

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, umísťování 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
	Měřítka 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 vedoucího	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
Obrátce	184

Výzkumník (inovátor)	185
Analýzátor	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 historie 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 prvotně 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 nejvýhodnější 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.	Ignoruje 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

Přístup	Vlastnosti/principy	Omezení
Matematický přístup, respektive „věda managementu“	Řízení je chápáno jako matematický proces, matematické pojetí a symboly, jako matematické modely. Vidí management čistě jako logické procesy, které lze vyjádřit pomocí matematických symbolů a vzájemných vztahů.	Přílišná preference matematických modelů. Mnoho aspektů řízení nelze modelovat. Matematika je užitečný nástroj, avšak stěží se její pomocí dá naučit řízení a stěží ji lze doporučit jako přístup k managementu.
Kontingence, respektive situační přístup	Manažerská praxe závisí na okolnostech (tedy na kontingenci, respektive situaci). Teorie kontingence připouští působení vlivů, které jsou důsledkem chování organizace.	Manažeři dobře vědí, že neexistuje prakticky možnost, jak dělat věci nejlépe. Je to způsobeno nemožností determinace náhodných vlivů a stanovení jejich vzájemných vztahů. Toto je velice komplikovaná záležitost.
Manažerské úlohy	Původní studie zahrnovala pozorování pěti vrcholových manažerů. Na základě tohoto pozorování bylo identifikováno deset manažerských úloh, které byly rozděleny do skupin úloh: ■ interpersonálních, ■ informačních, ■ rozhodovacích.	Původní vzorek byl příliš malý. Některé činnosti nejsou manažerské. Činnosti nejsou důkazem existence plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Avšak některé důležité manažerské činnosti chybí (například manažerské odhady).
McKinseyův rámec „7S“	„7S“ znamená: ■ strategie, ■ struktura, ■ systémy, ■ styl, ■ zaměstnanci, ■ sdílené hodnoty, ■ dovednosti.	Ačkoliv tyto zkušenosti využívá v současnosti řada poradenských firem, podobný rámec používá Koontz od roku 1955 a navíc nelze pochybovat o jeho praktičnosti, nejsou uvedené termíny zcela přesné, a proto nejsou podrobně probírány.
Operační přístup	Bere v úvahu společně koncepce, principy, techniky a znalosti odděleně od dalších oblastí a manažerských přístupů. Jedná se o pokus o vytvoření vědy a teorie, která by měla praktickou aplikaci. Rozlišuje manažerské a nemanžerské znalosti. Vyvíjí klasifikační systém, který vychází z manažerských funkcí plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.	Někteří autoři identifikují „reprezentování“ či „koordinování“ jako zvláštní funkce. Například koordinace je podstatou vedoucí úlohy manažerů a smyslem řízení.

Otázky k zopakování:

- Charakterizujte pojem management.
- Co rozumíte pod pojmem horizontální a vertikální řízení?
- Jaké poslání a cíle může mít manažer?
- Jaké znáte přístupy k organizačnímu chování?

2. Podstata organizačního chování

Studijní cíl:

- Vysvětlit podstatu organizačního chování
- Seznámit se s příbuznými disciplínami organizačního chování

2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín

Vymezení pojmu „**organizace**“ je důležité jak pro manažery, kteří jsou za organizace odpovědní, tak i pro ty, kteří organizace zkoumají a popisují. Pojem „organizace“ si stále zaslouhuje širokou diskusi uvnitř i mezi oběma zmíněnými skupinami. Nedostatek literatury a studijních materiálů v disciplínách organizačního charakteru se projevoval dlouhá léta a zdá se, že chybí ucelený systematický pohled na organizaci i dnes.

Co je to vlastně organizace? Asi nikdo nebude pochybovat o tom, že v organizaci se vyskytují **lidé**, že tito lidé **pracují**, ke své práci používají nejrůznější **technologie** a množství **informací**. Tyto čtyři základní organizační komponenty můžeme propojit dohromady a prohlásit, že vytvářejí organizaci a že musí do sebe co nejlépe zapadat. Oblast, ve které se tyto komponenty navzájem skloubí, je kritickou částí organizace. Nenajde-li se totiž vhodný soulad (skloubení) organizačních komponent, potom v organizaci dochází k disproporcím, diskrepancím, konfliktům, organizace je nevykonná. Koordinace a kooperace mezi lidmi, skupinami a organizačními jednotkami je potom obtížná.

