autorská dvojice čerpala své poznatky jednak z celé řady akademických výzkumů, jednak z vlastních přímých zkušeností. Organizační chování je tak v knize pojato jako integrace disciplín praktických a teoretických, které jsou spolu navzájem propojeny, aby pomohly čtenářům posunout se od intuitivního pojetí směrem k systematickému chápání studia organizačního chování, které by zejména manažerům umožnilo zlepšení jejich schopností předvídat a vysvětlovat určité chování.

Po přečtení knihy by chování manažerů nemělo být náhodné, ale mělo by směřovat k určitému výsledku. Chování nemůže být jednotné, jelikož mezi lidmi v různých situacích existují rozdíly. Je však třeba si uvědomit a osvojit fundamentální obecné zásady, které jsou v různých podnikových podmínkách stejné a umožňují manažerům vždy adekvátním způsobem reagovat.

Záměrem autorů bylo připravit publikaci, která by měla charakter vysokoškolské učebnice. Zároveň by se však mohla stát i užitečnou pomůckou pro manažery na různých úrovních řízení, kteří potřebují rychle načerpat poznatky o organizačním chování a konfrontovat různé manažerské přístupy k řešení.

Kapitoly 1–2, 3.7, 6, 9–10, 12.7–12.8 a 14 jsou dílem Jiřího Dědiny, kapitoly 3–5, 7–8, 9.5–9.9, 11–13 pak pocházejí z pera Václava Cejthamra.

1. Management a organizační chování

Studijní cíl:

- Pochopit charakteristiky pojmu management
- Uvědomit si rozdíl mezi horizontálním a vertikálním řízením
- Poznat poslání a cíle manažera
- Připomenout různé přístupy k organizačnímu chování

1.1 Integrální role managementu

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.

V současné době existuje několik směrů pojetí řízení a organizování, které vykonává vedoucí pracovník.

Vedoucí pracovník jednak musí být schopen prioritně nastavit **určitý optimální systém řízení** dané organizace, odvozený zejména od účelu, který má konkrétní organizace splňovat. Od tohoto systému řízení je odvozen systém organizační architektury podniku.

V průběhu každodenní činnosti se vedoucí pracovník zabývá organizováním a koordinováním organizační architektury podniku v důsledku změn jednotlivých faktorů, které ovlivňují chod dané organizace v podmínkách neustále změny. Tím snižuje při plnění plánovaných cílů podniku riziko a nejistotu.

V současné době lze konstatovat, že se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management, které jsou zaměřeny na jednotlivé stavební kameny podniku – podle toho, které daný autor upřednostňuje.

1. Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Někdy hovoříme o **vertikálním řízení**, kde převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Vedoucí pracovník zde využívá k řízení a organizování podniku tzv. **funkční organizační strukturu** (např. obchodní úsek, výrobní úsek, personální úsek, ekonomický úsek).

Řízení zde může být namířeno mimo jiné zejména na důslednější monitorování a dosažení hospodářského výsledku a dalších ekonomických ukazatelů, jako je rozvaha, výsledovka a C-F.

2. Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění **cílů podniku** prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků. (Zákazník požaduje optimální cenu, čas dodání a kvalitu.) Někdy hovoříme o převažujícím **horizontálním řízení**, kde kromě vertikálního řízení existuje ve stejné míře i řízení, kde převažuje komunikace mezi jednotlivými specialisty odborných útvarů v jedné hierarchii řízení. Vytvářejí se tzv. **projektové týmy**, které jsou zaměřené na konkrétní cíl, zakázku či zákazníka. Vedoucí pracovník k organizování podniku využívá tzv. **projektovou organizační strukturu** (kde specialisté z obchodního, výrobního, personálního a ekonomického oddělení vytvářejí projektový tým).
3. Management je **převážně umění** dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. V manažerských pozicích se objevují charismatičtí **vůdci (lídrři)**, kteří mají dar přirozeně motivovat své podřízené a tím vytvářet silnou organizační kulturu, jež zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Tím se zjednodušují klasické funkční i projektové organizační struktury a vytvářejí se **sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků** s otevřenou komunikací, kde funguje horizontální, vertikální a diagonální komunikace a do jisté míry i samořízení. Zkrátí se tak rozhodování na všech hierarchiích řízení, existuje větší možnost sebekontroly, menší počet konfliktů a funguje snadnější komunikace. Minimalizují se mocenské zájmy klasických funkčních struktur.

