

# **Analýza organizace**

Sociální rozvoj pracovních organizací

**Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.**

## Analýza organizace

Tvorba programu je činění vědomých rozhodnutí o využití omezených zdrojů k dosažení cílů v dynamickém prostředí.

Rizika preskripce oproti deskripci (Rollinson 2008). Příručka vs. realita.

Neexistují univerzálně platná řešení, řešení problému musí odpovídat situaci, ve které problém existuje, musíme dobře porozumět situaci, faktorům, které ji ovlivňují a opatrně vybrat řešení, které této situaci (faktorům) odpovídá (Cummings a Vorley 2009).

Snažte se pozdržet rozhodnutí do doby, než jste získali většinu informací, se kterými budete pracovat (Allison a Kaye 2005).

- 1. rovina: Jak organizace funguje? Co je dobře a co je špatně? Jaká je potřeba změny? Cílem je získat konkrétní informace, které budou užitečné pro rozhodování.
- 2. rovina: Jakým způsobem bychom nejlépe provedli změnu? Jak zabránit tomu, aby změna byla negativní?

## Analýza organizace

Musíme učinit rozhodnutí o tom, jaké informace potřebujeme získat ještě před sběrem dat.

- Základem je jasný záměr výzkumu...ochota zabývat se určitým tématem.
- Rovina, na kterou se má analýza zaměřit:
  - A) jednotlivci, skupinová dynamika, organizace jako celek....
  - B) jev (motivace), druhý jev (výkon), vztahy mezi jevy (vztah motivace a výkonu)
- Cílem je redukce informací, které budu sbírat (zdražuje, špatně se analyzuje)
- Do jaké míry se konkrétní lidé v organizaci mají podílet na přípravě výzkumu. Aby byly zkoumány ty „správné“ věci.
- Lze využít určitý konceptuální rámec pro sběr dat (např. SWOT)

## Proaktivní a reaktivní přístup (Buckey a Caple 2004)

### Reaktivní přístup

- se zaměřuje na identifikaci a na řešení existujících problémů
- je formulován problémově a tudíž „negativně“
- znalost problému je výhodou
- základem může být konfrontační napětí: „*Přirozený rozpor se vytváří mezi tím, co si lidé myslí, že by se mělo dít a mezi tím co si lidé myslí, že se děje*“ (R a S 2010).
- identifikace příčin ale nemusí být identifikací řešení, hrozí riziko příliš velké orientace na problém (pomineme inovace)
- varianta zaměřená na očekávání budoucnosti.
- Příklad: klíčoví lidé odcházejí z firmy, máme vysokou fluktuaci – hledáme řešení (stabilizace)

Základem je Demingův cyklus (PDCA) PLAN, DO, CHECK, ACT

## Proaktivní a reaktivní přístup (Buckey a Caple 2004)

### Proaktivní přístup

- je orientovaný do budoucna (vize budoucího stavu)
- je orientován na pozitivní změnu, vizi a podobně
- velkým rizikem je neznalost problému a předchozích řešení (riziko opakování stejných chyb)
- Příklad: jak pracovníky motivovat, aby podávali dobrý výkon a neodcházeli (motivace)

Základem je model Appreciative Inquiry (AI)

„Co je správně a jak využijeme silné stránky, abychom se ještě zlepšili“  
4D (Discovery, Dream, Design a Destiny).

## Slovníček pojmů:

Symbolický cíl = problém či situace, o které mi jde, a jejich kontext

Objednávka = symbolický cíl, který zformuloval někdo jiný

Cíl zadání = co mám udělat, abych u seminární práce a u zkoušky uspěl. Nenaplnění jednotlivých částí zadání včetně odklonění od závazného zadání vede k výraznému snížení hodnocení, (případně k neúspěchu).

Aplikační cíl = čeho chci dosáhnout (k čemu mi bude znalost problému, získané poznatky).

Poznávací cíl = specifikuje poznatky, které potřebuji získat, abych se mohl dobře rozhodnout pro řešení = mohl dosáhnout symbolického a aplikačního cíle.

Cíl programu (intervence) = čeho má intervence dosáhnout, už musím mít jasnou představu o problému a nástrojích řešení.

Evaluační cíl = jak intervence funguje, můžeme si klást více otázek v závislosti na fázi procesu řešení problému.

Definice problému	<b>symbolický cíl</b>	co je problém?	- zájem o problém
Specifikace problému	<b>poznávací cíl</b> ve vztahu k problému	Jak to je? (Jak by to mohlo podle někoho být?)	- potvrzení / zpřesnění problému
Návrh cílů a nástrojů řešení	strategický <b>aplikační cíl</b> , cíl programu,)	Jak by to mohlo/mělo být? Jak to bude?	- návrh programu / program
Realizace řešení	monitoring, procesní hod.	Jak to jde?	- informace o řešení
Zhodnocení	poznávací cíl ve vztahu k řešení = <b>evaluační cíl</b> (aplikační cíl)	Jak to funguje?	- výsledek programu
Opakování cyklu?	dosažení aplikačního cíle? symbolický cíl?	Jak to dopadlo? A co dál?	- potvrzení (prevence reverze = návratu) - redefinice problému / - redefinice řešení - separace (odloučení od problému)

