

# Vytváření organizace a organizační rozvoj

---



# Systemové pojetí organizace

---

## ✦ Organizace představuje

- ◆ Otevřený systém se vstupy a výstupy
- ◆ Systém, jehož prvky jsou vzájemně provázané a vzájemně závislé
- ◆ Jednotliví členové usilují o dosažení společného cíle
- ◆ Rozhodující procesy v organizaci probíhají mezi lidmi
- ◆ Změnit organizaci znamená působit na lidi

# Proces organizování

---

- ✦ Vytváření a rozvoj systémů koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. (*Armstrong*)
- ✦ *Organizaci tvoří především lidé – je třeba přizpůsobit organizaci lidem, nikoli naopak*

# Analýza organizace - doplnění

---

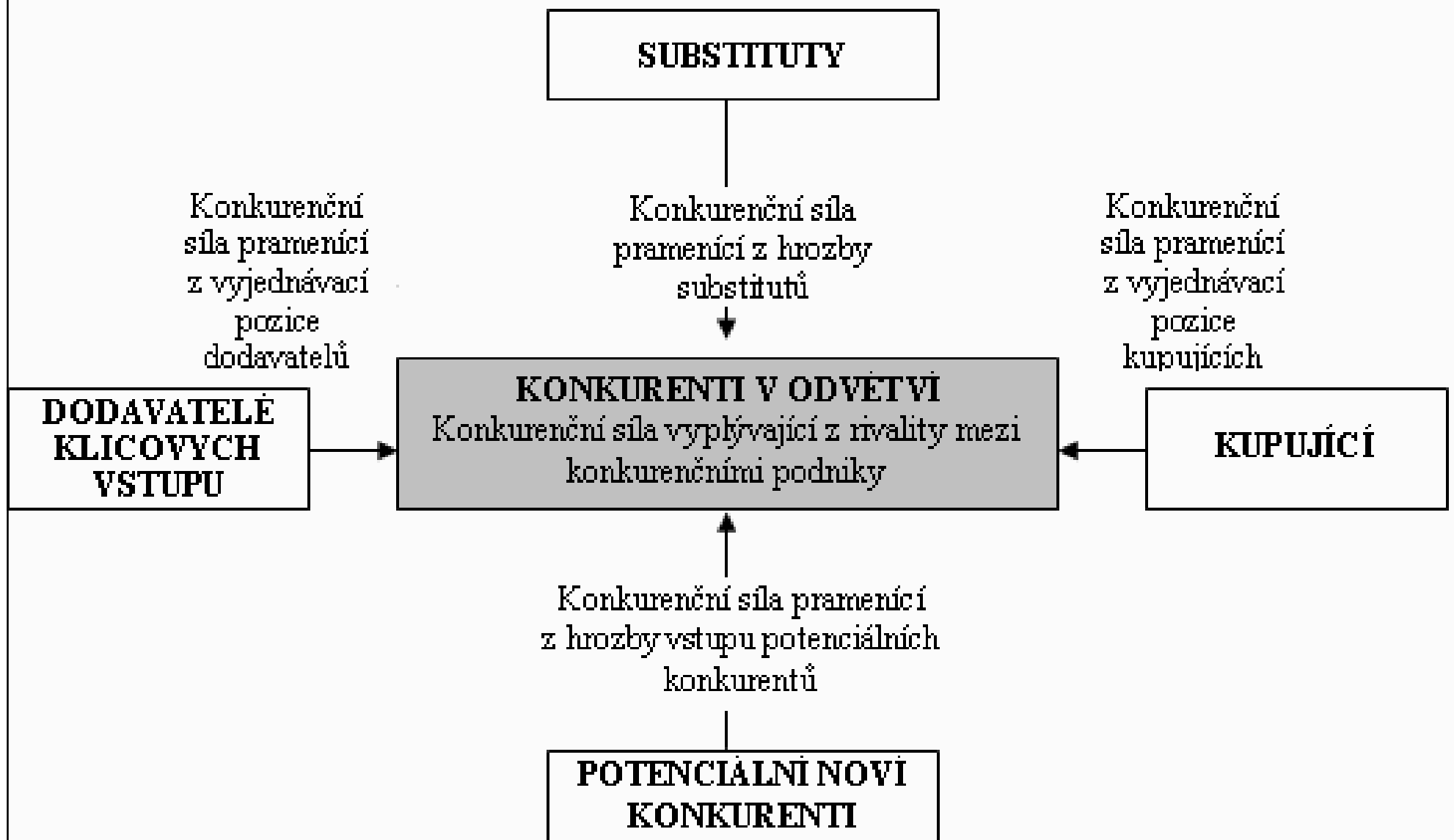
## ✳ Analýza vnějšího prostředí

### ◆ **Obecné okolí** – analýza PEST – typy faktorů:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální a demografické
- Technologické

### ◆ **Oborové okolí** – analýza struktury odvětví, životní cyklus odvětví, analýza konkurenčních sil (Porterův model pěti sil)

# Porterův model pěti sil



# 7S – metoda analýzy vnitřního prostředí (Peters, Waterman)

---

- ✦ Strategie (strategy),
- ✦ Struktura (structure),
- ✦ Systémy řízení (systems),
- ✦ Styl manažerské práce (style),
- ✦ Spolupracovníci (staff),
- ✦ Schopnosti (skills),
- ✦ Sdílené hodnoty (shared values).

# Diagnostika organizačního chování

---

- ✱ Co je organizační chování?
- ✱ **Chování jednotlivců** v skupin v prostředí organizace, které má vliv na fungování organizace jako celku.
- ✱ Chování je **organizační** pokud
  - je organizací facilitováno či vyvoláno
  - nebo je příčinou či následkem organizačních procesů jako takových