Tyto čtyři organizační komponenty jsou:

- lidé,
- práce,
- informace,
- technologie.

Neexistují však chaoticky v nějakém uzavřeném prostoru nazývaném organizace, nýbrž mají svůj určitý řád, systém, jsou protkнутy procedurami, které jsou rozhodující pro výkonnost organizace. Samotná podstata organizace znamená, že v ní existují minimálně tři základní systémy:

- systém produkce (produktů nebo služeb),
- systém hodnotových toků,
- systém informačních toků (včetně systému oběhu dokumentů).

V organizaci můžeme zvlášť rozlišit i systém kontrolní, jak ve smyslu kontroly jako takové, tak i ve smyslu řídicích procedur. Dřívější princip **dělbý práce** a hierarchická podstata organizace vyžadují, aby organizace byla více či méně složitě strukturována. To znamená vytváření nejrůznějších pracovních skupin a týmů, organizačních jednotek a definování vztahů

a vazeb mezi nimi. Organizace vytváří uvnitř i vně množství **aliancí, sítí, vztahů** mezi jednotlivci či autonomními skupinami, tedy spojeneckých vazeb a celků. V neposlední řadě jsou dalším faktorem **vlastnické vztahy**, které utváří podobu organizace, nebo – lépe řečeno – její architekturu vrcholového uspořádání společnosti. Z vnějšího okolí je potom tato „podoba“ organizace utvářena tlaky, jež vznikají z požadavků zákazníků, ze situace na trhu (PESTLE analýza) a z ostatních vlivů okolí, jako jsou banky, místní úřady atd.

2.2 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)

Pojem **organizační architektura** je velmi blízký pojmu organizační design, tedy jak se organizace jeví, jak ji můžeme pozorovat a popsat, jak je uzpůsobena ke svému fungování. Pojem „architektura“ je však přece jen pojmem na vyšší zobecňující úrovni a zachycuje také moment změny. V mnoha případech lze také pojem architektura použít jako metaforu pro změnu jednotlivých organizačních komponent, jejich souladu a jejich uspořádání.

Vycházíme-li z této koncepce, nabízí se nám možnost systematického uspořádání organizační disciplíny s názvem **organizační design** do několika dílčích disciplín, které spolu úzce souvisejí. Které to tedy jsou?

2.3 Teoretické disciplíny

Základní členění, které můžeme provést, je na disciplíny, jež se vyskytují spíše v teoretické rovině a na ty, které mají spíše aplikovaný charakter. Mezi **teoretické disciplíny** počítáme:

- **Organizační chování (OCH)**, mnohem lépe definovaná a propracovaná disciplína.
- **Organizační teorii (OT)**, což je pojem často používaný, avšak ne příliš jasně definovaný.

V každé organizaci se střetávají dva pohledy, v každé organizaci je nutné zajistit soulad dvou základních systémů:

- systému technického,
- systému sociálního.

Prvním pohledem je pohled **systémově technický**, tedy pohled systémového analytika, respektive „technika“, kterého zajímají vazby, procesy, uspořádanost prvků, jednotek a organizačních komponent. Druhý pohled je pohledem toho, kdo říká, že organizace jsou především lidé, že bez lidí nemůže žádná organizace existovat. Jde tedy o **pohled sociopsychologický**. Každá organizace je tedy **sociotechnickým systémem**.

Organizační chování

Sociopsychologický pohled je vždy velmi silně prezentován v disciplíně nazývané organizační chování (anglicky *organizational behaviour*). Na základě především empirických výzkumů a šetření se zde kumulují teoretické poznatky, týkající se existence lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, kooperace a konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly, případně

