



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, 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.



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 technických příležitostí. S pomocí B2B systémů aplikuje nejmodernější formy řízení středních a velkých firem. Svoje zkušenosti uplatnil v mnoha investičních projektech v České republice i v zahraničí. Přednáší na manažerském institutu ESMA Barcelona. Spolupracuje na mnoha projektech vysokých škol, kde zároveň i vyučuje problematiku investiční politiky, podnikové ekonomiky a managementu.

Předmluva

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

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

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

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

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

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

Autoři

KAPITOLA 1

Organizování firem

1.1 Definice organizování

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

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

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

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

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

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

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

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

- Rozsah práce (objem práce se neustále zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem).
- Čas a přidanou hodnotu (zákazník chce produkt či službu včas). Je proto třeba, aby se zkrátila průběžná doba procesu, dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.
- Kontrolu, koordinaci, inovaci (členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, 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).

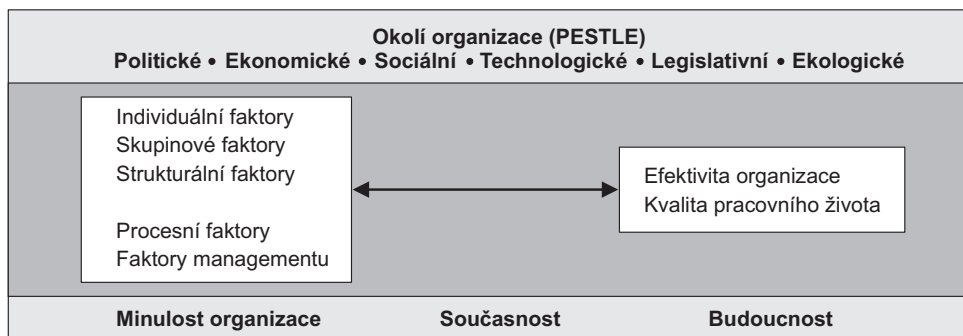
Žádná organizace není izolovanou jednotkou či uzavřeným systémem. Každá organizace se nachází v určitém okolí či okolním prostředí, které na ni působí a naopak ona působí na něj. Aby organizace dokázala navrhnout své efektivní chování, je bezpodmínečně nutné se s tímto okolím seznámit a brát jej při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