Shrňme organizační chování vedoucího pracovníka do několika kroků. Vedoucí pracovník by měl ovládat a znát:

1. Klasické funkce (rozhodování, plánování, koordinování, organizování, motivování, vedení a kontrolu atd.).
2. Práci s lidmi (motivovat, vést a komunikovat).
3. Svoji odpovědnost za úspěšný chod útvaru, týmu i celé organizace (jaké je zaměření do budoucnosti, co je to koncepční myšlení, ovládání technik strategického řízení, odolnost a otevřenost vůči změnám).
4. Co dělat pro organizaci (zvyšování výkonnosti, produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení).
5. Jak pracovat „sám na sobě“. Jedná se především o rozvoj vlastních organizačních dovedností, znalostí, ale i umění, jak správně a efektivně relaxovat pro pozdější kvalitnější a výkonnější práci, což vytváří předpoklady k úspěšnému organizačnímu chování vedoucího pracovníka.

Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací. **Psycholog** vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, **sociolog** negativním postojem vůči organizaci a **manažer** chybami v řízení. **Organizační chování** je vědou syntetickou, která se snaží vysvětlit problém ze širší perspektivy, než by to dokázaly dílčí disciplíny, a vidět věc ze všech aspektů.

Teorie i praxe v současné době vychází z mnoha roky prověřeného a všeobecně využívaného systémového rámce, který strukturu managementu dezintegruje do několika základních funkcí, jež v dané množině slučují znalosti i přístupy k výzkumu a aplikaci novinek. Všeobecně se v teorii moderního managementu stále využívá členění do funkcí plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Toto základní nebo podobné členění je velmi užitečné z prostého gnozeologického důvodu – nabízí pevnou strukturu, do které mohou být nové poznatky jednoduše „zasouvány“, a současně umožňuje se soustředit na jejich vazby

s ostatními prvky systému, a to za úplného splnění základní podmínky: zachování dynamiky systému řízení tak, aby stanovený rámec byl pružný, s překročitelnými hranicemi, a nepůsobil jako brzda zpracování nových poznatků.

Integrální role managementu je navíc zdůrazněna faktem, že manažeři musí počítat s vlivy **vnějšího prostředí**, ve kterém se daná organizace nachází a ve kterém působí. Vlivy vnějšího prostředí doplňují vnitřní problémy organizace, často je komplikují, i když v řadě případů mají jistě svůj pozitivní vliv a význam, protože působí jako určitý korektiv vnitřního prostředí a brání pojetí managementu čistě jako technologie řízení určitého subjektu. Jednoduše řečeno, manažeři by nemohli plnit své úkoly a být úspěšní v plném smyslu tohoto slova, kdyby nechápali nebo dokonce ignorovali mnoho podnětů z vnějšího prostředí – politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, ekologických, působících v jejich operační oblasti (PESTLE analýza).

