





Series on Advanced Economic Issues  
Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava

Blanka Bazsová  
Anna Křížová  
Petr Řeháček

TEORIE ORGANIZACE. PŘÍSTUPY,  
METODY, NÁSTROJE, SOFTWAREOVÁ  
PODPORA

Ostrava, 2015

Blanka Bazsová, Anna Křížová, Petr Řeháček  
Katedra systémového inženýrství  
Ekonomická fakulta  
VŠB-Technická Univerzita Ostrava  
Sokolská 33  
701 21 Ostrava, CZ  
blanka.bazsova@vsb.cz, anna.krizova@vsb.cz, petr.rehacek@vsb.cz

Recenze

Elena Mielcová, Slezská univerzita v Opavě  
Peter Mikulecký, Univerzita Hradec Králové

Vydání této publikace bylo finančně podpořeno Evropskými sociálními fondy a prostředky Státního rozpočtu ČR v rámci realizace projektu Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost s registračním číslem CZ.1.07/2.3.00/20.0296 – *Výzkumný tým pro modelování ekonomických a finančních procesů na VŠB-TU Ostrava.*

The text should be cited as follows: Bazsová, B., Křížová, A., Řeháček, P. (2015). *Teorie organizace. Přístupy, metody, nástroje, softwarová podpora*, SAEI, vol. 37. Ostrava: VSB-TU Ostrava.

© VŠB-TU Ostrava 2015.  
Printed in Tribun EU, s.r.o.  
Cover design by MD communications, s.r.o.

ISBN 978-80-248-3790-1

# Předmluva

Problém, jakým způsobem lze dosáhnout zamýšlených efektů lidské práce, byl klíčovou otázkou při hodnocení činnosti lidí již mnoho let. Zodpovězení této otázky vyvolalo pozornost teoretiků i praktiků zejména v posledních letech, a to v souvislosti s rychlým rozvojem vědy a techniky. Tato kniha je určena především pro ty, kteří usilují o bližší poznání problematiky organizování a teorie organizace, pro manažery, personalisty, studenty ekonomických a manažerských vysokých škol a doktorandy, kteří hledají hlubší teoretické souvislosti mezi teorií managementu a teorií organizace. Kniha poskytuje návod, jak řešit praktické problémy praxe s využitím analytických, kvantitativních a také softwarových nástrojů. Systémový přístup, který prostupuje celou knihou, umožňuje komplexní pohled na teorii organizace ve všech jejích souvislostech.

Filozofie této knihy vychází z teorie organizace, která je základem teorie managementu a organizačního projektování. Organizační projektování je zaměřeno na projektování různých typů organizačních struktur v závislosti na strategii podniku, podmínkách okolí, výrobním sortimentu a jiných faktorech, které hrají významnou roli při tvorbě organizační struktury. V knize jsou charakterizovány organizační problémy, které jsou v rámci organizační diagnostiky zjištěny a se kterými se manažeři v současné době setkávají. V neposlední řadě jsou charakterizovány metody, nástroje a techniky, které lze použít při jejich řešení, včetně použití softwarové podpory.

*V první kapitole* jsou definovány základní přístupy k pojmu organizace, ze kterých teorie organizace vychází, a dále pak systémové charakteristiky. Jsou popsány formy a účinky organizování, obecné principy organizování systému a aspekty organizačních struktur z hlediska historického vývoje. Tyto účinky mohou významně ovlivnit vědecké poznání v dané problematice.

*Druhá kapitola* se věnuje organizaci ve věcném významu. Organizaci, která prochází různými fázemi v rámci svého vývoje. Jsou charakterizovány základní determinanty okolí, které ovlivňují nejen její chování vůči ostatním subjektům okolí, ale také ovlivňují její vnitřní uspořádání.

*Třetí kapitola* se věnuje pojetí organizace ve smyslu uspořádanosti. V současnosti se společnost opět navrácí k tradičním organizačním strukturám, ale obohaceným o projektové prvky organizace. Součástí této kapitoly jsou definovány nejen tradiční základní typy organizačních struktur, ale také struktury novodobé, které souvisí s využíváním ICT technologií a struktury spojené s projektovým řízením.

*Čtvrtá kapitola* je zaměřena na organizování jako proces rozhodování, který se uplatňuje při řešení různých typů organizačních problémů.

*V páté kapitole* je charakterizována podstata organizační diagnostiky, která určuje, jaké problémy jsou strategicky důležité z hlediska konkurenceschopnosti organizace a které je třeba řešit organizačními zásahy.

*V šesté kapitole* jsou definovány cíle, postup a jednotlivé etapy organizačního projektování.

*V sedmé kapitole* jsou podrobně rozvedeny organizační a řídicí normy organizace jako výsledek organizačního projektování.

*V osmé kapitole* je charakterizována kultura a sociální klima organizace a jejich klíčové aspekty.

*V deváté kapitole* jsou charakterizovány nejčastější metody, techniky a nástroje používané nejen v teorii organizace, ale také v teorii managementu. V kapitole jsou charakterizovány softwarové nástroje, které je možné využít v teorii organizace, ve strategickém řízení a při řízení výkonnosti podniku. Podrobnější charakteristika je věnována jednotlivým modulům softwarového nástroje Attis. Kapitola je rovněž obohacena množstvím příkladů využití těchto metod.

Autoři jsou si vědomi, že problematika organizace je velmi široká a existuje celá řada dalších teorií a přístupů, které nebyly v této knize vzhledem k jejich objemnosti zmíněny. Autoři toto považují za dostačující k pochopení teoretických i praktických poznatků z teorie organizace a věří, že budou tyto vědecké poznatky dále rozšiřovány v rámci teorie organizace a teorie managementu.

20. 3. 2015

kolektiv autorů

Anna Křížová – kapitoly 1, 3, 6, 7, 8

Blanka Bazsová – kapitoly 1, 2, 4, 5, 9

Petr Řeháček – kapitoly 3.5, 3.8.1

# Obsah

Předmluva .....	V
Obsah .....	VII
Seznam vybraných zkratk .....	XI
<b>Kapitola 1 Vývoj přístupů k teorii organizace.....</b>	<b>1</b>
1.1 Organizace a její pojetí.....	3
1.2 Formy organizování.....	3
1.3 Účinky organizování .....	6
1.4 Atributy organizace .....	8
1.5 Obecné principy organizování systému a jejich aplikace v sociálních systémech.....	9
1.6 Pojetí organizace .....	14
<b>Kapitola 2 Organizace jako instituce.....</b>	<b>19</b>
2.1 Životní cyklus organizace .....	19
2.2 Definice okolí .....	22
2.3 Determinanty okolí.....	24
2.4 Řízení organizace .....	26
<b>Kapitola 3 Organizace jako uspořádanost .....</b>	<b>29</b>
3.1 Procesní struktura.....	30
3.2 Úvarová struktura .....	31
3.3 Základní faktory determinující úvarové uspořádání .....	32
3.4 Základní typy organizačních struktur .....	35
3.4.1 Funkcionální organizační struktura.....	36
3.4.2 Divizionální organizační struktura.....	37
3.4.3 Liniově-štabní organizační struktura.....	40

3.4.4 Pružné útvaryové struktury .....	40
3.5 Maticová útvaryová struktura .....	42
3.6 Projektově uspořádaná útvaryová struktura .....	43
3.7 Hybridní útvaryové struktury.....	47
3.8 Nové typy meziorganizačních vztahů .....	50
3.8.1 Strategická aliance .....	50
3.9 Virtuální organizace.....	51
3.10 Organizace podle Mintzberga.....	52
Kapitola 4 Organizování jako rozhodovací proces.....	55
4.1 Klasifikace rozhodovacích procesů.....	56
4.2 Rozhodovací proces a jeho fáze.....	59
Kapitola 5 Organizační diagnostika .....	67
5.1 Diagnostika symptomatická .....	67
5.2 Diagnostika hloubková .....	68
5.3 Situační analýza.....	68
5.4 Současné organizační problémy.....	73
Kapitola 6 Organizační projektování .....	75
6.1 Cíle organizačního projektování.....	76
6.2 Postup organizačního projektování.....	76
Kapitola 7 Organizační a řídicí normy .....	85
7.1 Organizační normy .....	87
7.1.1 Funkce organizačních norem .....	87
7.1.2 Klasifikace organizačních norem.....	89
7.1.3 Způsob tvorby a vydávání organizačních norem .....	91
7.2 Řídicí normy .....	97
7.2.1 Vnitřní členění a náležitosti řídicích norem.....	97
7.2.2 Druhy řídicích norem .....	98



<b>Kapitola 8 Kultura organizace a sociální klima .....</b>	<b>101</b>
<b>8.1 Základní typy kultury organizace.....</b>	<b>107</b>
<b>Kapitola 9 Podpůrné prostředky teorie organizace .....</b>	<b>111</b>
<b>9.1 Vybrané metody, nástroje a techniky používané v teorii organizace a jejich příklady použití .....</b>	<b>113</b>
<b>9.2 Softwarová podpora managementu organizací.....</b>	<b>134</b>
<b>9.3 Aplikace SW nástroje Attis – případová studie.....</b>	<b>139</b>
<b>Kapitola 10 Závěr .....</b>	<b>143</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>145</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>147</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>149</b>
<b>Rejstřík.....</b>	<b>153</b>
<b>Summary .....</b>	<b>157</b>



# Seznam vybraných zkratek

BSC	Balanced Scorecard
OP	Organizační projektování
OD	Organizační diagnostika
MBO	Management by Objectives (řízení podle cílů)
BPM	Business Proces Management (řízení procesů)
ORG	Organizational Structure
MOT	Motivation
EFQM	The European Foundation for Quality Management



# Kapitola 1

## Vývoj přístupů k teorii organizace

Otázka jak organizovat a řídit zdroje organizace, aby bylo dosaženo zamýšleného cíle, je klíčovou otázkou již po mnoha lidských pokolení. Vlivem rychlého rozvoje vědy a techniky, vznikem silného konkurenčního prostředí a globalizace se stává zodpovězení této otázky stále složitější a vyžaduje nejen praktické zkušenosti, ale i zkušenosti teoretické. Problematikou organizování se zabývá především teorie organizace.