## Symbolický cíl = problém, o který mi jde.

- Organizační kontext: Vždy řešíte problém v jedné konkrétní organizaci/problém jedné konkrétní organizace (vnitřní + vnější kontext)
- Perspektiva: Z jaké perspektivy řešíte problém (aktér, návštěvník, výzkumník, aktivista) + může vznikát tým řešitelů (různé názory). Individuální vs. kolektivní přístup k vnímání/řešení problému
- Strategie / hodnoty: Porozumění souvislosti problému a strategie / vize podniku (je problém v souladu s vizí). Potřeba reflexivity (mj. porozumění vlastním hodnotám)
- Relevance / aktuálnost: Zda má problém smysl řešit (nevyřeší se v přiměřené době sám). Riziko z prodlení při řešení problému (tekoucí kohoutek, solární elektrárny...)



## Symbolický cíl = problém o který mi jde

- Dostupné informace: Zhodnocení současného (výchozího) stavu = co o problému víte nebo to můžete snadno a rychle (např. nahlédnutím do počítače) zjistit. Konkrétní popis problému. O jaký problém se jedná? Jaké mám indikace, že problém existuje? Víím, co je podstatou problému?
- Riziko rozhodování „od zeleného stolu“ (riziko nevratnosti rozhod., nepřijatelného rozhodnutí) = Potřeba dalších informací
- Co dělat, pokud neexistuje problém? Může nastat situace, kdy se domníváte, že firma má jen silné stránky a žádné problémy nemá. Někdy je způsobena určitou neupřímností nebo neochotou přiznat tyto problémy či prezentovat je navenek, a nebo i neznalostí konkrétních problémů. Existuje ale také tzv. proaktivní přístup.
- „Analýzou mnohdy zjistíme, že faktory, které považujeme za příčiny, jsou důsledky (symptomy), nikoliv skutečné příčiny problému“ (Grasseová a kol. 2010).
- Ne vždy je zjištění příčiny problému zjištěním řešení problému (příčina = sražení autem, řešení = léčba).

## **Aplikační cíl = čeho chci dosáhnout**

- Jakého stavu ve sledované oblasti by mělo být dosaženo, abych vyřešil problém definovaný v symbolickém cíli.
- Jak se dostat od poznání povahy problému k řešení problému? Jak to uděláme?
- Je očekávané řešení problému (cílový stav) logicky konzistentní?
- Prostým popisem změny často nezjistíte, zda byla tato změna vyhovující (např. firemní školka) – musíte zjistit v čem vyhovuje a v čem nevyhovuje současný stav.
- Je riziko, pokud formulujete aplikační cíl tak, že žádné poznatky nepotřebujete a ani by na aplikační cíl neměly vliv.
- Aplikační cíl není možné zaměnit za:
  - postup využití získaných poznatků...
  - aplikační cíl není o zjišťování poznatků...
  - aplikačním cílem nemůže většinou být financování aktivit...
  - aplikačním cílem by neměly být ani samotné aktivity....
- Aplikační cíl není nutné formulovat jako otázku.

## **Příklady cílů – Aplikační cíl:**

- *„Jakým způsobem se nejlépe zapojit do spolupráce s místní komunitou v rámci CSR?“*
- *„Jakým způsobem může organizace napomoci zaměstnancům sladovat jejich osobní a pracovní život?“*
- *„Jak přispět ke sladění osobního a pracovního života našich zaměstnanců?“*
- *“Jak logisticky naplánovat dopravu co nejšetrnější k životnímu prostředí tak, aby nevznikly velké náklady na objemné sklady oděvů?“*
- *„Jak zvýšit povědomí a transparentnost projektů organizace, které v rámci CSR vykonává?“*
- *„Jak zlepšit postoje a pohled veřejnosti a zaměstnanců na společnost?“*
- *„Jak docílit zlepšení vztahů mezi odbornými pracovníky a pracovníky azylového domu?“*

## **Obtíže ve formulaci cílů (cíl je vázán na budoucí podmínky, kterých nemusí být dosaženo):**

*„Jakým způsobem je možné podpořit sociální zázemí společnosti, aby to vedlo k větší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i k větší produktivitě v práci a větší prosperitě firmy?“*

*„Poznávacím cílem je zjištění, zda lze zlepšit etické řízení, zejména komunikaci se zaměstnanci, zvýšit důvěru zaměstnanců v management a snížit nejistotu.“*

*„Jakým způsobem zformulovat koncepci společenské odpovědnosti, aby koncepce pomohla k uvědomění si stávajících problémů v organizaci a zároveň otevřela prostor pro potenciální sponzory?“*

*„Na jaké skupiny zaměstnanců je třeba zaměřit vzdělávání, aby se zvýšily tržby firmy?“*

*„Poznávacím cílem je tedy v dané situaci zda budou oblastní ředitelé schopni, chystané změny odkomunikovat tak, aby byly akceptovány všemi zaměstnanci, jako nutná obrana proti nepřátelským silám a dále motivovala zaměstnance, kteří ve společnosti budou nadále působit.“*

