

Vytváření organizace a organizační rozvoj



Nůžky

✦ Která studentka mně minule půjčovala nůžky?



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

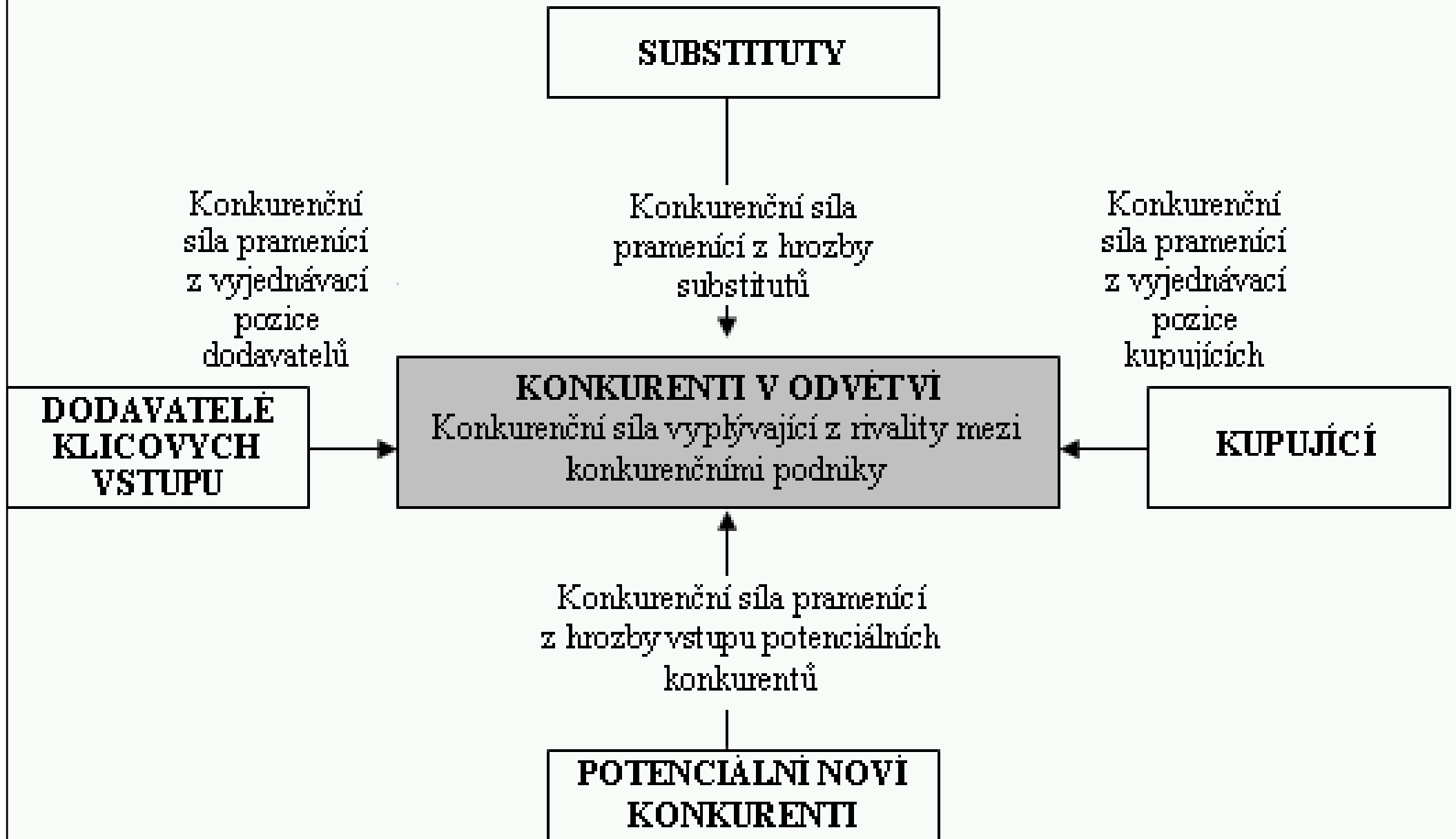
- ✦ Vytváření a rozvoj systémů koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. (*Armstrong*)
- ✦ *Organizaci tvoří především lidé – je třeba přizpůsobit organizaci lidem, nikoli naopak*