Z historického hlediska se vznik a vývoj teorie organizace spojuje s vývojem snah podniků o racionální hospodaření, založených na širokých základech empirických výzkumů.

Rozvoj jakékoliv teorie může probíhat různorodě. Často nová teorie vzniká oddělením dosud nesamostatné větve bádání (např. jaderná chemie) nebo vznikem dosud neexistujícího předmětu zkoumání (např. kosmonautika), případně rozvojem určitých samostatných prvků obecné teorie syntézou periferních oblastí zkoumání jiných věd (např. filozofie, psychologie, sociologie, ekonomie a techniky aj.), což je případem vzniku a vývoje teorie organizace.

Z různých pojetí a různých konkrétních případů a vzhledem k tomu, jak autoři vybírají problémy a z jakých pozic se je snaží interpretovat a řešit, vyplývají tři základní skupiny přístupů k předmětu zkoumání teorie organizace:

Pojetí teorie organizace jako teorie o relativně trvalém uspořádání jakýchkoliv celků objektivního světa.

Pojetí teorie organizace jako teorie o relativně trvalém uspořádání formálních sociálně-technických celků, a to uvnitř a ve vazbách na jejich okolí, přičemž jde o celky zaměřené především na hospodářskou, politickou, kulturní, zdravotní a jinou činnost.

Pojetí teorie organizace se stejným obsahem jako u druhé skupiny rozšířené o hlediska fungování příslušných celků.

První skupina přístupů v podstatě představuje obecnou teorii organizace, která zkoumá organizování jak systémů neorganických, tak organických. Toto pojetí se jeví jako příliš obecné a nemá mnoho zastánců. Velmi blízká tomuto přístupu je kybernetika.

Druhá skupina přístupů má nejvíce zastánců. Nemůže se však zcela vyhnout otázkám fungování sociálně-technických celků, jelikož právě ve fungování se projevují a realizují výsledné efekty, kvůli kterým se tyto celky vytvářejí, udržují a mění.

Třetí skupina přístupů se jeví jako nejnáročnější. Zahrnuje navíc poznávání a teoretické zobecňování závěrů vyplývajících ze sledování působení komplexu individuálně lidských, sociálních, technických faktorů v rámci racionálního uspořádání. Dynamika těchto faktorů a jejich usměrňování jsou v sociálních celcích velmi složité. Zabývá se jimi teorie řízení a další disciplíny v rámci svých specifických přístupů (filozofických, psychologických, sociologických, ekonomických, technických a jiných). Do této skupiny přístupů můžeme zahrnout práce Robbinse, Blažka, Tótha, Smoly, Duncana, Dědiny. Z hlediska existence současné tzv. turbulentní doby se jeví i přes svou složitost jako nejpříznačnější právě toto pojetí.

Obecně lze tedy teorii organizace chápat jako teorii zabývající se otázkami organizování systému, kde základním prvkem je člověk, příčinami existence, zachování a rozvoje tohoto systému, způsobem vzájemného propojení jednotlivých prvků, zásadami věcného členění jednotlivých činností v rámci systému, způsobem vytvoření integrované kostry – struktury. Filozofie teorie organizace spočívá nejen ve vybudování systému za nějakým účelem, ale i v určení způsobu zachování a rozvoje tohoto systému.

V praxi i v teorii se někdy nesprávně chápou vztahy mezi organizací, organizováním a řízením. Je to způsobeno především nejasnými vztahy mezi teorií řízení a teorií organizace a jejich častým překrýváním. Teorie organizace a teorie řízení se formovaly a stále se rozpracovávají jako dvě blízké disciplíny s četnými vzájemnými vztahy. Z hlediska systémového přístupu se nelze zaměřit na jednu z nich a opomíjet druhou. Tak teorie řízení zahrnuje organizátorskou problematiku, stejně jako teorie organizace interpretuje poznatky teorie řízení. Vyskytují se i názory spojit tyto dvě teorie v jedinou, a to v teorii organizace a řízení.

V teoretických úvahách jsou zkoumány dvě základní stránky vztahu organizace, chápané jako instituce, a řízení:

- organizace vznikající jako následek specifických řídicích aktivit (v procesu organizování),
- řídicí proces lze uskutečnit jen v rámci organizace (instituce), která je vytvořena formálními sociálními skupinami.

Porovnáním problémového okruhu teorie organizace a teorie řízení dospěli teoretici k závěru, že předmět zkoumání teorie organizace je širší než předmět zkoumání teorie řízení. Zabývá se nejen systémem řízení, ale i ostatními procesy probíhajícími v organizaci jako celku. Zákonitosti jednoty organizace jako celku, v němž kromě hlavní činnosti probíhá proces řízení, je nezbytné mít neustále na zřeteli (Smola a kol., 1984).

## 1.1 Organizace a její pojetí

Pojem *organizace* vychází ze starořeckého slova *ORGANON* a znamená *nástroj, prostředek*. Podobnost chování umělých nástrojů s činnostmi jednotlivých částí těla vedla ke vzniku pojmů *orgán*, následně pak *organismus* a *organizace*.

### *Organizování*

Organizování je takovou procesní součástí řízení, s jejíž pomocí se do objektu řízení nebo jeho částí, zavádí organizovanost, tj. snižuje se neurčitost (entropie) v zájmu dosažení určitého cíle. Organizování probíhá neustále, permanentně a jeho stupeň závisí na mnoha faktorech.

### *Organizovat*

Organizovat znamená řešit problematiku rozsáhlých struktur, problematiku systému se složitými a různorodými procesy informačními, řídicími i materiálně provozními, složitou problematiku optimálního uspořádání lidských vztahů při respektování postulatů plynoucích z podstaty dané ekonomiky s využitím řídicích metod odpovídajících současnému stavu vědy o řízení, doporučovat prostředky organizační a výpočetní techniky v nejmodernějším dosažitelném provedení.

### *Organizovanost*

Organizovanost je pak výrazem omezení volnosti chování prvků objektu a funkčního vzájemného propojení jednotlivých prvků objektu. Organizovanost (stupeň neurčitosti) s sebou nese určité klady i zápory. Přínosem vysokého stupně organizovanosti může být skutečnost, že organizované prvky se stávají vzhledem k nadřízenému v určitém smyslu automaticky a není potřeba, aby se nadřízený jimi neustále zabýval, což mu umožňuje řídit i rozsáhlé systémy. Z hlediska organizovaných prvků stupeň organizovanosti předem určuje rozsah pracovních úkolů a použití pracovních metod a postupů a práce je tak méně vyčerpávající. Vývoj omezování volnosti chování prvků je možné sledovat v čase. Vztah mezi organizováním a organizovaností je znázorněn na obrázku 1–1.

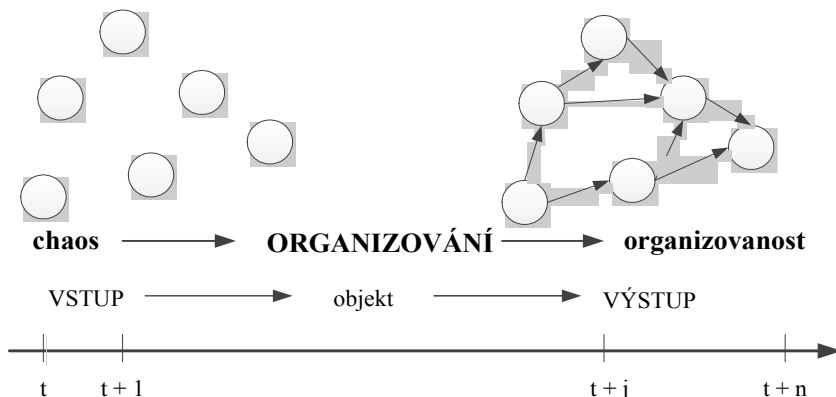
Vysoký stupeň organizovanosti však může také vést ke vzniku monotónní a nezajímavé práce, k situaci, kdy se organizované prvky stávají méně adaptabilními vůči změnám. Vysoký stupeň organizovanosti se tedy uplatní především tam, kde se nepředpokládá nutnost většího přizpůsobování.

## 1.2 Formy organizování

V odborné literatuře se setkáváme s různými formami organizování rozdělených do několika skupin podle různých hledisek.

Někteří autoři zdůrazňují členění *podle aspektu opakovanosti a časového dosahu*.

Podle aspektu opakovanosti jednotlivých činností a jejich časového dosahu lze rozlišovat organizování operativní a koncepční.



**Obrázek 1–1** Organizování jako proces transformace v objektu

*Operativním* organizováním (jednorázovým) lze odstraňovat neurčitosti jevů, které se vyskytují nepravidelně nebo v dlouhých časových intervalech a zavádí se do nich cílevědomý pevný řád. V organizované podobě mají tyto procesy jasný a pevný cíl, jednoznačnou hranici počátku, průběhu a konce. Mají přesnou věcnou a procedurální náplň a adresného nositele. Výsledkem této formy organizování je přechodné uspořádání zahrnující jediný průběh organizovaného děje, tedy bez trvalých struktur a opakovaných vztahů. V běžné praxi se popisuje termíny organizační zajištění, organizačně technické zabezpečení, organizační příprava apod.

*Koncepční* organizování vnáší do objektu relativně trvalou, zpravidla procesní i útvárovou uspořádanost. Její vnější reálnou podobou je relativně trvalá organizace. Z hlediska uplatnění představuje uspořádávání nejširších a dlouhodobě platných souvislostí složitých organizovaných objektů, uspořádávání složitých opakujících se procesů. Jako příklad lze uvést navrhování nových institucionálních organizací, organizačních projektů racionalizace systému řízení, reorganizace apod.