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

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

Shrnutí

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KAPITOLA 2

Faktory ovlivňující organizování firem

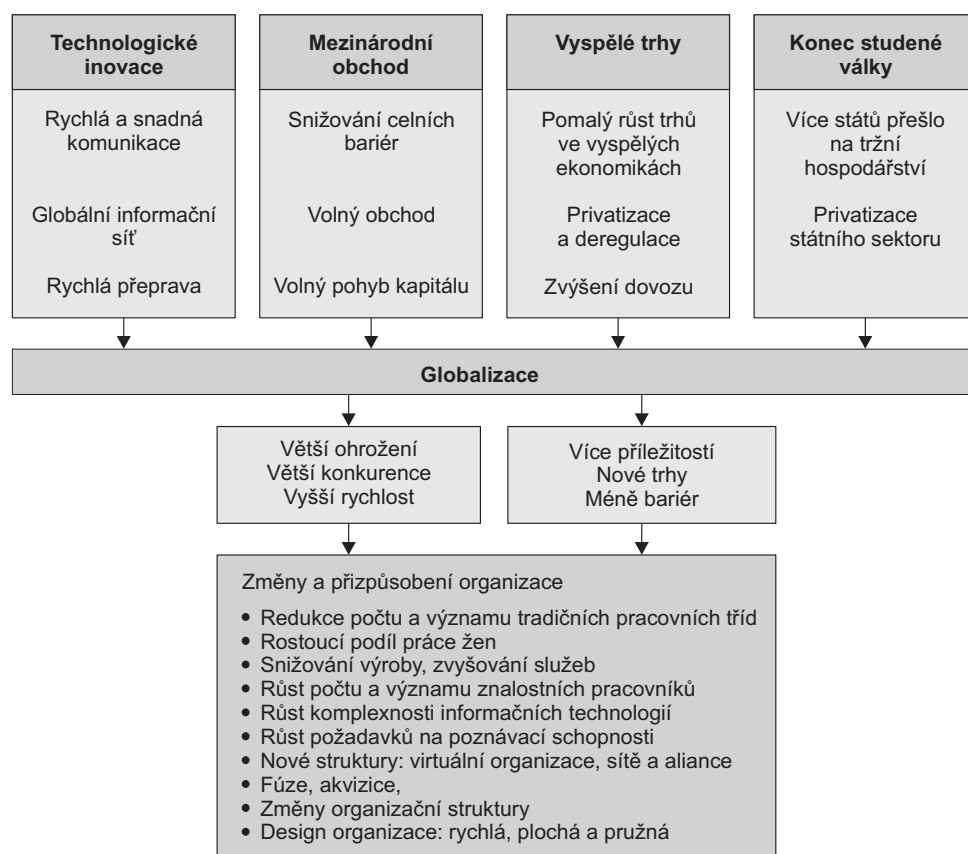
2.1 Okolí organizace

Analýza okolního prostředí

Každá organizace, chce-li přežít, musí bezpodmínečně sledovat své okolí, předpovídat chování okolního světa a zjišťovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování organizace. Okolím (okolním prostředím) jsou chápány výstupy, trendy a události, které se odehrávají za hranicemi organizace a které zároveň přímo či nepřímo ovlivňují chování organizace. Aby organizace dokázala na podněty okolí reagovat, musí provádět jeho **systematické pozorování**, což je soubor technik sloužící k identifikaci a předvídání potenciálních dopadů externích trendů a vývoje okolního světa na vnitřní fungování organizace.

V současné době patří mezi nejvýznamnější faktory okolí, které organizaci ovlivňují, především:

- proces globalizace,
- rozvoj informačních technologií,
- sociální a demografické trendy.



Obr. 2.1 Kauzální řetěz globalizace

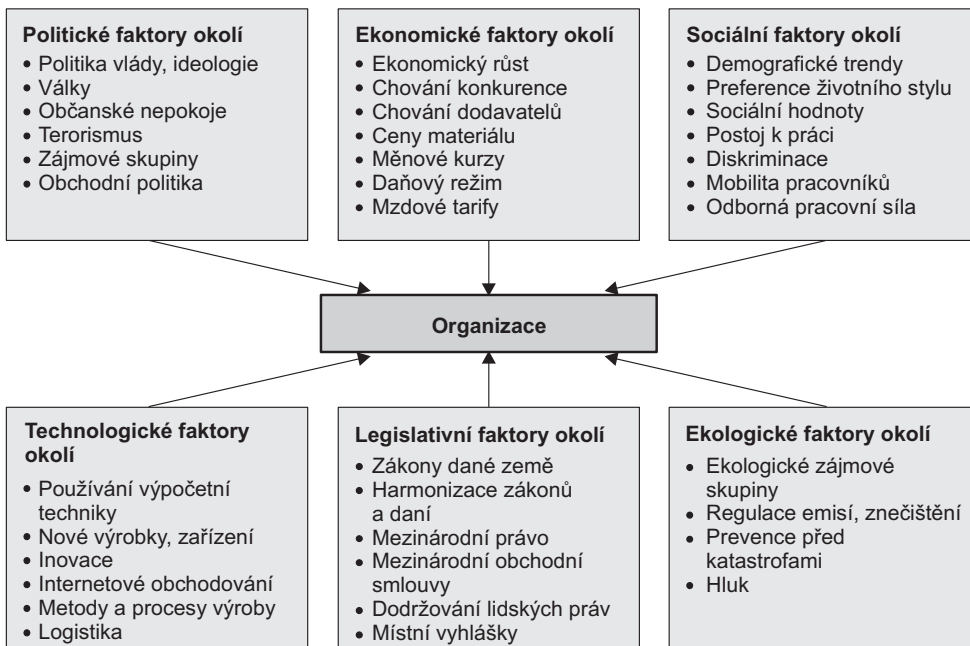
Globalizace je definována jako zintenzivnění mezistátních, celosvětových sociálních a obchodních vazeb, které propojují geograficky vzdálené lokality. Lokální dění je významně ovlivněno a formováno událostmi v geograficky oddělených regionech. Umožňuje mnohem pružněji sdílet a poskytovat informace a ideje. Stejně tak umožňuje prosazení úplně nových forem organizací. V dalším textu je popisován koncept **virtuální organizace**, která patří právě k novým formám globálních organizací. Na obrázku 2.1 je uveden kauzální řetězec, který ukazuje, jakým způsobem jsou přenášeny technologické, ekonomické a geopolitické trendy přes nové příležitosti a nová ohrožení do organizačních změn. Implementace těchto změn je reálným dopadem globalizace na organizace.

