

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Milan Olejník

Organizační chování

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Milan Olejník

Organisotional Behavior

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 4.1.2015

Jméno autora Milan Olejník

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Prof. Ing. Václavovi Skurovcovi, CSc. za cenné rady a podporu při psaní této bakalářské práce.

Anotace

Tato práce si klade za cíl definovat vybrané oblasti organizačního chování, současných poznatků a jejich vlivu na řízení organizací, zabývá se vybranými subsystemy organizace, jejich vzájemnými souvislostmi a možnostmi ovlivnění chování jedinců v organizaci. Předkládá základní pojmy, popisuje organizaci, vztahuje se k praxi organizačního chování, organizačním principům řízení chování v organizacích, procesnímu způsobu řízení, je popsána organizační kultura a charakter role lidských zdrojů.

Klíčová slova

Definice organizace, chování v organizacích, naplňování cílů organizace, očekávání zaměstnanců, tvorba organizační kultury, význam lidských zdrojů.

Annotation

This work aims to define selected areas of organizational behavior, current knowledge, and their influence on the management of organizations dealing with selected subsystems organizations, their mutual relations and possibilities of influencing the behavior of individuals in the organization. It presents basic concepts, describes the organization, refers to the practice of organizational behavior, organizational principles of management behavior in organizations, process management method, described the organizational culture and the nature of the role of human resources.

Key words

Behavior in organizations, creation of organizational culture, employee expectations, fulfilling the objectives of the organization, importance of human resources, organisation definition.

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORIE ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ	10
1.1 Definice organizace	10
1.2 Organizace jako sociální systém	11
1.3 Organizační chování	12
1.4 Organizační teorie a přístupy ke studiu organizačního chování	14
2. PRAXE	18
2.1 Chování jedince v organizacích	18
2.2. Skupiny a týmy v organizacích	20
2.3 Manažerské chování	20
3 ORGANIZAČNÍ PRINCIPY	23
3.1 Vývoj organizací a vliv na chování.....	23
3.2 Organizační architektura a struktura.....	25
3.3 Vliv organizační struktury na chování lidí.....	26
4 PROCESY ORGANIZACE	27
4.1 Procesní řízení a definice procesů.....	27
4.2 Procesně řízené organizace	29
5 ORGANIZAČNÍ KULTURA	31
5.1 Pojem organizační kultura	31
5.2 Prvky kultury, význam kultury	32
5.3 Organizační kultura a chování lidí.....	33
5.4 Typy organizační kultury.....	34
5.5 Vliv kultury na výkonnost	37
6 DLOUHODOBÉ CÍLE	39
6.1 Definice cílů a požadavky na stanovování efektivních cílů.....	39
6.2 Strategický rozměr plánování	40
6.3 Řízení podle cílů.....	41
7 PLNĚNÍ CÍLŮ	43
ZÁVĚR	44
LITERATURA	46
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	49

ÚVOD

Současnost klade na organizace značné nároky, vyžaduje, aby přizpůsobovaly svou podobu potřebám současných trhů, aby dokázaly reagovat na nové výzvy. Pro organizace to znamená budovat kvalitní systém technický, jakým je organizační architektura, i systém lidský, dostatečně kvalitní základna lidských zdrojů. Managementy úspěšných organizací zvládají propojovat jednotlivé subsystémy organizace do jednotného, harmonického celku.

Organizace jsou přirovnávány k systémům, které pro své přežití potřebují úspěšně fungovat ve vnějším prostředí, které je obklopuje, a zároveň dokážou dostatečně přizpůsobit své vnitřní zdroje příležitostem a potřebám trhu. Sledovat tyto systémy z pohledu toho, jak se chovají lidé v organizacích individuálně nebo ve skupinách, je zajímavým tématem pro ty, kteří se zabývají oblastí práce s lidskými zdroji.

Organizační chování je jedna z disciplín, které organizaci mohou pomoci porozumět chování v organizacích, které stejně jako chování lidí, není nikdy samoučelné, ale směřuje k nějakému výstupu. Na základě analýzy a pochopení procesů, příčin a sociálních jevů v organizaci, může management dále usměrňovat fungování a vývoj organizací. Organizační chování je disciplína, která používá poznatky řady dalších oborů, jako je psychologie, sociologie, antropologie. Syntéza poznatků z různých oborů umožňuje pojímat organizace komplexně.

Tato práce si klade za cíl definovat vybrané oblasti organizačního chování v kontextu současných poznatků a jejich vlivu na řízení organizací. Je rozdělena do několika kapitol, které se zabývají vybranými subsystémy organizace, jejich vzájemným souvislostem, možnostem ovlivnění chování jedinců v organizaci.

Kapitola první, organizační chování, se zabývá definováním základních pojmů, definuje organizaci, organizační chování, uvádí nejvýznamnější současné přístupy ke studiu organizačního chování.

Kapitola druhá se vztahuje k praxi organizačního chování ve firmách, popisuje základní charakteristiky chování jednotlivců, členů organizace ve vztahu k organizaci, otázkám chování skupin a chování manažerů.

Ve třetí kapitole je věnován prostor organizačním principům řízení chování v organizacích, zejména ve vztahu k organizační architektuře, struktuře a principům, které ovlivňují vzájemnou interakci mezi systémem sociálním a technickým.

Čtvrtá kapitola je věnována procesnímu způsobu řízení jako jednomu z nejdůležitějších směrů řízení organizací současnosti, a způsobu, jakým ovlivňuje chování v organizacích.

V páté kapitole je popsána organizační kultura jako jeden z klíčových subsystémů firmy ovlivňující chování lidí v organizacích.

Šestá kapitola je věnována cílům jako základní charakteristice existence organizace.

V návazné, sedmé kapitole je specifikována role lidských zdrojů jako klíčového faktoru naplňování cílů organizace.

Práce se zaměřuje na zodpovězení základních otázek:

1. Jak lze definovat organizace současnosti a jaké přístupy k organizačnímu chování se implementují v současnosti?
2. Co očekávají organizace od svých členů (zaměstnanců)?
3. Jakým způsobem ovlivňuje organizační chování organizační kultura?
4. Jak se organizační cíle podílí na ovlivnění chování v organizacích?

1 TEORIE ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ

1.1 Definice organizace

Organizace vznikaly již na úsvitu dějin v primitivních společnostech, byly spojovány s dělbou práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidly, normami. V současném světě je člověk obklopen organizacemi neustále a organizační vztahy se promítají do veškerých jeho činností. (Bělohávek a kol., 2001, s. 34)

V literatuře se setkáme s řadou definic pojmu organizace. Sociologický slovník vymezuje organizaci jako: „*Účelné, soustavné uspořádání, řízení, správa (...)* adjektivně: *účelně uspořádaný k plnění určitých funkcí (úkolů, cílů).*“ (Geist, 1993, s. 257-258)

Termín organizace je mnohovýznamový, využívá se v několika rovinách, jako příklad uveďme tři významy Borchardta, podle kterého organizace může představovat: (Geist, 1993, s. 257-258)

1. organizace jako určitý druh řádů prvků podsystémů, tj. určitá vlastnost systému,
2. organizace jako specifická činnost (organizace a organizační proces),
3. organizace jako určitý historicky konkrétní útvar ve smyslu sociální instituce.

V této práci se budeme zabývat organizacemi, uměle a vědomě vytvořenými za účelem dosahování určitých cílů, které jsou nazývány **organizacemi zaměstnaneckými**, lidé do nich vstupují na základě pracovní-právního vztahu. (Blažek, 2014, s. 34)

Podnik, resp. pracovní instituce je chápána jako organizovaný subjekt a zároveň subjekt, který je složen z lidí a věcí, jejichž cílem je plnění celé řady specifických činností, nejenom výrobních a pracovních, podstatnou roli sehrávají lidé, systém sociální. (Duchoň, 2008, s. 67)

Každou pracovní organizaci tvoří nezbytné prvky: (Nový, 2006, s. 113)

- cíl - účel,
- dělba práce, kompetence a hierarchické vymezení autority (organizační schéma, popisy činností/práce),
- neosobní pravidla (normy, pracovní řády),
- specializace a meritokracie (personální pořádek, systémy hodnocení, vzdělávání, kariérní plány).

Prvky organizace a vazby mezi nimi vytvářejí ve svém souhrnu organizační strukturu.

Organizace a její součásti

Každá organizace se skládá z několika částí (subsystémů), ve kterých se střetávají různé pohledy na systém, u různých autorů nalezneme odlišné vymezení těchto částí. Minimálně jde o dvě části, a to systém technický a systém lidský. Systém technický se zaměřuje na vazby, procesy, uspořádanost prvků, jednotky a organizační součásti. Druhý systém, sociální, představuje náhled na organizaci především jako na lidi, bez níž organizace nemůže existovat.

Jiné dělení na čtyři části organizace podává Cejthamr. (2010, s. 23) Organizaci tvoří lidé, kteří tam pracují, ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Když se tyto čtyři komponenty spojí, vytváří pracovní organizaci za předpokladu, že jsou skutečně propojeny a „zapadají“ do sebe.

Duchoň (2008, s. 67-68) vymezuje organizaci třemi systémy či subsystémy, k technickému a sociálnímu přidává ekonomický.

- Technický či technologický – technické prostředky, kterými organizace dosahuje svých cílů. Určuje strukturu pracovních míst, obsah, organizaci a podmínky práce.
- Ekonomický systém je souhrnem ekonomických procesů a vztahů uvnitř organizace.
- Sociální systém – soustava jednotlivých pracovníků, pracovních skupin a vztahů, které mezi nimi existují.

Ať je vymezení organizací, resp. součástí definováno dvěma či více systémy/subsystémy, vždy je jeho klíčovou součástí systém sociální, tedy lidé, kteří se v organizaci nacházejí. To platí rovněž pro disciplínu organizačního chování.