## Poznávací cíl

- Poznávací cíl je o poznatcích, které musím získat „výzkumem“, abych mohl provést intervenci.
- Riziko chybějící formulace poznávacího cíle: špatná znalost problémů => špatné cíle programu...
- Riziko nesprávné formulace poznávacího cíle: nejprve se zaměříme na základní pochopení situace a pak až formulujeme poznávací cíl.
- Otázka saturace poznatky potřebnými k tvorbě řešení. Mám všechny poznatky, které budu potřebovat k definici možných řešení? Jak vím, že jsou všechny? Jak jsem tyto poznatky získal? Beru v úvahu možnou jednostrannost získaných dat? (Já si to myslím, a co si myslí ostatní?).
- Nové poznatky + ověření: Poznávací cíl by měl přinést poznatky, které jsem v době jeho formulace neznal (respektive i které jsem neměl ověřené). Je teoreticky možný i „desk research“, ale je zde riziko malého vhledu do problému. Riziko předpojatosti.
- Zpravidla nelze zobecňovat výsledky mimo zkoumanou organizaci.

## Poznávací cíl

- „Správná“ formulace poznávacího cíle (nestačí téma výzkumu).
- Poznávací cíl je konkrétně formulován často jako jedna tázací věta = hlavní výzkumná otázka (HVO) pokrývají předmět zájmu. (Může být formulován i jinak: popisem, hypotézy).
- Návaznost na problém a kontext: Být si vědom vztahu mezi celkovou problematikou a jejími dílčími částmi a vazbami na výzkum. Poznávací cíl v sobě zahrnuje i kontext řešeného problému (zdůvodnění cíle) – je vyžadováno u zkoušky.
- Problém při zkoumání více HVO (raději jen výjimečně). Pokud identifikujete více problémů, můžete mít i více poznávacích cílů. Vždy přemýšlejte, zda by se nedaly všechny otázky sloučit do jedné. Důležité otázky se mohou stát dílčími výzkumnými otázkami (DVO), tvoří předpoklad pro zodpovězení HVO (za podmínky konzistence těchto cílů).
- Riziko kladení zjišťovacích otázek (tj. otázky, na které je možné odpovědět jen ano/ne). *Např. Jsou zaměstnanci našeho podniku motivovaní?* Problém interpretace výsledku (jak rozpoznat dosažení).

## **Příklady cílů – Poznávací cíl:**

- *„Jaké poznatky jsou pro zaměstnance jednotlivých oddělení klíčové?“*
- *„Jaké vzdělávací potřeby identifikují pracovníci pro výkon své profese v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež?“*
- *„Jaké představy mají jednotliví zaměstnanci o jejich vzdělávání a supervizním setkávání?“*
- *„„Které činnosti při práci s PC v rámci pracovních úkolů vnímá zaměstnankyně E. jako problematické?“*
- *„Jaké znalosti a dovednosti potřebují v současnosti zdravotní sestry v domácí péči pro výkon svého povolání?“*

## **Obtíže ve formulaci cílů (více cílů, implicitní očekávání o provázanosti cílů):**

*„Jak zlepšit komunikaci mezi odbornými pracovníky a pracovníky stálé služby a jak motivovat pracovníky stálé služby?“*

*„Jakým způsobem může společnost efektivně motivovat pracovníky v rámci jejich pracovního nasazení a jak snížit vysokou míru fluktuace na řadově nižších pracovních postech?“*

*“Jakým způsobem je možné podpořit sociální zázemí společnosti, aby to vedlo k větší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i k větší produktivitě v práci a větší prosperitě firmy?“*

*„Jak správně a efektivně využívat finance, se kterými organizace pracuje a využít je k určité motivaci zaměstnanců, která zabrání v rozvíjení fluktuace.“*

*„Posoudit vstupní schopnosti, znalosti a dovednosti sekretářky v oblasti mzdového účetnictví (Payroll), vyhodnotit nutnosti proškolení, doplnění znalostí, do jakého týmu bude přiřazena, kdo bude odpovědný za proškolení, míra motivace sekretářky“*



## Analýza existujících intervencí:

- Jak postupovat, pokud v organizaci již existuje jedno či více řešení problému, který nás zajímá?
- Jak dělat (či nedělat) evaluaci během programu / po programu:
  - a) je obtížné udělat komplexní evaluaci opatření, u nichž jsme nebyli od počátku
  - b) nerozumíme cílům a designu intervence (mohou mít ve skutečnosti jiný smysl)
  - c) cíle a design ani nemusí být ani jednoznačně stanoveny
- Není možné sledovat pouze intervenci bez návaznosti na řešený problém/situaci – např. „*Nakolik vyhovují vzdělávací aktivity, které v organizaci provádíme?*“
- Je problém, pokud nevíme, čeho bychom měli dosáhnout (hodnoty).