  - nebo je členy organizace vnímána jeho relevance pro organizaci

# Discipliny přispívající k objasnění organizačního chování

---

- ✱ **Experimentální psychologie** (motivace, percepce, vliv fyzikálního prostředí, stres)
- ✱ **Sociální psychologie** (skupinová dynamika, postoje, vůdcovství, dojmy)
- ✱ **Klinická psychologie** (abnormální chování, emoční stres, životní cyklus)
- ✱ **Sociologie** (socializace, soc. status, náboženství)
- ✱ **Antropologie** (srovnávací studie, kulturní vliv na organizaci, adaptace organizace v prostředí)
- ✱ **Ekonomika** (plánování lidských zdrojů, trh práce, analýza produktivity)
- ✱ **Politologie** (zájmové skupiny, konflikty, moc, koalice, kontrola)



# Kriteria hodnocení organizačního chování

- 
- ✱ Efektivita organizace (produktivita, růst org., výkonnost, adaptace, inovace, přežití)
  - ✱ Blaho jednotlivce (spokojenost s prací, osobní růst, psychické zdraví, kvalita života, sebepojetí apod.)

# Co všechno tedy můžeme diagnostikovat

---

✱ **Motivace pracovníků**

✱ **Učení**

✱ **Rozhodování řešení problémů**

(konvergentní, divergentní, tolerance víceznačnosti, kvalita rozhodování)

✱ **Stres** (např. Škála soc. přizpůsobení – Holmes, Rahe), zvládání zátěže

✱ **Vnímání**

✱ **Postoje**

✱ **Pracovní výkon**

✱ **Spokojenost se zaměstnáním**

---

✱ **Hodnoty**

✱ **Existence neformálních soc. skupin, jejich kohezi**

✱ **Efektivnost skupin**

✱ **Moc, vliv**

✱ **Vůdcovství**

# Diagnostické nástroje

---

- ✱ **Statistika** – tzv. „tvrdá“ data (míra absencí, obrat, fluktuace)
- ✱ **Dotazníky a testy** (především informace o lidech a jejich názorech)
- ✱ **Další diagnostické metody** (analýza výsledků činnosti, rozhovor, AC...)