i podstaty organizační kultury atd. V organizačním chování má mnoho autorů z větší či menší části snahu pokrýt i zmíněný druhý, systémově-technický pohled alespoň v jedné nebo i více kapitolách (podle autorovy orientace). V kontextu mnoha sociopsychologických témat se potom objevují základy organizační typologie a morfologie, některé analytické a procesní pohledy. Téměř vždy se disciplína organizačního chování, respektive autoři takové literatury snaží pokrýt podstatu, přirozenost **organizační změny**. Problematika organizační změny na jednu stranu do kontextu OCH zapadá, neboť její teoretické principy přímo narážejí na uvědomění si faktu, že nositelem změny je člověk. Na druhou stranu se tato problematika kontextu OCH vymyká, neboť organizační změna má vždy systémový charakter a věcnou náplň (změna technologie, procesů...), čímž zasahuje do systémově technické oblasti, navíc se odehrává v konkrétní oblasti určité organizace v daném čase, čímž se otevírá prostor pro zcela samostatnou disciplínu aplikovaného charakteru.

Organizační teorie

Kromě toho, že v každé organizaci jsou lidé, mají všechny organizace mnoho obecných rysů, na jejichž zkoumání lze použít stejná hlediska, kritéria, metody. Lze je tedy teoreticky zkoumat a popisovat, zobecňovat, systematizovat. To je právě úkolem **organizační teorie**. Jako nejjednodušší hledisko se nabízí zkoumání organizací podle jejich typu, tedy vypracování určité typologie. Zde je možné aplikovat několik kritérií typového členění. Mezi ty nejdůležitější patří:

- **Hledisko právní**, které úzce souvisí s hlediskem vlastnictví. Výsledkem členění podle těchto hledisek jsou různé typy obchodních organizací definovaných zákonem.
- Velmi dobře větvený strom typů organizací můžeme vytvořit podle **odvětvového hlediska**, neboť můžeme začít u základního rozdělení na podnikatelské a nepodnikatelské organizace a skončit u jednotlivých hospodářských odvětví.
- Neobyčejně bohaté je také **hledisko strukturální**, kde se silně uplatňuje systémový pohled, který umožňuje definovat různé typy struktur na různých organizačních úrovních. Společnosti se například strukturují jako satelitní, síťové, holdingové, divizní, kompaktní, podnik vytváří různé typy vnitropodnikových struktur, jako například funkční, podnikatelské, projektové, amební atd.

Zvláště významnou součástí organizační teorie je **organizační morfologie**, v poslední době asi nejlépe prezentovaná H. Mintzbergem. Podstatou organizační morfologie je přehled základních stavebních prvků (částí) organizace, popis způsobu, jak jsou tyto prvky stavěny dohromady a výsledku tohoto utváření – organizační konfigurace a popis vývoje (přetváření) organizace v čase.

Za součást OT můžeme také považovat definování prostředí, ve kterém organizace existují, funkcí, které organizace vykonávají, systémů, které jsou v organizacích vybudované, procedur, které v organizacích probíhají, a faktorů, které organizace přetvářejí, či parametrů, jimiž se dají organizace z různých hledisek charakterizovat.

2.4 Disciplíny aplikované

Mezi disciplíny aplikovaného charakteru můžeme počítat:

- **Podnikovou personalistiku** (PP), případně její ekvivalenty, neboť dnes existuje mnoho názvů disciplín, které jsou v podstatě o tomtéž. Pro všechny z nich je typické, že popisují a analyzují praxi ověřené, respektive v praxi uskutečňované děje a skutečnosti. Je proto také typické, že se v nich často používají příklady z praxe nebo i rozsáhlé případové studie.
- **Systémy podnikového řízení** (SPŘ).
- **Organizační architekturu** (OA).

Podniková personalistika

Jak již bylo uvedeno, organizace bez lidí nemohou existovat, a proto také každá organizace musí řídit lidské zdroje, někdy nazývané personál – ve větším či menším rozsahu. Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi svými jednotkami či pracovišti, dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet vhodné sociální programy, někdy své lidi i propouštět. Podniková personalistika tedy podává návod, jak mají organizace vykonávat tuto personální funkci. Mezi organizační disciplíny je zařazena proto, že jde o plošný výkon funkce v celé organizaci a týká se základního organizačního stavebního prvku – člověka. Teoretickou základnou personalistiky je organizační chování.