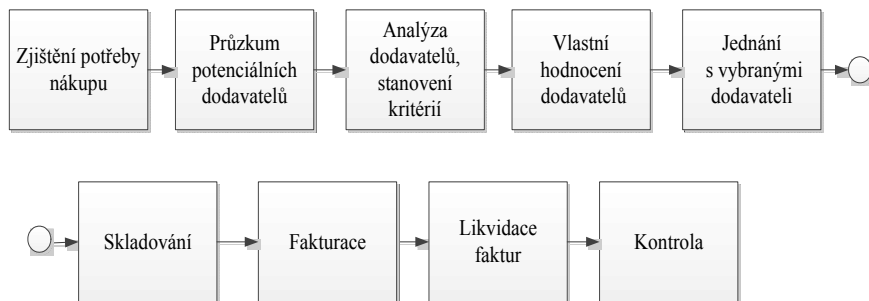
#### *Z hlediska dynamiky*

Organizované objekty mají svou dynamickou a statickou stránku, které se vzájemně podmiňují a tvoří dialektickou jednotu. K jejich zkoumání i organizování lze však přistupovat jednotlivě, tj. v relativní izolovanosti. Z tohoto pohledu lze hovořit o procesním a útvárovém organizování.

*Procesní organizování* se uplatňuje při organizování postupových, dějově rozložených dynamických jevů (procesů). Příkladem procesního organizování je například organizování procesu nákupu, které je znázorněno na obrázku 1–2. Smyslem procesního organizování je dosažení nejlepšího průběhu procesu, tzn.

- určení nejkratší cesty k dosažení cíle, představující úsporu času,
- určení průběhu procesu s co nejnižšími náklady, spočívajícím v úspoře práce a prostředků,
- určení průběhu procesu přinášejícího nejvyšší kvalitu práce a cílových výsledků,





**Obrázek 1–2** Organizování procesu nákupu

- dosažení cíle při nejúčinnější dělbě práce,
- vytvoření iniciativního sociálního klimatu.

Organizovatelnost procesů je podmíněna zejména znalostí cíle procesů a kritérií jejich organizování, strukturovatelností procesů a volností v přiřazování procesů jejich nositelům.

*Znalost cíle procesů a kritérií jejich organizování:* musí být jednoznačně určen smysl procesů, měřítka a hlediska jejich organizační změny.

*Strukturovatelnost procesů* znamená, že procesy musí být dělitelné na postupové strukturální prvky (etapy, fáze, kroky, operace apod.) a musí existovat jistá volnost v jejich úpravě (např. v čase, použitelných metodách a prostředcích).

*Volnost v přiřazování procesů nositelům* znamená existenci organizačního prostoru pro pracovní schopnosti nositele.

*Útvarovým organizováním* se do objektu organizování vnáší statická uspořádanost a jeho formálním výrazem je útvarová (organizační) struktura. Prostřednictvím útvarového organizování se v organizaci upravují mocenské a pracovní vztahy lidí, především jejich funkční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, nadřízenost a podřízenost. Podstatou útvarového organizování je určení strukturotvorných prvků a strukturotvorných vazeb mezi nimi.

Nejnižším strukturotvorným prvkem je *funkční místo*, které zahrnuje určitý okruh činností, které může vykonávat jediný pracovník. Tento pracovník pak vystupuje v roli nositele daného funkčního místa. Někteří autoři používají místo tohoto pojmu pojem *role*.

Vyšším strukturotvorným prvkem je *útvár*, který sdružuje několik funkčních míst, zpravidla s podobnými činnostmi. Tvoří relativně vydělitelnou a soudržnou část objektu a má jednoznačnou vertikální a horizontální pozici v celkové hierarchii útvarů organizace.

Druhy útvarů rozlišujeme podle různých hledisek:

Hledisko *velikosti*:

- velké (20–40 pracovníků),
- střední,
- malé.

Toto členění je relativní a závisí na konkrétní organizační situaci.

Hledisko *funkční*: z hlediska účasti na procesech organizace existují útvary řídicí, regulační, správní, výkonné, informační, technologické, ekologické apod.

Každý z těchto vztahů je možno dále dekomponovat.

Z hlediska procesu organizování dominují vazby 3 druhy vazeb. Jsou to vazby přímé liniové nadřízenosti, vazby meziútvarové spolupráce a vazby nepřímé.

*Vazby přímé liniové nadřízenosti*, resp. podřízenosti, se vyskytují ve vertikále struktury.

*Vazby meziútvarové spolupráce* se vyskytují v horizontále struktury.

*Nepřímé vazby* jsou vazby vyskytující se v diagonále struktury a představující odborné usměřování.

### 1.3 Účinky organizování

Podle Tótha (1986) se za nejvýznamnější účinky organizování považují:

*Uspořádací účinek*

Podstata tohoto účinku spočívá v tom, že se v organizovaném objektu neuspořádanost nahrazuje uspořádaností, živelnost cílevědomostí. Organizované prvky tedy vědí:

- co mají dělat,
- kde to mají dělat,
- kdy to mají dělat,
- jak to mají dělat
- kolik za to obdrží,
- s kým mají spolupracovat,
- kdo je řídí,
- jaké mají povinnosti a práva,
- jakou mají zodpovědnost.

*Synergický účinek*

Organizováním lze dosáhnout tzv. efektu hromadného úsilí, synergického efektu. Znamená to, že kolektivní výkon určité skupiny lidí převyšuje výkon jednotlivě prováděných činností těchto lidí. Synergického efektu lze však dosáhnout pouze

za těchto předpokladů dokonalé organizovanosti, vysoké výkonnosti, ztotožnění cílů pracovníků s cíli organizace a vysokou úrovní jejich motivace a stimulace.

### *Hierarchizace*

Hierarchizace umožňuje funkční uspořádání lidí a zejména řízení jejich velkého počtu z jediného organizačního centra.

### *Účinek samočinnosti*

Zavedená formální organizace funguje jako relativně samočinný – samořídící a samoorganizující se systém. Vnější řízení se pak soustřeďuje jen na vnější cílové ovlivňování, což mu umožňuje získat větší prostor pro strategické a koncepční řízení.

### *Unifikační účinek*

Organizační úpravou se vylučují extrémy, nežádoucí jedinečnosti a zvláštnosti. Potlačuje se subjektivnost a posiluje se objektivnost a standardnost.

### *Normalizační účinek*

Organizováním vzniklá organizace je upravena organizačními normami, které odrážejí nejvýznamnější oficiální organizační vztahy, a to jak uvnitř organizace, tak i ve směru k jejímu okolí.

### *Stabilizační účinek*

Organizování stabilizuje fungování řízených objektů. Vnáší do nich prvek rovnovážnosti, pevnosti, ale i setrvačnosti, a to v pozitivním i negativním smyslu.

### *Socializační účinek*

Ve formálních organizacích se utvářejí i organizace neformální, a to na základě osobních vztahů mezi pracovníky. Formální organizace vznikají spontánně pod vlivem různých zájmů, ideálů, potřeb a zastávaných funkcí jednotlivých pracovníků a mohou umocňovat účinnost formální organizace nebo ji v opačném případě brzdit.

### *Antiliberalizační účinek*

Každé organizování je také projevem potlačení svobody, volnosti a osobitosti člověka. Prakticky to znamená, že si lidé v organizaci nemohou zcela vybírat, co chtějí dělat, své spolupracovníky, styl vedení, metody a techniku práce. Organizace musí být podřízena společnému cíli.

### *Racionalizační účinek*

Organizováním lze účinně působit na řízený objekt i tím, že mu poskytuje dostatečný prostor pro organizační rozhodování.

## 1.4 Atributy organizace

V podmínkách neustálých změn a často velmi rychle se měnících požadavků trhu, vývoje technik a technologií nabývá proces organizování stále většího významu. Na organizaci jako výsledek organizování jsou kladeny stále vyšší požadavky. Mezi atributy organizace jsou zařazovány cílovost, funkčnost, strukturovanost, autonomnost, fungování a velikost (Tóth, 1986).

### *Cílovost*

Cílovost je charakteristická vlastnost každé organizace. Cíl pro organizaci znamená dosažitelnou proměnnou v budoucnosti. Strategickým cílem organizace je dosažení ziskovosti, tzn. převahy výnosů nad náklady. Kromě tohoto cíle může organizace sledovat také další, verbálně formulované, například získání dominantního postavení na trhu, fúze s jinou organizací, apod.

### *Funkčnost*

Funkčnost (poslání, účelovost) představuje pro organizaci nutnost stanovit a uzpůsobit svoje aktivity ve prospěch dosažení stanoveného cíle.

Pomocí systémového pohledu můžeme funkce organizace členit na funkce obecné a účelové.

*Obecná funkce* může být například funkce ekonomická, sociální, řídicí, rozdělovací, apod. Tyto funkce jsou platné pro všechny organizace.

*Účelové funkce* jsou funkce výrobní, odbytové, obchodní, apod. Tyto funkce přiřazují každé organizaci charakter jedinečnosti.

### *Strukturovanost*

Organizace jsou ve všech formách především společenstvím lidí, jejichž činnost musí být nějak uspořádána. Struktura vnáší do součinnosti lidí vnitřní řád a odstraňuje neuspořádanost a neurčitost. Struktury jsou vyvolány v podstatě cíli a funkcemi organizace.

### *Autonomnost*

Organizace mohou efektivně plnit své funkce při náležité organizačně-právní a ekonomické samostatnosti neboli autonomii. Autonomie je vždy relativní a je determinována počtem, druhem a silou vnějších zásahů, zejména ze strany státu. Organizace s nízkou autonomií potlačují uvnitř jakoukoliv iniciativu ze strany zaměstnanců, organizace s vysokou autonomií mohou naopak bojovat se společensky nežádoucími jevy, které vedou k posilování monopolního postavení organizace nebo k neplnění některých jejích funkcí.

Autonomnost je ovlivňována především strukturou cílů, funkcí a procesů, velikostí, významem a tradicí organizace, hmotně-energetickými, integračními i kooperačními vazbami.