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

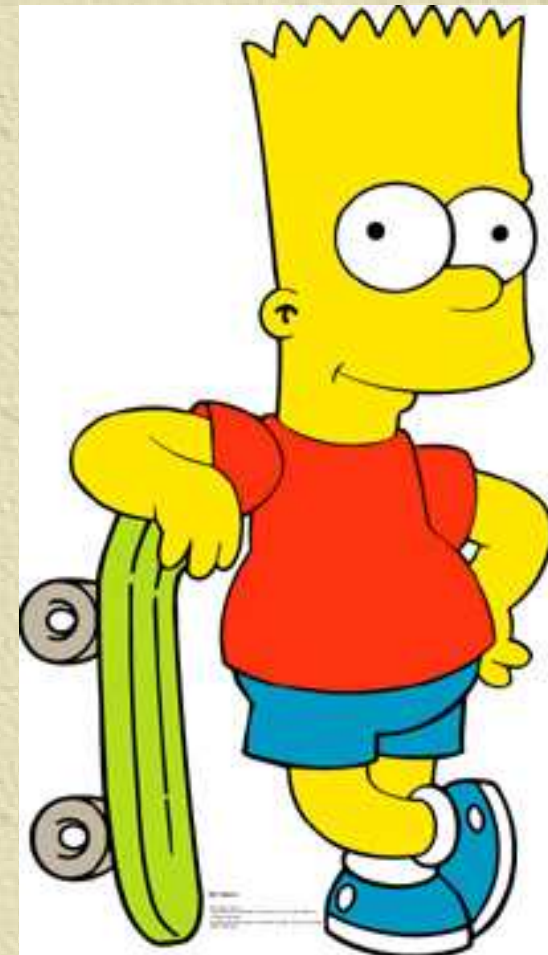
- ✦ **Experimentální psychologie** (motivace, percepce, vliv fyzikálního prostředí, stres)
- ✦ **Sociální psychologie** (skupinová dynamika, postoje, vůdcovství, dojmy)
- ✦ **Klinická psychologie** (abnormální chování, emoční stres, životní cyklus)
- ✦ **Sociologie** (socializace, soc. status, náboženství)
- ✦ **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.)

Otázka pro chytré hlavy

✦ **Co všechno můžeme diagnostikovat v rámci organizace a která disciplína při tom bude využita?**