1.2 Organizace jako sociální systém

O organizacích hovoříme jako o **sociálních organizacích**, které se vztahují k účelově uspořádaným sociálním vztahům. (Geist, 1993, s. 257-258)

Organizace je: „*Celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významy pro celek*“. (Nový, 2006, s. 104) Podle Armstronga (1999, s. 367) jsou organizace: „*Systémy, které pod vlivem prostředí, ve kterém existují a fungují, mají strukturu jak s formálními, tak s neformálními prvky*.“

Organizace představuje vědomě vytvořený a na specifický cíl zaměřený sociální systém, který přijímá a zpracovává informace, aby ovládl objektivní systémové procesy probíhající podle vlastních, relativně samostatných zákonitostí. (Nový, 2006, s. 113)

Funkce organizace

Ke svému přežití potřebují organizace naplňovat určité funkce, mít určité uspořádání. Platí, že organizace pro své přežití musí vykazovat určitou míru organizovanosti nebo uspořádanosti. Na straně druhé, z pohledu lidských zdrojů v organizaci nelze dosáhnout stavu absolutní uspořádanosti, lidský prvek vždy znamená určitý stupeň volnosti. Každá organizace má svou formální (směrnice, nařízení, příkazy) a neformální stránku (lidský faktor). (Duchoň, 2008, s. 164-67)

Sociální systém každé organizace vykazuje čtyři základní funkce nutné pro přežití organizace. (Duchoň, 2008, s. 69)

- Adaptace – celek se vyrovnává se změnami vnějšího prostředí a s tlakem, které prostředí na systém vyvolává, přežití a zachování systému ve vztahu k okolí.
- Dosahování cílů, transformace individuálních cílů na cíle organizace. V zájmu udržení sociálního systému jsou jeho cíle nadřazeny individuálním, cíle jednotlivých částí systému nesmějí být v zásadním a dlouhodobém rozporu.
- Udržování vzorů – vede ke stanovení odpovídajícího chování, které nebude narušovat vazby v systému, je určováno sociálními normami a hodnotami a nebude narušovat vazby v systému.
- Integrace – propojování prvků v systému (vztahy mezi pracovníky).

1.3 Organizační chování

Žádné chování není náhodné, naopak vždy směřuje k určitému výsledku. (Tyson, Jackson, 1997, s. 12) Totéž platí o organizacích. „*Studium organizačního chování je založeno na důležitosti, která je přikládána tomu, co potkává lidi v pracovním prostředí, a příčinám jejich chování.*“ (Tyson, Jackson, 1997, s. 12)

Organizační chování analyzuje a interpretuje chování lidí v organizacích. Je integrací oborů psychologie, sociologie, politologie, sociologie a antropologie tam, kde se uvedené disciplíny vztahují k lidem v pracovním procesu. „*Cílem je posun od intuitivního pojetí směrem k systematickému pojetí stadia chování, které by mělo manažerům umožnit zlepšení jejich schopnosti vysvětlovat a předvídat určité chování.*“ (Tyson, Jackson, 1997, s. 11-12)

Organizační chování (organizational behaviour) je **disciplína**, která vychází především z empirických výzkumů, kumulují se zde teoretické poznatky, které se týkají existence lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, motivace,

pracovních postojů, socializace, kooperace a konfliktů, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly, podstaty organizační kultury apod.

Názory na to, jaký význam přisuzovat lidem v organizaci, a jak interpretovat jejich chování prošel značným vývojem. Původní náhled na organizaci byl především ve smyslu organizace jako uspořádání a určité struktury soustav, funkční nadřazenosti a podřazenosti útvarů, jejich koordinace. Lidská stránka organizací nebyla brána v úvahu. Tehdejší přístupy byly poplatné vědeckému managementu, který považoval pracovníky za racionální bytosti, snažící se maximalizovat své příjmy, úkolem managementu v tomto pojetí bylo zavádět takové postupy a procesy, které umožní maximální výkon a hospodárnost. Tento přístup (Taylorismus) je více manažerskou metodou, nicméně ukazuje tehdejší přístup k tomu, co se v organizacích děje. (Tyson, Jackson, 1997, s. 139)

Tyto klasické teorie řízení byly v 50. a 60. letech vystřídány přístupy, které se již zabývaly vztahy ve skupinách, zkoumaly vliv těchto vztahů na celkovou výkonnost organizace. Vznik nových přístupů umožnily výzkumné studie, které prokázaly úzký vztah mezi „lidskými“ faktory typu neformální pracovní vztahy a vlivu na výkonnost. Zohledňování přístupu „sociální seberealizace“ znamenalo, že se na lidi přestalo nahlížet jako na ekonomicky a racionálně myslící tvory, nýbrž jako na jedince s četnými sociálními potřebami. Motivační aspekt vyjádřený v teoriích zdůrazňoval osobní potřeby a neformální procesy v pracovních skupinách. (Tyson, Jackson, 1997, s. 140-142)

Současné koncepty jsou ve znamení systémového přístupu, organizace **Chyba!** **Záložka není definována.** je chápána jako primárně sociologický koncept. Lze odlišit několik základních koncepcí s různým filosofickým náhledem na sociální realitu v organizaci. (Bedrnová, Nový, 2006, s. 480-481)

- Koncepce radikální změny se soustředí na radikálně emancipační procesy, kdy se obvykle v krátkém čase mění situace a podmínky existence skupin a jednotlivců.
- Koncepce regulace se zabývá podmínkami a důsledky sociálního pořádku, zejména tématy stabilizace systému, jeho sociální integrací, vzájemnou závislostí a solidaritou jedinců, adaptací na skupinové hodnoty a normy.
- Objektivistický přístup považuje za základní konstatování, že sociální realita neodvisí od jedince, jedinec je determinován objektivními podmínkami.
- Subjektivistický přístup, vychází z předpokladu, že objektivní sociální skutečnost neexistuje, obraz člověka je nedeterministický.

1.4 Organizační teorie a přístupy ke studiu organizačního chování

V předchozí kapitole byl popsán sociálně psychologický model organizačního chování. Kromě tohoto přístupu se setkáváme s přístupem organizační teorie jako pohledem na organizaci, který umožňuje zkoumat tzv. organizační teorii. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 25)

Organizační teorie kromě lidského aspektu shledává na organizaci mnoho obecných rysů, na jejichž zkoumání lze použít stejná hlediska, kritéria a metody. Lze je tedy zkoumat, popisovat, zobecňovat, systemizovat. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 27-28)

Organizační teorie reprezentují představy o životě v organizacích, názory na řešení problémů organizace. (Kociánová, 2012, s. 21) Organizační teorie se zabývají účelem organizací, důvody proč lidé pracují, tím, jakým způsobem ovlivňují formální organizační struktury činnost organizací, formálními a neformálními vztahy vytvořenými v organizacích apod.

Přístupy, které ovlivňují názory na organizační chování v současnosti

V předchozí kapitole 1.2 bylo stručně uvedeno, jakým způsobem se vyvíjel přístup ke studiu organizačního chování v minulosti, v této kapitole se zabýváme nejdůležitějšími směry, které ovlivňují chápání organizačního chování v současnosti.

V současnosti se využívá několik přístupů k organizačnímu chování: (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 22)

- Empirický, resp. případový přístup studuje zkušenosti prostřednictvím případů. Identifikace úspěchů a selhání. Omezené možnosti pro vývoj teorie managementu.
- Interpersonální, behavioristický přístup se zaměřuje na lidské vztahy, vedení lidí a motivaci, vychází z psychologie jedince.
- Přístup skupinového chování klade důraz na chování lidí ve skupině, vychází z oboru sociologie a sociální psychologie.
- Spolupracující sociální systémy se soustředí na mezilidské a skupinové aspekty vedení systému ke spolupráci. V rozšířených konceptech jsou zahrnuty všechny spolupracující skupiny.
- Sociálně-technické systémy se zaměřuje na výrobu, podnikové činnosti, oblasti, kde je úzký vztah mezi technickým systémem a lidmi.
- Teorie rozhodování se soustředí na osoby a skupiny uskutečňující rozhodovací procesy, nebo které jsou do něj zapojeny.

- Systémový přístup je široce aplikovatelný. Systémy jsou ohraničené, berou v úvahu interakci s vnějším okolím, organizace jsou považovány za otevřené systémy. Důležité jsou vzájemné vztahy plánování, organizování a kontrolování organizací.
- Matematický přístup („věda managementu“) chápe řízení jako matematický proces, vidí management jako čistě logické procesy, které lze vyjádřit pomocí matematických symbolů a vzájemných vztahů.
- Kontingence-situační přístup, Podle tohoto pojetí manažerská praxe závisí na okolnostech, připouští působení vlivů, které jsou důsledkem chování organizace.
- Manažerské úlohy vychází z původní studie, která se zabývala pozorováním pěti vrcholových manažerů, byly definovány základní manažerské úlohy.
- McKinsey rámeček „7S“ představuje sepětí sedmi prvků: strategie, struktura, systémy, styl, zaměstnanci, sdílené hodnoty, dovednosti.
- Operační přístup bere v úvahu společné koncepce, principy, techniky a znalosti odděleně od dalších oblastí a manažerských přístupů. Jde o pokus o vytvoření vědy a teorie, která by měla praktickou aplikaci.

Systémové pojetí organizací

Systémové pojetí pracuje s organizací jako systémem otevřeným pro vlivy okolí, který má potřebu přežít, a proto se musí svému prostředí přizpůsobit. Základní principy pojetí jsou převzaty z obecné systémové teorie, která předpokládá vzájemnou závislost mezi jednotlivými prvky. Organizace charakterizuje: (Tyson, Jackson, 1997, s. 142)

- Organizace jsou popisovány obdobně, jako by byly biologickými mechanismy, využívají se analogie ze světa biologie.
- Hlavní myšlenky jsou převzaty se systémové teorie, především názor, že existuje vzájemná souvislost mezi jednotlivými prvky na úrovni vstupu, mezivstupu a výstupu. Vztahy mezi částmi jsou postaveny na cyklech zpětné vazby, kdy výstup z jednoho subsystému je vstupem do jiného. Defekt v jedné části systému může vést ke kolapsu jiné části. V pracovním kontextu se v této souvislosti přemýšlí o kritických částech pracovních systémů, kde problémy mohou způsobit problém.

Talcott Parsons (in Tyson, Jackson, 1997, s. 143) považuje za funkční takové systémy a subsystémy, které: 1. se dokážou přizpůsobit okolí, 2. dosahují cílů organizace, 3. integrují se uvnitř společnosti, 4. zajišťují latentní nebo cílenou podporu. Míra, v jaké se vyskytují tyto prvky v určité organizaci, rozhoduje o přežití organizace.