### *Fungování organizace*

Fungování organizace je syntetickým, nejvýznamnějším a nejsložitějším atributem organizace. Odráží zákonitosti, vnitřní i vnější souvislosti chodu organizace, je předurčeno cíli a funkcemi organizace, strukturou a okolím organizace. Mezi základní faktory, které ovlivňují fungování organizace, lze zařadit faktory:

- *ekonomické*, které představují systém motivační a stimulační,
- *sociální a psychické*, které můžeme zahrnout do pojmu sociální klima,
- *výrobně-technické* představující fondovou, technologickou, surovinovou, energetickou a pracovní vybavenost organizace, časovou synchronizaci hmotně energetických procesů.

### *Velikost organizace*

Velikost organizace je charakterizována řadou ukazatelů, například počtem zaměstnanců, objemem výroby, resp. prodeje, nebo hodnotou základních fondů, apod. Tyto ukazatele představují kvantitativní znaky, které ne vždy odrážejí funkčnost organizace. Jsou proto doplňovány dalšími ukazateli, jako jsou například podíl na trhu, velikost (rozměr) trhu, apod.

## **1.5 Obecné principy organizování systému a jejich aplikace v sociálních systémech**

Teorie organizace vychází z obecné teorie organizace, vztahující se na systémy organické a neorganické. Mezi základní principy obecné teorie organizace lze zařadit princip slučitelnosti prvků, princip aktualizace funkcí, princip neutralizace disfunkcí, princip soustředování funkcí a princip labilizace disfunkcí.

### *Princip slučitelnosti prvků*

Většina vědců a filozofů se shoduje v tom, že celek, systém, organizace vzniká a zachovává se vlivem vzájemné součinnosti částí. Avšak tvorba systému na základě spolupráce jeho částí byla některými autory zpochybňována, a to tím, že ne každá souvislost vede ke vzniku a zachování systému. Některé součinnosti mohou být rušivé jak pro systém jako celek, tak pro jeho některé prvky. Otázka slučitelnosti dvou prvků vzniká tehdy, když jsou mezi nimi rozdíly, mají rozdílné vlastnosti.

Proto, aby systém mohl být organizován, je nezbytná existence dvou stránek slučitelnosti:

- slučitelnost prvků jednoho řádu,
- slučitelnost izolovaného prvku se všemi prvky celku, tj. prvku a systému, do kterého vstupuje.

Tento princip odráží nezbytnost vzniku nejjednoduššího systému přítomných stejnorodých prvků a jejich vzájemných vztahů, tj. přítomnost prvků schopných součinnosti. Z hlediska aplikace představuje princip slučitelnosti prvků určení nejdůležitějších podmínek vzniku a existence systému.

### *Princip aktualizace funkcí*

Princip aktualizace funkcí představuje přístup k organizování jako k nekonečnému procesu určení funkcí částí celku, tj. struktury funkcí a funkcionálních vztahů. Často je organizace ztotožňována se strukturou a zkoumána jako statická uspořádanost vztahů mezi prvky. Při tom se opomíjí, že i sama struktura může být statická i dynamická, tj. extenzivní nebo intenzivní. Organizace je pak jednotou extenzivní a intenzivní struktury, přičemž určující je intenzivní struktura.

*Extenzivní struktura* představuje statickou stránku rozvržení funkcí a funkcionálních vztahů v prostoru.

*Intenzivní struktura* představuje dynamickou stránku, je výsledkem rozvržení procesů v systému, představuje dějovou stránku organizování.

Důležitým rysem organizování je zabezpečení klidu a rovnováhy organizovaného systému. Toho lze však dosáhnout pouze nepřetržitým samovývojem (samopohybem). Klid je něco vnějšího, pohyb něco vnitřního. Procesuální charakter organizování znamená, že se nachází v nepřetržitém procesu tvorby a nabývání nových vlastností. Tyto nové vlastnosti se projevují změnou vztahů mezi prvky jednotlivých struktur a mezi strukturami různých úrovní. Z obecného pohledu to znamená změnu formy součinnosti mezi nimi.

Každá vlastnost se potenciálně jeví jako funkce, avšak aktuálně vlastnost získává funkcionální charakter pouze v tom případě, kdy začíná sloužit pro zachování systému a splnění jeho základní funkce. Jelikož organizace je rozvíjející se systém, její prvky a struktura nepřetržitě získávají nové vlastnosti, a tedy i funkce. Vlastnost prvku, která nabývá funkcionální charakter, se stává ve vztahu k danému systému účelovou.

*Při tvorbě systému a jeho organizování lze podtrhnout dva momenty, mezi které patří vznik nových vlastností, potenciálně schopných stát se funkcemi vzhledem k celku a aktualizace funkcí jako procesu získávání funkcionálnosti vlastností.*

Tyto procesy mohou probíhat současně. Realizace funkcionálnosti vlastností závisí i na některých vnějších podmínkách (rozvoj podnikatelských aktivit za předpokladu existence konkurence). Pro zvýšení stupně organizovanosti se jako nejdůležitější jeví proces objasnění vlastností, které se stávají funkcemi, tj. proces aktualizace funkcí.

Pojem aktualizace funkcí odráží procesuální charakter organizování, pojem funkce odráží zdokonalování a stabilitu tohoto procesu, tj. procesu zachování systému a jeho funkcí.

Důležitým rysem tohoto principu je nezbytnost různorodosti vlastností a jejich funkcionalizací pro zachování systému ve složitých podmínkách existence. V rozvoji živého organismu se tato nezbytnost uskutečňuje diferencováním dříve stejnorodých prvků, čímž je dosahována velká různorodost vlastností, které se pak s největší pravděpodobností stávají funkcionálními.

### *Princip neutralizace disfunkcí*

Vlastnosti a funkce prvků systému se nemění jen v důsledku vnitřní přeměny organizace systému, ale i v souvislosti se změnou obklopujícího prostředí. Při tom vlastnosti prvků získávají vzhledem k základní funkci celku funkcionální, disfunkcionální nebo neutrální charakter. Vzhledem k požadavku zachování systému a jeho zdokonalování musí být všechny funkce aktualizovány, a tedy ve vzájemném souladu v prostoru a čase. Nesmí dojít k tomu, aby některé prvky se svou funkcí vyvolávaly poruchy u jiných prvků, v jejich funkcích. Takovýto proces slad'ování funkcí je nazýván regulace.

Samoregulace systému spočívá v tom, že se vněm při libovolném působení vnějšího okolí, narušujícího rovnováhu systému, rozvíjejí procesy zaměřené na zachování této rovnováhy. Z funkcionálního pohledu to znamená, že při vnitřním a vnějším působení na systém některé jeho prvky získávají funkcionální charakter s cílem neutralizovat tyto disfunkce v rámci zachování tohoto systému.

Cestou aktualizace funkcí systém získává organizovanost. Neutralizace disfunkcí je zaměřena na zachování systému. S ohledem na obecný funkcionální charakter tento způsob zachování systému může být nazýván principem regulace funkcí.

### *Princip soustřed'ování funkcí*

Funkcí prvků systému nemusí být jen jejich snaha o zachování systému, ale i snaha o jeho rozvoj. Princip soustřed'ování funkcí spočívá v rozdělení funkcí na základní (prvotní) a druhotné, čímž vzniká hierarchická závislost funkcí. Je prokázáno, že každá nová funkce odpovídá struktuře nové úrovně, vždy zůstává částí mající i obecnější funkce. Z toho vyplývá fakt, že v progresivním rozvoji každá nově vznikající funkce slouží druhé, obecnější, významnější, tato zase vyšší, atd., až k funkci prvotní (např. k zachování života)

Tento princip hierarchicky uspořádává závislosti funkcí, soustřeďuje funkce jedné úrovně, které jsou podmínkou realizace funkcí i druhé úrovně. Takto pojatá zákonitost vztahů v rozvoji funkcí slouží k řízení snahy jednotlivých funkcí realizovat funkci prvotní.

Hierarchická závislost funkcí představuje pouze jednu z forem projevu principu soustřed'ování funkcí. Organizování může mít z hlediska principu slad'ování funkcí *centralistickou formu* (hierarchickou), např. atom s jádrem, nebo *skeletovou formu*. Ta je principiálně odlišná od hierarchické, např. kostra organismu, ulita měkkýše, apod.

Centralistická forma organizování se používá všude tam, kde jsou prvky systému silně diferencovány. Skeletový způsob organizování vzniká tam, kde převládá jednorodost prvků. Obecným však pro oba způsoby organizování je regulační princip soustřed'ování funkcí s cílem zachování systému. Princip soustřed'ování funkcí odráží nezbytnost souladu funkcí a ukazuje, v čem je podstata tohoto souladu. Proto, aby funkce nebyly v rozporu (nebyly disfunkcemi), musí být naměřovány na realizaci základní funkce (funkce nejobecnějšího charakteru). To

znamená, že funkce jednotlivých prvků musí být soustředěny na plnění základní funkce celku. V podstatě tento princip představuje integraci diferencovaných funkcí a vznik systému jejich regulace.

### *Princip labilizace funkcí*

Stupeň organizovanosti systému závisí na tom, nakolik jsou plně aktualizovány a soustředěny funkce prvků systému. Avšak princip aktualizace a soustředování funkcí nehovoří o tom, jaké podmínky určují změny vlastností prvků na funkce.

Struktura, forma organizování ještě nevyjadřují celkovou organizovanost. Organizovanost, její stupeň, lze stanovit pouze na základě prozkoumání jednoty stability a pohybu, dynamiky systému, což představuje stupeň lability systému. Stupeň lability představuje množství funkcí prvků bez podstatných změn samotné struktury. Princip labilizace funkcí odráží zaměření procesu organizování na vnější stabilitu a vnitřní dynamiku. Jelikož struktura živých organismů může ovládat několika funkcemi, současně nebo postupně, je potřeba vytvořit systém stimulace a motivace, který vytvoří podmínky pro změny vlastností prvků na funkce.