Kromě zobrazeného kauzálního řetězce s sebou nese globalizace i další jev. Tím je snížení počtu a zároveň zmožutnění organizací, které globálně podnikají. Je zřejmé, že jde například o hotely a ubytování, stravování a automobilový průmysl.

Bouřlivý rozvoj, který zažívají **informační technologie**, je dalším signifikantním vlivem v současném světě, který výrazně ovlivňuje chování organizace. Zavádění informačních technologií zvyšuje počet znalostních pracovníků. Dále se v současnosti přesouvá velká část organizačních činností (například technická podpora zákazníků) do regionů s levnou pracovní silou (Indie, Čína).

Sociální a demografické trendy jsou dalším činitelem, který podstatně mění organizační chování. Jelikož ve vyspělých zemích dochází ke stárnutí populace, ke změnám preferencí a hodnot spotřebitelů, jsou organizace nuceny reagovat změnou svého chování a snažit se nabízet výrobky a služby, které jsou při těchto změněných podmínkách žádané.

K analýze okolí slouží celá řada metodik, jednou z nejrozšířenějších je **analýza PESTLE**, jejíž výhodou je snížení složitosti okolí pomocí zavedení jednoduché struktury. Jednotlivé faktory okolí jsou seskupeny do šesti oblastí, viz obrázek 2.2, a je zkoumán jejich vliv na chod organizace.



Obr. 2.2 Analýza PESTLE

Implikace analýzy mohou působit na všechny úrovně organizace z hlediska organizování, neboli na **organizační architekturu** (strategii, strukturu, manažerský styl, pracovní nástroje a praktiky). Analýza PESTLE se využívá i pro odhad budoucího vývoje a plánování možných scénářů. Seznam externích faktorů může být velmi obsáhlý. Stanovit, které faktory jsou relevantní a které již ne, může být velmi obtížné. S tím souvisí i skutečnost, že analýza vnějších faktorů může vyžadovat velké množství informací z různých oborů, což může být časově i finančně náročné. Tato analýza je hlavním podkladem pro stanovení **účelu organizace**.

Přízpůsobování se vnějšmu okolí organizace

Při sledování svého okolí musí organizace počítat s důležitou skutečností, s nejistotou prostředí. Nejistota prostředí je stupeň nepředvídatelných turbulencí a změn v externím politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, legislativním a ekologickém kontextu. Organizace sama se nachází v nejistém okolním prostředí a tato nejistota na ni působí. Čím více dimenzí externího prostředí existuje a čím větší je počet vazeb mezi jednotlivými dimenzemi, tím je nejistota prostředí vyšší.

Nejistotu můžeme definovat jako nedostatek adekvátních informací k dosažení jednoznačných rozhodnutí. Existují dvě dimenze prostředí: komplexnost a dynamika. Komplexnost prostředí popisujeme jako rozsah externích faktorů relevantních k činnosti organizace. (Čím více faktorů existuje, tím větší komplexnost nastává.) Dynamiku prostředí můžeme definovat jako stupeň změn relevantních faktorů (čím vyšší stupeň změn, tím větší dynamika). Vše znázorníme v **typologii okolního prostředí**, viz tabulku 2.1.

Tab. 2.1 Duncanova typologie okolního prostředí – komplexnost a dynamika

		Komplexnost prostředí	
		Jednoduché	Komplexní
Dynamika prostředí	Stabilní	Malé množství externích faktorů, které se mění zřídka (například kadeřnictví).	Velké množství externích faktorů, které se mění pomalu (například univerzita).
	Dynamické	Malé množství externích faktorů, které se mění často (například módní návrhářství).	Velké množství externích faktorů, které se mění často (například výrobce softwaru).