Systémový přístup ke studiu organizací zahrnuje technický i sociologický rozměr organizace. Základním pojmem všeobecné teorie systémů je pojem systém. „Systém je definován jako komplex prvků, které jsou ve vzájemné interakci nebo závislosti a které jsou z určitého hlediska uspořádány. Tyto prvky jsou organizovány způsobem, při němž změny některých prvků, případně výskyt prvku nového, se projeví i na ostatních prvcích při zachování celku.“ (Nový, 2006, s. 104)

Problematikou vztahu systému a prostředí se zabýval biolog Ludwig von Bertalanffy, který ze studia biologických systémů implementoval poznatky do managementu. Základní teze této teorie pak byly aplikovány do managementu. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 39)

- Pro prostředí má zásadní význam pro fungování systému; je určeno přímými interakcemi i širším prostředím.
- Organizace jsou tvořeny subsystemy, které jsou ve vzájemném vztahu.
- Přežití organizací je determinováno tím, jak bude dosaženo souladu mezi různými systémy nalezením a odstraněním případných selhání. Princip homeostázy tkví v negativní zpětné vazbě, to znamená, odchylky od norem vyvolávají nápravné akce.
- Otevřený systém je v nepřetržité výměně se svým prostředím, přijímá a uvolňuje energii i materiál (lidé, finance, suroviny...).
- Otevřené systémy se udržují importováním energie (získávání zakázek, myšlenek, vyhledávání odborníků) a potlačováním entropických tendencí.
- Ekvifinalita - v systému existuje mnoho možností k dosažení požadovaného stavu.
- Evoluce – kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám, umožňující přežití.

Obecná teorie systémů začala být rozvíjena v 60. letech, umožnila předem modelovat určité změny. Pohled na organizace jako systémy zůstal podstatou přístupu ke studiu firem a jejich efektivity dodnes. Určitým omezením tohoto přístupu je nižší možnost zohlednění jedinečných vnitřních podmínek, uspořádání organizace či proměnlivé vlivy vnějšího prostředí. Tyto nedostatky se snaží řešit přístup tzv. kontingenční. (Tureckiová, 2004, s. 21)

Kontingenční přístupy vnesly do teorie organizace nový prvek, situaci. Podle tohoto přístupu neexistuje univerzální způsob fungování organizací a tedy ani jediný optimální styl jejich řízení. Efektivita metod a technik odvisí od konkrétní situace, ve které se organizace nachází. Manažeři organizací musí zhodnocovat širší kontext, jako

jsou vnější podmínky, technologické prostředky, technické možnosti firmy a kompetence svých členů, které vedou k dosažení cíle. Tento směr rezignuje na vytvoření univerzálních koncepcí organizace, což na straně jedné přibližuje řízení manažerské praxi, na straně druhé neumožňuje vznik teorií. Hovoří se o „éře bestsellerů“ přinášející nové podněty pro praxi. Doposud nebyla opuštěna myšlenka systémového přístupu, začínají se však rozrůžňovat přístupy ke studiu organizačních soustav i procesů, které ovlivňují efektivitu podniků a tedy i jejich konkurenceschopnost. Základní myšlenkový posun se vztahuje na postupný přechod od dělby práce a specializace k procesům integrativním. S tím jsou provázány změny v utváření formalizovaných struktur, ve způsobech vedení lidí, důraz na týmovou práci včetně fungování virtuálních týmů. (Tureckiová, 2004, s. 21-22)

Postmoderní přístup

Postmoderní koncepty pracují s tím, že je nutné se vyhnout všem zjednodušením, akceptuje se složitost současného turbulentního světa, snaží se předkládat vlastní řešení. Neexistují stejné firmy, zjednodušení je chybné. Současní lidé bývají přirovnáváni k vězňům organizací a organizace k vězením. Typický pracovník patří jediné organizaci, kde musí dodržovat pravidla, příkazy, podléhá principům dominance a podřízenosti. Na rozdíl od žaláře je jeho „uvěznění“ limitováno koncem pracovní doby, avšak i poté, co opustí firmu, musí dodržovat určitá pravidla, stává se „vězněm organizace“. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 44)

Mezi postmoderní přístupy lze zařadit teorii chaosu Peterse, který vychází z toho, že v současné době nelze nic předvídat, lze v podstatě reagovat dvěma přístupy: 1. prodávat nebo nakupovat a věřit, že jim štěstí pomůže k dobrému postavení na trhu, 2. vyrovnat se s nejistotou a přijmout nový trend s preferencí špičkové kvality, připravenosti vůči změně, zkrácení inovačních cyklů. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 45)

Z popsaných přístupů k organizačnímu chování je zřejmé, že se současné koncepty odchylují od standardizace, zevšeobecňování zkušeností, prosazuje se různorodost, individualita organizací. Myšlenkové posuny vedou od specializace k integraci, od úzkých koncepcí po zohledňování širokého spektra faktorů při řízení organizací.

2. PRAXE

2.1 Chování jedince v organizacích

Organizační chování zahrnuje širokou oblast lidského chování, postojů a jednání v organizačním uspořádání. Zkoumá faktory uvnitř organizace, které ovlivňují chování jednotlivce, organizační a skupinový dopad na chápání a pocity pracovníka, i způsob, jímž chování pracovníka naopak ovlivňuje organizaci. (Kociánová, 2012, s. 29-30)

Bylo řečeno, že z pohledu organizačního chování jsou organizace tvořeny sociálním systémem, to znamená souborem jednotlivců, osobností lidí. Ti se v organizacích určitým způsobem chovají (jednají).

Chování v nejširším významu představuje souhrn činností jedince, které je patrné z vnějšku, v užším smyslu je pak selektivní smysluplnou a intencionální činností v systému vnějšího a vnitřního světa individua. Z toho vyplývá, že chování je komplexní činností ovlivněnou souborem vztahů jedince k vnějšku i vnitřnímu světu. (Geist, 1993, s. 113)

V psychologickém rozměru existuje velmi úzká vazba mezi osobností a vnějším prostředím, oba faktory se vzájemně silně ovlivňují (Cakirpaloglu, 2012, s. 150) Pro organizace to znamená, že na straně jedné ovlivňují chování svých pracovníků, na straně druhé jsou organizace ovlivněny lidmi, kteří v nich pracují.

Ovlivňovat chování lidí ve směru naplňování určitých cílů organizace je úkolem managementu organizací. To se děje na úrovni formálních norem. Vzájemné vztahy jedinců v organizaci jsou ze strany firmy definovány určitou organizační strukturou, organizačním řádem a dalšími nástroji formální stránky organizace. Přesto jsou lidé v organizacích ovlivněni záměry organizace pouze částečně, a to z následujících důvodů: (Bělohlávek, 2001, s. 65)

- lidé si představují plnění úkolů jinak, než se to od nich očekává a vykonávají je jiným způsobem,
- vedle formální organizační struktury existuje i neformální, která chování lidí ovlivňuje,
- lidé mají své osobní zájmy, preference, které mohou prosazovat místo zájmů organizace,
- lidé využívají k realizaci zájmů osobní moci, která může a nemusí být v souladu s pravomocí dle organizačních pravidel.

Organizace definují očekávání na chování svých zaměstnanců formou definice tzv. **role**. „*Role charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kvalifikovaně a pružně pracují v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy.*“ (Armstrong, 2001, s. 321) Pojem role je orientován na chování pracovníka, role vymezuje spíše to, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se zabývala obsahem práce.

Každá role v organizaci představuje sérii očekávání týkající se chování, tato očekávání jsou často nevyslovená, tedy nenachází se v pracovní smlouvě. (Armstrong, 2001, s. 229)

Člověk vstupuje do organizace jako zaměstnanec s očekáváním naplnění svých cílů a je ochoten za to omezit svoji svobodu. Vstup do organizace je druhem závazku, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem existuje **psychologická smlouva**, obsahem je řada recipročních očekávání. (Blažek, 2014, s. 35)

„*Psychologická smlouva vytváří emoce a postoje, které formují a usměrňují chování.*“ (Armstrong, 2001, s. 230) Vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro to, aby vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem byly harmonické, porušení této smlouvy může vést k rozčarování a nespokojenosti jedné nebo obou stran. Armstrong (2001, s. 232) uvádí, že v minulosti nebyla psychologická smlouva problémem, protože lidé věděli, co mají očekávat, organizace jim poskytovala jistotu a příležitost k rozvoji. To dnes neplatí. Lidé pracují u zaměstnavatelů kratší dobu, dlouhodobé zaměstnání není pravděpodobné, vzájemné vztahy nejsou předem dané a vnucené, nýbrž vyjednané. Pracovní role není jednoznačná, není striktně stanoveno, co bude zaměstnanec dělat, ale zaměstnanec funguje v rámci více rolí. Loajalita je definována množstvím a kvalitou, nikoliv výkonem. (Armstrong, 2001, s. 233)

Jak tyto změny ovlivňují chování zaměstnanců v organizacích? (Armstrong, 2001, s. 234)

- Vzájemné vztahy se přesunují z vynucených vztahů do vzájemnosti (oddanost, participace).
- Vzájemný vztah je proměnlivý.
- Lidé pouze nenaplňují povinnosti pracovního místa, ale přidávají hodnotu.

Současné psychologické smlouvy, které determinují chování zaměstnanců v organizacích, jsou proměnlivé, nestálé, vzájemné vztahy trvají jen po tu dobu, po kterou přináší hodnotu pro obě strany.

2.2. Skupiny a týmy v organizacích

Organizace tvoří skupiny lidí, kteří pracují společně, v organizacích dochází k četným interakcím, jak v pracovních skupinách, tak mimo nich. Ovlivňovat chování těchto skupin předpokládá porozumět chování skupiny, konkrétně procesům, které se v nich odehrávají, principům skupinové ideologie, faktorům způsobujícím efektivitu skupiny apod. (Armstrong, 2002, s. 190)

Skupina je souborem jednotlivců se vzájemnými vztahy, které je činí do určité míry navzájem závislými. (Tyson, Jackson, 1997, s. 51) Při vymezení sociální skupiny je klíčové, jak její členové nahlíží sami na sebe jako na příslušníky skupiny, v psychologickém významu skupina vykazuje tyto prvky: „*Jakékoliv množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina*“. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. s. 151)

V praxi se rozeznává mezi skupinou a týmem. **Tým** má společný cíl (což u skupiny chybí), při jeho realizaci se členové týmu navzájem doplňují svými odbornými znalostmi a osobními schopnostmi a doplňují se synchronizovaným, cílově orientovaným chováním, vzájemnou závislostí funkcí a činností. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 166)

Skupiny formální a neformální

Pracovní skupiny jsou vytvářeny organizacemi ke splnění určitých cílů. Formální skupiny spojují zaměstnance s kompetencemi nezbytnými pro realizaci úkolů, je dán systém usměrňování, koordinace a kontroly skupinových aktivit, přičemž role každého člena skupiny je daná, ve skupině je vymezena hierarchie pravomocí. Neformální skupiny jsou vytvářeny lidmi v organizaci, kteří se nějakým způsobem vzájemně přitahují a jsou spolu nějakým způsobem spřízněni. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 166) Zatímco formální skupiny uspokojují potřeby organizace, neformální skupiny uspokojují potřeby svých členů (Armstrong, 2002, s. 190)