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**

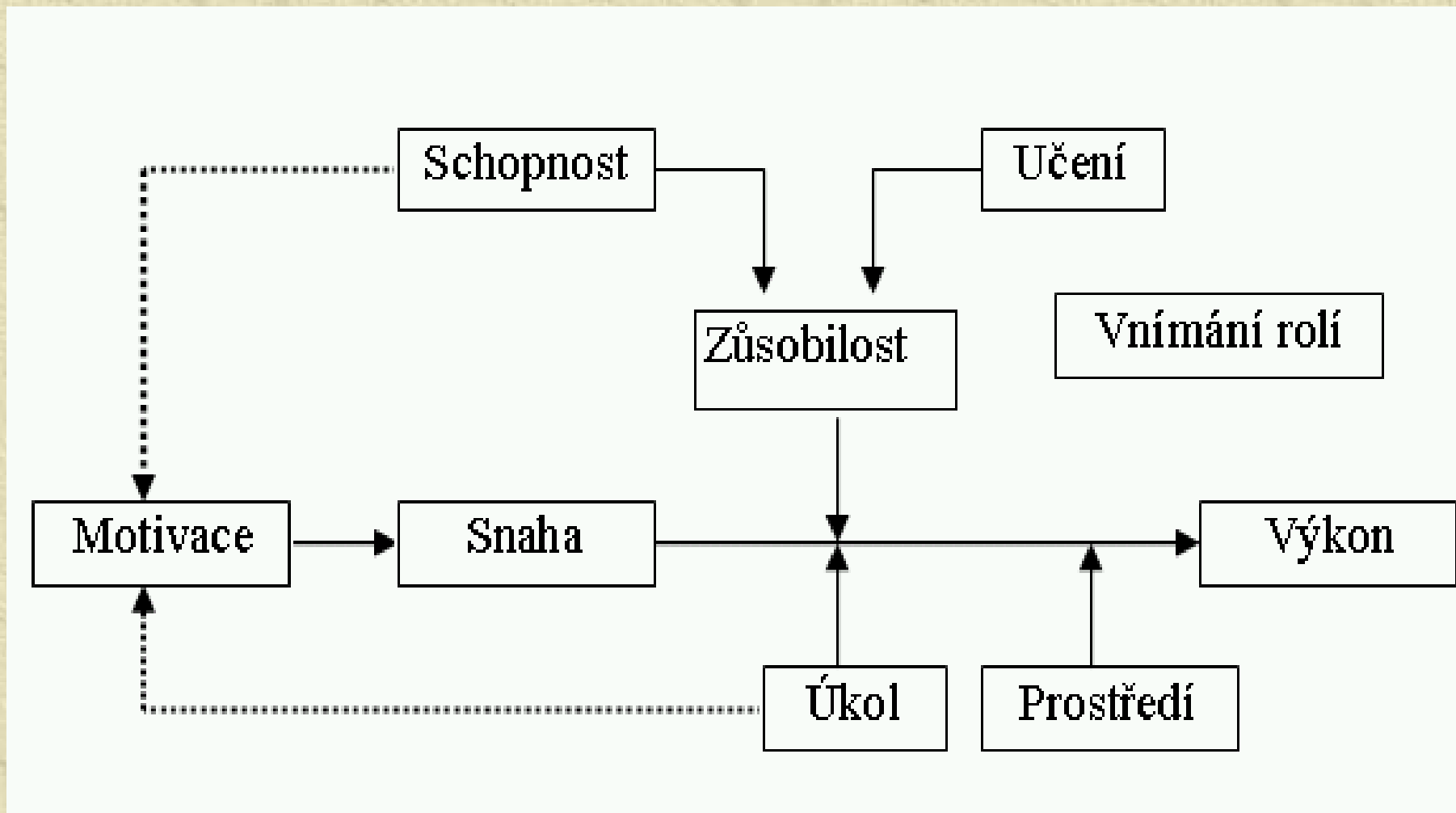
Diagnostické nástroje

- ✦ **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

- ✦ Minnessotský 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
- ✦ Vůdčovství



Skupinové chování

✦ Klíčové aspekty existence **skupiny** (Organ, Bateman)

- **Psychologická vazba** (jsme si vědomi, že jsme členy skupiny)
- **Interakce a interdependence**
- **Společný cíl**
- **Poskytování odměn a uspokojení skupinou**