## Riziko formulace otázek o zkoumání budoucnosti

- Doporučuji neklást si výzkumné (poznávací) otázky o zkoumání budoucnosti (budoucnost nelze v přítomnosti zkoumat).
- Tento předmět není o budoucí evaluaci, ale je o analýze před zavedením programu. Cíl = navrhnout program (soubor intervencí).
- Otázka by se měla týkat a) zkoumání přítomnosti, b) přání budoucnosti a nebo můžeme zkoumat jak si lidé myslí, že se c) bude budoucnost vyvíjet (co se předpokládá), d) případně co plánujeme do budoucnosti.
- Sporná otázka např.: *Jak můžeme v příštím roce zefektivnit vzdělávací systém organizace?* Zefektivnění bude teprve probíhat (mohou se změnit podmínky). Problém nejistého výsledku (nemohu vědět, že nový systém bude efektivnější).
- Výzkumem můžeme ale získávat poznatky potřebné v dalším kroku pro rozhodování o budoucnosti. V dalším kroku tedy můžeme tyto poznatky využít pro plánování (např. SWOT analýza, metody scénářů, extrapolace trendů, modelování).

## **Příklady cílů – současný evaluační cíl:**

- *„Jaké jsou přínosy CSR aktivit organizace pro vnitřní a vnější prostředí organizace?“*
- *„Jaké jsou vhodné opatření společnosti ABC k ochraně životního prostředí a ovzduší v rámci environmentálního pilíře CSR?“*  
(nejasné zda se jedná o současný či budoucí cíl)

## **Příklady cílů – budoucí (evaluační) cíl:**

- *„Jaké pozitivní důsledky bude mít pro tuto organizaci zavedení CSR v ní?“*
- *„Přispěje zavedení znalostí o společenské odpovědnosti firem do naší organizace nějaké zlepšení?“*
- *„Jak se změní názory obyvatel žijících v okolí firmy ABC na tuto továrnu?“*
- *„Jaké důsledky vyplynou firmě ABC z její snahy o šetření cartridge a tonery?“*
- *„Jaký přínos bude pro organizaci nastavení systému odměňování?“*
- *„Co přinese nastavení systému vzdělávání organizaci?“*

## Rozumět pojmům, které zkoumám:

- Neformulovat příliš obecné poznávací cíle. Poznávací cíl musí být dostatečně konkrétní a srozumitelný.
- Vědět, co znamenají jednotlivé pojmy v hlavní výzkumné otázce.
- Poznávací cíl by neměl obsahovat bez dalšího vysvětlení nejasné, nejednoznačné a hodnotově zatížené pojmy (jejich význam může být závislý na tom kdo je definuje) – např. nejlepší, nezbytný, vhodný, maximalizace, efektivita, optimalizace....
- Vždy je třeba takové pojmy definovat.
- Např.: *Jaká forma vzdělávání pracovníků bude nejlepší? Co znamená nejlepší?*
- Význam pojmů může být v sociálních vědách či ve společnosti ustálený. Využívat teorii pro tvorbu úkolu.
- Pozor i slovesa jsou mnohdy klíčové pojmy. Např.: *Nakolik a v čem odpovídá či neodpovídá současný systém vzdělávání zaměstnanců potřebám vedoucích pracovníků?*

## **Obtíže ve formulaci cílů (obecné a nejasné cíle):**

*„Jak lze zlepšit strategii CSR?“*

*„Jaké změny v oblasti sociálního pilíře je nutné zavést, aby došlo ke zlepšení situace uvnitř organizace?“*

*„Poznávací cíl: zlepšit svou společenskou odpovědnost v sociálním a environmentálním pilíři.“*

## **Obtíže ve formulaci cílů (nejasné a nedefinované pojmy)**

*„Jak nastavit pracovní proces pro optimální fungování firmy?“*

*„Jak zamezit stagnaci zaměstnanců v důsledku zavádění nové výrobní technologie?“*

*„Jaký je zájem zaměstnanců změnit fungování dětského centra?“*

*„Jakým uceleným systémem organizace práce dosáhnout výroby orientované na zákazníka?“*

## Kritérium zjistitelnosti:

- Riziko obtížně zjistitelných otázek: Neměl bych si klást otázky, na které není možné získat odpověď. (Vždy bych měl mít představu, JAK lze získat odpověď.) Např. otázky, které jsou normativní.
- Takové otázky jsou indikovatelné např. tím, že nevím, jak bych tyto poznatky zjistil nebo, že jejich zodpovězení je velmi závislé na tom, jak je budu zjišťovat.
- Příklad: „*Jaké jsou možnosti rozvoje společnosti ABC?*“ „*Co bychom mohli udělat?*“.
- Pokud si stanovíte otázku, která se zkoumat nedá, máte v dalším kroku problém při definici výzkumného postupu.
- Již při formulaci otázky je třeba brát v úvahu, zda mám prostředky a kapacitu otázku zodpovědět. Volba vhodné metody výzkumu, popis výzkumného postupu.