Důležitým aspektem uvedené typologie je fakt, že komplexnost a dynamiku nelze posuzovat objektivně, ale záleží na posouzení managementu, nakolik je podle něj prostředí turbulentní. Co může být pro jednu firmu nebezpečným ohrožením, dokáže jiná firma využít jako skvělou příležitost.

Zatímco uvedený Duncanův model je deskriptivní, objevují se i modely normativní, které organizacím navrhuji, jakým způsobem se mají v daném prostředí chovat. Asi nejznámější z nich je **Ansoffova typologie prostředí**, uvedena v tabulce 2.2. Ansoff identifikuje pět typů turbulentního prostředí, ke každému typu doporučuje příslušnou organizační strategii a postoj managementu k turbulenci prostředí. Pokud dojde ke změně typu turbulence, musí podle Ansoffa reagovat organizace změnou strategie a postojů k okolí.

Tab. 2.2 Ansoffova typologie prostředí – turbulence, strategie, postoj

	Chování prostředí	Organizační strategie	Postoj managementu
1	Opakované Žádné nebo malé změny.	Neměnné chování Založené na precedentu.	Hledání stability Odmítání změn.
2	Expandující Pomalou narůstající změny.	Strategie následování Změny založené na vlastních zkušenostech.	Zaměření na efektivitu Adaptace na změny.
3	Měnicí se Rychle narůstající změny.	Vytváření předpovědí Odhad změn založený na extrapolaci stávajících změn.	Zaměření na trhy Hledání známých změn.
4	Nespojité Nespojité, ale předpověditelné.	Podnikatelské Soustavné zavádění nových strategií na základě zkoumaných příležitostí.	Zaměření na okolí Hledání nových, ale souvisejících změn.
5	Překvapivé Nespojité a nepředpověditelné.	Kreativní strategie Soustavné zavádění nových a kreativních strategií.	Vytváření okolního prostředí Hledání novátorských změn.

V konceptu okolního prostředí se setkáváme se dvěma přístupy. Prvním z nich je **determinismus prostředí**, který prohlašuje, že organizační chování je zcela nebo alespoň z velké části ovlivňováno a determinováno faktory externího prostředí. Druhým přístupem pak je **aktivní ovlivňování prostředí**. Tento přístup vychází z předpokladu, že okolí je aktivně ovlivňováno a měněno samotnou organizací. Organizace tedy není pouhým příjemcem, ale i aktivním účastníkem tvorby externího prostředí.

V souvislosti se změnou organizačního paradigmatu, způsobenou narůstající turbulentností okolního prostředí, se setkáváme s pojmem postmoderní organizace, které je definována jako síťová, informační, zeštíhlená a organizační hranice přesahující firma, jež uplatňuje vysoký podíl zaměstnanců na řízení. Zaměstnává špičkové, výborně placené, autonomní, znalostní pracovníky. V tabulce 2.3 je znázorněn vývoj směrem od klasické organizace k organizaci postmoderní.

Tab. 2.3 Vývoj organizace směrem od klasické k postmoderní

Klasická organizace 1880–1970 <i>Průmyslový věk</i>	Moderní organizace 1970–1990 <i>Technologický věk</i>	Postmoderní organizace 1990–2010 <i>Informační věk</i>
organizace jako stroj	organizace jako otevřený systém	organizace jako pružný nástroj
hierarchické řízení	decentralizované řízení	řízení se přizpůsobuje podmínkám
zaměření na vnitřní procesy	zaměření na lidské vztahy	zaměření na efektivitu, štihlou a inovaci
masová produkce	přizpůsobení se zákazníkovi	být ve správnou dobu na správném místě (trhu)

Pokračování

Klasická organizace 1880–1970 <i>Průmyslový věk</i>	Moderní organizace 1970–1990 <i>Technologický věk</i>	Postmoderní organizace 1990–2010 <i>Informační věk</i>
rutinní, opakovaná práce	týmová práce	podnikatelské jednotky
pevná pracovní doba	pružná pracovní doba	sítě, subdodávky
přímá kontrola	lokální řešení problémů	pravidla nerozhodují
důraz na řízení, předvídatelnost	důraz na kvalitu, služby zákazníkům	důraz na změnu, tok, rychlé rozhodování
nalezení nejlepšího způsobu	neustálé zlepšování	orientace na otázky
vyhnout se nejistotě	zvládnout nejistotu	využít nejistotu