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

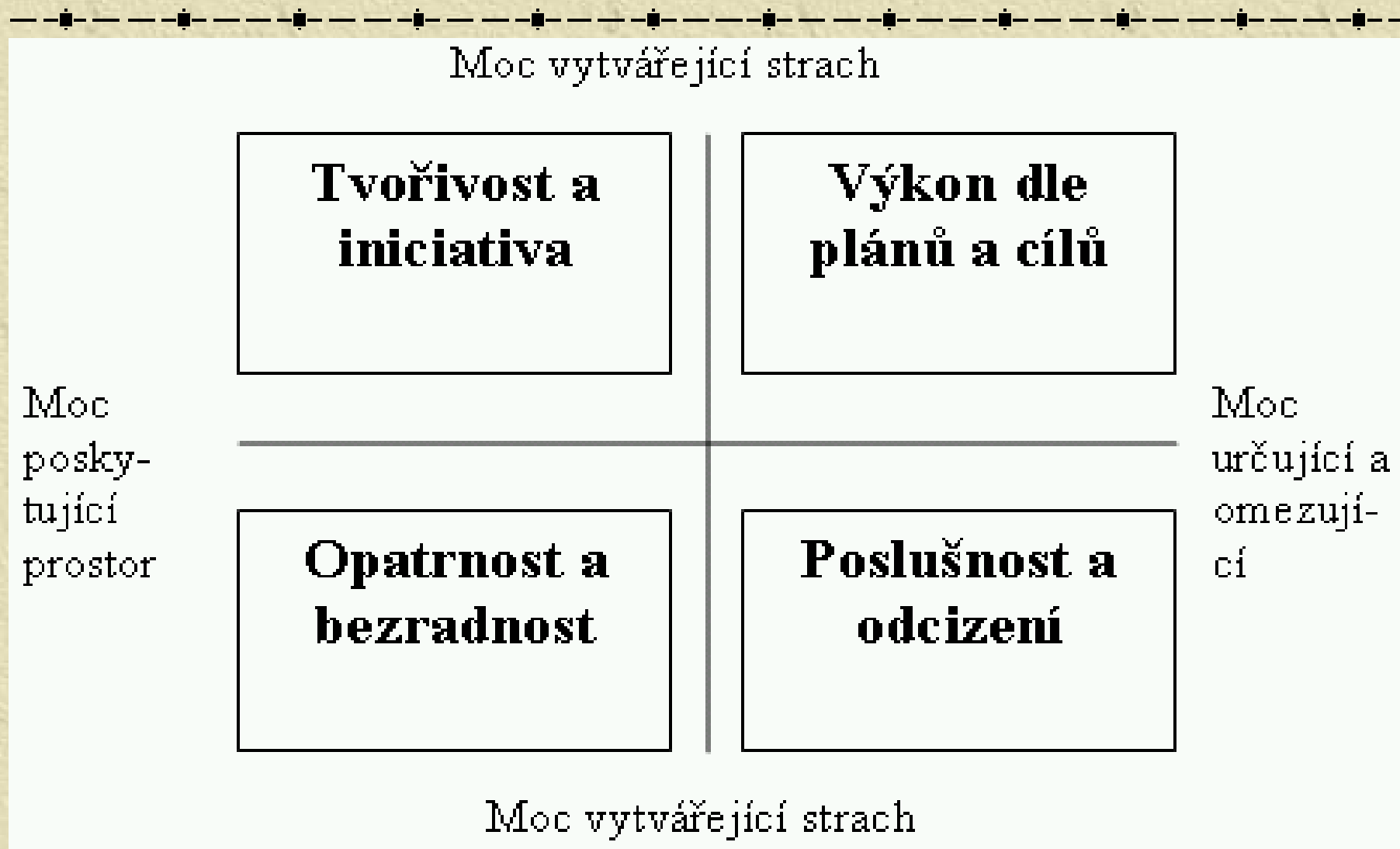
Moc a vliv

✦ 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

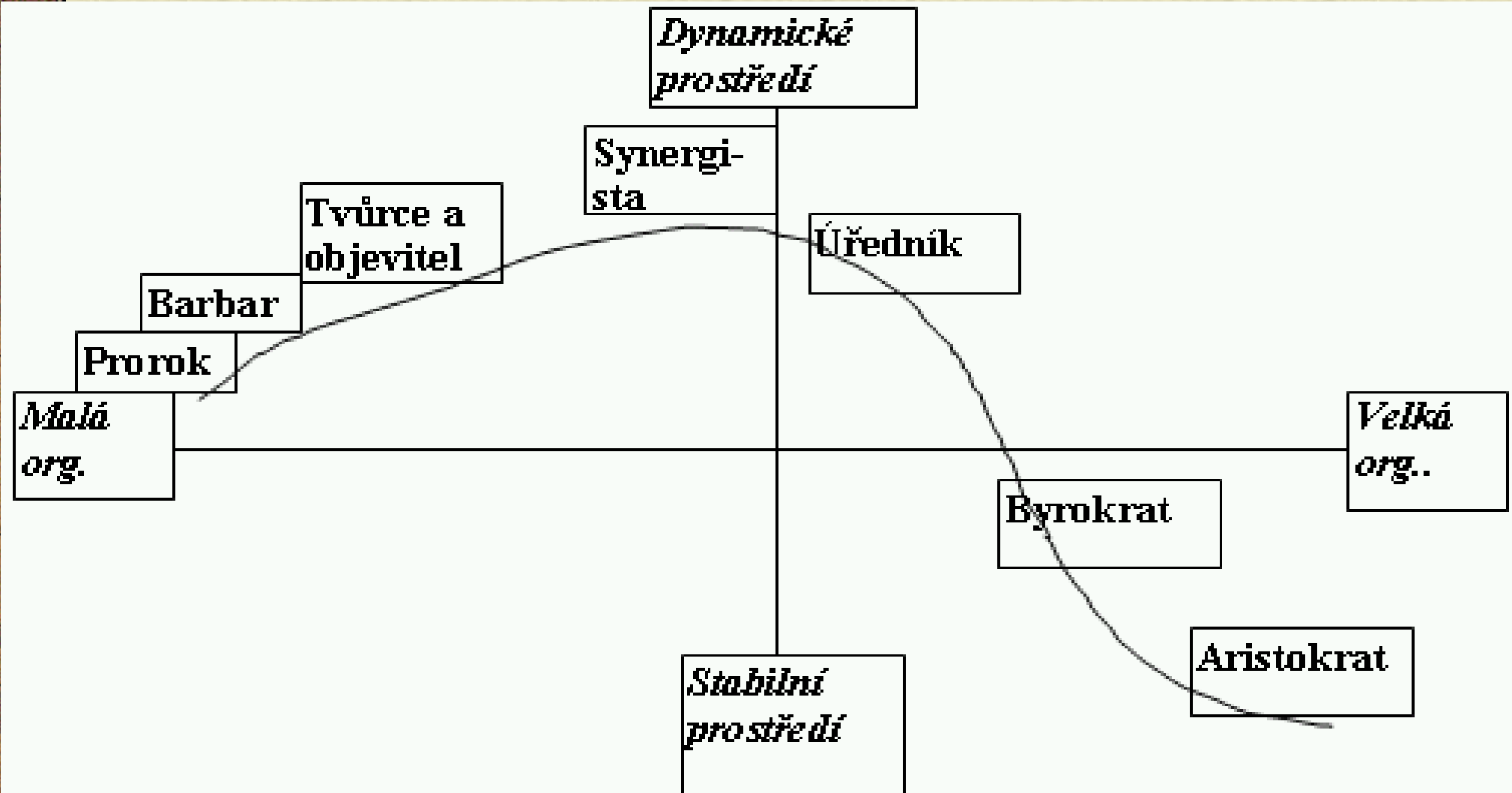
