



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, umisťování 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.



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

jako svou 2914. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 328

První vydání, Praha 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Strázná 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

O autorech	11
Předmluva	13
1. Organizování firem	15
1.1 Definice organizování	16
1.2 Analýza interních a externích faktorů vymezujících účel organizace	19
Shrnutí	20
2. Faktory ovlivňující organizování firem	23
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
3. Jednotlivci v organizaci	33
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
4.	Skupiny a týmy v organizaci	83
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 efektivitě	102
5.	Vliv globalizace na vývoj týmové práce	105
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
6.	Organizační vztahy	129
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 sítě	166
	Vnitrofiremní sítě	170
	Srovnání uvedených koncepcí síťové organizace	172
	Přednosti síťových organizací	172
	Nevýhody síťových organizací	173
	Klíčové faktory úspěchu síťové organizace	174
	Organizační faktory	175
	Vyhlídky	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
	Vyhlídky 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
	Vyhlídky strategických aliancí	207
7.	Moderní nástroje řízení a organizování podniku	209
7.1	Rozvoj organizace	210
	Cíle a procesy rozvoje organizace	210
	Úrovně a režimy zásahů	210
	Techniky vývoje organizace	212
	Maticе 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 kroků	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
8.	Management organizace	257
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
	Koordinace 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
9. Životní cyklus organizací	285
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
Koordinace a krize byrokracie	300
Spolupráce a krize psychologického nasycení	301
9.8 Teorie životního cyklu a její využití	302
Příloha: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska jejich stylu vedení a řízení	305
Použitá literatura	316
Rejstřík	320

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 technik investičních 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, samootřízení 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).

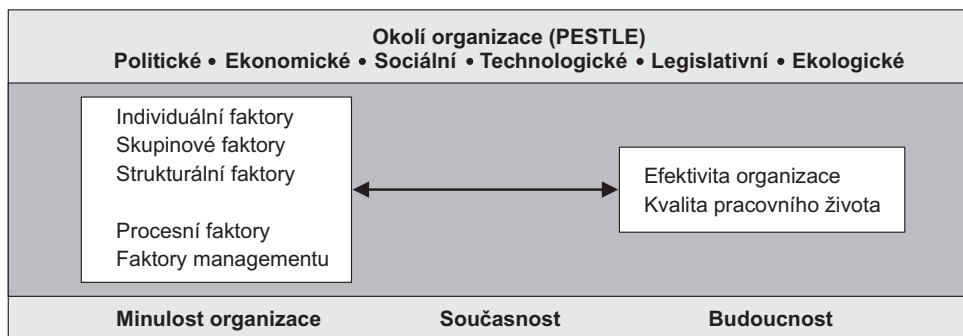
Žádná organizace není izolovanou jednotkou či uzavřeným systémem. Každá organizace se nachází v určitém okolí či okolním prostředí, které na ni působí a naopak ona působí na něj. Aby organizace dokázala navrhnout své efektivní chování, je bezpodmínečně nutné se s tímto okolím seznámit a brát jej při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