Obecné principy organizování systému mohou mít význam pouze v případě, jestliže budou sloužit k objasnění konkrétních metod poznání a reorganizace přírodních objektů nebo samotného lidského společenství. Právě z této podmínky mohou vystupovat jako metody poznání a reorganizace existujících organizací. To ovšem neznamená, že obecné principy organizování musí vystupovat vždy v čisté podobě, v takové podobě, jako jsou formulovány v teorii.

Obecné principy odhalují ty zákonitosti v organizování, které jsou příznačné všem systémům. Avšak každý konkrétní systém má specifické metody organizování, zvláštnosti fungování a uspořádání. Tyto jsou však ve skutečnosti jevem obecných principů organizování a jejich organizační nebo dezorganizační charakter může být určen pouze v rámci těchto obecných principů. Proto tak jako obecné principy organizování nemohou být zformulovány bez znalostí konkrétních zákonitostí různých systémů, tak i dílčí principy organizování těchto systémů nemohou být chápány a systematizovány bez znalosti principů obecných. Formulování obecných principů organizování vycházelo především z výsledků sledování organizace biologických systémů. Funkcionální principy organizace těchto systémů se však projevují i v systémech sociálních. Na základě těchto poznatků byla tak zkoumána realizace těchto obecných principů organizování v oblasti organizace práce a organizace řízení systému.

*Organizace sociálních prvků* je ve srovnání s organizací mechanických a biologických systémů specifická. Avšak co se týká těch obecných zákonitostí reorganizace živých systémů, jako polymerizace, diferenciacce a integrace, tak i v organizaci sociálních systémů se vyskytují jim podobné jevy. Už pouhé zaměření lidí na splnění nějaké činnosti je spojeno s výběrem v souvislosti s jejich spoluprací (např. při zvedání břemen dochází k výběru podle síly, růstu apod.), což je vlastně polymerace (zapojení několika osob podobné síly).



Pro pracovní výkon se dále jeví jako nezbytný výběr určitých lidí, avšak už s rozdělením podle těch vlastností, které jsou potřebné pro určitá místa v souladu s jejich schopnostmi (silnější jsou postavení tam, kde je tíha větší apod.), a to je proces diferenciacce. Přitom je třeba sjednotit úsilí lidí nejen prostorově, ale i časově. K tomu je potřeba nějakého sjednocujícího faktoru (vedoucího). Takový proces sjednocení členů pracovního týmu kolektivitu je nazýván *integrací*.

Mezi problémy současné teorie organizace zaujímá významné místo otázka *stupně centralizace* systému řízení, který je bezprostředně spojen se zjištěním úrovně, na které se přijímá určité řešení. Problém centralizace systému je důležitým problémem v rámci obecné otázky optimální struktury systému. Praktický význam problému centralizace spočívá v tom, při jakém stupni centralizace vlastnosti systému získávají funkcionální charakter. Z toho vyplývá, že je nutné určit, jaký stupeň centralizace odpovídá cílům daného systému a prostředkům jejich dosažení. Přitom je potřeba mít na paměti, že úloha jakéhokoliv řídicího centra spočívá ve snaze *udělat všechna vlastní rozhodnutí a rozhodnutí podřízených prvků funkčními*.

*Stupeň centralizace* rozhodování závisí na tom, na jaké hierarchické úrovni složitěho systému je toto rozhodnutí přijato. Jestliže vzniká rozhodnutí na nejnižším stupni, pak je stupeň centralizace roven nule. Problém optimálního stupně centralizace vzniká prakticky při řešení libovolných úloh. Jde však o to, jaké mají prvky i úrovně řízení podmínky a předpoklady pro přijetí rozhodnutí o řešení úlohy, a to vzhledem ke kvalitě a rychlosti rozhodnutí. Proto je potřeba při určování stupně centralizace vycházet z konkrétních podmínek a předpokladů.

Tedy jednou z podmínek funkcionálnosti řešení je stanovení optimálního stupně centralizace, který určují následující faktory:

- povaha, resp. složitost společného úkolu (funkce),
- schopnost prvků k samostatnému fungování (přijetí rozhodnutí),
- stupeň možnosti komunikace (vzájemného propojení),
- rychlost toku informací od jednoho prvku ke druhému, od úrovně k úrovni,
- stupeň informovanosti prvků, složitost úkolu a způsobu jeho řešení,
- stálost vnitřního i vnějšího prostředí, atd.

Mnohotvárnost faktorů ovlivňujících stupeň centralizace ztěžuje jeho určení. Je potřeba určit vzájemnou závislost těchto faktorů a určit kritéria jejich významnosti pro stupeň centralizace, jako optimální formy splnění základní funkce.

Formy činnosti řídicího centra jsou různorodé, jako je různorodý jeho vliv na řízené podsystémy.

Patří k nim *regulace*, která spočívá v udržení vlastností jednotlivých prvků a podsystémů, *korelace jejich vzájemných vztahů* a *koordinace závislosti podsystémů různých úrovní*.

V procesu centralizace rozhodování se jako nejdůležitější pro centrum jeví činnost koordinační, pokud pro splnění úkolu je důležité nejen řešení dílčích úkolů

jednotlivých podsystémů, ale i jejich soulad v prostoru a čase. Úloha centra a stupeň centralizace je tím vyšší, čím větší je podíl koordinované činnosti, nezbytné pro splnění společného úkolu. Podíl koordinace závisí tedy především na složitosti úkolu.

*Centralizace* je jednou z forem soustředění funkcí a jejím úkolem je zabezpečit stálost systému.

Princip aktualizace funkcí je základem libovolného organizačního procesu. Jeho podstata spočívá v tom, že vlastnosti prvků systému se stávají funkcemi, které mění svým chováním (aktualizací) obecnou úroveň jeho organizovanosti. Libovolná vlastnost prvku je potencionálně funkcí odpovídajícího systému jako celku, avšak aby se potencionálnost stala aktuálností, tj. vlastnost získala funkcionální charakter, je nutné změnit vnitřní a vnější podmínky existence systému. Přitom změna vnějších podmínek způsobuje změnu podmínek vnitřních.

Změnou vnitřních podmínek může být změna energie, součinnosti prvků, uspořádanosti jejich vztahů, změna jejich množství, změna konfigurace prvků přidáním nových vlastností apod. Všechny tyto změny budou mít jen tehdy charakter organizačních změn, když dřívější nebo nové vlastnosti získají nebo ztratí funkci. Přitom je třeba brát v úvahu, že princip aktualizace funkcí může být uplatňován jen při zachování principu slučitelnosti. Metodologický význam principu aktualizace funkcí spočívá v tom, že určuje podmínky, za kterých lze zdokonalit organizaci.

Význam různých funkcí pro systém je různý. O tom, jak musí být rozloženy jednotlivé funkce, jaký má být směr jejich vzájemné regulace, hovoří princip soustředění funkcí. V souladu s tímto principem je funkcionálnost vlastností určena stupněm jejich zaměření na zachování základní funkce systému. To znamená, že funkce prvku libovolného podsystému musí být bezprostředně zaměřena na zachování základní funkce systému.

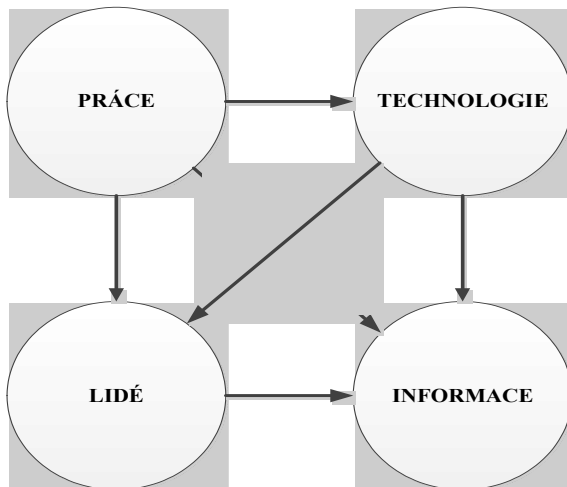
Principy slučitelnosti, aktualizace a soustředění funkcí odrážejí pouze kvantitativní změny stupně organizovanosti systému. Principy neutralizace disfunkcí a labializace funkcí odrážejí kvalitativní změny organizace systému, spočívající ve tvorbě stabilnějších systémů.

## 1.6 Pojetí organizace

Pojmu organizace se často připisují v rozličných souvislostech různé významy a jeho obsah je tak definován různě. Definice a chápání pojmu *organizace* se obsahově liší jednak podle vymezení problémů, které s tímto pojmem souvisí, jednak podle objektů, tj. rozsahu skutečností, se kterými je spojen.

Za nejdůležitější interpretace pojmu *organizace* lze považovat pojetí:

- organizace ve věcném významu (organizace jako objekt, systém),
- organizace jako vlastnost (atribut) objektu,



**Obrázek 1–3** Interakce mezi prvky organizace

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010), upraveno

- organizace jako uspořádání, struktura objektu,
- organizace v aktivním významu (organizace jako činnost).

#### *Organizace jako systém*

Interpretace pojmu organizace ve věcném pojetí se shoduje s pojmem *institute*. Organizace je tak chápána jako objekt, jehož základními prvky jsou lidé vykonávající určité činnosti zaměřené na dosažení vytyčených cílů, a to nezávisle na jeho vnitřní struktuře, uspořádanosti a vlastnosti. V tomto smyslu je možné hovořit o interakci (viz obrázek 1–3) čtyř základních prvků, kterými jsou lidé, práce, informace a technologie (Cejthamr a Dědina, 2010).

#### *Organizace jako vlastnost objektu*

Pojem *organizace* v atributovém významu vyjadřuje vlastnost (podle některých autorů strukturní vlastnost) organizovaných objektů, tedy míru, resp. kvalitu jejich vnitřního uspořádání. Představitelem tohoto přístupu je Zieleniewski, který navrhl pro pojem *organizace* tuto definici (Zieleniewski, 1967):

*Organizace je všeobecně chápána jako vlastnost objektů nebo činností, které se zkoumají s ohledem na to, že se skládají z částí, a s ohledem na vztah těchto částí k sobě navzájem a jejich vztahu k celku, vlastnost založená na tom, že se části podílejí na úspěchu celku!*

Za organickou součást pokládá stupeň organizace objektu nebo činnosti, tj. hodnocení organizace jako dobrá, špatná, nedostatečně organizovaná, apod. Na kvalitě vnitřního uspořádání organizace závisí mimo jiné její úspěšnost na trhu.