Krize kvůli nedostatku kontroly

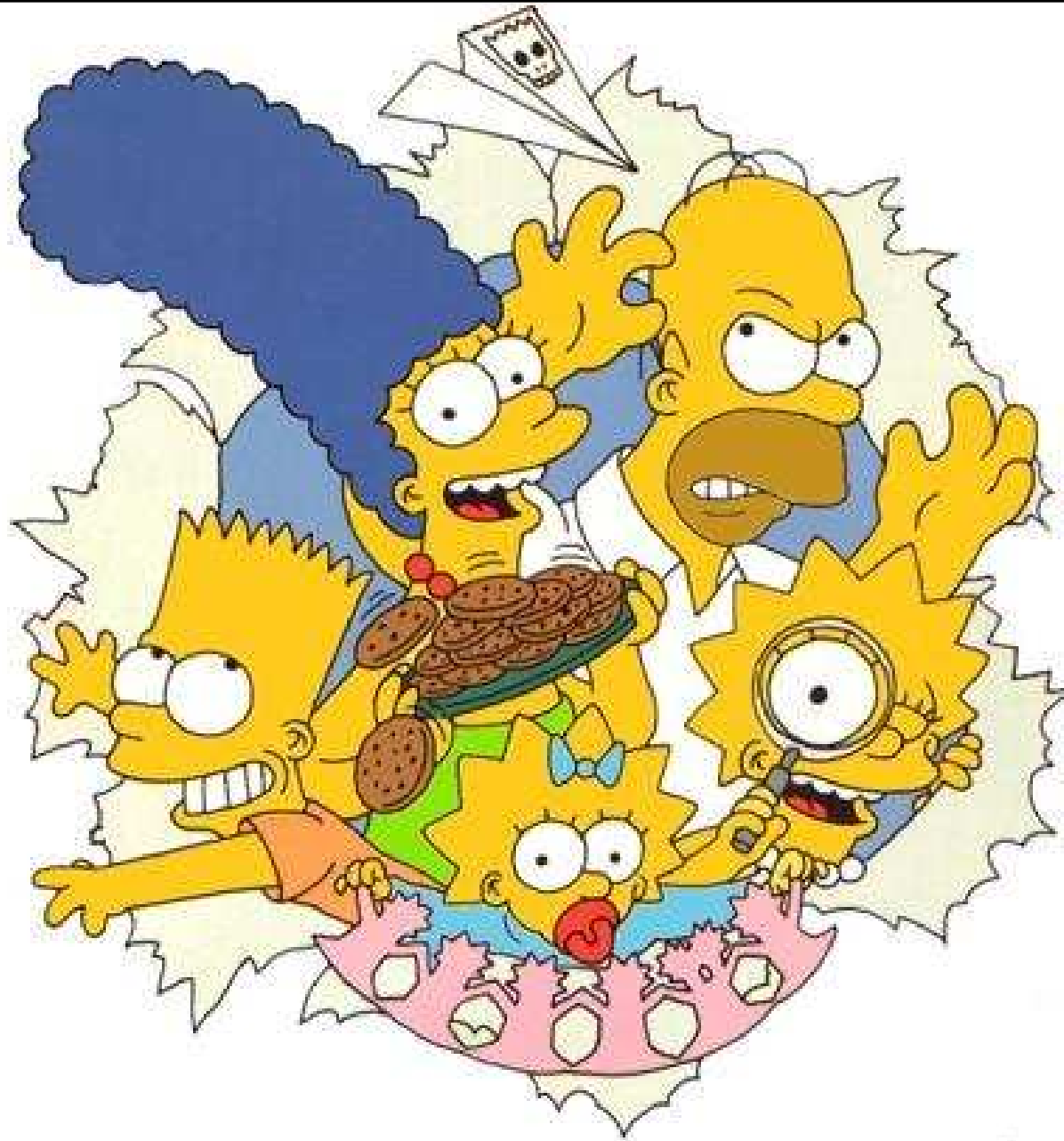
Fáze 4: Růst díky koordinaci

Krize kvůli byrokracii

Fáze 5: Růst díky strategii

Životní fáze organizace (Hroník)





Děkuji za pozornost.