## **Obtíže ve formulaci cílů (není jasné, jak se bude zjišťovat - zkoumat)**

*„Poznávacím cílem je zjištění, zda lze zlepšit etické řízení, zejména komunikaci se zaměstnanci, zvýšit důvěru zaměstnanců v management a snížit nejistotu.“*

*„Které potřeby stakeholderů z oblasti sociálního pilíře jsou aplikovatelné ve vnitřním prostředí firmy, doposud nebyly aplikovány ve firemním CSR-konceptu a jsou zaměstnanci a managementem značně preferovány?“*

## Časté chyby v seminární práci a na zkoušce:

- je nutné jasně odlišit co je aplikační a co je poznávací cíl
- cíle musí být zdůvodnitelné a zdůvodněné v textu
- zaměňujete poznávací a aplikační cíl
- nesprávné porozumění poznávacímu cíli. Dva rozdílné aplikační cíle a jeden z nich je označen jako poznávací cíl. Studenti zformulují aplikační cíl do podoby otázky a výsledek považují za poznávací cíl.
- poznávací cíl je formulován o tom, jak budu věci zkoumat a ne o tom co budu zkoumat.
- hlavní výzkumná otázka je formulována obsahově jinak než poznávací cíl v úvodu textu, dochází k neodůvodněnému zúžení problému.
- poznávací cíl je navázán na předpoklad, který není ověřen/naplněn
- zformulujete poznávací cíl, který neodpovídá fázi projektu ve které se nacházíte (zpravidla evaluační cíl, pro intervenci, která se dosud nerealizovala)



## **Návaznost mezi symbolickým, poznávacím a aplikačním cílem**

Problém: Firma je stakeholdery vnímána jako společensky neodpovědná. To ji poškozuje ekonomicky.

Aplikační cíl: Být přijímán stakeholdery. (Dosáhnout takové společenské odpovědnosti firem, která je přijímána stakeholdery).

Strategický cíl: Jak zapojit stakeholdery do společenské odpovědnosti firmy?

Poznávací cíl: Jaké názory mají stakeholderi na současnou a budoucí podobu společenské odpovědnosti firmy?

Dílčí výzkumné otázky:

- Proč vnímají stakeholderi firmu jako sociálně nezodpovědnou?
- Jaký názor mají stakeholderi na současnou podobu společenské odpovědnosti firmy?
- Jakou podobu společenské odpovědnosti firmy stakeholderi preferují/by preferovali?
- Jaké přínosy má/by mohlo mít podle stakeholderů zavedení společenské odpovědnosti?
- Jakou podobu by podle stakeholderů mohla mít vzájemná spolupráce v oblasti společenské odpovědnosti firmy?

## Analýza východisek neboli strategická analýza (Grasserová a kol. 2010):

Identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní pro formulaci programu. Zpravidla se provádí v počátečním období řešení = ověření problému definovaného v symbolickém cíli. O čem potřebuji získat informace.

- Revize regulátorů řízení (zákony, vyhlášky) a dosavadních strategií s vlivem ve sledované oblasti (firemní hodnoty)
- Analýza zainteresovaných stran (stakeholders): mají vliv nebo jsou ovlivňováni organizací
- Analýza vnějšího prostředí (vše mimo vlastní organizaci) – zjišťuje především, které faktory vnějšího prostředí jsou pro firmu významné, nemusí se přitom jednat jen o přímou souvislost s oblastí řešení
- Analýza vnitřního prostředí (vlastní situace v podniku, problémy, zdroje, analýza procesů...)
- Syntéza poznatků z předchozích bodů (jak výše uvedené body ovlivňují firmu jako celek)

## Analýza vnitřního prostředí

Může být chápána jako klasifikace zdrojů (hmotné, nehmotné, finanční, lidské) a toho, jak jsou využívány.

- Historie organizace (vznik, klíčové události)
- Charakter organizace (velikost, sektor, kde působí, čím se zabývá, pracovní činnost, naplňování organizačních cílů, ekonomická situace, způsob řízení, pracovníci....)
- Analýza firemních vizí, hodnot, strategií, postupů a firemní kultury, organizační prostředí (úspěšnost předchozích kroků)
- Identifikace firemních problémů (např. stabilita)
- Zhodnocení současného stavu sledovaného problému a jeho řešení
- Identifikace vnitřních zdrojů a kapacit pro realizaci (personální, finanční, know-how, administrativní...)

## Vnitřní prostředí organizace (Kociánová 2010)

- charakter organizace (velikost, veřejný - soukromý sektor)
- charakter pracovní činnosti organizace (ovlivňuje charakter práce a řadu pracovních podmínek)
- strategie a politika organizace
- ekonomická situace organizace (ovlivňují prostředky pro personální oblast)
- organizační struktura
- technické vybavení organizace
- personální a kvalifikační struktura zaměstnanců organizace
- organizační kultura
- management, zaměstnanci a jejich zástupci

## Analýza vnějšího prostředí (vše mimo vlastní organizaci)

- Na co se zaměříme a jak to budeme zjišťovat?
- Které vnější faktory mají vliv na organizaci a na řešený problém? (např. ekonomická situace země, normy v oblasti CSR, vnější zdroje...).
- Dělí se na bezprostřední a vzdálenější, hlediska:
- rozsah vnějšího prostředí: hledisko lokalizace a možnost organizace ovlivňovat vnější prostředí
- hledisko moci a dopadu: nakolik jsou důležité a jaké mají důsledky? povinnosti organizace či závislost na vnějším prostředí (veřejné finance)
- časové hledisko: dynamika či stabilita vnějšího prostředí, důležitým hlediskem je pochopení trendů, případně predikce vývoje.
- hledisko legitimacy: veřejný tlak (aktivisté proti výrobkům z kůže).