Způsob, jakým tyto skupiny fungují, je ovlivněno mnoha faktory, jako jsou úkoly, normy, velikost skupiny, míra participace, funkčnost skupinových procesů-součinnost, pracovní a udržovací funkce, skupinová ideologie, soudržnost skupiny, rozvoj skupiny a míra identifikace se skupinou. (Armstrong, 2002, s. 191)

2.3 Manažerské chování

Management

V úvodu definujeme pojem management a manažer (leader). Neexistuje jednotné vymezení pojmu management. „*Pojem management patří k nejneprůhlednějším jevům literatury. Etymologie ho odvozuje od manum agere vést za ruku. Z obvyklého používaného anglosaského pojmu se termín překládá jako správa, vedení, podnikové řízení a podnikové vedení.*“ (Lang, 2007, s. 9) Definice a pojetí managementu se nachází v literatuře mnoho, přesto se většina teoretiků shodne na tom, že se jedná o kooperativní styl řízení a delegaci úkolů, kompetencí a odpovědnosti k hledání optimálních řešení. (Lang, 2007, s. 16)

Organizační chování sleduje chování lidí-nadřazených a podřízených v průběhu řízení, vysvětluje problémy ze širší perspektivy, synteticky, snaží se vidět věc ze všech aspektů. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18-19)

Vůdcovství

V souvislosti se vzájemným vztahem mezi těmi, kteří vedou a těmi, kdo jsou vedení, se používá pojem vůdcovství. Představuje určitou formu uplatňování skutečného vlivu a reciprocity, vůdce působí zároveň jako průvodce a pomocník ovlivňující chování skupiny. (Tyson, Jackson, 1997, s. 76) Armstrong (2008, s. 28) spojuje vůdcovství s touto charakteristikou: „*Způsobovat, aby někdo s někým šel...poskytovat vedení, návod.*“ Leadership je schopnost vést, inspirovat k dosažení žádoucích výsledků, získávání oddanosti věci a motivování k dosažení cílů.

Lídři plní v organizacích tři základní role: (Armstrong, 2008, s. 28)

- Definují úkoly, neboli zabezpečují, aby bylo skupině zřejmé, co se od ní očekává.
- Plní úkoly, naplňují to, proč skupina existuje. Lídr zajišťuje, aby byl naplněn účel skupiny.
- Udržují efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a mezi lidmi ve skupině.

Role manažerů v organizacích jsou odvislé od jejich funkcí, úrovní, organizace - typu, struktury, kultury, velikosti a všeobecně na jejich pracovním prostředí. Úspěšnost manažerů v rolích podmiňuje řada faktorů, mezi nejvýznamnější můžeme zařadit to, jak se dokážou přizpůsobit svému okolí, jakou mají představu o chování, které se od nich očekává, jaké mají zkušenosti, a tím, co fungovalo nebo nefungovalo v minulosti. (Armstrong, 2008, s. 42)

Manažeři volí k tomu, aby dosahovali cílů organizace určité styly řízení, které uzpůsobují konkrétním podmínkám. V managementu se setkáme s přístupem tzv. situačního vedení, který vůdcovství posuzuje z hlediska situace, v níž působí. Různé situace vyžadují různé přístupy, vůdce s určitými charakteristikami může být úspěšný

v jedné situaci, zatímco ve druhé může selhat. Tento přístup byl v posledních desetiletích konfrontován s řadou výsledků a výzkumů v oblasti managementu. Důležitým poznatkem se stalo východisko, že více než správně zvolený styl je skutečnost, jak se vzájemně vnímají podřízený a manažer, jak rozumí očekáváním a tím, jak chápou své role. Další výzkumné teorie začaly kombinovat význam vlastností manažerů s představami vedených osob a situačních podmínek. Úspěšnost manažera začala být spojována s kombinací určitých vlastností dané (kontingentní) situací, ve které vůdce působí. Tyto koncepty jsou nazývány jako kontingenční a daly rozvinout řadě vůdcovských teorií, mezi nimiž je i transakční teorie. (Hayes, 20005, s. 90-91)

V závěru 20. století se začíná stále významněji objevovat koncept transakčního a transformačního vedení (Blažek, 2011, s. 178). Transakční vedení předpokládá tzv. směnu hodnot, kdy zaměstnavatel získává za své náklady - mzdu či jiné motivační složky, hodnoty vytvořené činností daného pracovníka. Pracovník směňuje práci za mzdu. Transformační přístup nemění hodnoty mezi pracovníkem, manažerem nebo zaměstnavatelem, ale jde mu prioritně o to, aby oba aktéři vyznávali společné hodnoty a zájmy. Význam emočních prvků vedení se zvyšuje. Manažer, který implementuje transformační vedení je označován za vůdce.

Odlíšný styl vedení na manažery klade vyšší nároky, očekává se od nich, že budou charismatickými osobnostmi, které vzbudí emoční odezvu-úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru, a další emoce. Zpravidla se vyznačuje vysokou sebedůvěrou, oddaností vlastním názorům a ideálům a silnou potřebou moci. (Blažek, 2011, s. 174)

Úspěšní vůdcové považují za základní tři síly, které preferují při volbě způsobu vedení, jde o síly v režii manažera, v režii podřízených a síly zakotvené v situaci. V režii manažera je hodnotový systém, důvěra v pracovníky, pocit jistoty v nejisté situaci. Síly v režii pracovníků zastupují sílu potřeby nezávislosti, připravenost přijmout odpovědnost za rozhodování, stupeň tolerance nejasností, zájem o problém, pochopení cílů organizace, potřebné znalosti a zkušenosti, rozsah vzdělání. Síly zakotvené v situaci jsou spojeny s typem organizace, skupinovou efektivitou, povahou problému. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 110-11)

Z pohledu organizačního chování je prvotním posláním manažera udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro práci tak, aby jejich úsilí bylo zaměřeno na dosažení cíle organizace. Je snahou o maximální synergický efekt úsilí lidí, ovšem v rámci omezujících podmínek dané organizace. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19)

3 ORGANIZAČNÍ PRINCIPY

3.1 Vývoj organizací a vliv na chování

Organizace, resp. chování v nich ovlivňuje řada faktorů. V již zmíněném systémovém pojetí organizačního chování je organizování možné chápat jako utváření určité struktury systému. Každý systém má svoji strukturu a vykazuje určité chování, přitom obecně platí, že struktura systému je relativně stabilní, chování dynamické, představuje pohyb v rámci struktury. (Blažek, 2014, s. 44)

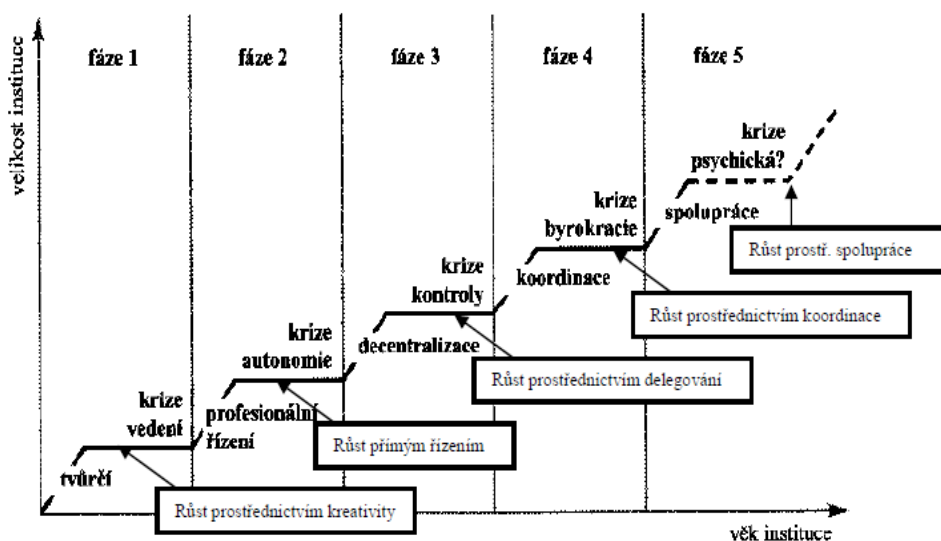
Vývoj organizace

Organizace není statickým modelem, ale živým organismem, který se v průběhu času mění a s tím dochází ke změnám úkolů, struktury, stylu řízení, způsobu kontroly. V každé organizaci dochází k tzv. organizačnímu dilematu, kdy do sebe „naráží“ potřeby a očekávání jednotlivců a potřeby a očekávání organizace. Vyřešit toto dilema se snaží rozvoj organizace. *„Rozvoj organizace je chápán jako systematický proces, během kterého jsou nové či modifikované principy a praktiky organizačního chování aplikovány tak, aby vedly k rostoucí efektivitě jednotlivců i celé organizace“.* (Dědina, Odcházal, 2007, s. 210)

Každá organizace se tedy vyvíjí. Jeden z dosud nejvíce využívaných modelů vývoje (Greiner in Dědina, Odcházal, 2007, s. 296) pracuje s tím, že se střídají dvě základní etapy, a tím je evoluce, představující delší období růstu a revoluce jako období, které život instituce podstatně ovlivňuje. Rozeznává se pět základních etap vývoje organizace.

- Růst prostřednictvím tvořivosti – krize vedení.
- Růst prostřednictvím příkazů-krize autonomie.
- Růst prostřednictvím delegování pravomocí-krize řízení.
- Růst prostřednictvím koordinace – krize byrokracie.
- Růst prostřednictvím spolupráce – krize?

Graf 1 Vývojová stadia firmy



Zdroj: dle Tyson, Jackson, 1997, s. 190

Každá etapa vývoje předpokládá určitou organizační strukturu, styl vedení, kontrolní systém. Co se týče organizační struktury, přechází od neformální (I. stadium), centralizované po funkcionální (II), decentralizované (III), liniově-štabní (IV), týmové (V).