Jelikož stupeň organizace nelze jednoznačně určit, neboť závisí na schopnosti poznání objektivních zákonitostí, řada teoretiků a praktiků se přiklání k názoru zaměnit pojem *organizace* v atributovém významu za pojem *organizovanost*.

### *Organizace jako uspořádání*

Velmi často je chápán pojem *organizace* ve významu uspořádání, struktury systému, přičemž se jedná o různé systémy, nejen sociální. Jako charakteristické je členění organizovaného celku na prvky, části, které se ve vzájemné spojitosti zaměřují na plnění cílů celku. Obecně si lze podmínky tímto pojetím *organizace* představit soubor relativně trvalejších vztahů množiny prvků daného celku.

### *Organizace v aktivním významu*

Pojem *organizace* jako aktivní činnost vyjadřuje proces uspořádání, což představuje specifickou formu řídicí práce, organizátorskou činnost. Ani zde není obsahové vymezení tohoto pojmu jednotné. Rozdíly vyplývají z toho, že se do tohoto procesu zahrnují různé činnosti, nejen organizátorské.

Základní smysl *organizace* v tomto pojetí souvisí se dvěma druhy činností, které představují rozdílné etapy vývoje systému s cílem dosáhnout co nejvyššího stupně organizovanosti:

- { s vytvářením nového systému s odpovídající strukturou a funkcemi prvků,
- { s přetvářením již fungujícího systému, tj. zlepšováním dané, již existující struktury.

Organizace v tomto smyslu má v procesu tvorby systému plnit takové úkoly, jako např. najít potřebný souhrn prvků, odhalit jejich funkční vlastnosti a zjistit racionální formy a způsoby jejich spojení a vzájemného působení.

V procesu fungování, tj. v době existence systému, pokračuje tento proces už v podobě reorganizace, jejím prostřednictvím se kvalitativně zdokonaluje struktura systému a zabezpečuje se jeho fungování v souladu s novými úlohami a podmínkami. V tomto pojetí je výstižnější termín organizování.

Obsah pojmu organizace můžeme rozlišovat i podle toho, na jaký rozsah skutečnosti, resp. na jaké objekty, se vztahuje a z toho vyplývá chápání tohoto pojmu, jako například:

Organizace jsou všechny složité objekty, jejichž části se podílejí na jejich činnosti (sluneční soustava i atom, biologický organismus i jeho buňka). Organizace jsou pak objekty, jejichž struktura vznikla intervencí člověka jako organizátora (mechanismy, stavby, instituce). Toto pojetí vychází ze systémového pohledu, který je založen zejména na principech analogie a dekompozice a na organizaci je pohlíženo jako na sociotechnický systém, tj. systém, kde jsou v interakci systém technický a sociální. Jedná se o objekt složený z lidí a techniky, kterou lidé používají.

Podrobněji se této problematice budou věnovat následující kapitoly této knihy.

Organizační opatření hrají významnou úlohu v získání a udržení konkurenceschopnosti institucí. Touto problematikou se zabývá teorie organizace, která se neustále vyvíjí. Tento vývoj je vyvolán složitostí trhu, globalizací, vývojem informačních technologií a dalších teorií. Klasifikace jednotlivých vývojových směrů není jednotná. Lze však konstatovat, že mají jeden společný cíl, a to zvolit takové organizační prostředky, které by zajistily úspěšnost organizací. Rozdíl spočívá ve stanovení kritérií měření úspěšnosti a přístupu k tvorbě organizačních opatření.



# Kapitola 2

## Organizace jako instituce

Z hlediska organizačního jsou instituce chápány jako relativně trvalé systémy představující uspořádaný celek lidí, prostředků, funkcí a ustálených vzorců chování. V praxi se vyskytují v nejrůznějších podobách. Z hlediska celého národního hospodářství mají charakter základních článků, pro které jsou typické zejména právní subjektivita, majetková samostatnost a relativně pevná organizační struktura.

*Právní subjektivita* představuje způsobilost vystupovat v právních vztazích svým jménem a nést majetkovou odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.

*Majetková samostatnost* umožňuje disponovat s majetkem podle charakteru organizace.

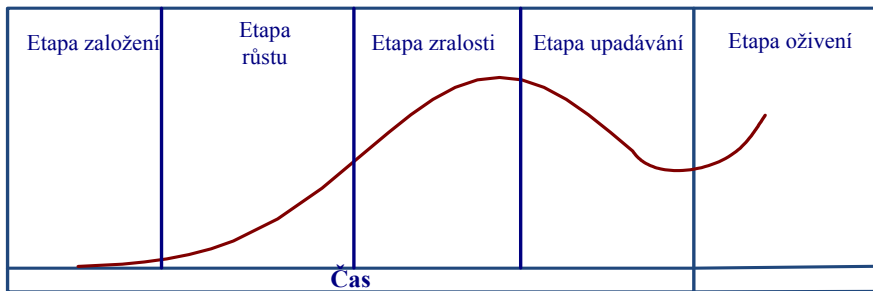
*Relativně pevná organizační struktura* je vyjádřena příslušnými organizačně právními normami.

### 2.1 Životní cyklus organizace

Mikroekonomická teorie vymezuje instituci – podnik jako základní článek řízení, jehož základní funkcí je produkovat statky nebo služby určené k prodeji na trhu. Tržní ekonomika se vyznačuje existencí velkého počtu podniků nejrůznějšího zaměření, velikostí a právních forem. Pro všechny lze nalézt určité společné rysy, které jsou spojeny s jejich životním cyklem (viz obrázek 2–1). V životním cyklu se odrážejí výrobně technické, právně organizační a ekonomické aspekty podnikatelské činnosti.

Mezi základní etapy životního cyklu organizace podle Millera a Friesena patří:

1. založení/zrod/vznik/zrození organizace,
2. růst organizace,
3. zralost/stabilizace organizace,
4. upadávání/pokles/krize organizace,
5. oživení/ obroda organizace.



**Obrázek 2–1** Životní cyklus organizace

#### *Vznik (založení, zrození) organizace*

Podnikatelský subjekt se musí rozhodnout nejen jaký produkt nebo službu bude nabízet, jakou technologii zvolí, s kým bude spolupracovat, kde umístí podnik, jaký druh prací budou zaměstnanci vykonávat a jak budou odměňováni. V této fázi je organizační struktura jednoduchá, pravomoci a odpovědnost jsou v rukou vlastníka. Vlastník firmy je zároveň manažerem firmy a rozhoduje o tom, jaký bude potřebný kapitál, jaké jsou možnosti jeho získání a také jakou právní formu zvolit, aby mu umožnila splnit jeho podnikatelský záměr. V této fázi existuje největší riziko potenciálního neúspěchu.

Volba právní formy je závislá na vážení jejich výhod a nevýhod pro plnění podnikatelského záměru především z hlediska potřebné výše kapitálu, možnosti získání úvěru, daňového zatížení, dělení zisku, rozdělení rizika, rychlosti rozhodování vedoucích pracovníků, nároků na zřízení z hlediska zákonných předpisů apod.

V této fázi je používán v organizaci jednoduchý informační systém, administrativní zatížení pracovníků je malé. Firma působí většinou na jednom malém trhu, ale rychle reaguje na změny okolí.

#### *Růst organizace*

Růst podniku je spojován se strukturálními změnami a změnou jeho velikosti. Firma je větší, většinou působí na několika trzích, organizační struktura je tvořena podle hlavních funkcí – výroby, marketingu, financí, výzkumu a vývoje. Organizace roste tím, že rozvíjí marketingovou oblast a rozšiřuje svoji působnost v oblasti financí a výzkumu a vývoje. Role vlastníka není již tak dominantní, roste počet odborníků v rámci středního managementu. Vedoucí pracovníci hlavních funkčních oblastí se podílejí na řízení a rozhodování. Organizační teorie rozlišuje růst externí a růst interní. Model organizačního růstu vytvořil ve 20. století Larry Greiner. Jeho model byl založen na tvrzení, že růst se skládá z pěti etap, z nichž každá končí krizí, se kterou se organizace buď vypořádá, nebo ne.



Interní růst může představovat zvětšování odbytu stávajícího výrobního sortimentu a služeb na stávajících trzích nebo zavádění nových výrobků a služeb na stávajících trzích, hledání trhů pro stávající sortiment výrobků a služeb, případně zavádění nových výrobků a služeb na nových trzích.

*Interní růst* je spojen s výrobky a službami a odbytišti, je dosahován na základě vlastní investiční činnosti podniku. Interní růst se může uskutečnit rozvojem počátečních aktivit, rozvojem doplňkových činností k hlavním činnostem nebo zaváděním podobných činností, v podstatě stejného rozměru, jako jsou činnosti hlavní apod.

*Externí růst* představuje spojení podniků nebo jejich částí, přitom jeden podnik zaniká a druhý v podnikatelské činnosti pokračuje. Externí růst se uskutečňuje různými právními technikami, například fúzí nebo rozštěpením.

*Fúze* neboli splynutí podniků znamená, že vznikne nový podnik nebo jeden podnik je absorbován jiným podnikem.

*Rozštěpení* znamená, že jeden z podniků zaniká a jeho aktivita je rozprodána jiným podnikům a tyto se tímto zvětší.

V případě fúze rozlišujeme fúzi horizontální a vertikální. Horizontální fúze představuje slučování podniků téhož odvětví. Vertikální fúze představuje spojování podniků v různých fázích výrobního procesu za účelem doplňování, spolupráce (kooperace), např. strojírenský podnik s hutnickým. Zvláštním případem je fúze konglomerátní, která představuje spojování podniků se vzájemně nesouvisejícími obory podnikání s cílem vyrovnávat rozdíly jejich finančních výhodností a nevýhodností a umožňovat podniku trvalé pozitivní výsledky i za situace, že některá činnost není v současné době prosperující.