Systémy podnikového řízení

Praktickou aplikací organizační teorie na půdě obchodních společností a podniků (ale i ostatních organizací) je disciplína, kterou můžeme nazvat **systémy podnikového řízení** – podle její hlavní oblasti využití. Je výsledkem snahy zvýraznit systémově-analytické hledisko právě v praktické sféře. Tato disciplína není zatím jasně definovaná a osamostatněná, jeden ze zajímavých a také průkopnických přístupů můžeme vidět v Harvard Business School. Zde si tým, který se zabývá organizací, rozhodl zařadit do výuky kurz nazvaný „Information, Organization, Control (IOC)“. Název naznačuje, že obsahem je problematika systémového charakteru. Spojuje systémy informační, formálně i neformálně mocenské a hodnotové, to vše k nemalé radosti kolegů informatiků a účtářů. Pro zasvěcené asi není třeba dodávat, že výuka probíhá pomocí metody případových studií.

2.5 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organizační design)

Ve středu aplikované oblasti, pod vlivem jak organizační teorie, tak organizačního chování, se nalézá disciplína, která zachycuje organizační přeměny tak, jak v realitě probíhají. Bohatá škála faktorů, kterými jsou organizace přetvářeny, a oblastí, ve kterých jsou organizační ohniska těchto přeměn, je obsažena v pojmu **organizační architektura**. Tento pojem asi nejlépe zachycuje fakt, že změna má sama o sobě komplexní a dynamický charakter a znamená také porovnání dvou stavů – původní a transformované organizace. Vzhledem k tomu, čím organizace jsou, a k tomu, že v této sféře neexistuje pojem experimentu nebo zkoušky, jsou tyto stavy kritické pro pochopení dynamiky, podstaty změny. Organizační architektura kom-

plexně zachycuje výsledek změnových procesů s tím, že se maximálně snaží zachytit jak samotný proces změny, tak i výchozí stav organizace před jejím přetvářením.

V zájmu teoretiků i praktiků, přispívajících k formování organizační architektury jako relativně samostatné disciplíny, začínají krystalizovat tři hlavní oblasti sledování přerodu organizací:

- formální organizace,
- neformální organizace,
- vrcholový management.

Bylo by velkou chybou snažit se od sebe jednotlivé přirozeně provázené organizační disciplíny striktně oddělovat, stejně jako by bylo chybou je násilím propojovat a snažit se za každou cenu pokrýt organizační problematiku co nejúplněji. Není to možné. Pochopení podstaty a fungování organizací nikdy neskončí, stejně jako nikdy neskončí jejich vývojový proces, zdokonalování a rozšiřování variant.

Duplicity organizačních disciplín jsou přirozené a zřejmě i žádoucí. Podstatné je uvědomit si, co mají sdělit těm, kteří je potřebují. Obsah tohoto sdělení je mnohem důležitější než obsah disciplín samotných. Právě proto není nutné lpět na jejich absolutním oddělení.

2.6 Organizační architektura jako pojem na zobecňující úrovni, zachycující moment změny

Dříve se pojem podniková organizace chápal izolovaně, a to buď z hlediska organizační struktury, nebo z hlediska organizační kultury. Dnes se tento pojem chápe jako takzvaná **organizační architektura**. Pojem OA je chápán jako nový komplexní přístup k vytváření organizačních systémů. Organizační architektura bere v úvahu působení čtyř činitelů:

- **Účel firmy:** definuje, k čemu firma slouží, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik. Vycházíme z analýzy okolí firmy, kde hodnotíme hlavní faktory působící na firmu. Na základě této analýzy identifikujeme příležitosti a nebezpečí z okolí. Například je možné použít analýzu PESTLE. Jedná se o faktory působící na podnik: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Účel, pro který je architektura vytvářena, je chápán jako popis prostředí, které instituci obklopuje. Další metodu SWOT lze použít pro stanovení cílů, poslání a strategií společnosti.
- **Stavební materiál:** někdy nazvaný jako strukturní organizační materiál, který obsahuje organizační formy a jejich části, jež mohou sloužit jako určité stavební kameny při změnách dnes již málo vyhovujících organizačních prvků systému nebo při projektování nových systémů. Stavebním materiálem se jednak rozumějí jednotlivé typy útvarových organizačních struktur, jednak manažerské procesy, které mohou být hlavní a vedlejší.
- **Styl:** jako třetí činitel organizační architektury je chápán z pozice měkkých prvků řízení a organizování společnosti, v popisu manažerských rolí v globálních společnostech, dále popisem konfliktů v organizaci a možností jejich řešení. Například sem patří styly vedení a řízení, firemní kultura, motivační nástroje, morálka a výkonnost manažera a organizační chování manažerů i zaměstnanců. Neboli organizační chování jednotlivců, skupin a týmů.
- **Soudobé technologie:** jsou chápány jako novodobé nástroje podpory řízení. Patří sem podpora formou informačních systémů a komunikačních technologií. Dále sem patří způ-