2.2 Vliv technologie na organizování

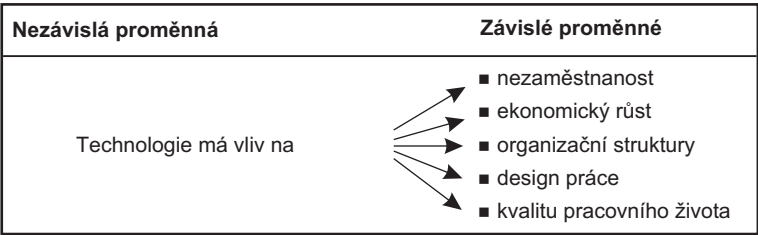
Definice pojmu technologie

Pojem technologie používáme především v souvislosti s technickými prostředky. Musíme si však uvědomit, že pojem technologie je v organizačním chování poněkud širší. V kontextu chování organizace zahrnujeme do technologie dvě samostatné části:

- **Materiální technologie** – jedná se o přístroje, nástroje a zařízení, která můžeme vnímat svými smysly.
- **Sociální technologie** – jde o metody, které zachovávají chování a vztahy lidí v systematických a požadovaných mezích prostřednictvím struktur koordinace, řízení, motivace a odměňování.

Mnohé výzkumy byly zasvěceny vlivu technologií na organizaci, pracovní pozice a společnost jako celek. V těchto výzkumech se často předpokládalo, že technologie je nezávislou proměnnou a ostatní faktory jsou jí determinovány, viz tabulku 2.4.

Tab. 2.4 Technologie jako nezávislá proměnná



Technologie, zvláště ve formě informačních technologií, mohou zvýšit produktivitu organizace mechanismy, které nazýváme nahrazovacími. **Nahrazovací mechanismy** jsou procesy, při kterých stroje na vyšší technologické úrovni nahrazují lidskou pracovní sílu v organizacích a způsobují růst nezaměstnanosti.

Jak je možné, že s postupujícím zaváděním informačních technologií nezaměstnanost trvale neroste? Je to tím, že technický pokrok způsobuje (vedle nahrazovacích mechanismů)

i mechanizmy kompenzační. **Kompenzační mechanizmy** jsou procesy fungující proti mechanismu nahrazování. Stroje na vyšší technologické úrovni vytvářejí nová pracovní místa, nové výrobky a nové služby. Díky technologické úrovni dochází ke zvyšování zaměstnanosti. Existuje šest hlavních kompenzačních mechanismů:

- **Nové produkty a služby** – vytvářejí zákaznickou poptávku a následně vytvářejí nová pracovní místa.
- **Nižší náklady** – vedou k nižším cenám, což za jinak stejných podmínek vede k růstu poptávky a znovu k vytváření nových pracovních míst.
- **Časová zpoždění zavedení nových technologií** – navzdory skutečnosti, že technologie jdou kupředu velmi rychle, trvá nějaký čas, než jsou technologické změny zavedeny do firemní praxe.
- **Riziko** – vzhledem k tomu, že zavedení nových technologií je vždy určitým rizikem, přistupují organizace k implementaci inovací velmi opatrně.
- **Očekávání nabídky** – organizace provádí většinou pouze takové inovace, u kterých předpokládá prosazení na trhu. To ji brzdí v masivním nasazování nových technologií a propouštění stávajících pracovníků.
- **Technická omezení** – nové technologie většinou nejsou schopné beze zbytku nahradit technologie předchozí a často je efektivnější použít původní technologii s dobře vyškolenými pracovníky. Tím pádem často zůstává počet pracovníků zachován.

Z uvedených skutečností vyplývá závěr, že nové technologie skutečně snižují poptávku po nekvalifikovaných pracovnících, ale naopak vytvářejí novou poptávku po špičkových odbornících, kteří jsou dostatečně schopní vykonávat nové, složitější práce.