Všechny tyto způsoby znamenají zvyšování organizační koncentrace, vytváření vyšších hospodářských celků. Externí růst je spojen s prodejem a koupí podniků, resp. jejich částí.

### *Zralost organizace*

Firmy začínají být konzervativně řízeny a byrokraticky organizovány a převládá v nich liniově-štábní struktura. Okolí, které organizaci obklopuje, je relativně stabilní. Organizace má kvalitní informační systém. Výroba je založena na vysoké míře automatizace. Řídící činnosti jsou automatizovány a rozhodovací pravomoci jsou delegovány na jednotlivé organizační pozice. Je kladen důraz na efektivitu procesů a rentabilitu. Z toho důvodu vzniká potřeba členit oddělení financí na dílčí oddělení – oddělení mzdové účtárny, finančního účetnictví, aj. (Střížová, a kol., 2007).

### *Upadávání (pokles) organizace*

Tato etapa nastává z důvodu změn v okolním prostředí. Nastává v případě, že se organizace nevyvíjí a nepřizpůsobí vlivům zevnějšku a zevnitřku, což je z hlediska udržitelnosti organizace nezbytné a strategické. Pokud organizace nepřeklene období krize, může dojít k zániku podniku. V této etapě se může vlastník

rozhodnout pro prodej firmy nebo hrozí její zánik. Důvodem pro prodej může být například nedostatečná úroveň řízení, nepředvídané výrazné technologické a strukturální změny, nerovnovážený stav výroby, finanční stav podniku apod.

*Zánik* nastává v případě, že se organizace dlouhodobě nemůže přizpůsobit okolí, není konkurenceschopná. V tomto případě podnik přistupuje k tzv. sanaci. Zánik podniku představuje likvidaci podniku, která může být materiální nebo formální povahy. Materiální charakter znamená, že končí hospodářská činnost podniku. Formální povaha je taková povaha, kdy hospodářská činnost podniku pokračuje, ale mění se původní právní forma, např. specifickou formou zániku státního podniku je jeho privatizace.

*Sanace* podniku představuje soubor opatření v případě, že podnik vykazuje dlouhodobě ztrátu. Příčiny nepříznivého stavu mohou být jak vnější (například hospodářská krize, nestabilita měnového kursu apod.), tak vnitřní (např. chybné fungování nevhodnou organizací a řízením).

### *Oživení organizace*

Oživení může být výsledkem sanace. Což může být zapříčiněno přijetím takových opatření jako například přijetí agresivní rozvojové strategie, změny vedení, resp. vlastníka nebo změny organizační struktury.

## **2.2 Definice okolí**

*Okolí organizace* obecně představuje vše, co nepatří do organizace. V organizační praxi se toto okolí redukuje na ty prvky (faktory), které na organizaci nějak působí a ovlivňují ji. Z hlediska organizačního procesu můžeme podněty z okolí ohodnotit jako zanedbatelné, účinné a destruktivní. Tyto podněty jsou znázorněny na obrázku 2–2. Vztahy odezvy organizace a vlivů okolí jsou znázorněny na obrázku 2–3 a 2–4. Podrobněji problematiku okolí rozpracovává Smola a Tóth (1984).

### *Klasifikace okolí a jeho prvků*

#### *Obecné okolí*

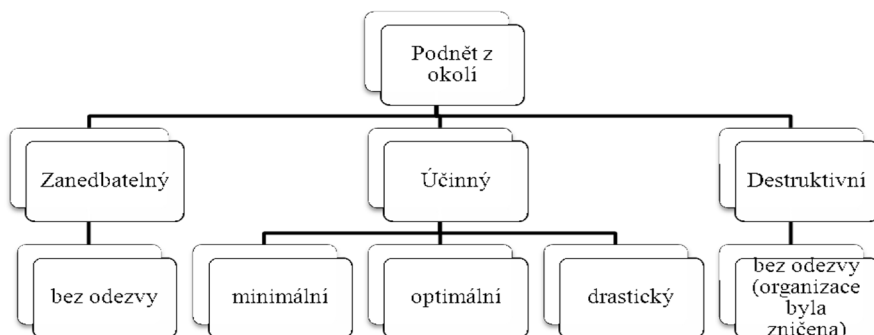
Obecné okolí představuje prvky, které působí na všechny organizace. Toto okolí lze členit na okolí politické a ideologické, kulturně-sociální, hospodářské, normativní (právní normy, technické normy) a přírodní.

#### *Specifické okolí*

Specifické okolí zahrnuje složky působící na určitou organizaci v oblasti jejího působení. Lze v něm odlišit obdobné skupiny faktorů jako u obecného okolí.

#### *Celkové okolí*

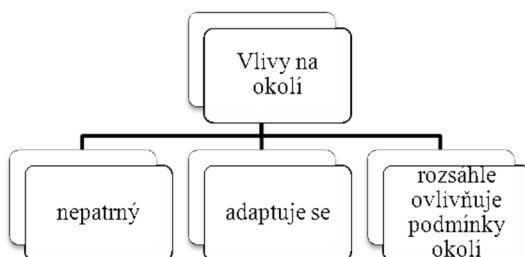
Celkové okolí představuje kombinaci obecného a specifického okolí. Tvoří tzv. skutečné reálné okolí organizace.



Obrázek 2–2 Vliv podnětů z okolí



Obrázek 2–3 Odezva organizace na podněty z okolí



Obrázek 2–4 Vlivy na okolí

### Vlastnosti okolí

Vlastnosti okolí určují způsob a míru působení okolí na organizaci. Mezi základní vlastnosti okolí lze zahrnout míru rozvoje okolí, míru nestálosti okolí, členitost a vyváženost okolí a příznivost okolí.

### Míra rozvoje okolí

Podle tohoto hlediska můžeme okolí členit na:

*Nevyvinuté* – v tomto okolí nemůže např. fungovat organizace s náročnou technologií.

*Rozvinuté* – které poskytuje více možností, ale také více rizik.

*Reálné*, které se může jevit pro organizaci nejhodnější, nese s sebou méně rizik.

#### *Nestálost okolí*

Nestálost okolí se projevuje více u rozvinutého okolí, zvyšuje riziko podnikání. Významnou roli hraje rychlost změn. Mezi důležité parametry patří tempo, hloubka, předvídatelnost změn a trendy změn.

#### *Členitost a vyváženost*

Každé reálné okolí představuje různě členitý soubor faktorů. Vyváženost představuje relaci mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých faktorů.

#### *Příznivost okolí*

Příznivost okolí je dána konkrétním vztahem mezi možnostmi organizace a požadavky jeho okolí. To, co je pro jednu organizaci příznivé, může být pro jinou nepříznivé. Vlivem prostředí na organizaci se zabývali Burns a Stalker, kteří identifikovali dvě formy organizačního systému podniku – mechanický a organický. V mechanickém systému, který je více byrokratický, je kladen důraz na řád a přesně určenou práci jednotlivým zaměstnancům. Řízení je zde centralizováno. Tento typ systému je charakteristický pro prostředí, které je méně variabilní a neměnné. Pro organický systém organizace je typické, že jsou stanovena pouze základní pravidla, která určují chování systému a jeho prvků a úkoly plní pracovníci na základě individuálního posouzení shromážděných informací. Řízení je zde decentralizováno. Tento typ systému je vhodný pro proměnlivé okolní prostředí.

## **2.3 Determinanty okolí**

Struktura organizace by měla být v souladu s několika aspekty – použitou strategií, technologií, prostředím a velikostí organizace. Některé aspekty patří do významných determinantů okolí, do kterých patří globalizace, informační technologie a demografické trendy spolu se sociálním rozvojem společnosti.

#### *Globalizace*

Globalizace představuje významný faktor ve sblížení, propojování a zintenzivňování regionálních, mezistátních, obchodních a sociálních vazeb. Hranice státu již nejsou překážkou. Na jedné straně má globalizace vliv na vznik nových, dříve v mnohém nedosažitelných organizačních struktur založených na virtuálních typech organizací spočívajících v propojení lokálně oddělených pracovišť, organizačních jednotek, firem a podniků. Na straně druhé se podniky a firmy dostávají do většího konkurenčního tlaku. Tento trend roste zejména vlivem informačních technologií. Konkurence na globálním trhu se stále více vyostřuje. Z toho důvodu nestojí v popředí zájmu podniků pouze standardní měřítka, jako je ziskovost a výnosnost vloženého kapitálu, schopnost vytvářet nové vztahy se zákazníky, uvádět na trh vysoce kvalitní výrobky, orientované na potřeby zákazníků, ale také motivace zaměstnanců, schopnost získat jejich zájem do souladu se zájmy organizace jako celku. Prvkem globalizace a technologie se zabývá Thomas L. Friedman,

který zdůrazňuje rostoucí význam sociálního sblížení lidí prostřednictvím komunikačních sítí, blogů a open-source software, díky nimž je možné sdílet mnohem větší množství informací než dříve.

### *Technologie*

Technologie představuje proces, ve kterém se vstup transformuje na výstup. Technologie nezahrnuje jenom hardwarové a softwarové prostředky, ale také znalosti, techniky a způsob jednání, které jsou důležité v této transformaci. Výzkum vztahu organizace a technologie prováděla Joan Woodwardová, v něm prověřovala výrobní procesy, velikost, ekonomický výkon, strukturu a styl řízení. Woodwardová formulovala tyto základní kategorie technologií:

- *Technologie kusové a malosériové výroby.* Tyto organizace vyrábějí produkt přímo podle přání zákazníka. Míra mechanizace je zde velmi malá. Příkladem může být výrobce bižuterie.
- *Technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby.* Organizace vyrábějí produkt, kde je celá řada standardizovaných částí. Příkladem mohou být automobilové firmy.
- *Technologie kontinuální výroby.* Procesy jsou zde plně automatizované, velká část výrobků je určena na sklad. Příkladem mohou být ropné společnosti nebo výrobci energií.