soby komunikací a současně používané nástroje řízení, jako například reengineering, kaizen, TQM, transakční náklady, controlling, audit atd.

Jestliže se mění první činitel OA (účel), potom by se v návaznosti na tuto změnu měly měnit i všechny tři ostatní činitele OA. Pak hovoříme o takzvané komplexní změně, neboli o organizační změně organizační architektury v podniku.

Tabulka 2.1 Definice „souladu“ mezi komponentami

Komponenty	Charakter souladu
Jednotlivec a organizace	Jak se individuální potřeby setkávají s uspořádáním organizace? Vnímají jednotlivci jasně organizační struktury? Sblížují se cíle jednotlivce a organizace?
Lidé a práce	Jak se střetávají individuální zájmy s pracovními úkoly? Mají jednotlivci dovednosti a schopnosti splnit úkoly?
Lidé a neformální organizace	Jak se střetávají zájmy jednotlivců s neformálními organizacemi? Jak sladí neformální organizace užití individuálních zdrojů s neformálními cíli?
Práce a organizace	Je uspořádání organizace vhodné ke splnění pracovních úkolů? Je uspořádání organizace motivací k chování konzistentnímu s požadavky úkolů?
Práce a neformální organizace	Napomáhá neformální organizace plnění pracovních úkolů? Pomáhá řešit požadavky spojené s úkoly?
Organizace a neformální organizace	Jsou cíle, struktury a odměny neformální a formální organizace shodné?

Tabulka 2.2 Čtyři organizační komponenty

Komponenty	Definice	Kritické rysy
Práce	Základní úkoly, které mají být vykonány organizací a jejími částmi.	Stupeň nejistoty spojený s prací, zahrnující faktory jako vzájemná závislost a rutina. Dovednosti a znalosti vyžadované prací. Požadovaný výkon v práci. Odměna za práci.
Lidé	Charakteristiky jednotlivců v organizaci.	Dovednosti a znalosti. Individuální potřeby a preference. Vnímání a očekávání. Faktor zázemí. Demografie.

Pokračování

Pokračování

Komponenty	Definice	Kritické rysy
Formální organizace	Různé struktury, procesy a metody formálně vytvořené, aby jednotlivci plnili úkoly.	Seskupování funkcí, struktura jednotek. Koordinace a kontrolní mechanismy. Design práce. Pracovní prostředí. Systémy řízení lidských zdrojů. Systémy odměňování. Fyzické umístění.
Neformální organizace	Samovolné uspořádání včetně struktur, procesů, vztahů a vazeb.	Chování vedoucího. Normy, hodnoty. Vztahy mezi skupinami. Vztahy uvnitř skupiny. Neformální uspořádání práce. Komunikace a vlivnost. Klíčové role. Klima. Síla, politika.

Otázky k zopakování:

- Co rozumíte pod pojmem organizační chování?
- Charakterizujte příbuzné disciplíny organizačního chování.

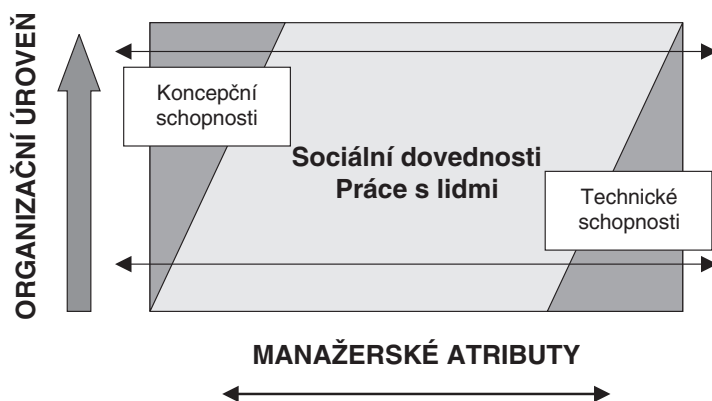
3. Role manažera, podstata řízení a vedení lidí