Mění se i způsob vedení. V počátku má charakter individualistického vedení (I), následuje přímé řízení (II), delegace pravomocí (III), formalizace postupů (IV) po účast na řízení (V). (Dědina, Odcházal, 2007, s. 296-301)

Greiner (Dědina, Odcházal, 2007, s. 301) předpokládá, že většina zaběhnutých organizací se nachází v páté etapě růstu a připravuje se na krizi. Organizace založené na spolupráci vyústí v krizi způsobenou psychologickou saturací, kdy pracovníci zjišťují, že jim ubývá energie v důsledku vedení prostřednictvím mechanické kontroly spojené s potřebou flexibility. Model umožňuje manažerům porozumět tomu, co se děje v organizacích a jakými způsoby ovlivňovat chování lidí v organizacích. Totéž se však týká i organizačních struktur, které musí být přizpůsobeny etapě vývoje, když se daná struktura opotřebuje, je nezbytné ji nahradit novou.

Organizační chování jako dynamická část organizací byla popsána v předchozí kapitole. Návazná kapitola se zabývá tím, jakým způsobem ovlivňuje struktura organizací chování lidí v nich.

3.2 Organizační architektura a struktura

Pojem organizační architektura má velmi blízký vztah k pojmu organizační design, tedy jak se organizace jeví, jak ji můžeme pozorovat a popsat, a jak je uzpůsobena svému fungování. Pojem architektura v sobě zahrnuje také moment změny, v mnoha případech lze použít jako metafora pro změnu jednotlivých organizačních komponent, jejich souladu a uspořádání. Na základě této koncepce definujeme organizační design, kterou lze dále rozdělit na organizační chování a organizační teorii. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 24)

V současných pojetích pojem **organizační architektura** vyjadřuje nadřazený pojem organizační struktury. Teorie hovoří o „...*organizační architektuře, která se snaží zachytit jak samotný proces změny, tak i výchozí stav organizace před jejím přetvářením*“. (Cejthamr, dědina, 2010, s. 26-28) Ve starších pojetích se pojem podniková organizace z pohledu organizační struktury chápal izolovaně, v současnosti se jím rozumí tzv. organizační architektura, která v sobě zahrnuje: (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 26-28)

- Účel firmy- k čemu firma slouží, vychází se z analýzy okolí firmy.
 - Stavební materiál-*„strukturní organizační materiál, který obsahuje organizační formy a jejich částí, jež mohou sloužit jako určité stavební kameny při směnách dnes již málo vyhovujících prvků systémů“*
 - Styl má východisko v tzv. měkkých prvcích řízení a organizování společnosti.
- Organizační struktura plní tyto funkce:** (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 167)
- *„určuje úkoly a cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny,*
 - *určuje vazby mezi těmito prvky systému, míru pravomoci a odpovědnosti jednotlivých prvků, počet řídicích úrovní a způsob kontroly,*
 - *určuje tvorbu systému tak, aby byla zajištěna efektivní koordinace v horizontální linii systému“.*

V praxi se vytváří tyto přístupy k organizační struktury: (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 170-172)

- funkcionální- pracovní skupiny se vytváří podle profesí a funkcí.
- divizionální- skupiny jsou vytvářeny do samostatných divizí podle různých charakteristik (produkt, program, služba),
- maticový (spojení funkcionálního a divizionálního uspořádání tak, aby se v jedné pracovní skupině spojily různé specializace,
- týmový – organizace vytváří týmy plnící speciální zadání,

- síťový-organizace je tvořena z malých organizačních jednotek, které jsou elektronicky propojeny přes zprostředkovatele,
- biologický-amébový nebo struktura květu, je založen na principu biologických systémů.

Struktura v organizaci představuje strukturu procesní (soubor činností sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi) a strukturu útvarovou, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito místy. (Blažek, 2014, s. 44-45)

3.3 Vliv organizační struktury na chování lidí

Organizační struktura ovlivňuje chování organizace i chování jejích členů, způsob využívání komunikačních kanálů, charakter kultur a prostředí.

Formální organizační struktury (vyjádřené organizačním schématem, organizačním řádem a popisy práce). Prostřednictvím těchto struktur je umožněno delegování povinností a odpovědností za účelem naplňování cílů. Kromě této podoby organizace existuje ještě neformální organizace, založená na neformálních vztazích (bez hierarchických struktur) a uspokojující individuální potřeby, jako je vytváření vztahů, sebeuplatnění, naplňování pocitu jistoty apod. (Bělohávek a kol., 2001, s. 115-117)

Mládková (2005, s. 115) klasifikuje tři typy struktur, organizační struktura odshora dolů, organizační struktura zdola nahoru a kombinované.

Organizační struktury odshora dolů tvoří klasické hierarchické uspořádání založené na dělbě práce. Organizace s touto strukturou je direktivně řízena vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty, představy a cíle, které rozdělují pomocí příkazů a úkolů. Pracovník pouze plní úkoly.

Organizační struktury zdola nahoru jsou flexibilní, ploché organizační struktury, mají menší počet řídicích úrovní. Ve strukturách tohoto typu bývají pravomoci vázány nikoliv na hierarchickou strukturu, ale na znalosti, které konkrétní pracovník má. V organizační struktuře převládají horizontální vztahy.

Kombinované organizační struktury jsou kombinací obou předchozích. Umožňují vytvářet a využívat velké množství vztahů mezi jednotlivými složkami vrcholového, středního managementu a podřízenými složkami.

4 PROCESY ORGANIZACE

4.1 Procesní řízení a definice procesů

Procesní řízení se považuje za jednu z výzev moderního managementu, neboť umožňuje velmi rychlou adaptaci na nové podmínky.

Dosavadní organizace na funkčním principu jsou postaveny na principech specializace a koncepci funkcí. Tento způsob řízení přináší mnoho negativních aspektů, mezi nimi lokálně omezené postoje jednotlivých funkcí, jejich destruktivní soupeření, zpomalování komunikace v důsledku dodržování hierarchických struktur. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 263) Hledání vyšší efektivity organizací vedlo v posledních letech k implementaci procesního řízení do praxe firem, především v návaznosti na nástup informačních technologií.

„Musíme začít od premisy, že tým, co potřebujeme, jsou vysoce výkonné procesy. Vysoce výkonné procesy musí být jednoduché (složitost výkonnosti nikdy nesvědčí). A jednoduché procesy vyžadují složité pracovní funkce“. (Hammer in Gibson, 2000, s. 105)

Michal Hammer, celosvětově uznávaný autor koncepcí reengineeringu, odůvodňuje potřebu procesního řízení v moderních organizacích takto: Organizace k tomu, aby dokázaly reagovat flexibilně na individuální potřeby zákazníků, potřebují vysoce výkonné procesy místo nepřizpůsobivých, nepružných a nákladných. Lidé v organizacích by se měli soustředit na větší část práce, nikoliv izolované operace. To znamená širší pracovní náplně s větším záběrem činností. Organizace budoucnosti se tímto vrací ke způsobu práce doby před průmyslovou revolucí, kdy pracovníci bývali „profesionály“, odvedli práci pro zákazníka od začátku do konce, vykonávali celé procesy, odpovídali za to, že bude dosaženo žádoucího výsledku. Tento způsob práce je návratem k týmu, kde procesy nemohou zajišťovat individuální výkony, ale pouze tým jako celek. Tytéž týmy odpovídají za to, že se výsledek procesu dostane až k zákazníkovi. (Hammer in Gibson, 2000, s. 104-107)

Definice procesního řízení

Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. (Grasseová, 2008, s. 42)

Procesní řízení umožňuje řízení efektivitu výkonu jednotlivých procesů ve firmě. Ve srovnání s klasickým funkčním řízením umožňuje sledovat firmu z více pohledů, může organizaci popsat prostřednictvím činností, tyto činnosti měřit, hodnotit a v případě potřeby měnit. Upřednostňuje měkké metody řízení, plochou organizační strukturu a týmovou spolupráci.

Definice procesu

„Procesem rozumíme soubor dílčích aktivit v jedné nebo více alternativách přeměňující vstup na výstupy za použití zdrojů. Každý proces může mít více alternativních výstupů. Jednotlivé aktivity jsou řazeny chronologicky tak, jak po sobě logicky následují.“ (Kryšpín, 2005, s. 16) Proces definuje pracovní postup, výhodný pro danou organizaci a poskytující zákazníkovi užitečný výstup.

Každý podnikový proces tvoří ucelený okruh činností, tvořený tokem práce, postupující od jednoho člověka/pracoviště ke druhému. Každý proces musí mít vymezený začátek, určitý proces kroků a konec. Smyslem existence procesů jsou primární výstupy pro zákazníky, ať hmotné či nehmotné. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 263)

Vliv procesního řízení na chování v organizaci

Co přináší procesní řízení do organizačního chování? (Šmída, 2007, s. 32-33)

- Proces podporuje týmovou výkonnost a angažovanost členů týmu. Všichni společně sledují jeden cíl, kterým je spokojenost zákazníka. Vzorce chování všech členů organizace, zaměřených na jeden cíl, by měly vést k eliminaci konfliktů.
- Procesy rovněž mohou předcházet těm konfliktům soupeření, které mohou vzniknout při překotných implementacích řady zlepšovacích návrhů.
- Zvyšuje se disciplína. Procesy jsou příznačné opakovatelností. Jasně definovaný proces podporuje průhlednost jednání, jednoduchost. Při činnostech nenastává chaos, resp. je minimalizován.
- V procesně řízených firmách mají lidé jasně definované kompetence a širší náplně pracovních míst. Šíře jim umožňuje větší uspokojení, mohou být kreativnější a vidět výsledky za celek.
- Procesy umožňují řídit bez pevné organizační struktury. Manažeři mohou více spolupracovat díky tomu, že si nemusí chránit své mocenské postavení, které jim přináší tradiční mocenská struktura.

Téměř vždy zavádění procesního řízení do organizací přináší snížení potřeby zaměstnanců a tedy personální otázky propouštění zaměstnanců. Tento fakt může firma ovlivnit svou personální politikou.

4.2 Procesně řízené organizace

Organizace založená na procesech se orientuje na horizontální procesy, které překračují hranice organizací.