## Významné faktory organizačního prostředí

PESTLE analýza (Grasserová a kol. 2010):

- (P)olitické: politická stabilita, role klíčových institucí, strategické záměry vlády, vliv politických stran (významné ve veřejném sektoru)
- (E)konomické: makroekonomické faktory (vývoj ekonomiky, ekonomická stabilita), přístup k financím, daňové podmínky
- (S)ociální: složení obyvatelstva, životní úroveň, dostupnost pracovní síly...
- (T)echnologické: výzkum, technologická úroveň, rychlost realizace nových technologií, inovace
- (L)egislativní: právní normy (např. úprava pracovních podmínek), právní prostředí, vymahatelnost práva, právo EU, legislativní podpora.
- (E)kologické: přírodní a klimatické vlivy (náklady na topení), využívání surovin, ochrana životního prostředí

Bývá využíváno pro delší časová období (je to náročné)

## Významné faktory organizačního prostředí

(Viturka a kol. 2010)

- Obchodní faktory: blízkost trhů, role konkurence, obchodní partneři
- Pracovní faktory: dostupnost a kvalita pracovních sil
- Infrastrukturní faktory: dopravní komunikace, doprava, informační a komunikační technologie
- Lokální faktory: podnikatelská a znalostní báze, faktor asistence veřejné správy, neziskové organizace
- Cenové faktory: cena práce, cena nemovitostí
- Enviromentální faktory: Urbanistické a přírodní atraktivity území, enviromentální kvalita území
  
- Kulturní faktory (Hall 1998): kultura země má vliv na vše ostatní

## Analýza zainteresovaných stran (stakeholderů):

- Aktéři, zainteresované strany, stakeholdeři
- Jsou ovlivněni firmou či ovlivňují firmu a zajímají se.
- Někdy též jako konstituenti – 4 základní skupiny: vlastníci, zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé. (Zákazník = kdo využívá výstupy procesů, výrobky či služby. Dodavatelé = kdo poskytuje zdroje pro firemní procesy).

Význam využití stakeholderského přístupu pro management diverzity (kontakt + znalost problému)

- a) zjišťuji poznatky z více zdrojů (posílení validity)
- b) mám k dispozici pravděpodobně větší variabilitu názorů (rozumím různorodosti, různým stanoviskům)
- c) budování vztahů, zapojuji aktéry do procesu změny



## Analýza zainteresovaných stran (stakeholderů):

- 1) identifikace skupin aktérů (nemusíme o nich vědět)
- 2) informace a předpoklady o rolích aktérů a zájmech aktérů (proč jsou aktéry?, jsou jejich zájmy v souladu se zájmy organizace?).  
Zpravidla předpoklad, že jsou to ti, kteří firmu nějak přímo ovlivňují, nebo které naopak firma ovlivňuje (ne vždy).
- 3) identifikace zástupců zainteresovaných stran (osob, zástupců skupin osob a organizací)
- 4) stanovujeme cíle komunikace s aktéry
- 5) oslovení zástupců zainteresovaných stran
- 6) zpětná vazba a spolupráce zainteresovaných stran:
  - a) informování
  - b) vyjádření (připomínkování)
  - c) přímá účast na aktivitách...

## Získávání informací (sběr dat) v organizačním prostředí

Navázání vztahu důvěry s těmi, kdo budou poskytovat data a kdo je budou využívat. Měli byste poskytnout následující informace:

- 1) kdo sbírá data,
- 2) proč sbírá data,
- 3) co zahrnuje sbírání dat (a proč to je třeba),
- 4) jak budou data využita, kdo k nim bude mít přístup (může být podmínkou změny) =) rozptýlit obavy těch, kdo budou data využívat, získat jejich podporu

dobrovolnost = etické je nenutit

anonymita = pokud je to žádoucí a lze (posílení validity)

konfidenzita = důvěrnost (intimní informace, důvěrné informace, může hrozit potrestání, může bránit řešení), pokud není anonymita lze vždy pouze se souhlasem respondentů.

## Sběr dat v organizačním prostředí

Získání informací z více zdrojů, napomáhá kvalitě rozhodování (potvrzení informací).

Dotazníky, rozhovory, organizační dokumenty (směrnice, korespondence), tvrdá data (indikátory): struktura společnosti, fluktuace, absence, nemocnost, nedochvilnost, stížnosti, pracovní úrazy (mohou být nepřesná)

Před výzkum (případně i pre-test).

Výběr vzorku:

- Jak velká je populace, která mě zajímá? Mohu se zeptat všech?
- Kolika lidí a jakých se musím zeptat (velikost vzorku): a) reprezentativnost a b) významnost (stratifikovaný výběr). Musím sbírat data od všech?
- kvalita – jakou kvalitu výsledků výzkumu (informací) potřebuji?