# Příklad: Spokojenost se zaměstnáním

✱ Minessotský dotazník spokojenosti (Weiss et al., 1967)

✱ Scottův sémantický diferenciál:

- ◆ Já v práci

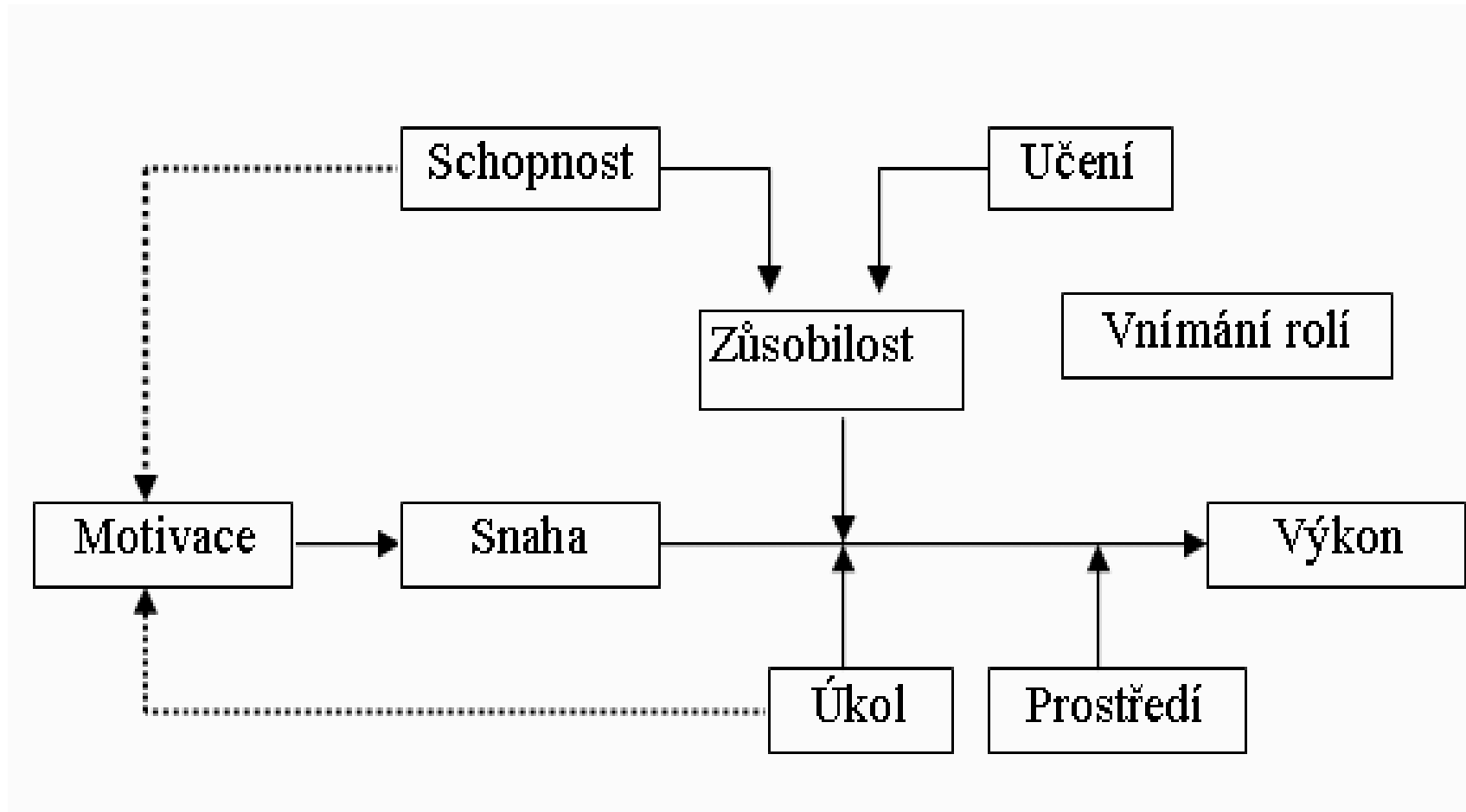
- ◆ Oceňovaný.....neoceněný

- ◆ Spokojený.....nespokojený

- ◆ Informovaný.....neinformovaný

- ◆ Atd.