Výstupem výzkumu Woodwardové bylo zjištění, že pro kusovou a malosériovou výrobu jsou charakteristické znaky decentralizace a využití více specializovaných pracovníků, více definovaných slovních pravidel a procedur. Pro použití technologie kontinuální výroby je charakteristická větší centralizace moci. Některé závěry jejích výzkumů byly posléze zpochybnovány v důsledku použití vybraného vzorku firem, které byly většinou malé a výrobně orientované.

### *Informační technologie*

Konkurence v informačním věku znamená nutnost implementovat informační a komunikační technologie (dále jen ICT), databáze a systémy do všech činností podniku. V současné době je v podnicích zaměřených na poskytování služeb v IT běžnou záležitostí pozice vedoucího IT/IS jako CIO – Chief Information Officer. Tato pozice v sobě nese řadu odpovědnosti a manažerských aktivit v oblasti IT, jako je např. oblast plánování IT, organizování IT, kontrola IT, školení uživatelů, odstraňování duplicit, řízení informačních systémů a další.

Dalším aspektem globalizace je přesun některých funkcí podniku do jiných regionálních oblastí. Typickým příkladem je to, že např. technická podpora zákazníků se přesouvá do regionů s levnou pracovní silou.

### *Sociální a demografické trendy*

Tyto faktory výrazně ovlivňují chování organizace. Vzhledem k tomu, že dochází ke stárnutí obyvatelstva, dostávají se do popředí preference starší části obyvatelstva, zejména v oblasti zdraví.

## 2.4 Řízení organizace

Mnoho podniků stojí před problémem, jak přežít, jak si zajistit svůj další rozvoj, jak reagovat na rychle se měnící podmínky okolí. Organizace jako otevřený a uspořádaný systém prvků a vazeb nemůže existovat, aniž by byla řízena. Předpokladem pro efektivní řízení a fungování organizace nejen v současnosti, ale i v budoucnosti je formulace její strategie a strategických cílů.

### *Cíle*

Cíle jsou výsledkem subjektivní myšlenkové činnosti člověka. Cílem je to, co si člověk vytyčil a čeho se snaží dosáhnout. Cíl jako takový vychází ze své obecné charakteristiky, kterou je to, že charakterizuje konečný stav, kterého má být dosaženo (Wagnerová, 2008). Mnoho manažerů klade důraz na to, aby cíl, resp. cíle byly ve stavu tzv. *SMART*, tzn.

- S – Stretching – v překladu náročný,
- M – Measurable – v překladu měřitelný,
- A – Agreed – v překladu přijatelný,
- R – Realistic – v překladu realistický,
- T – Time related – časově přiměřený.

Význam cílů spočívá především v tom, že sjednocují úsilí jednotlivých prvků organizace, působí jako motivační faktor, vytvářejí kriteriální soustavu pro další rozhodování a v neposlední řadě mají rozvojový vliv, podněcují tvůrčí aktivitu.

Zkušenosti ukazují, že přežít a úspěšně se rozvíjet jsou v tržní ekonomice schopny jen organizace, které mají vypracovanou strategii a dovedou ji systematicky využívat ve své práci. Strategie je základem pro racionální rozhodování o závažných otázkách, jako je zahajovat a utlumovat výrobní programy, privatizovat, řídit investice, navazovat vztahy mezi zahraničními firmami, provádět zásadní organizační změny apod. Strategické cíle musí být proto zaměřeny z dlouhodobého pohledu na formulaci základních procesů rozvoje organizace, na zajištění dlouhodobé prosperity organizace a dále na stimulaci pracovníků a jejich aktivní účasti na formulaci strategie, včetně její realizace.

### *Vize*

Vize představuje předpoklad vytvoření stabilního a adaptabilního systému. Je představou o budoucnosti organizace. Nehledá při tom jen cíl, ale také v hrubém měřítku cestu, která vede k tomuto cíli. Vize se ztotožňuje se schopností představivosti, inspirace, pochopení podstaty věci, předvídativosti a bystrosti. Je orientována na budoucnost a řešení problémů, neorientuje se pouze na ekonomické principy, ale i na společenské a sociální souvislosti.

Mezi základní znaky vize patří nejenom fakt, že vychází ze skutečnosti, ale je orientována na budoucnost a také udává směr řešení problémů. Vize je předpokladem tvorby filozofie podniku, podnikové strategie, stylu řízení, řídicího klimatu a organizační struktury. Vize může být zaměřena na získání trhu nebo na získání výsostního postavení na trhu, získání značky nebo na vývoj nového výrobku, apod.

### *Metody měření strategických cílů*

Pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti organizace je nutno stanovené strategické cíle neustále měřit a vyhodnocovat výsledky, kterých organizace skutečně dosahuje. Jedná se o tzv. systém měření výkonnosti. V praxi existují tradiční a moderní metody měření výkonnosti. Mezi tradiční můžeme zařadit měření podle ukazatelů. Vyváženost výkonnostních ukazatelů je nástrojem pro řízení a poskytuje manažerům komplexní rámec, kterým se strategie a vize firmy převádí na sadu výkonnostních ukazatelů (Wagnerová, 2008). Mezi moderní metody měření výkonnosti patří metoda Balanced Scorecard, koncepce TQM, koncepce norem ISO, metodika EFQM – Excellence Model.

### *Metoda Balanced Scorecard (BSC)*

Jejími autory jsou David P. Norton a Robert S. Kaplan. Je založena na měření výkonnosti ve 4 perspektivách (cílech). Finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Finanční perspektiva je založena na ukazatelích ziskovosti, tedy ROCE a EVA. Zákaznická perspektiva je založena zejména na spokojenosti zákazníků a získávání nových zákazníků. Perspektiva interních procesů se snaží zkvalitňovat ty procesy v organizaci, které nejvíce ovlivňují finanční výsledek a spokojenost zákazníků. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na spokojenost zaměstnanců a zvyšování jejich profesní kvalifikace. Podrobněji tuto metodu popisuje Kaplan a kol. (2007). Patří v současné době mezi nejvíce používané, o čemž svědčí práce řady také českých autorů, například Mikušové (2011).

### *Koncepce TQM (Total Quality Management)*

Jedná se o systematický a kontinuální přístup k měření výsledků. Spočívá v kontinuálním zlepšování kvality se zaměřením na výrobek, resp. službu.

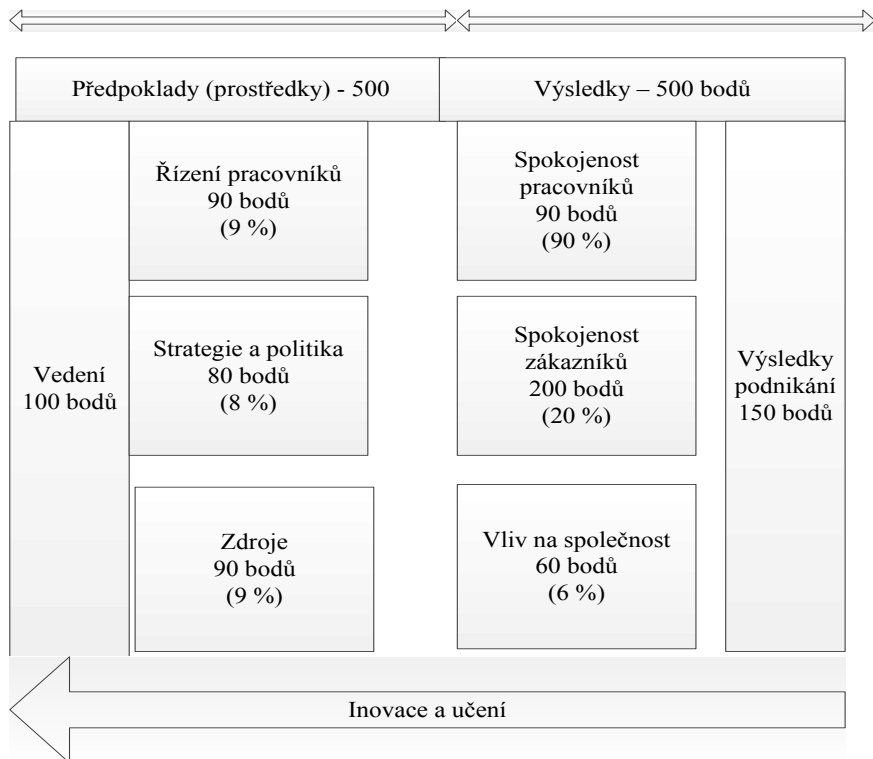
### *Koncepce ISO*

Jedná se o soubor norem, které jsou zaměřeny na zákazníka a na procesy. Normy ISO jsou označovány číselnou řadou 9000.

### *Metodika EFQM*

Model EFQM Excellence model navazuje na model TQM. Vznikl v roce 1991 a vypracovala ho organizace EFQM (The European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení jakosti. Tento model je založen na bodovém ohodnocení v rozsahu 0–1 000 bodů, přičemž hranice přechodu do excelentních podniků je na úrovni 500 bodů. Je založen na filozofii, že vynikající výsledky firem mohou být dosaženy pouze za předpokladu dlouhodobé spokojenosti a loajality zákazníků, na spokojenosti zaměstnanců a jejich pozitivním vlivu na společnost (viz obrázek 2–5).

Vztahem strategie a organizačního systému podniku se hlouběji zabýval Alfred Chandler, který zastával názor, že *struktura následuje strategii*. Chandler dále zjistil, že existuje úzká souvislost mezi prostředím a strategií firmy a že tento vztah ovlivňuje uspořádanost organizace. Více o Chandlerových úvahách pojednává Cejthamr a Dědina (2010).



**Obrázek 2–5** Model evropské excelence EFQM (upraveno)

Zdroj: Řezáč (2009)