Může zahrnovat jednoduché formy hodnocení.

## Výstupy analýzy a syntéza poznatků (diskuze)

Co se získanými poznatky?

Posouzení kvality dat: Kompletní? Konzistentní? Pravdivé? Upřímné?  
Dostatečné? (Allison a Kaye 2005)

Analýza (dekonstrukce) je rozborová metoda o částech problému.

Je nutná syntéza poznatků + vyvození závěrů, shrnutí výsledků, jejich strukturace a organizace.

Některé modely pro organizační analýzu nám definují celý postup zjišťování (čeho si všímat, jak a jaká data sbírat, jak vyhodnotit). Jiné techniky jsou zaměřeny pouze na vyhodnocení dat.

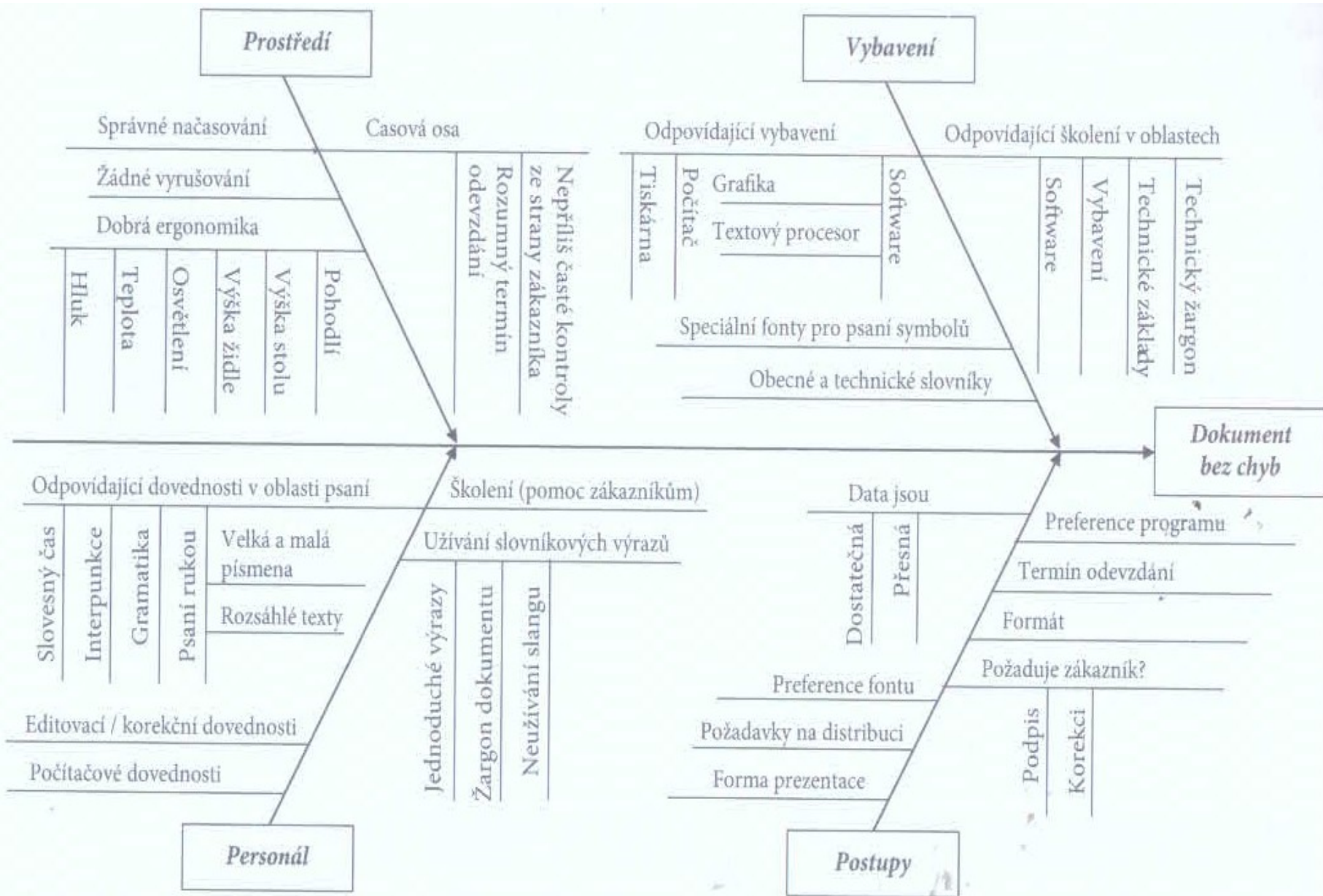
Různé možnosti jak postupovat.

Riziko přijetí jednoho ideálního modelu (metodiky) bez ohledu na konkrétní situaci.

## Výstupy analýzy a syntéza poznatků (diskuze)

(techniky - proces, uspořádání, vizualizace)

- Participativní metody (brainstorming)
- Konceptuální diagram: např. graf příčin a důsledků – viz následující snímek, pomáhá nám uspořádat si informace (Grasserová a kol. 2010)
- Paretův diagram – např. identifikace významných příčin + kritéria (je vhodný, pokud můžeme kvantifikovat počet případů)
- GAP - rozdílová analýza (srovnává dosažené hodnoty s cílovým stavem) – může hledat nové postupy řešení.
- Benchmarking (srovnání s jinou organizací)
- SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). SWOT analýza není zpravidla využívána jako výzkumný nástroj (i když může být), ale jako nástroj pro management informací. Tj. aby Vám byla užitečná, musíte mít předem k dispozici kvalitní poznatky.
- Metoda scénářů (scénář = je zaměřený do budoucnosti, popis dalšího vývoje v klíčových oblastech na základě známých předpokladů) hlavní předností je možnost vidět více variant, hlavní nevýhodou je nepřesnost.



**Obrázek 6.2** Příklad diagramu příčin a důsledku pro výsledek dokument bez chyb

## Některé metody sebehodnocení organizace

The EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management)

CAF (Common assessment framework)

Jsou založeny na sebehodnocení.

Obsahu devět kritérií (viz tabulka) – předpoklady a výsledky.

V rámci jednotlivých kritérií jsou sub-kritéria.

Hodnotí se kvantitativně (např. systém RADAR = částečně standardizované sebehodnotící tabulky + souhrnné tabulky)

CAF je zjednodušená verze EFQM pro veřejnou správu (méně sub-kritérií a jednodušší vyhodnocení)

Vyžaduje reflexivitu, upřímnost, vzájemnou důvěru v organizačním prostředí a ochotu ke změně.

## Základní kritéria: EFQM Excellence model a CAF

předpoklady	vedení
	lidé
	politika a strategie
	partnerství a zdroje
	procesy
výsledky	vzhledem k zaměstnancům
	vzhledem k zákazníkům
	vzhledem ke společnosti
	klíčové výsledky výkonosti



## Lewin (1951): Force field analysis (analýza silového pole).

- Změna je dynamický proces. Dva soubory sil. Jeden tlačí směrem k provedení změny, a druhý v opačném směru. Jsou-li v rovnováze, nic se neděje. Mohu buď a) posílit tlak na změnu nebo b) oslabit působení proti změně nebo c) změnit směr změny.

Kurt Lewin (1946) – rovnice  $F(D,V,S) > R$

D = dissatisfaction, V = vision, S = knowledge of first steps

R = cost of change, resistance to change

### Rezistence ke změně.

- změna zpravidla má též nějaké negativní důsledky.
- A) kdo ji podporuje, kdo jí odmítá. B) kdo ji navrhuje, kdo ji vykoná – rozpor zvláště pokud ten, kdo navrhuje, nevykonává
- zavedené postupy, důsledky změny pro další oddělení, skupinové normy, narušuje expertní roli, bere pravomoci, může vést ke ztrátě zdrojů,
- nedůvěra, nedorozumění, zdůrazňování jedné stránky věci, schopnost vyrovnat se se změnou
- po změně má tendenci vracet se k „normálu“

## Prezentace dat členům organizace (podle Cummings a Worley)

- 1) co prezentovat: limitovaný objem dat (dat je příliš mnoho), relevance (týká se problému), užitečnost. Jak se připravit – příprava na komentování výsledků po obsahové a metodologické stránce, příprava uvedení.
- 2) komu to prezentovat: ti správní lidé, kteří to jsou? ti kdo participovali, jsou spolu v kontaktu, reprezentují různé části/perspektivy problému, mohou to ovlivnit, seznámení s výsledky předem, všem či po částech, koho prvního.
- 3) jak to prezentovat: včasnost (již v průběhu řešení, zpětná vazba), srozumitelnost (ilustrativní příklady, srovnatelnost dat), ověřitelnost. Prezentovat data pomalu a po částech, hledat význam dat.
- 4) aby to přijali: a) vědí o datech, b) rozumí jim a souhlasí či nesouhlasí – shoda na výsledcích, c) budou s tím něco dělat.

Osobní setkání s prezentací dat (obava lidí ze zpětné vazby, očekávání změny, možnost diskuze vedoucí k řešení, vyrovnání se s negativními informacemi, někteří jsou potlačeni nebo se stydí, ochota ke změně).

Nechat komentovat ty, jichž se to týká. Podpora osob, které o tom rozhodují.

## Literatura:

Grasseová a kol. (2010) „Model strategického řízení jako skupina procesů“ (čti str. 35-48) In Grasseová M. a kol. (2010) *Analýza podniku*. Computer Press: Brno.

Rothwell, Sullivan (2010) „Change Process and Models“ in Rothwell et al. *Practicing Organisation Development*. Pfeiffer: San Francisco, str. 43-70.

Wilson, David and Beaton, Lindsay (2003). *Promoting and organisational development: A source book of tools nad techniques*. FDID.

Allison a Kaye (2005) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. Wiley and sons: New Yersey.

Cummings, Thomas, Worley, Christopher (2009) *Organisational Development and Change*. Cengage Learning: Mason.

Rollinson, Derek (2008). *Organisational Behaviour and Analysis*. Pearson Education: Harlow.