1.2 Management a organizace

Každý manažer bez rozdílu by měl být odpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů. Toto tvrzení se opírá o oblíbenou Koontz-Weihrichovu definici: „**Management je proces** tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“, včetně dodatku, že je třeba tuto definici rozšířit o následující otázky a problémy:

1. Jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce?
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací?
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních?
4. Cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek.
5. Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

Faktem totiž (přes různé názory) zůstává, že management je, byť nevědomě nebo úmyslně pod odlišným názvem, aplikován ve všech organizacích, bez ohledu na jejich velikost, poslání nebo obor činnosti. Termín organizace nebo podnik je v této souvislosti třeba chápat nejen jako podnik výrobní nebo obchodní, ale patří sem i vládní instituce, ozbrojené síly, nemocnice, církve, nadace, protože vše z obecné části teorie managementu platí stejně pro poslance, ministra, ředitele banky, staniční sestru nebo vedoucího skautského oddílu.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní profesní charakteristikou člověka označovaného jako manažer není existence podřízených, ale jeho aktivní působení v procesu tvorby a udržování prostředí ve smyslu výše uvedené definice. Tedy **prvotním posláním manažera** je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace: jinými slovy, aby využití synergického efektu bylo maximální, ovšem v rámci omezujících podmínek daných v místě působení dané organizace (máme tedy na mysli především vnější faktory).

1.3 Cíle manažerů a organizací

V literatuře se často setkáváme s dělením organizací na ziskové a neziskové, popřípadě, „obchodní“ a „neobchodní“ organizace. Odtud vyplývá obecné přesvědčení, že **cílem manažerů** ziskových organizací je generovat zisk, zatímco **cílem manažerů neziskových organizací**

je produkovat „něco jiného“, většinou uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů. Takové přesvědčení však bohužel představuje základní omyl a je důkazem naprostého nepochopení problému.

Zisk je ve skutečnosti pouze měřítkem vytvořené nadhodnoty vyjádřené určitým způsobem, v tomto případě rozdílem sumy prodeje a celkových výdajů v dané měně. Ostatně pro mnoho obchodních firem představuje hlavní cíl dosažení například tržního podílu (třeba na úkor zisku za určité období) nebo zvýšení hodnoty jejich zásob apod. Z rozumových a etických důvodů by měla být ve všech druzích organizací žádoucím a logicky pouze dovoleným cílem **nadhodnota**, tedy optimální využití disponibilních zdrojů a maximalizace utility oproti součtu úsilí osamocených jednotlivců zaměřených stejným směrem. A v řadě případů se skutečně o peněžním zisku nedá hovořit, a to dokonce ani v některých útvarech firem prvořadě zaměřených na dosahování peněžního zisku (například účtárna, archiv apod.).

Proto musí manažeři vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času a peněz, materiálu a – s ohledem na výše uvedenou definici managementu – při minimální osobní nespokojenosti, nebo takové prostředí, ve kterém mohou dosáhnout žádoucích cílů pomocí reálně disponibilních zdrojů. V takzvaných neziskových institucích (například policie, charitativní nadace nebo muzeum) jde o stejný problém. Manažeři zde musí mít rovněž stanoveny určité cíle a měli by jich dosáhnout s minimální spotřebou zdrojů. Všechny zdroje jsou totiž omezené (někdy je jejich disponibilita v daném místě dána pouze administrativně) a více či méně vzácné, tudíž jejich optimální využití je s ohledem na budoucí potřeby etickou povinností, která v případě manažerů působících v rámci veřejných institucí přerůstá v povinnost právní.

1.4 Efektivita organizace a produktivita

Jiným způsobem vyjádření výše uvedené teze je tvrzení, že cílem všech manažerů je jejich produktivita. Přestože neexistuje všeobecná shoda názorů na objektivní význam produktivity, lze vycházet ze základní definice poměru mezi výstupem a vstupem za dané období při (zákazníkem) požadované kvalitě, tedy:

$$\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy, za dané období, při dané jakosti}$$

Ze vztahu tedy vyplývá, že **produktivita** může vzrůstat zvýšením výstupů při zachování vstupů, snížením vstupů při udržení stejných výstupů, nebo konečně zvýšením výstupů při současném snížení vstupů. Poslední kombinace přirozeně představuje nejpríznivější způsob zvýšení produktivity.