# Faktory ovlivňující výkon jednotlivce v organizaci (Organ, Bateman)



# Specifické prvky organizačního chování

---

✱ **Skupinové chování**

✱ **Skupinové rozhodování**

✱ **Moc a vliv**

✱ **Vůdcovství**





# Přitažlivost skupiny (Thibaut, Kelly)

- 
- \* **Výstupy** (*Outcomes, O*) – *co organizace člověku poskytuje*
  - \* **Srovnávací úroveň** (*Comparison level, CL*)  
*představuje osobní standard, jímž poměříme vztah ke skupině a výhody, jež nám poskytuje. Závisí na předch. Zkušenostech.*
  - \* **Srovnávací úroveň alternativ** (*comparison level of alternatives, CLA*) (*standardní úroveň výstupů při členství ve srovnatelných organizacích*)
  - \* *Je-li  $O < CL$ , existuje zdroj nespokojenosti*
  - \* *Je-li  $O < CLA$ , existuje pravděpodobnost odchodu*



# Cíle skupiny

---

## \* Faktory ovlivňující touhu skupiny po úspěchu

- ◆ **Obtížnost úkolu**
- ◆ **Dosažený úspěch**
- ◆ **Koheze** (tu zvyšuje např. podobnost členů, míra participace a závislosti, systém odměn, vnější společná hrozba, bariéry vstupu apod.)
- ◆ **Sociální tlaky** (např. kompetice, informace o výkonu jiných skupin)
- ◆ **Odměny**

# Stadia vývoje skupiny (Tuckman)

---

1. **Formování** (forming) – testování závislosti, odhalování reakcí druhých, stanovení základních pravidel
2. **Bouření** (storming) – intraskupinový konflikt, objevuje se resistance,
3. **Normování** (norming) – rozvíjí se těsná sounáležitost, vývoj nových standardů chování
4. **Plné fungování** (performing) – interpersonální struktura se stává prostředkem aktivit zaměřených k cíli

# Skupinové rozhodování

---

## ✦ Předpoklady:

- ◆ Členové skupiny jako zdroje
  - ◆ Informací
  - ◆ Alternativních přístupů
- ◆ Ostatní zdroje
  - ◆ Čas
  - ◆ Informace
  - ◆ Příležitost komunikovat

# Skupinové rozhodování

---

✱ Sociální faktory významně ovlivňují rozhodování:

- ◆ **Iluze nezranitelnosti** (přeceňování síly skupiny)
- ◆ **Stereotypy**
- ◆ **Předpoklad morálnosti** (členové předpokládají automaticky morální hodnotu skupiny a jejího cíle)
- ◆ **Racionalizace**
- ◆ **Autocenzura** a z ní plynoucí **Iluze jednomyslnosti**
- ◆ **Střežení informací – cenzura** („ochrana“ významných členů skupiny před negativními informacemi)
- ◆ **Přímý nátlak**

# Týmové role

---

- ✱ **M. Belbin:** „Tendence chovat se, přispívat a vztahovat se k druhým určitým způsobem“
- ✱ Zkoumal manažery při plnění úkolů, dal jim psychometrické testy a různě měnil složení skupin
- ✱ Výsledek: 9 týmových rolí
- ✱ **Test online (nová verze):**  
<http://team.cz/elearning/team/default.asp>

# Hodnoty a rozhodování

---

✱ Spranger – 6 typů lidí dle kategorie vyznávaných hodnot:

- ◆ Teoretický
- ◆ Ekonomický
- ◆ Estetický
- ◆ Sociální
- ◆ Politický
- ◆ Náboženský