Studijní cíl:

- Umět definovat a ohodnotit vlastnosti a přednosti manažera
- Poznat obsah práce manažera
- Pochopit manažerské role
- Co jsou modely manažerské práce a chování
- Co jsou manažerské kompetence a jak je měřit

3.1 Vlastnosti a přednosti manažera

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje.



Obr. 3.1 Manažerské atributy

- **Technické znalosti** se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech, na jejich potřebu zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě.
- **Společenské a lidské faktory** se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Důležitým rysem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem také efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno. Pod tento

bod můžeme zahrnout i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu.

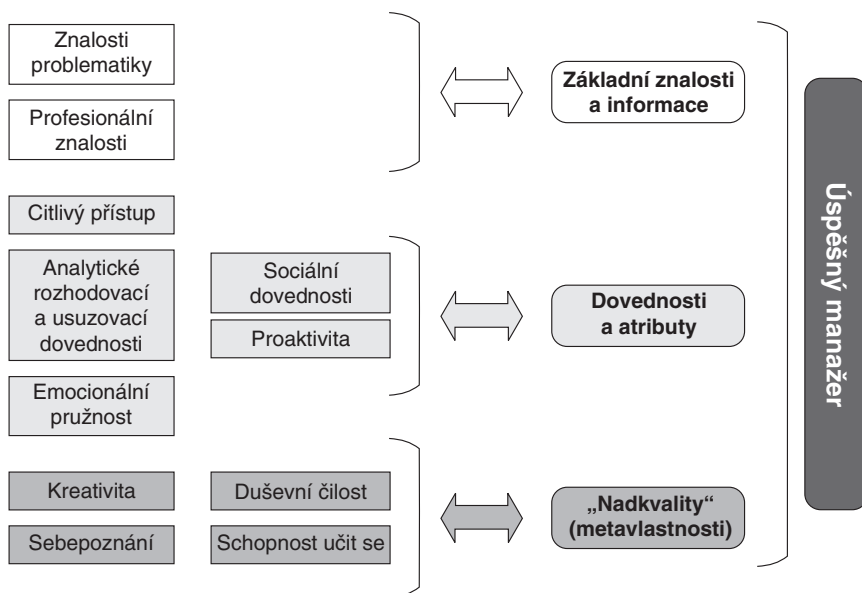
- **Koncepční schopnosti** jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace v organizaci jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Patří sem také schopnost přijímat rozhodnutí. Osobní příspěvek manažera se může vztahovat na všeobecné cíle organizace i na její strategické plánování.

Ačkoliv je uvedené pojetí velmi zjednodušené, dá se tento rámec použít jako báze pro zkoumání kombinací a rovnováhy manažerských vlastností.

Rozsah technických znalostí a koncepčních schopností se mění podle stupně, na němž v organizaci manažer působí. Management se stává čím dál tím více záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací. Společenské a lidské faktory, které odrážejí schopnost vycházet s ostatními, se však stávají na všech stupních managementu stále důležitějšími.

Přednosti úspěšného manažera

Podrobnější přehled vlastností poskytují Pedler, Burgoyne a Boydell, viz obrázek 3.2. Na základě zkušeností ze svých výzkumů rozeznávají jedenáct vlastností, které měli úspěšní manažeři a jichž se naopak méně úspěšným manažerům nedostávalo.



Obr. 3.2 Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyne a Boydella

Vlastnosti jsou rozděleny do tří skupin, ale mnoho z nich se prolíná a někdy dokonce některá vlastnost přispívá k získání jiné.

- **Základní znalosti a informace** jsou potřebné k rozhodování a jednání na té nejzákladnější úrovni.
- **Specifické znalosti a vlastnosti** ovlivňují přímo chování a výkon. Znalost či schopnost průběžného vcítění se do událostí umožňují manažerovi získat základní znalosti a informace.