Celkový faktor produktivity kombinuje neuzavřený výčet vstupů pro dosažení požadovaného výstupu (práce, materiál, půda, kapitál, technologie, „podnikatelství“ apod.). Peter Drucker však v této souvislosti tvrdí, že: „...největší příležitost pro zvýšení produktivity spočívá beze vší pochyby ve vlastní znalosti práce, a to zejména v jejím managementu.“

Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu individuální a organizační výkonnosti. **Účinnost** se vztahuje k úspěšnosti při dosahování cílů. **Efektivnost** znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů. Důležitý moment představuje fakt, že manažeři nemohou zjistit, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle „své“ organizace, čímž se vracíme k problému integrální a integrující role managementu – bez návaznosti na příslušné marketingové postupy ani nemohou cíle objektivně definovat.

1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení

Operační přístup k managementu propojuje vhodné znalosti teorie s tím, co manažeři v praxi dělají. Vychází z existence určitého jádra znalostí typických pouze pro management (organizační struktura, linie, zaměstnanci, různé organizační teorie a koncepce, které byly vytvořeny pouze pro situace, jež se týkají manažerů), ke kterému jsou přibírány a absorbovány znalosti z jiných oblastí (rozhodovací analýza, teorie chování systémů, teorie sociálních systémů, teorie skupinového chování apod.). Do jisté míry se tedy jedná o rozvinutí teze systémového pojetí.

Tabulka 1.1 Přístupy k organizačnímu chování a řízení

Přístup	Vlastnosti/principy	Omezení
Empirický, respektive případový přístup	Studie zkušeností prostřednictvím případů. Identifikace úspěchů a selhání.	Veškeré situace jsou rozdílné. Nejsou známy pokusy o identifikaci principů. Omezená možnost pro vývoj teorie managementu.
Interpersonální behavioristický přístup	Zaměření na interpersonální chování, lidské vztahy, vedení lidí a motivaci. Vychází z psychologie jednotlivce.	Ignozuje plánování, organizování a kontrolování. Psychologické vzdělání nepostačuje k tomu, aby se člověk stal výkonným manažerem.
Skupinové chování	Důraz je kladen na chování lidí ve skupině. Vychází ze sociologie a sociální psychologie.	Toto pojetí nebývá organicky integrováno s principy, teorií a technikami managementu. Vyžaduje těsnější integraci s organizační strukturou, personalistikou a kontrolováním.
Spolupracující sociální systémy	Soustředění na mezilidské a skupinové aspekty vedení systému ke spolupráci. Rozšířená koncepce zahrnuje jakoukoliv spolupracující skupinu, která má jasný cíl.	Příliš široké pojetí pro studium managementu. Toto pojetí navíc přehlíží řadu manažerských koncepcí, principů a technik.
Sociálně-technické systémy	Technický systém nejvíce působí na sociální systém (osobní postoje, skupinové chování). Zaměření na výrobu, podnikové činnosti a další oblasti, kde je těsný vztah mezi technickým systémem a lidmi.	Pozornost je zaměřena pouze na dělníky a administrativní pracovníky na nižších úrovních řízení. Ignoruje řadu manažerských znalostí.
Teorie rozhodování	Pozornost je zaměřena na osoby a skupiny, které uskutečňují rozhodování, nebo jsou zapojeny do rozhodovacího procesu. Někteří teoretici považují rozhodování za odrazový můstek pro studium veškerých podnikových činností.	Lze říci, že existuje více řízení než rozhodování.
Systémový přístup	Systémové pojetí je široce aplikovatelné. Systémy jsou ohraničené, avšak berou v úvahu interakci s vnějším okolím, tedy organizace jsou považovány za otevřené systémy. Uznává důležitost zkoumání vzájemných vztahů plánování, organizování a kontrolování v organizaci i v mnoha dalších subsystémech.	Analýzy vnitřních vztahů systémů a subsystémů jsou stejně významné jako interakce organizace s jejím vnějším prostředím. Těžko lze nalézt modernější přístup k managementu.

Pokračování