# Moc a vliv

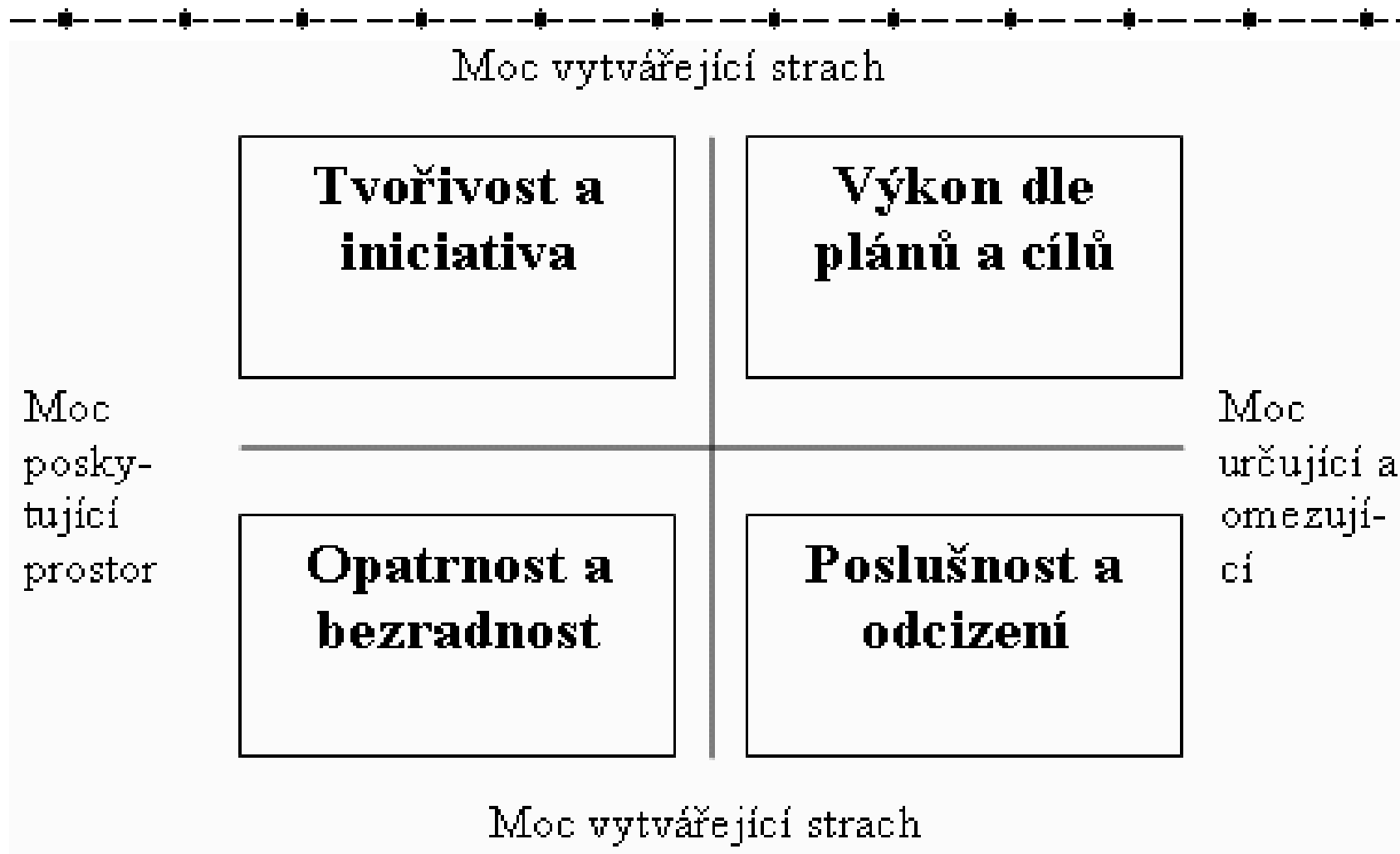
---

## ✳ Zdroje moci v organizaci

- ◆ Legální moc (pravidla, zákony)
- ◆ Kontrola nad zdroji (informace, finance)
- ◆ Expertní moc
- ◆ Sociální vztahy (kontakty, přátelství)
- ◆ Osobní charakteristiky (charisma, atraktivita)

Rozdíl mezi mocí a autoritou (zopakování pojmů)