- „Nadkvality“ umožňují manažerovi rozeznat a rozvíjet své znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednat ve zvláštních situacích.

3.2 Práce manažera

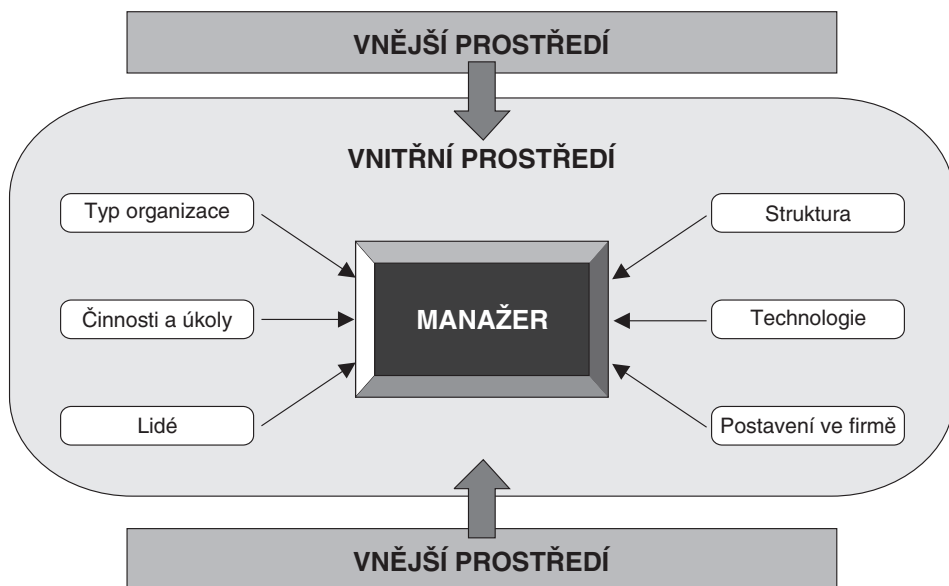
I když jsou si aktivity manažerů na obecné úrovni velmi podobné, u jednotlivých manažerů se mohou značně lišit. Práce manažera je různorodá a je složená z mnoha částí. V praxi je ovlivněna mnoha faktory, jako například:

- povahou dané organizace, její filozofií, cíli a velikostí,
- typem dané struktury,
- aktivitami a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- technologií a metodami prováděné práce,
- povahou zaměstnanců,
- stupněm, na kterém manažer v organizaci působí.

Tyto rozdíly neexistují jen mezi organizacemi v soukromém a veřejném sektoru, stále častěji to bývají záležitosti různých úrovní v rámci jedné organizace. Mnoho velkých soukromých organizací má často mnohem více společného s organizacemi z veřejného sektoru než s malými soukromými firmami.

Uspořádání prostředí

Hlavním určujícím faktorem pro práci manažera je povaha vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Manažeri musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí (viz obrázek 3.3).

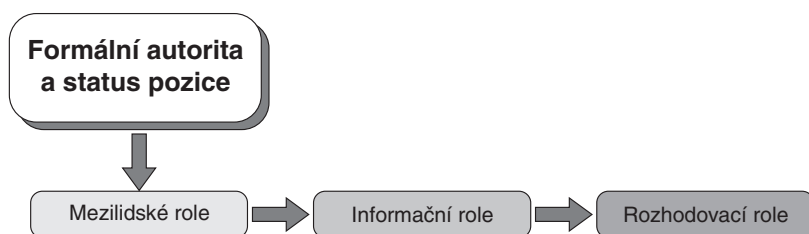


Obr. 3.3 Prostředí kolem manažerů

3.3 Manažerské role

Zásadní práce o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg, který vychází z velmi podrobné dlouhodobé studie práce pěti řídících pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu. Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Mintzberg připouští, že lidé, kteří „řídí“, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci.

Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin: (1) mezilidské role, (2) informační role, (3) rozhodovací role (viz obrázek 3.4).



Obr. 3.4 Manažerské role podle H. Mintzberga

Mezilidské role

Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

1. **Role vůdčí osobnosti** je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.
2. **Role vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.
3. **Role propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.

Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

1. V **roli dohláze** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.
2. V **roli šířitele informací** předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím