

Vybrané kapitoly z organizování –
ORGANIZAČNÍ ROZVOJ
+
PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

Organizační rozvoj

- Organizační rozvoj je disciplína spadající do organizační teorie, která popisuje rozvoj organizace – organizační struktury od počátku vzniku organizace až po dosažení odpovídající velikosti.
- Organizační rozvoj rozeznává dva základní teoretické koncepty:
 - Životní cyklus organizace
 - Teorie evolučních a revolučních přechodů

Životní cyklus organizace

Organizační strukturu podniku v jednotlivých fázích životního cyklu firmy můžeme charakterizovat následujícími fázemi:

EMBRYONICKÁ fáze: kdy se jedná o jednoduchou a neformální organizační strukturu, kde rozhodující kompetence mají majitelé – vlastníci, působící ve funkci vrcholového managementu.

Informační systém a rozhodovací metody mají jednoduchý charakter. Z hlediska identifikace můžeme říci, že organizační struktura je centralizovaná, moc je soustředěna do rukou vlastníka, který deleguje jen malou část kompetencí na nižší úrovně.

Firma operuje v omezeném úzké části trhu a většinou se jedná o firmy mladší 10 let.

Životní cyklus organizace

RŮSTOVÁ fáze: je charakterizovaná funkcionální organizační strukturou s formalizovanými procesy a firemní politikou. Část kompetencí je vlastníky delegována na střední úroveň managementu, informační systémy se začínají budovat.

Organizační struktura se stává komplexnější a méně centralizovaná, v rámci funkcionální struktury se vytváří specializované útvary (marketing, výroba, finance, výzkum). Struktura vytváří předpoklady pro získávání informací z konkurenčního okolí. Prodej roste o více jak 15% za rok.

Životní cyklus organizace

DOZRÁVACÍ fáze: stabilizuje růst; prodej, zisky a inovační aktivity slábnou. Organizační struktura přechází do liniově-štabního systému. Snaha po efektivnosti je vedena cestou formalizace činností a řídicích procesů.

Informační systém se zaměřuje na formalizaci řízení nákladů, rozpočetnictví a měření výkonnosti a produkce. Kompetence se soustřeďují u několika klíčových manažerů.

Dále již dochází k cyklickému procesu střídání fázi poklesu a oživení.

Životní cyklus organizace

Fáze POKLESU: rozhodování o organizaci se výrazně lokalizuje na vrcholové vedení, realizuje se zde řada rutinních rozhodnutí. Dochází k rezignaci na strategické rozhodování a přesouvání operativních problémů na nejvyšší organizační úroveň.

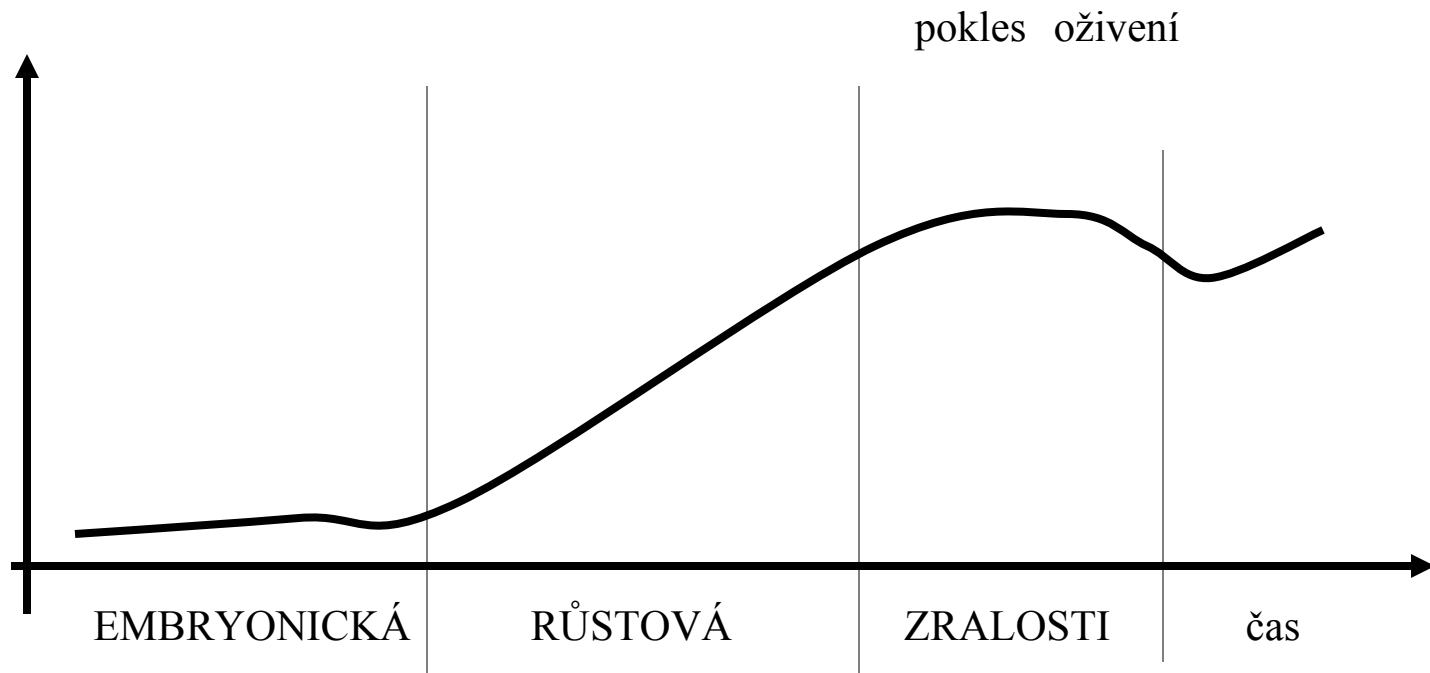
Chybí kvalitní a výkonný informační systém. Chybí informace o konkurenčním okolí, trhu a požadavků zákazníků. Komunikace je slabá a nevyhovující.