# Typy moci dle způsobu působení





# Stadia vývoje firmy (F. Hroník)

---

Fáze 1: vznik a růst díky kreativitě

Krize kvůli neformálnímu vedení

Fáze 2: Růst díky direktivnímu řízení

Krize kvůli nedostatku autonomie

Fáze 3: Růst díky delegování

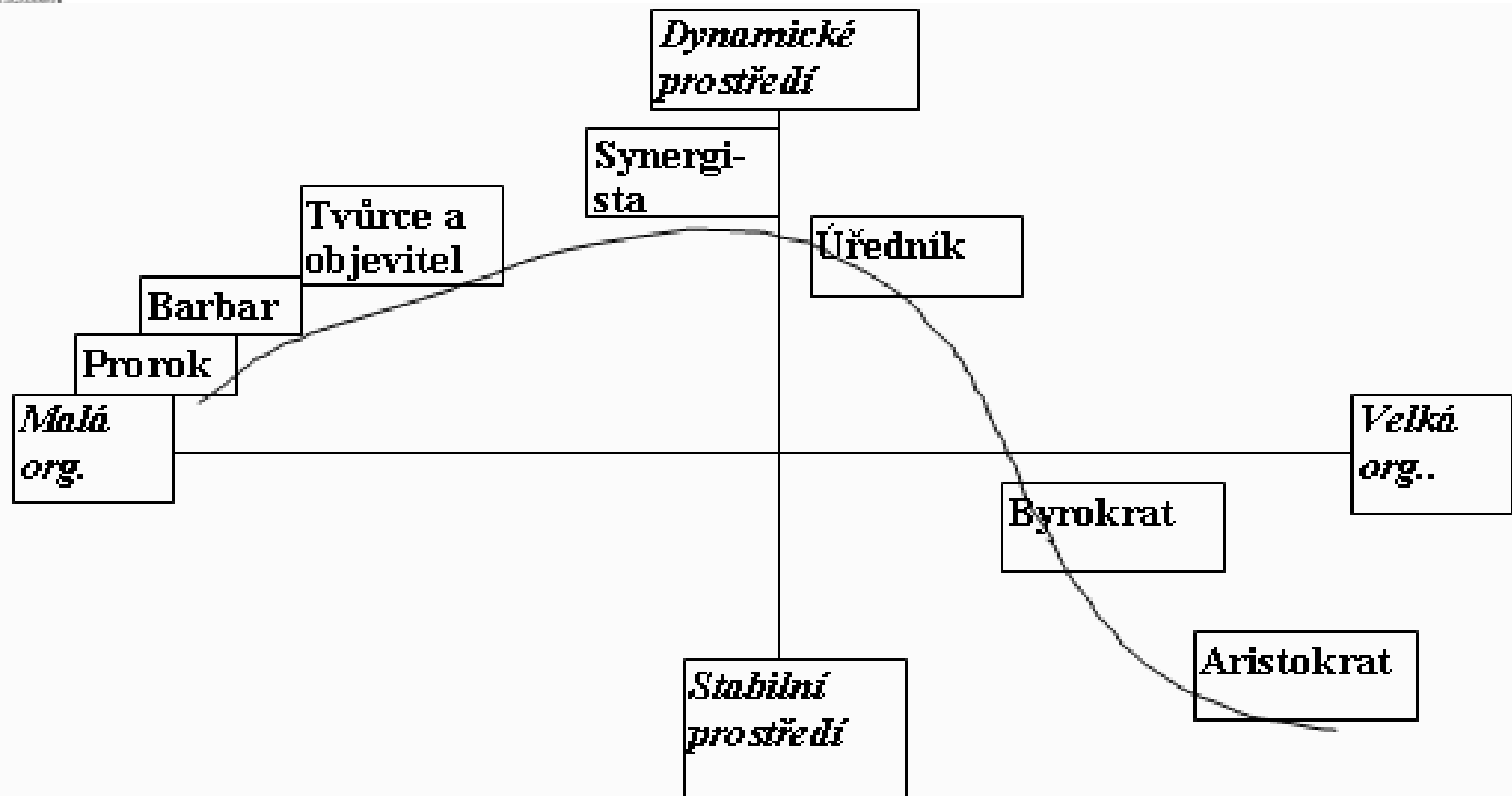
Krize kvůli nedostatku kontroly

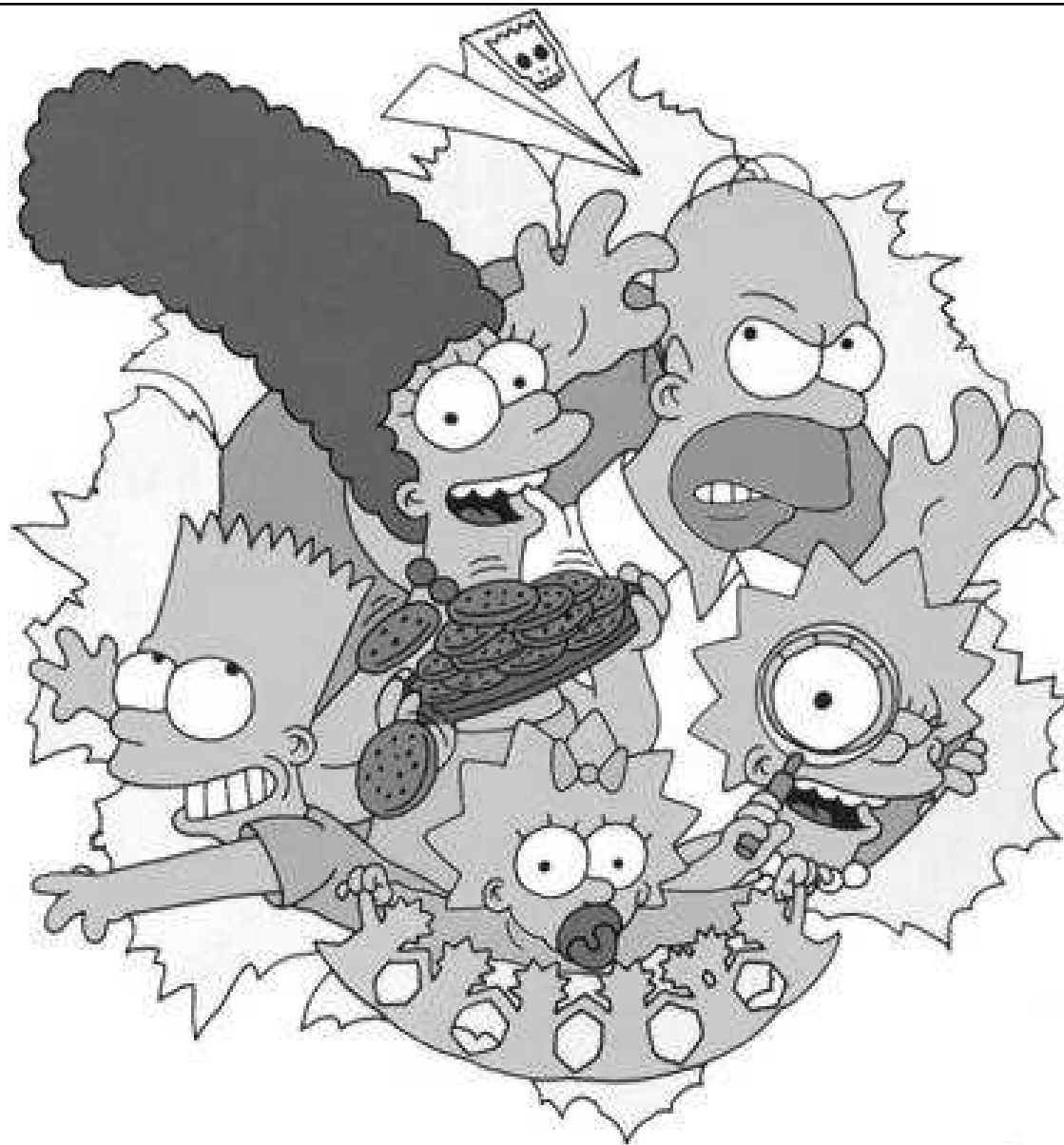
Fáze 4: Růst díky koordinaci

Krize kvůli byrokracii

Fáze 5: Růst díky strategii

# Životní fáze organizace (Hroník)





Děkuji za pozornost.