V tradičních organizacích se tvoří určité úseky zcela nezávisle působících funkcí a každá z nich má určitou hierarchii řízení. Návaznost práce a koordinace činností mezi funkcemi jsou problematické. Pozornost se soustředí především na vertikální vztahy zaměřené na pravomocích. V organizacích založených na procesech stále existují funkční útvary, ale priorita je, aby tyto funkční útvary spolupracovaly na multifunkčních projektech a vyrovnaly se s novými požadavky. Týmy společně zvažují, jak se vyrovnat s novými požadavky. Cílem je udržovat plynulý tok mezi funkčními útvary a dosahování synergických efektů tím, že jsou zdroje využívány společně z různých útvarů v rámci projektových týmů (Armstrong, 2002, s. 189)

Procesně řízená organizace se vyznačuje těmito charakteristikami: (Janišová, 2013, s. 138):

- *„Zná procesy, rozvíjí a aktualizuje jejich strukturovaný popis.*
- *Nahlíží na procesy jako na nástroj naplňování strategických cílů.*
- *Za kritérium kvality a výkonnosti procesů považuje očekávání externích zákazníků.*
- *Organizuje dělbu práce podle procesů.*
- *Má zažitou kulturu, jak řešit konflikty maticového řízení.*
- *Řídí podle linií, ale výkonnost měří podle procesů.*
- *Na základě hodnocení výkonnosti procesů provádí aktivity zaměřené na trvalé zvyšování výkonnosti nebo iniciuje projekty typu reengineeringu.*
- *Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.“*

Procesní organizace vyžadují určitou architekturu a způsob práce s lidmi. V předchozí kapitole byl uveden názor Hammera (in Gibson, 2000, s. 104-107), že procesně řízené organizace se vrací před průmyslovou revolucí, do doby, kdy řemeslné týmy tvořily týmy profesionálů. Tyto organizace nemohou být založeny na hierarchickém postupu, ale vyžadují postup prostřednictvím růstu. Procesní organizace budoucnosti obrací logiku profesního růstu zaměstnanců v organizaci. Lidé se budou

rozvíjet především v horizontální rovině, manažerských pozic významně ubude, rozvoj lidí bude spojen s prohlubováním jejich kvalifikace, nikoliv postupem v hierarchii směrem nahoru.

5 ORGANIZAČNÍ KULTURA

5.1 Pojem organizační kultura

Kultura je centrálním tématem studia chování ve společnosti, je něčím co nazval Lévy-Bruhl „kolektivní reprezentací“ víry a hodnot, které tvoří nezpochybnovaný základní předpoklad pro myšlení každé společnosti. (Tyson, Jackson, 1997, s. 210)
V organizacích tomu není jinak.

„Kultura organizační je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“ (Nový, Surynek, 2002, s. 127)
Chování v organizacích je do značné míry podmíněno organizační kulturou.

V rámci organizační teorie je koncept organizační kultury chápán jako pohled umožňující pochopení organizací. Vymezují se dva základní přístupy k porozumění organizační kultuře, interpretativní a objektivistický přístup. (Lukášová, Nový, 2004, s. 20)

Přístup k organizační kultuře

Interpretativní přístup chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Organizace představuje určitý systém sdílených významů, který je zprostředkovaný v symbolech, kde klíčová není objektivní realita, ale interpretovaný význam. K přístupům, kdy je organizační kultura chápána jako stroj, organizace nebo biologický systém, přidává dimenzi další, organizace jako kultury. Organizace v tomto pojetí nejsou jen strojem, kde každý pracovník má jasně určené místo, roli, pravomoci a odpovědnost, není ani pouhým biologickým systémem, kde chování organizací je cíleno na její přežití. Organizacím je přidáván vyšší význam, jsou souhrnem idejí, názorů, postojů a norem. Naproti tomu objektivistický přístup chápe kulturu jako něco „co organizace má“, kultura je jedním ze subsystémů organizace, která ovlivňuje chování i výkonnost organizací. (Lukášová, Nový, 2004, s. 21)

Definice organizační kultury

Organizační kultura je jev, který je obtížně postižitelný, má však značný vliv na úspěšnost firmy. Organizační kultura představuje: *„Určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme o zvyklostech a rituálech i hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání pracovníků.“* (Vysekalová, 2007, s. 67)

Přes mnohoznačnost různých pojetí můžeme v pojetí organizační kultury nalézt společné prvky: (Bedrnová, Nový, 2002, s. 488)

- Organizační kultura nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů v organizaci,
- Organizační kultura je definována společnými hodnotami a normami. Nejedná se o sumu individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, nýbrž skupinový fenomén s výrazně sociální povahou.
- Organizační kultura je určena konkrétním časem a místem.
- Organizační kultura je výsledkem učení, základem je vzájemné působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Přenos organizační kultury je prostřednictvím adaptačního procesu.
- Organizační kultura umožňuje snadnou orientaci v organizačním dění, zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci.

Organizační kultura je vyjádřením sociálně-psychologické dimenze organizace, jde o kvalitativní veličinu, kterou je obtížné kvantifikovat a měřit, lze jí však poznat a pracovat s ní. Organizační kultura je důležitým zdrojem firmy, působí „katalyticky“, to znamená některé typy chování a vztahů by bez určité firemní kultury nenastaly nebo vznikla jen velmi obtížně. (Plamínek, 2014, s. 71)

Firemní kultura plní čtyři základní funkce (Lang, 2007, s. 19)

- Pořádkovou, společné hodnoty v organizaci ovlivňují chování zaměstnanců.
- Stabilizační, časově stabilizačním vlivem dodává podniková kultura organizaci pocit jistoty.
- Zprostředkování cíle podnikání, organizační kultura předkládá normy a měřítko hodnot, které přispívají k pochopení podnikatelského jednání.
- Racionalizační, organizační kultura racionalizuje procesy v organizaci.

5.2 Prvky kultury, význam kultury

Organizační kultura se skládá z cílevědomých charakteristik (jako jsou hodnoty, cíle, plány, zásady), tak subjektivních, které charakterizují trvalý, každodenní život organizace, její duch, celkovou atmosféru a zvyklosti, rituály. (Vysekalová, 2007, s. 67)

Složky firemní kultury

Tureckiová (2004, s. 134) mezi složky firemní kultury přiřazuje hodnoty a postoje (nejen k práci, ale obecně k životní orientaci jedince), normy chování, systémy symbolů a symbolické artefakty materiální povahy.

Hodnoty jsou jednou z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kulturou. „Lze je definovat jako zavazující ideje ovlivňující chování lidí.“ Tureckiová (2004, s. 135) S hodnotami organizace souvisí také postoje, které se transformují do chování (postoje k práci, angažovanost, oddanost a loajalita).

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování nebo určité způsoby jednání. Jsou snadněji ovlivnitelné a uvědomované (než hodnoty). Lze je podpořit různými prostředky, například ceremoniály a rituály, odměnami či sankcemi.

Symboly jsou konkrétnějším vyjádřením abstraktní skutečnosti a nositeli určitého významu. Jsou používány určitou skupinou lidí, která interpretuje určitým způsobem význam symbolu. Jde o nejvíce viditelnou část firemní kultury. Důležitým systémem symbolů je řeč, která zprostředkovává také firemní hodnoty a normy. Rituály jsou určité zvyky, které mají na konkrétním místě svůj specifický význam.

Artefakty představují lidské výtvoř materiální povahy, tvoří nejvyšší úroveň, slupku firemní kultury, nejlépe ovlivnitelnou (logo, úprava firemních písemností, prostor apod.).

5.3 Organizační kultura a chování lidí

Organizační kultura determinuje chování lidí v organizacích. Schein (in Lukášová, 2010, s. 19) vyjadřuje názor, že jádrem celé organizační kultury je tzv. přesvědčení, které dále ovlivňuje výběr informací (čemu bude věnována pozornost), interpretací těchto informací a emocionální reakce členů organizace.

Základní přesvědčení jsou: „Zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.“

(Lukášová, 2010, s. 19) Přesvědčení fungují automaticky a jsou odolné vůči změně.

Podle obsahu přesvědčení dále specifikuje:

- přesvědčení k přežití organizace a adaptaci,
- přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů
- přesvědčení vztahující se k podstatě pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Přesvědčení, které se týká přežití ve vnějším okolí, představuje především mise, vize, strategie, metody řízení. Ovlivňuje způsob, jakým se organizace chovají k vnějšímu prostředí. To se týká například postojů ke spokojenosti zákazníků, pokud v organizaci existuje přesvědčení, že spokojenost zákazníků je důležitá, je předpoklad, že se jim zaměstnanci budou řídit.

Přesvědčení, které se vztahuje k integraci, se týká především vnitřní organizace a vztahů v ní. Zde patří například představa o tom, jaká je žádoucí míra blízkosti a přátelství uvnitř organizace, jaká je hranice skupin, kritéria členství apod. Lidé, kteří „nezapadají“ do těchto představ, bývají vnímáni jako „outsideři“, lidé, kteří je naplňují jako „insideři“, kteří jsou lépe oceňováni, odměňováni.

Přesvědčení týkající se pravdy, času, člověka má v rozdílných kulturách různý charakter. Zdrojem pravdy se může stát dogma založené na tradici či náboženství, dogma jako „autorita moudrého“, pravda se odvozuje od legislativní normy, to co přežije historicky apod.

Základní přesvědčení ovlivňují vnímání, myšlení i pocity členů organizace.

Přijímání organizační kultury jejími členy

Každá organizace má snahu o to, aby její noví členové přijímali organizační kulturu, tento proces se nazývá socializace. Během něho se jedinec „učí“ jaké hodnoty jsou sdíleny, jaké chování očekáváno, co je žádoucí či nepřijatelné. Organizace se liší v míře, v jaké řídí tento proces. Členové organizací mohou organizační kulturu přijmout (dodržují ji jednoznačně či nuceně), nebo nepřijmout, v tomto případě může jít o utajené nedodržování (jedinec vyjadřuje navenek souhlas, ale vnitřně ji nedodržuje). Popřípadě jí otevřeně nedodržují a nevyznávají hodnoty organizace. Subjektivně je pro pracovníka nejvíce pozitivní, pokud pracuje v organizaci, s jejíž kulturou se ztotožňuje. (Lukášová, 2010, s. 39)

Kotter (in Gibson, 2000, s. 166) upozorňuje na problém organizačních kultur, které se vztahují k tomu, že hlubší vrstvy firemní kultury, hodnoty, které určují, co je dobré a co ne, jsou neviditelné, podvědomé, lidé si proto kultury nemusí být vědomi a neuvědomují si význam úlohy, když ji pomáhají zachovávat. Podle Kottera v současnosti je pro většinu organizací firemní kultura brzdou, která brání změnám a rozvoji. Flexibilní organizační struktury, schopné přizpůsobení jsou nezbytností pro to, aby firmy přežily v konkurenčním prostředí.

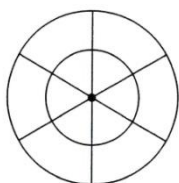
5.4 Typy organizační kultury

Porozumět organizační kultuře napomáhá typologie firemních kultur, která je populárním předmětem zájmu výzkumníků. Typologie organizačních kultur umožňuje v praktické rovině porovnávat obsah kultur managementu firem a vyvozovat ze srovnání závěry, v rovině teoretické představují základ pro vytváření diagnostických nástrojů.