Fáze OŽIVENÍ: dochází k zavádění divizionální organizace řešící nové požadavky trhu a diversifikaci produktu. Centralistické řízení ustupuje a za jednotlivé produkty jsou odpovědni ředitelé divizí (marketing, výroba, technický rozvoj). Strategické řízení firmy zůstává centralizováno z důvodu rozhodování o portfoliu činností a odvětví, na které se firma bude orientovat. Důraz se klade na koordinaci mezi divizemi a vzrůstá počet funkcionálních specialistů (technický rozvoj, projekce, konstrukce).

Životní cyklus organizace

Životní cyklus organizace – graf:

velikost
organizace



Teorie evoluce a revoluce

Tato teorie není založena na principu životního cyklu, ale na principu střídání etap evoluce a revoluce. Autorem je L.E. Grenier, kterou publikoval na základě vlastního výzkumu v roce 1972 v Harward Business Review. Vychází z předpokladu, že budoucnost firmy je více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy.

Vychází z poznatků evropských psychologů (Freuda) s tím, že chování jednotlivce je determinováno především jeho předchozími prožitky a zkušenostmi, ne tím, co ho čeká v budoucnu.

Základní dvě etapy, které se pravidelně při vývoji organizace střídají jsou EVOLUCE a REVOLUCE.

Teorie evoluce a revoluce

EVOLUCE: představuje delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti organizace.

REVOLUCE: je použita pro označení období, ve kterých probíhají podstatné změny v životě organizace.

V období každé organizace se objevuje nejméně pět fází organizačního rozvoje a každá fáze v sobě obsahuje etapu evoluce a revoluce.

Teorie evoluce a revoluce

Za základní faktory ovlivňující podstatným způsobem rozvoj organizace jsou považovány:

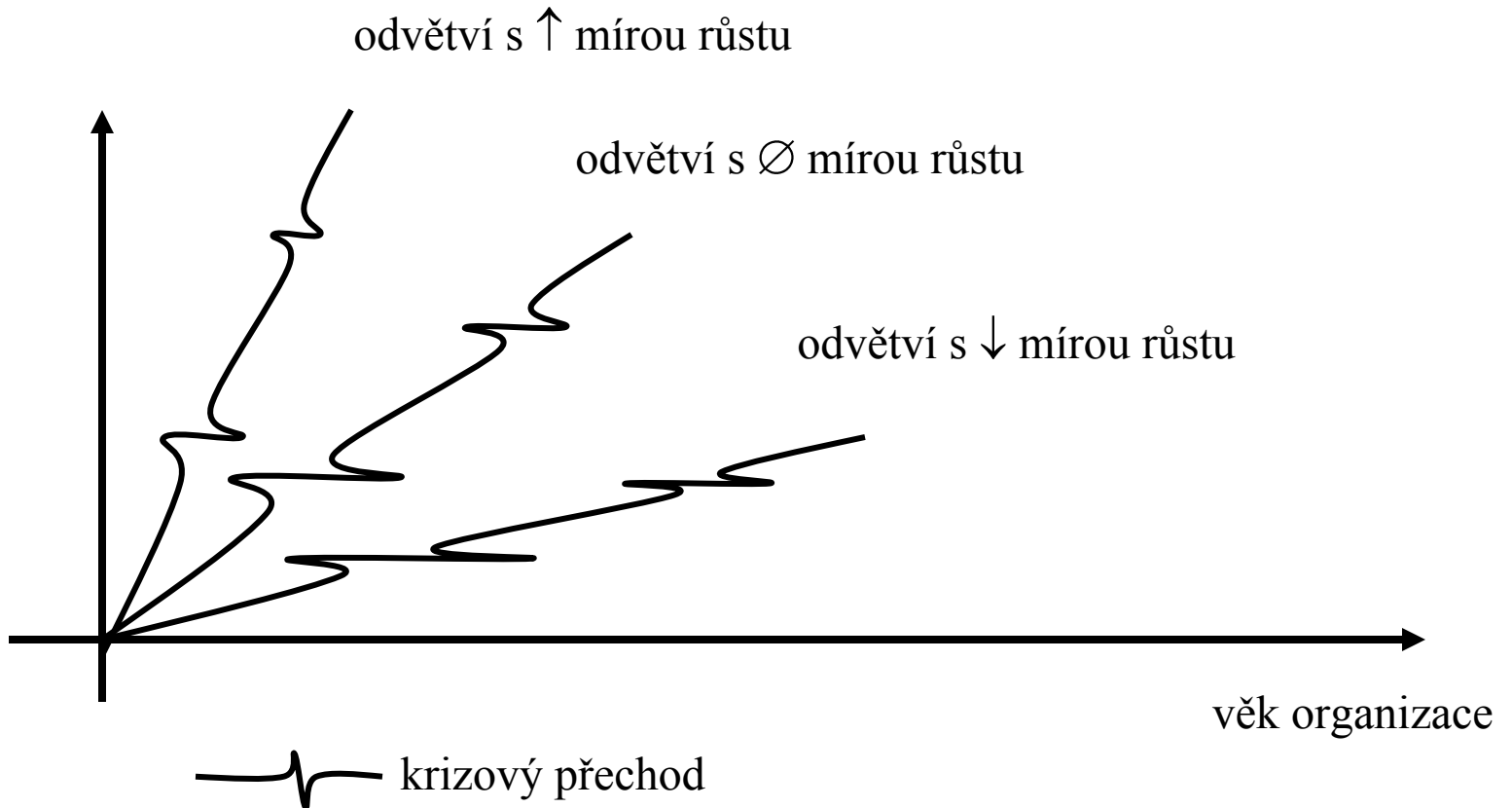
- Věk organizace
- Velikost organizace
- Míra růstu příslušného odvětví
 - Etapy evoluce
 - Etapy revoluce

Graficky lze znázornit kombinaci uvedených faktorů s tím, jak ovlivňují střídání etap evoluce a revoluce.

Teorie evoluce a revoluce

Model organizačního vývoje v závislosti na faktorech organizačního vývoje

Velikost
organizace



Teorie evoluce a revoluce

Samotné fáze růstu organizace s krizovými přechody lze graficky charakterizovat, tak jak je fáze z pohledu evoluce řízení charakterizována a k jakému krizovému stavu dochází což je představeno krizovým přechodem s revoluční povahou.

Graf znázorňující manažerské přístupy a jejich krizové přechody je vymezen prostřednictvím věku organizace a času. Jedná se o abstraktní model rozvoje organizace s obecnými výstupy v podobě jednotlivých etap vývoje organizace v čase.

Počet fází je 5 a lze je následovně popsat:

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE I. – TVŮRČÍ

Rozvoj instituce je zajišťován prostřednictvím tvůrčího či novátorského přístupu.

Zakladatele organizace jsou obvykle technicky či podnikatelsky orientovaní a nerespektují klasické organizační či manažerské techniky.

Organizace se zaměřuje především na produkci a samotný produkt s neformálním přístupem mezi zaměstnanci a vlastníky. Ověřování úspěšnosti organizace je zajištěno bezprostřední zpětnou vazbou, manažeři jednají tak, jak si to přejí zákazníci.

Při uchycení se na trhu dochází ke zvětšování organizace s vznikajícími problémy v efektivnosti fungování organizace.

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE I. – TVŮRČÍ

Problémy s efektivností lze spatřovat v následujících oblastech:

- zvyšující se počet zaměstnanců
- Neformální způsob řízení
- Finanční kontrola kapitálových toků
- Zvýšení administrativy managementu – vlastníků
- Přejít k pojetí profesionálního manažera z pozice přijatelnosti profesionálního manažera vlastníky – účinná správa organizace



KRIZE VEDENÍ

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE II. - PROFESIONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Organizace, která překoná krizi vedení přechází do druhé fáze charakterizované silným a profesionálním managementem zajišťující další rozvoj organizace.

Při profesionálním řízení se začínají oddělovat jednotlivé funkce (výroba, marketing atd.) a pracovní místa se začínají specializovat. Účetnictví zasahuje i do oblasti zásob, nákupu a prodeje.

Začíná se využívat hmotné stimuly, rozpočetnictví a standardních pracovních postupů. Komunikace se stává více formální a neosobní kopírující hierarchii organizace.

Management se dělí na vrcholový se zaměřením na koncepci a operační management, který je funkčně specializovaný.

Problémy se začínají projevovat na nižších úrovních v oblasti v podobě centralizace řízení.

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE II. - PROFESIONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Problémy v autonomii nižších vedoucích lze spatřovat v následujících oblastech:

- Omezení iniciativy
- Centralizovaná hierarchie
- Proces rozhodování přesunut mimo jádro procesu
 - Požadavek na decentralizaci řízení
- Konflikt mezi manažery vyšších a nižších úrovní z pohledu decentralizace rozhodování – předání kompetencí



KRIZE AUTONOMIE

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE III. – DECENTRALIZACE

Po překonání krize krize autonomie je zaváděna decentralizovaná organizační struktura, charakterizovaná delegací kompetencí na nižší organizační celky nebo jednotlivá teritoria trhu.

Zisková střediska a různé druhy prémie jsou používány jako stimulační faktor.

Vrcholový management se zaměřuje na management podle odchylek, založený na periodickém hlášení nižších úrovní řízení.

Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi již není tak intenzivní, omezuje se osobní styk a používá se více technických prostředků.

Úkolem vrcholového managementu je koncepční práce.

Problémy se začínají objevovat ve fungování procesu kontroly.

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE III. – DECENTRALIZACE

Problémy ve fázi decentralizace lze spatřovat v následujících oblastech:

- Vysoce diversifikovaná činnost se silně organizačně rozčleněnou organizací
 - Decentralizovaná hierarchie vede ke ztrátě zájmu o koordinaci
- Proces rozhodování na nižších úrovních je naplňován z pohledu „moci“
 - Požadavek na zpětnou centralizaci řízení
- Konflikt mezi manažery vyšších a nižších úrovní ohledně zpětného převzetí rozhodování a moci formou direktivní kontroly– kontrolování



KRIZE KONTROLY

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE IV. – KOORDINACE

- Při přechodu na novou fázi fázi koordinace se překonávají problémy a krize předchozí fáze. Vrcholový management je iniciátorem a realizátorem nových metod. Decentralizované jednotky jsou spojovány do produktových (procesních) skupin. Je zaváděn a neustále zdokonalován plánovací postup.
- Přijímá se vyšší počet štábních specialistů, zajišťujících pro liniové manažery kontrolu a hodnocení podřízených jednotek.
- Finanční výdaje nižších jednotek jsou pečlivě analyzovány a centrem schvalovány.
- Všechny organizační jednotky jsou chápány jako investiční jednotky, kde návratnost investic představuje rozhodující ukazatel pro další alokaci investic. Zpracování informací je centralizováno, každodenní rozhodování je decentralizováno.
- Vedoucí decentralizovaných jednotek začínají uvažovat více „celopodnikově“ a v souladu s cíli vrcholového managementu.
- Problémy se začínají objevovat v nárůstu byrokracie.

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE IV. – KOORDINACE

Problémy ve fázi koordinace lze spatřovat v následujících oblastech:

- Nárůst „byrokracie“ a ztráta důvěry mezi liniovými a štábními vedoucími
- Odmítání doporučení a rad od specialistů s odůvodněním z neznalosti situace ze strany liniových pracovníků
 - Neochota spolupracovat štábních vedoucích – hierarchické konflikty
 - Výmluvy na přílišnou byrokracii
 - Vznik stádia, kdy vzhledem k rozsahu prací nelze koordinovat práci prostřednictvím formálních a rigidních programů – standardizace příkazů



KRIZE BYROKRACIE

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE V. – SPOLUPRÁCE

V páté fázi je nutno použít týmové a interdisciplinární spolupráce různých profesí.

Společenská kontrola mezi zaměstnanci a osobní disciplína nahrazují formální kontrolu. Uvedený přechod je velmi obtížný pro pracovníky, kteří spoluvytvářeli předchozí systém a důvěřují pouze formálnímu systému řízení.

Nový systém je charakteristický větší flexibilitou a behaviorálním přístupem managementu. Jeho hlavní charakteristiky představují:

Vytváření týmů vytvořených z pracovníků různých profesí a hierarchického postavení.

Jednodušší víceúčelový organizační systém, řešící hlavní problémy organizace

Hmotná zainteresovanost je zaměřena na výsledky týmu.

Problémy se v současné době pouze prognozuji. Předpokladem je psychologické trauma jednotlivce, který je vyčerpán intenzitou týmové práce a silným tlakem na objevování stále nových řešení.

Teorie evoluce a revoluce

FÁZE V. – SPOLUPRÁCE

Předpokladem je psychologické trauma jednotlivce, který je vyčerpán intenzitou týmové práce a silným tlakem na objevování stále nových řešení.



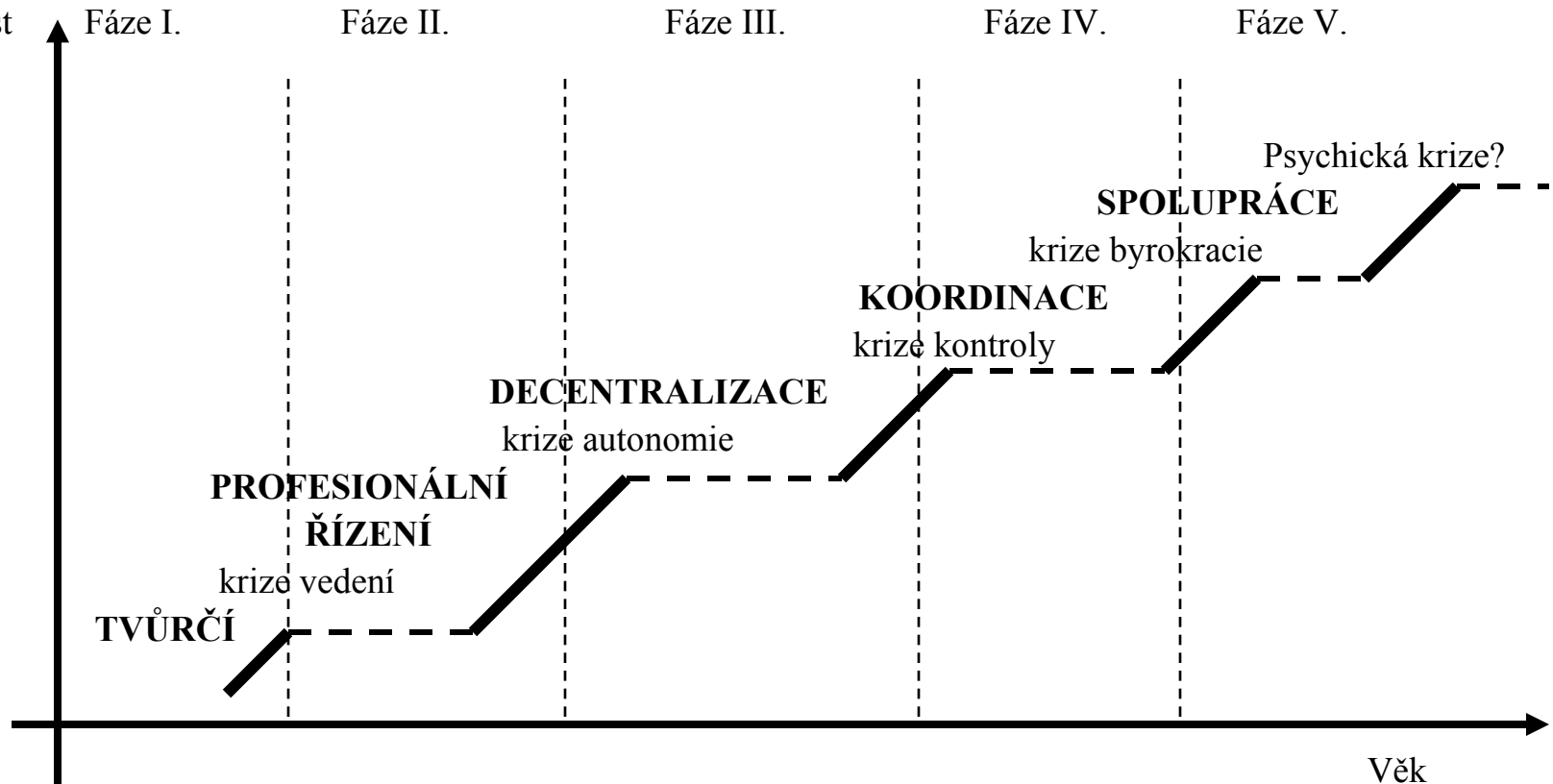
PSYCHOLOGICKÁ KRIZE

Jedním z možných způsobů řešení této krize a tím i nástupu pomyslné „šesté fáze-VI.“ je návrh „**duální organizační struktury**“.

Zaměstnanec by by v základní struktuře – jádru dále vykonával svoji práci, která jej silně vyčerpává. Po čase by přešel do odrazové struktury – kariérní charakterizované rozvíjením další kariéry (partnerství), zkracováním pracovní doby, prodlužování dovolené, flexibilitou pracovní doby a s tím spojeného dalšího vzdělávání.

Teorie evoluce a revoluce

GRAF
Velikost



ZÁVĚRY

teorie životního cyklu a evoluce a revoluce organizace

Tabulka aktivit managementu v rámci fází evoluce a revoluce organizačního rozvoje

CHARAKTERISTIKAMANAGEMENTU					
Kategorie	Fáze I.	Fáze II.	Fáze III.	Fáze IV.	Fáze V.
Základní úkoly	Výroba, prodej	Efektivnost operace	Rozšíření trhu	Konsolidace org	Inovace, řešení konfliktů
Org struktura	Neformální	Centralizace, funkční	Decentralizace oblastní	Linie, štáby, výroba	Tým
Styl TČP 	Individuální	Přímé	Delegování	Standard	Participace
Kontrolní systém	Tržní výsledky	Standard náklady	Reporting zisk	Plán, investice	Společné cíle
Stimul 	Privátní vlastník	Plat a prémie	Individuální prémie	Podíl na zisku	Prémie týmu

PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

Prostředí, které obklopuje práci manažerů v podniku se neustále mění a je třeba se uvedeným změnám přizpůsobovat a reagovat na ně.

Tyto změny jsou způsobovány různými vnitřními a vnějšími faktory a významně ovlivňuje manažerskou výkonnost.

Prostředí managementu lze rozdělit :

VNĚJŠÍ

- Přímé
- Nepřímé

VNITŘNÍ

PROSTŘEDÍ

Manažeři, jsou prostředím silně ovlivňováni, ale také se ho sami snaží do jisté míry ovlivnit.

Podnikatelským prostředím rozumíme faktory, které existují uvnitř nebo mimo podnik a mají na něj bezprostřední vliv.

Podnik má vlivem internacionalizace vztahy s celým světem na rozdíl od doby klasiků managementu → proměnlivost, která je typickým znakem současného světa, vyvolává neustálé změny, takže staré vztahy se rozpadají a nové velmi rychle vznikají.

Příklad Čína

„Jedna čínská společnost se například pustila do převzetí nadnárodního koncernu, aniž si předtím zjistila, že Číňané mají zakázaný vstup do deseti zemí, v nichž koncern působí“.

„V roce 2007 zrušil prezident Chu Ťin-tchao slavnostní otevření vysoké pece za 200 milionů dolarů v měděném dole v africké Zambii. Tamní horníci se totiž vzbouřili proti tvrdým pracovním podmínkám pod čínským vedením“.

PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí:

statické – rozhodující prostředí podniku je neměnné; člení na jednotlivé segmenty: prostředí ekonomické, etické, sociální, atd.

dynamické – klasifikuje podnikatelské prostředí z hlediska průběhu v čase; rozhodující význam je přisuzován značné proměnlivosti tzv. turbulenci

Důsledkem proměn vnějšího prostředí je vytvoření nové filozofie podnikání – **managementu změny**.

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí je oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují strukturu, procesy a výkonnost organizace.

Tyto faktory (vlivy) rozdělujeme na **PŘÍMÉ** (přímo ovlivňující fungování organizace) a **NEPŘÍMÉ** (nepřímo ovlivňující fungování organizace).

Přímé a nepřímé vlivy značně ovlivňují fungování a prosperitu organizace a vzhledem ke své určité **nepředvídatelnosti** musí manažeři úspěšně vykonávat své role a identifikovat a analyzovat tyto vlivy.

Pro efektivní management musí navíc tyto vlivy rozčlenit na negativní a pozitivní.

Negativní vlivy musí co nejvíce eliminovat a využívat co nejvíce pozitivních vlivů.

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ -PŘÍMÉ

Vnější prostředí přímé – oborové prostředí je tvořeno z několika faktorů:

Zákazníci – jejichž požadavky organizace plní

Konkurenti – kdy si vytváří konkurenční výhodu

Dodavatelé – z pohledů zdrojů organizace

Lidské zdroje – jako specifický zdroj potřebných pracovních sil

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ -PŘÍMÉ

Zákazníci:

Jedná se o nejvýznamnější přímý vliv, který na organizaci působí. Z tohoto důvodu je třeba reagovat na zákaznické preference, požadavky na kvalitu produktu a nabídku dalších doplňkových služeb

Konkurenti:

Jsou různé organizace se kterými organizace soupeří o zákazníky a potřebné zdroje. Ty je možno rozdělit:

- Konzistentní konkurenci, která produkuje stejné či podobné produkty
- Nekonzistentní konkurenci, které jsou odlišné a přitom si konkurují

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ -PŘÍMÉ

Dodavatelé:

Produkty organizací, které dodávají potřebné zdroje (kapitál, energie, stroje, zařízení)

Lidské zdroje:

Množství lidí, ze kterého organizace získávají potřebné pracovníky. Lidské zdroje poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizací.

Současné trendy na poli lidských zdrojů:

1. Kulturní různorodost
2. Zaměstnanost žen
3. Pokles počtu E.A.O.
4. Stárnutí populace

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ - NEPŘÍMÉ

Prostředí rozdělujeme na jednotlivé segmenty, které se v praxi vzájemně ovlivňují a prolínají:

- EKONOMICKÉ
- TECHNOLOGICKÉ
- POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ
- MEZINÁRODNÍ
- SOCIÁLNÍ

Ekonomické prostředí

pracovní síla – představuje důležitý vstup firmy;
důležitost má – disponibilita, jakost a cena, cena
pracovní síly je rozhodující z hlediska nákladů

cenová hladina – je pro podnik důležitá a ovlivňuje
podstatně podnikové hospodaření

důležitým vstupem je **také vládní finanční a
daňová politika** – vlády jimi ovlivňují obory
činnosti; vliv může být jak kladný, tak i záporný

Příklad

- aktuální recese celosvětového hospodářství, zpomalení růstu HDP
- nejasné prognózy ekonomického vývoje
- trvalý pokles, popř. kolísání kurzu EUR/CZK
- předpoklad snížení úrokových sazeb a inflace, růst nezaměstnanosti
- nedostatek kvalifikovaných dělníků v oboru kovo
- problémy se zdroji financování (střednědobý horizont)

Prostředí technologické

technologie – veškeré znalosti potřebné k výrobě; vynálezy, techniky, inovace, organizované znalosti; má rozhodující vliv na to, jak se konstruuje, vyrábí, distribuuje,...

Mezi **technologické užitky** patří vyšší produktivita práce, vyšší životní úroveň, více volného času. Užitky technologie musí vyvážit **problémy** – znečištění ovzduší a vody, dopravní zácpy.

Žádoucí je podporovat takový přístup, který s užitky zároveň potlačuje negativní vlivy.

Technologické změny vyvolávají společenský pokrok ⇒ průmyslová revoluce, manažerská revoluce.

Příklad

- podpora MSP ve vývoji a inovacích v rámci rozvojových projektů EU / MPO
- nutnost inovací směrem k nižší personální obslužnosti
- střední až pomalé technické a morální zastarávání technologie

Politické a legislativní prostředí

je velmi těsně propojeno s prostředím sociálním, ale také s ekonomickým

zákony se většinou schvalují v návaznosti na široké sociální tlaky a jako výsledek řešení sociálních problémů; důležitá je aktivita a postoje politických i vládních vůdců

legislativní prostředí souvisí s vydáváním zákonů, předpisů i soudních rozhodnutí

manažeři si většinou najímají právní poradce, kteří jim pomáhají zvládnout složitosti této problematiky

Příklad

- stabilní podnikatelské prostředí v rámci České republiky a Evropské unie
- stabilní politicko-právní prostředí na trzích EU
- možné budoucí regulace dovozu na trhy v USA, Číně a Rusku
- růst významu východních trhů

Sociální prostředí

intelligence a vzdělání podnikových pracovníků, neboli znalosti a vědomosti, jsou rozhodující pro podnikový úspěch

sociální audit – dává odpověď na otázku, jak by mohlo být sociální chování vyhodnocováno; je to závazek k systematickému vyhodnocování a reformování nějaké významné definovatelné oblasti společnosti mající sociální vliv.

Příklad

- trend návratu k přírodním materiálům a dřevu v oblasti bydlení
- důraz na používání dřeva jako obnovitelného zdroje
- v rámci technologie zpracování lze pokrýt celou poptávku na finálním trhu

Mezinárodní prostředí

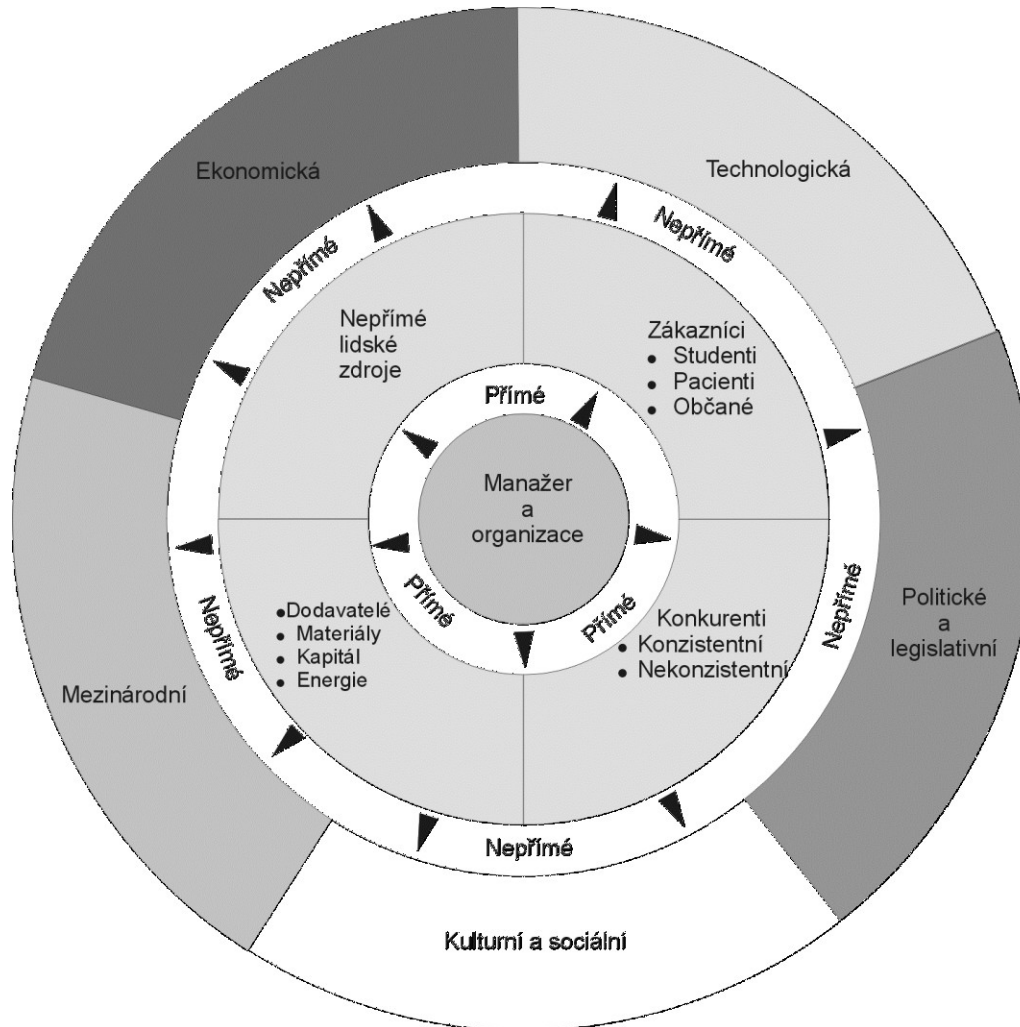
Světový obchod a investice

Různá obchodní omezení - cla, kvóty
(omezení množství dovezené do země),
embargo (zákaz dovozu)

Nové příležitosti

Globální odvětví – vliv globálního postavení
na geografické nebo národních trhy

PROSTŘEDÍ ORGANIZACE



ČR	Faktor	Možný důsledek	Hodnocení vlivu
Politické faktory	Podpora vzniku recyklačních dvorů z rozvojových dotačních programů	Vznik nové poptávky po drtičích kamene a odpadu	+ 5
Ekonomické faktory	Optimistické nálady k překonání krize, predikce opětovného růstu průmyslu a stavebnictví v roce 2011	Možný opětovný růst investic stavebních firem do vybavení v horizontu 3 let	+5
	Mírná inflace	Zlepšení situace vývozců	+2
	Očekávaný propad fixních investic stavebních společností nejméně do roku 2011	Pokles poptávky po strojích určených pro stavebnictví	-5
	Vysoká zadluženost ČR	Pokles veřejných výdajů v rámci úsporných opatření	-9
	Přetrvávající dopady krize	Nedostatečná poptávka soukromého sektoru, pokles stavební výroby	-8
Technologické faktory	Vývoj materiálů a technologií	Výroba kompaktních, univerzálních a flexibilních strojů	+3
Sociální faktory	Tendence společnosti k recyklaci a opětovnému využívání materiálů	Vznik recyklačních dvorů	+4

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

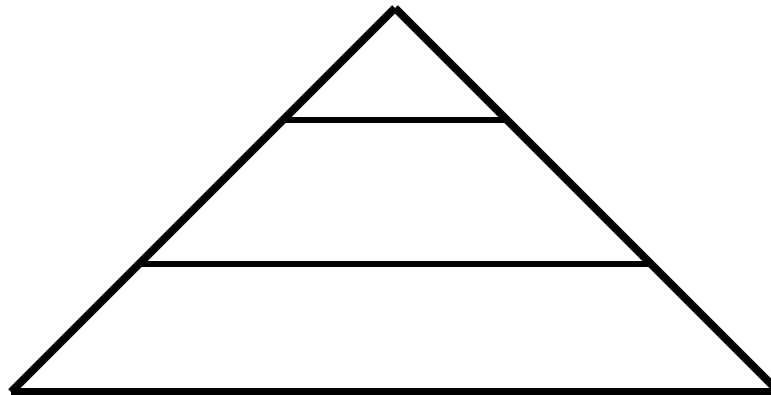
Zahrnuje působení faktorů, které každodenně ovlivňuje manažerskou činnost. Působí na jednotlivé úrovně managementu a ovlivňují manažery v souvislosti s jejich působením v organizaci.

Vnitřní prostředí tvoří systém, kde manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře a vykonávají řadu aktivit potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace.

Strategický management

Střední management

Operativní management



VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí definuje i tzv. Manažerské dovednosti, které souvisí s efektivním výkonem manažerské práce. Někdy je použit pojem MANAŽERSKÁ KVALIFIKACE:

1. Lidské dovednosti – vést lidi, motivace a řešení konfliktů, pracovních problémů
2. Technická dovednost – schopnost používat specifické znalosti, metody a techniky při realizaci činností a procesů
3. Koncepční dovednosti – dovednost vidět firmu jako systém a usměrňovat ji směrem k dosahování strategických cílů
4. Analytické dovednosti – schopnost dané situace dokonale identifikovat a analyzovat a přicházet s řešeními

SWOT analýza

SWOT analýza představuje základní analýzu v rámci strategického plánování. V minulosti v rámci tradičního pojetí strategie se jednalo o základní analýzu, která určovala budoucí cíle a k nim příslušné strategie ziskové organizace.

V současném pojetí strategie je SWOT analýza pojímána jako vrcholný – završující akt v rámci strategické analýzy podniku při aplikaci strategického managementu v ziskové organizaci.

Strategická analýza má koncepční charakter a je nedílnou součástí při tvorbě strategických cílů a samotné strategie organizace pro dlouhodobý horizont.

SWOT analýza

Samotná definice SWOT analýzy je pojímána tak, že představuje **konceptní rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami prostředí organizace** (Koontz, Weihrich).

Výhody, které přináší SWOT analýza:

1. jasné vymezení faktorů působící na prostředí organizace
2. jednoduchost jejího vymezení
3. přehlednost ve vztahu ke stanoveným cílům a strategiím

Možné nevýhody:

- určité zachování statického obrazu neodrážející budoucnost a dynamiku změn okolí
- nízká detailnost informačních zdrojů

SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na identifikaci faktorů v interním a externím prostředí prostředí organizace.