Determinismus a volba technologie

Technologický determinismus uvádí, že technologie může vysvětlit povahu práce, pracovních skupin, hierarchie, schopností, hodnot a názorů v organizaci. Nutno ovšem poznamenat, že tento směr není v současnosti příliš uznáván. Alespoň ne v této krystalické podobě. Proti názoru technologického determinismu stojí názor technologického indeterminismu, čili technologické volby. Jedná se o směr, který říká, že existuje velké množství nezávislých technologií. Organizace má tedy na výběr z velkého počtu možností a je pouze na ní, které technologie zvolí.

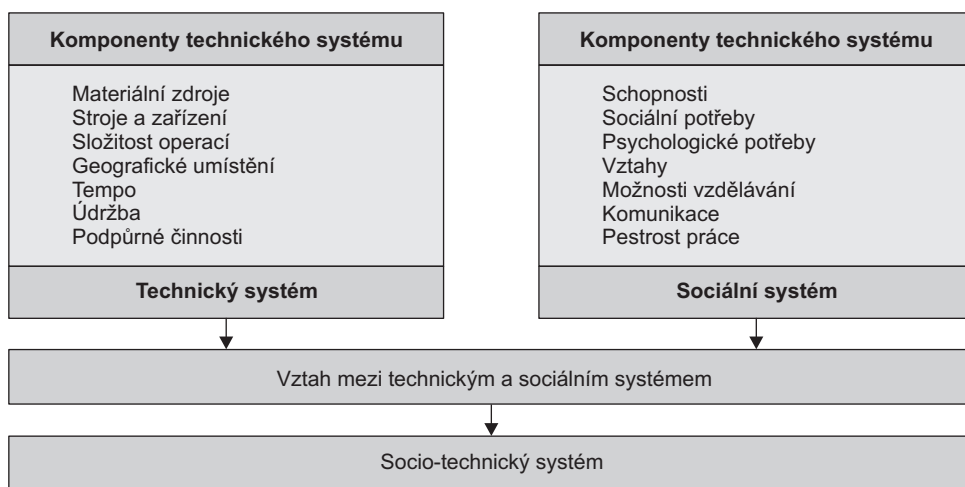
Vztah práce a technologie v klasickém managementu

Charakteristikou klasického managementu je hromadná výroba, která umožňuje **standardizovat činnosti a úkoly**. Jinými slovy technologie v klasickém managementu vede k co největší míře standardizace práce, v určitém smyslu i k oddělení pracovních činností, kdy jsou místo logických činností prováděny předepsané pracovní úkony. Negativem standardizace práce je rostoucí rutina, která často přerůstá do monotónnosti a nudy. Ty pak vedou ke zvýšení nespokojenosti pracovníků, následně i ke zvýšení absencí a fluktuace. Klasický management na tento trend reaguje návratem ke zvýšení pestrosti práce. Používá **rotaci práce**, což je metoda designu práce, při které jsou pracovníci přemísťováni mezi jednotlivými úkoly v pravidelných intervalech, a **rozšíření práce**, tzn. úkoly zadávané jednotlivým pracovníkům jsou různými způsoby kombinovány. Přínos těchto jednoduchých metod spočívá především ve vyšší spokojenosti zaměstnanců a v následném růstu kvality výroby, snížení zmetkovitosti a prostojů lidí i zařízení. Více než o rotaci a rozšíření práce jde o formu organizace práce. Znamená to vytvořit autonomní pracovní skupiny (též samoregulující nebo sa-

mořící týmy). **Autonomní týmy** provádějí samostatná rozhodnutí o způsobu rozdělení úkolů mezi své členy. Autonomním týmům je tedy nařízeno co udělat, ale jejich členové sami rozhodnou, jakým způsobem budou zadaný úkol provádět. Tento rys mají společný s vysokovýkonnostními pracovními systémy, které jsou popsány v další části (podrobněji se budeme tomuto tématu věnovat v kapitole 4).