Jednou z nejstarších a nejvíce využívaných typologií je typologie Harrisona a Handyho, která se vztahuje k organizační struktuře, vychází z předpokladu, že mezi kulturou a strukturou je úzký vztah. (Lukášová, 2010, s. 99-102)

Kultura moci je kultura organizací, kde dominanci a moc přebírá jedna osoba. Typickou organizační strukturou je pavučina, kde uprostřed, v centru je soustředěna moc (ti, co „vědí všechno“) a paprsky směrem ven představují „paprsky“ síly a moci. Autorita je často postavena na strachu.

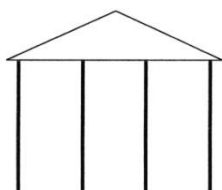
Obrázek 1 Organizační kultura moci



Zdroj: Lukášová, 2010 s. 100

Kultura rolí je postavena na pravidlech, postupech, specializacích, logice a racionalitě. Od zaměstnanců se očekává naplňování role, které je jasně stanoveno popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Na vrcholu organizace je vedení organizace, které řídí nižší stupně. Typická je pomalost reakce na změnu, pozitivní je bezpečí a jistota, které nabízí jednotlivcům.

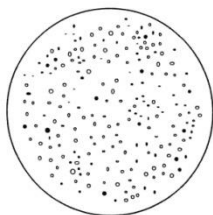
Obrázek 2 Organizační kultura rolí



Zdroj: Lukášová, 2010 s. 100

Kultura jedinců, osob, nebo také kultura podpory je kultura, kde středem je jednotlivec. Vzniká tam, kde se sdruží několik jedinců, kteří se rozhodnou sdílet zdroje. Žádný jednatel nemá dominantní postavení, vztahy členů jsou partnerské.

Obrázek 3 Organizační kultura jednotlivců (osob)

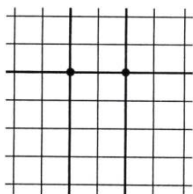


Zdroj: Lukášová, 2010 s. 100

Kultura úkolů je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem je síť nebo matice, kde některá vlákna jsou silnější než jiná a pravomoci jsou soustředěny do průsečíků, pravomoc je spojena spíše s odborností než s pozicí.

„Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem založeným spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 77) Více se vyskytuje v malých organizacích a organizacích, jejichž produkty mají krátký životní cyklus a je nutná flexibilita, specializace, kreativita.

Obrázek 4 Organizační kultura úkolů



Zdroj: Lukášová, 2010 s. 100

Kategorizace firem dle typologie může být na straně jedné zjednodušujícími modely, na straně druhé umožňuje pochopení procesů a fungování firmy.

Typologie organizačního charakteru

Některé typologie pracují s analogií mezi chováním organizace a chováním lidí. Hall (in Lukášová, 2010, s. 123) rozeznává 16 typů organizačního chování jako paralelu dotazníku MBTI (Myers-Briggs type Indicator), vyvinutého na základě Jungovy teorie. Rozlišuje dimenze:

- extroverze versus introverze,
- smysloví versus intuitivní chování,
- analytické versus citové zpracování,
- usuzování versus vnímání.

Typologie pracuje s obdobným popisem charakteristik jako v psychologii osobnosti. Například u extravertního chování charakterizuje rozhodnutí jako výsledek spolupráce, podpora komunikace, participace, firmy experimentují s různými možnostmi při rychlém jednání, nezabývají se detaily. Pokud u firem dominuje intuice nad smyslovým vnímáním, dochází k tomu, že se firmy orientují spíše na celkový obraz než detaily, více na možnosti než reálnou situaci. Změny přijímají rychleji, ale každodenní rutina je obtěžuje. (Lukášová, 2010, s. 123-127) Na základě kombinace čtyř charakteristik a kontinuu mezi dvěma protikladnými tendencemi, získáváme 16 typů kultury.

Síla organizační kultury

Podstatnou charakteristikou, která ovlivňuje chování lidí v organizacích, je síla organizační kultury. Silné kultury jsou charakteristické vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot. (Lukášová, 2010, s. 73-75)

- Silné kultury vytváří soulad mezi vnímáním a myšlením pracovníků, to usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty.
- Silná kultura ovlivňuje chování lidí. Lidé díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a dodržují stejné standardy chování.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů, lidé vnímají sounáležitost, jsou k ní loajální.
- Silná kultura má i své nevýhody. Fixuje minulou zkušenost, vede k uzavřenosti a ignoruje signály z vnějšího okolí, manažeři sdílí pocit, že to co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, což může firmu ekonomicky ohrožovat.
- Silná organizační kultura vede k rezistenci vůči změnám. V případě změny se stává překážkou, lidé mají tendenci zůstat v navykých způsobech chování.

K ovlivňování organizační kultury má management k dispozici nástroje přímé a nepřímé. K přímým se řadí výcvik vzdělávání, projekty změn, změny v organizační struktuře, změny v řídicích procesech, personální změny. K nepřímým vnitropodniková média, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, osobní příklad.

5.5 Vliv kultury na výkonnost

Kultura je jedním ze subsystémů organizace. Mají-li být organizace efektivní, musí být jednotlivé subsystémy (strategie, procesy, struktura, vedení organizace, systémy, kultura) ve vzájemné harmonii. (Lukášová, 2010, s. 214-215)

Jako příklad lze uvést vztah mezi obsahem organizační kultury a metodami řízení kvality. Ve firmách, kde je prioritou hladká výroba, stabilita a efektivnost, plní manažeři roli organizátorů a koordinátorů. Organizační kultura by tedy měla být hierarchická se zaměřením na kontrolu chyb. Takové organizace používají metody typu graf rybí páteř, Paretův diagram apod. Firemní kultura, způsob řízení, organizační struktura jsou v souladu, organizace má kulturu kontextuálně a strategicky přiměřenou. (Lukášová, 2010, s. 215-216)

Kromě podmínky souladu a přiměřenosti úspěšné organizační kultury naplňují tyto předpoklady: (Urban, 2004, s. 73)

- Jsou výkonově orientovány, orientace na pracovní náročnost. Nejlepší výkon, nízká tolerance nízké výkonnosti nebo nízké kvality práce, vysoké pracovní nasazení, okamžité řešení problémů, kontinuální vzdělávání.
- Vzájemná důvěra a otevřenost. Kvalitní informovanost zaměstnanců o situaci v organizaci, omezený výskyt konfliktů narušující kooperaci.
- Loajalita vůči organizaci. Pocit sounáležitosti, identifikace s organizací a jeho cíli, ochota hájit zájmy organizace.
- Respekt k etickým hodnotám, zájem o image organizace.

6 DLOUHODOBÉ CÍLE

6.1 Definice cílů a požadavky na stanovování efektivních cílů

Definice cílů je pro organizace základním předpokladem existence. *Organizace jsou nástroje společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možné být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.* (Drucker, 1994, s. 197)

Organizační cíle udávají členům organizace směr, jakým si organizace přeje pohybovat. Pro manažery slouží k volbě vhodných strategií a stanovení úkolů pro zaměstnance i útvary. Cíle jsou pro organizaci důležité z pohledu organizačního chování těchto důvodů: (Bělohlávek, 2001, s. 101)

- Koordinují činnosti v organizaci. Obrací pozornost jejich členů ke standardům chování.
- Redukují konflikty při rozhodování.
- Stanovují kritéria pro hodnocení výkonu organizace.
- Sledování konkrétních cílů má motivační efekt.

V organizacích existuje určitá typologie cílů. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 100)

Vrcholový management je odpovědný za tzv. strategické cíle. Podle Bělohlávka (2001, s. 100) mají abstraktní charakter (například vysoká produktivita, vysoký zisk apod.). Jiní autoři upozorňují na to, že i strategické cíle mají mít konkrétní charakter (definovaný v tzv. SMART podobě), neboť: „*Strategické cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo*“. (Hanzelková a kol., 2013, s. 5).

Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace, vytvářené Top managementem a mají na zřeteli technické, ekonomické, sociální a organizační cíle. Mají vliv na organizační architekturu rozdělenou na tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky tvoří pracovní pozice seskupené do formální organizační struktury a procesní uspořádání organizace. Měkké prvky jsou tvořeny neformální organizační strukturou zahrnující osobní vztahy a interakcí lidí v organizaci, lidským kapitálem a organizační kulturou. (Malý, Dědina, 1996, s. 63)

Na strategické cíle navazují operativní cíle, které jsou více konkrétní, často definované na ročním základě. Operační cíle jsou konkrétní a uzavřené, informují pracovníky a manažery nejnižší úrovně o kritériích výkonu, času realizace a normách chování. (Bělohlávek, 2001, s. 101) Má-li být cíl efektivní, musí splňovat určitá kritéria. V této souvislosti se hovoří o tzv. SMART definici.

- „*Specific (specifický v množství a kvalitě)*
- *Measurable (měřitelný, má jednotku měření).*
- *Agreed (akceptovaný, podřízení s ním souhlasí).*
- *Realistic (reálný, musí být dosažitelný).*
- *Trackable (sledovatelný, je možno sledovat jeho průběžné plnění).“*

6.2 Strategický rozměr plánování

Současné podmínky, ve kterých fungují organizace, jsou velmi nestabilní, změny probíhají kontinuálně. Firmy proto musí umět předvídat tyto změny a směřovat firmu určitým směrem s jasně definovanými cíli, a to i za rizika, že tyto cíle budou revidovány podle aktuální situace. K tomuto účelu slouží strategické řízení: *„Každá strategie a strategický plán jsou založeny na souboru předpokladů, které se v současném turbulentním období charakterizovaném vývojovými diskontinuitami a výskytem mnoha rizik a nejistot nemusí splnit a také se v menší míře nesplní. Firma se musí snažit prostřednictvím využití vhodných manažerských nástrojů tyto změny předvídat, ale musí být především schopna na ně pružně a včas reagovat.“* (Fotr a kol., 2012, s. 16)

Strategické plánování slouží organizacím k tomu, aby získaly lepší konkurenční pozici. Cyklus strategického plánování umožňuje reagovat na vnější trendy a síly (konkurence, změny na trhu) a dávat do souladu s vnitřními zdroji organizace. (Bělohlávek, 2001, s. 191) Získání souladu mezi příležitostmi, které nabízí vnější okolí a zdroji firmy je klíčovým předpokladem úspěšnosti firem. (Armstrong, 2002, s. 54) Strategické řízení umožňuje nejenom reagovat na tyto možnosti, ale především je předvídat. Strategické řízení se týká všech oblastí organizace včetně lidského faktoru.