Jednotlivé faktory musí odrážet prostředí, které charakterizují.

Vnější prostředí je charakterizováno vlivy působící z externího prostředí.

Vnější prostředí ve SWOT analýze je představováno dvěma faktory:

příležitosti (opportunity)

hrozby (threat)

Příležitosti představují takové faktory, které představují možné externí pozitiva, které lze využít prostřednictvím aktivní činnosti při dosahování cílů.

Hrozby na druhou stranu představují takové faktory ve vnějším prostředí, které mohou ohrozit cíle.

SWOT analýza

Vnitřní prostředí zahrnuje působení faktorů, které každodenně ovlivňují naši činnost. Na rozdíl od vnějších faktorů je možné vnitřní faktory přímo ovlivnit. Vnitřní nebo-li interní faktory charakterizují vnitřní prostředí a jsou představovány dvěma faktory:

silné stránky (strength)

slabé stránky (weakness)

silné stránky jsou takové interní faktory, kterými převyšujeme ostatní nebo někdy představují i nenahraditelné postavení.

slabé stránky jsou naopak takové interní faktory, kde nedosahujeme takové úrovně jako ostatní nebo představují nedostatky kterým jsme nuceni čelit.

SWOT analýza

Výsledky analýzy SWOT mají poskytnout podklad pro formulaci strategické části a pomoci identifikovat prioritní oblasti.

Jsou základem pro formulaci strategických cílů, priorit, opatření a rozvojových aktivit.

Jednotlivé cíle, strategie a nástroje definované ve strategické části by měly odkazovat na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a na jejich souvislosti, jak jsou uváděny v analýze SWOT.

SWOT analýza

Grafické znázornění:

S.W.O.T. analýza		DOPADY	
		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
V L I V Y	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

SWOT analýza	
(S)Silné stránky	(W)Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Know-how v oblasti výroby dřevozpracujících a dřevoobráběcích strojů a zařízení - Flexibilní výrobní procesy - Marketing, prodej a servis - Technologický rozvoj - Růst obrátu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná likvidita - Podprůměrná rentabilita - Nedostatečná kontrola nákladů - Vnímaná image značky - Nízká diverzifikace produktového portfolia
(O)Příležitosti	(T)Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Požívání dřeva a dřevěných materiálů v oblasti bydlení (důraz na obnovitelné zdroje) - Podpora MSP v rámci projektů EU / MPO - Inovace produktů - Outsourcing - Rozvoj východních trhů - Možnost uplatnění globální homogenní strategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Recese světového hospodářství a omezování poptávky - Nízká diferenciacce produktů a z ní plynoucí konkurence - Vyjednávací síla odběratelů - Omezená velikost trhu - Růst mzdových nákladů

MANAGEMENT v turbulentní době

P.F. Drucker mluví o věku diskontinuity nebo o řízení v turbulentním prostředí, pojem turbulence byl převzat z fyziky a je jím pojmenován druh toku tekutin charakteristický pro velké rychlosti proudění

Drucker odvodil pojetí turbulence v podnikatelském prostředí, ve kterém jsou podniky konfrontovány s novou skutečností. Dnes už není možno počítat s běžným a předvídatelným průběhem konjunkturního cyklu (prosperita, recese, prosperita).

V současném podnikatelském prostředí není nic konstantního nebo předvídatelného; nemůže předvídat růst trhu ani spotřebitelskou poptávku, mění se i životní cyklus výrobků, takže jejich průběh v budoucnosti nelze odvozovat z minulosti

Doporučení pro management v nestabilním prostředí

pro „předturbulentní“ dobu se hodil model řízení tzv. **cerebrální**, dávající důraz na postup, proceduru, dobře připravený plán, zatímco nespojitá doba vyžaduje řízení **incentivní**, jejímž základem je motivace a stimulace pracovníků a pracovních kolektivů

doporučení H. Mintzberga pro řízení v turbulentní době:

- **plánovací model**, ve kterém na základě známých trendů usuzujeme na budoucnost. Databáze potřebná pro plánovací model představuje přesná čísla. Plánování je analytický proces, zatímco strategie je proces syntetický ⇒ tento model je pro turbulentní dobu nevhodný zejména proto, že diskontinuitu nelze plánovat
- **vizionářský model** je založený na vytyčování cílového stavu. Je potřebné vypracovat určitou vizi, ke které se budeme postupně blížit, i když na této cestě budeme nuceni dělat celou řadu kompromisů
- **učící se model** předpokládá permanentní učení související s okamžitým jednáním, s okamžitou reakcí na vzniklou situaci. To je optimální model řízení pro turbulentní dobu, protože dovede velmi dobře reagovat na neustále se měnící podmínky

LITERATURA

Blažek, Ladislav. Management - organizování, rozhodování, ovlivňování. Str. 79.
– 83

Malý, M.-Dědina, J.: Vybrané kapitoly z organizace a managementu. VŠE Praha,
Praha 1994;

GREINER, L.E., Evolution and revolution as organizations grow. Harvard
business Developing Managerial Skills in Organizational Behavior:
Excercises, CASE, and Readings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2d ed.
1994. str. 322-329

Veber, J, a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace
str. 23 - 24

Donelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management,
str. 55 - 85

TRUNEČEK, J. a kol.: Management v informační společnosti,
str. 47 – 53

Fuxa, J.: Strategie rozvoje firmy, závěrečná diplomová práce MU 2008

Klein V.: Strategie rozvoje firmy, závěrečná diplomová práce MU 2010