Analýza socio-technologických systémů

Na organizaci lze nahlížet jako na otevřený systém, který je v interakci s vnějším prostředím. S okolním prostředím musí organizace bezpodmínečně komunikovat, a to z velmi jednoduchého důvodu. Aby přežila. Musí znát požadavky zákazníků, musí znát právní a technologické prostředí, musí vědět, jaké je demografické složení společnosti a musí být seznámena s dalšími aspekty okolního prostředí. Je možné rozšířit tento koncept organizace jako otevřeného systému. Můžeme definovat organizaci jako **otevřený socio-technický systém**, čili systém, který se skládá z materiálních technologií a sociální organizace (obrázek 2.3). Je nezbytné věnovat stejnou pozornost oběma částem socio-technického systému. V případě, že bude organizace zaměřena výhradně na sociální potřeby a bude ignorovat potřeby technického systému, dostane se rychle do potíží. Stejná situace nastane v opačném případě, kdy se organizace úzce zaměří na potřeby technického systému.



Obr. 2.3 Organizace jako socio-technický systém

Lean management

Švédské automobilky Saab a Volvo byly v automobilovém průmyslu průkopníky, kteří odstranili v části svých závodů montážní linky a zavedly autonomní týmy. Tyto týmy byly odpovědné za celou kompletaci vozů, používaly moderní technologie, samy řídily nábor členů, vzdělávání, údržbu, rozvržení úkolů. Přesto byly tyto závody v devadesátých letech uzavřeny. Důvodem byla příliš dlouhá doba kompletace jednoho auta: montáž automobilů byla o čtvrtinu pomalejší než montáž vozů v USA a dokonce dvojnásobně dlouhá v porovnání s montáží vozů v japonských automobilkách.

Obraťme nyní pozornost k japonským automobilovým závodům. Co způsobilo, že dokázaly zkompletovat výrobek tak rychle? Jejich konkurenční výhodou bylo zavedení lean managementu. **Lean management** je přístup, který kombinuje několik technik, jež samy o sobě

urychlují práci a ve vzájemném propojení dochází k synergickému efektu, díky kterému je dosaženo rapidního zrychlení kompletace produktu. Mezi techniky lean managementu patří:

- **Montážní linka** – se specializovanými úkoly se přenáší na zaměstnance úkol, aby sami určili nejlepší způsob montáže, jež je potom kodifikován a používán.
- **Přísun materiálu Just-in-time** – zajišťuje, aby materiál od dodavatelů byl u montážní linky přesně v dobu, kdy tam být má. Ani později, ale ani dříve. To umožňuje snížit skladové náklady.
- **Soustavné zlepšování Kaizen** – pracovníci jsou motivováni k předkládání návrhů na zlepšování práce. Pokud se jedná o přínosné návrhy, jsou jimi nahrazeny dosavadní techniky práce.
- **Zavádění kroužků kvality** – řešení výrobních problémů na úrovni sestavených týmů (kroužků kvality). Tato řešení, pokud jsou přínosná, jsou v nejkratší možné době zaváděna do výrobních procesů.
- **Důsledné dodržování zásad bezchybnosti** – metoda 6 sigma.
- **Manažeři první linie** – jsou vybaveni silnými pravomocemi, monitorují pracovníky a motivují je k neustálému zlepšování.

Přístup lean managementu je odlišný od autonomních týmů, která samy alokují zdroje na zadané úkoly a řeší problémy vlastními silami a vlastním tempem.

Na základě míry autonomie a existence či neexistence týmů rozlišujeme čtyři druhy systémů práce, jak je uvedeno v tabulce 2.3.

Tab. 2.3 Systémy práce podle Brama Steijna

	Nízká autonomie	Vysoká autonomie
Není zavedena týmová práce	vědecký management	odborná práce
Je zavedena týmová práce	štíhlé týmy (lean teams)	autonomní týmy

Nelze ovšem jednoduše prohlásit, že lean management je vhodnější druh řízení než týmy. Můžeme maximálně konstatovat, že v automobilovém průmyslu se v určitém období lean management osvědčil. Je to systém postavený na **vědeckém managementu**, který je ovšem významně modifikován. Je vhodný pro stabilní prostředí, kde nedochází příliš často ke změnám a není potřeba velmi často reagovat na požadavky zákazníků.

Pokud bychom uvážili i dimenzi rychlé reakce na změny v prostředí, dospěli bychom k závěru, že pro tento účel je vhodnější týmová práce. Ukazuje se, že ke každému druhu výroby se musí přistupovat vždy individuálně a brát v potaz jak interní, tak externí relevantní faktory.