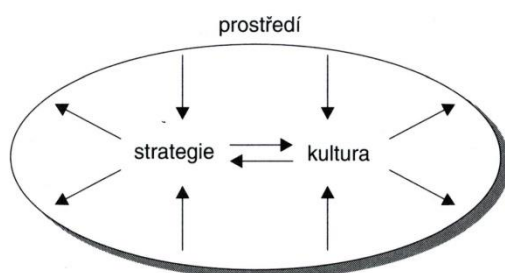
Souvislosti mezi strategickým řízením, firemní kulturou a organizací

Organizační kultura má velmi úzký vztah k naplňování cílů, neboť prostřednictvím firemní kultury je ovlivňováno chování lidí uvnitř organizace i směrem ven. Organizační kultura a strategie by proto měly být vzájemně kompatibilní. *„Obsah organizační kultury, projevující se v každodenním chování pracovníků může pro implementaci strategie znamenat výraznou podporu a neviditelné zázemí, tak potencionální bariéru. Záleží na tom, jaká je síla organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 49) Je-li firemní kultura silná a hodnoty, které jsou její součástí, jsou v organizaci sdíleny, pak

existuje předpoklad, že v organizaci bude existovat soulad při formulaci a naplňování strategických záměrů firem.

Firemní kultura a strategie jsou subsystemy organizace, které spolu úzce souvisí, zároveň determinují úspěšnost organizace. Strategické plánování realizuje management firem, který je nositelem určitých hodnot, názorů a norem chování. Jde o nositele kultury organizace a tvůrce strategií. Firemní kultura a strategie se vzájemně ovlivňují.

Obrázek 5 Vztah kultury, strategie a prostředí



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 49

Strategické plánování se realizuje v organizaci s určitou organizační strukturou. V dynamickém prostředí, ve kterém organizace fungují, má firemní kultura velký význam a vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se stává klíčovým.

6.3 Řízení podle cílů

S plánováním a vytyčováním organizačních cílů úzce souvisí otázka plánování u zaměstnanců. Jestliže chtějí být organizace úspěšné, musí zajistit, aby organizační cíle byly transformovány do cílů zaměstnanců.

Jedním z úspěšných konceptů je tzv. koncept řízení podle cílů (management by objectives – MBO), ověřený praxí šedesát let (poprvé byl navržen Druckerem).

Proces řízení podle cílů je transformací organizačních cílů na nižší úrovně. Stanovení cílů začíná na nejvyšší úrovni managementu, kde jsou stanoveny předběžné cíle, to znamená definice toho, čeho má být dosaženo v daném plánovacím období z hlediska účelu organizace. Cíle musí být dále kvantifikovány. Následně jsou s cíli seznámeni manažeři nižších úrovní, kteří je následně s podřízenými transformují do cílů individuálních. (Bělohlávek, 2001, s. 103)

Základní myšlenkou je posuzování výkonnosti zaměstnance (člena organizace) na základě jeho úspěchu v dosahování cílů, které si společně s manažerem stanoví v určitém časovém období. Důležitou podmínkou je, že cíle nestanovuje direktivně

manažer, ale zaměstnanec si je definuje sám po dohodě s manažerem. Je prokázáno, že tento aktivní přístup vede ke zvýšení efektivity zaměstnanců, některé studie dokonce uvádí zvýšení produktivity o 10-25%. (Gillernová, 2011, s. 199) Jedním ze základních předpokladů je, že musí fungovat zpětná vazba, kdy se cíle hodnotí, revidují a popřípadě modifikují.

Jako každý přístup i tento může vykazovat negativní efekty, mezi které patří zejména časová náročnost, mnoho administrativy a obtížnost v určování cílů. Tento systém může být nepružný, v případě, že se pracuji s cíli, které nejsou dostatečně rychle aktualizovány. (Bělohlávek a kol., 2001, s. 107)

7 PLNĚNÍ CÍLŮ

Strategické cíle organizací naplňují lidé, to je jeden z důvodů, proč v moderních organizacích je akceptován názor, že lidé tvoří základní konkurenční výhodu organizací. Lidé jsou vnímáni jako zdroje (nikoliv náklady), a od toho se odvíjí vzájemné vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci.

Současné koncepty práce s lidmi zdůrazňují fakt, že je nezbytné „...*maximalizovat integraci organizace, oddanosti pracovníků, flexibilitu a kvalitu práce*“. (Armstrong, 2002, s. 173). Budování oddanosti souvisí s posunem myšlení od řízení tradičního, na kontrolu orientovaného přístupu, který umožní zaměstnancům širší odpovědnost, pravomoci, participace. Pro strukturu organizace se předpokládá relativně plochou organizační strukturu, minimální rozdíly v postavení, řízení a horizontální koordinace odvislá od sdílených cílů. Na oddanost navazuje vzájemnost, která existuje tehdy, když jsou zájmy managementu a zájmy pracovníků shodné. (Armstrong, 2002, s. 176-177)

Tento přístup se shoduje s tím, co je uvedeno i předchozím textu. Organizace preferují širokou podobu pracovních úkolů a týmovou spolupráci, participaci pracovníků do řešení problémů, podporu stabilizaci pracovníků. (Armstrong, 2002, s. 176-177)

ZÁVĚR

Současné prostředí turbulentních změn, tvrdých konkurenčních trhů klade před organizace nové výzvy. Jedním z klíčových faktorů je umění pracovat s lidmi jako se zdroji, s kapitálem, který umožňuje rozvoj a růst firem. Ovlivňovat chování jedinců a týmů ve prospěch naplňování cílů organizace je základní předpoklad úspěchu firmy. V úvodu bylo položeno několik dílčích otázek, na které bude v závěru zodpovězeno.

Jak lze definovat organizace současnosti a jaké přístupy k organizačnímu chování se implementují v současnosti?

V současném podnikatelském prostředí nelze vycházet z principu, že existuje jakýsi univerzální model fungování firem a existuje optimální způsob řízení. Vždy je nezbytné zhodnocovat individuální rozměr firem. Existují příklady dobré praxe, doporučené postupy, které je však nezbytné implementovat do konkrétní situace, což klade zvýšené nároky na řízení firem.

Základní myšlenkové postupy se vztahují na plynulý přechod od dělby práce, specializace k integraci činností, úkolů, zvýšené pozornosti týmům. Dochází k odchýlení od standardizace, zevšeobecnování zkušeností ke vnímání různorodosti a individuality organizací.

Co očekávají organizace od svých členů (zaměstnanců)?

Organizace současnosti (a zejména budoucnosti) „nesvazují“ zaměstnance přesnými popisy práce, definicemi pozic, pracují se širším konceptem tzv. rolí, které umožňují definovat nikoliv přesnou náplň práce, ale očekávání od zaměstnance. To umožňuje organizacím být flexibilní, lidé se podílí na větším množství úkolů, jsou zainteresováni do celého procesu podstatně více. Vzájemné závazky jsou na úrovni psychologické, často písemně nedefinované, ale stanovené. Psychologické smlouvy umožňují oběma stranám setrvat ve vzájemném pracovním vztahu po dobu, kdy uspokojují očekávání obou stran. Organizace současnosti vyžadují výkon, loajalitu, určitou míru oddanosti a schopnosti přizpůsobit se novým podmínkám.

Jakým způsobem ovlivňuje organizační chování organizační kultura?

Kultura je základním předpokladem porozumění chování určité společnosti, je rovněž základním faktorem ovlivňující myšlení té které společnosti. O organizaci platí totéž. Organizační kultura je obtížně postižitelný jev, avšak klíčový. Od členů organizace se očekává, že se jí přizpůsobí, a pokud se tak nestane, organizace s největší pravděpodobností pracovníka bude sankcionovat. Dodržování stanovených

pravidel, uznávání hodnot napomáhá zaměstnancům získat potřebnou jistotu ve svém chování. Organizační kultury musí být svým charakterem taktéž dostatečně flexibilní k tomu, aby se dokázaly přizpůsobit novým strategiím, neboť subsystemy firemní kultura a strategie jsou velmi úzce provázané.

Jak se organizační cíle podílí na ovlivnění chování v organizacích?

Naplňování cílů jsou základním účelem fungování organizací. Pro fungování a úspěšnost celé organizace je nezbytné nejenom definovat cíle, ale dále je transformovat až na nejnižší úroveň výkonnostních cílů zaměstnanců.

Stanovení cílů má jasně danou hierarchickou strukturu, kdy největší význam je kladem cílům strategickým. Z pohledu vývoje organizací je strategické řízení, které vytváří kontinuální proces vyhodnocování vnějšího okolí, a zesouladování s vnitřními zdroji, klíčovým faktorem úspěchu. Strategické cíle a další subsystemy organizace, jako je organizační kultura, struktura musí být v souladu, jen tak dokážou působit harmonicky ve směru naplňování cílů.

Všechny poznatky uvedené v práci poukazují na význam lidských zdrojů jako klíčového prvku úspěchu organizace. Jsou to lidé, kteří naplňují cíle organizace a umožňují tak organizacím přežít. Měly by to být právě lidské zdroje, kterým managementy organizací věnují nejvíce pozornosti.

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobností*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 287 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, ©2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 647 s. ISBN 80-85605-28-7.

GIBSON, Rowan, ed. *Nový obraz budoucnosti = Rethinking the future: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, ©1998. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

GILLERNOVÁ, Ilona a kol. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 256 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2798-1.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2007. xix, 287 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

MALÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 287 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1705-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 179 s. Expert. ISBN 978-80-247-5323-2.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

TYSON, S. a JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

OBRÁZEK 1 ORGANIZAČNÍ KULTURA MOCI.....	35
OBRÁZEK 2 ORGANIZAČNÍ KULTURA ROLÍ.....	35
OBRÁZEK 3 ORGANIZAČNÍ KULTURA JEDNOTLIVCŮ (OSOBY).....	36
OBRÁZEK 4 ORGANIZAČNÍ KULTURA ÚKOLŮ.....	36
OBRÁZEK 5 VZTAH KULTURY, STRATEGIE A PROSTŘEDÍ.....	41

GRAF 1 VÝVOJOVÁ STADIA FIRMY.....	24
-----------------------------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Milan Olejník

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Organizační chování

Rok: 2012–2015

Počet stran textu bez příloh: 38

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 36

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.