



# Organizační projektování

Ladislava Kuchynková

# OBSAH

01



Organizační projektování

02



Životní cyklus organizace

03



Organizační změny

# Organizační projektování

➤ Hledání nejvhodnější alternativy organizační struktury

➤ Složitá a náročná činnost, při níž nejsou k dispozici jednoznačná rozhodovací kritéria



➤ Modernizace organizační struktury s cílem zajištění vyšší efektivity organizace

➤ Tvorba nové organizační struktury nebo restrukturalizace stávající organizační struktury

# Organizační projektování

## *Důvody:*

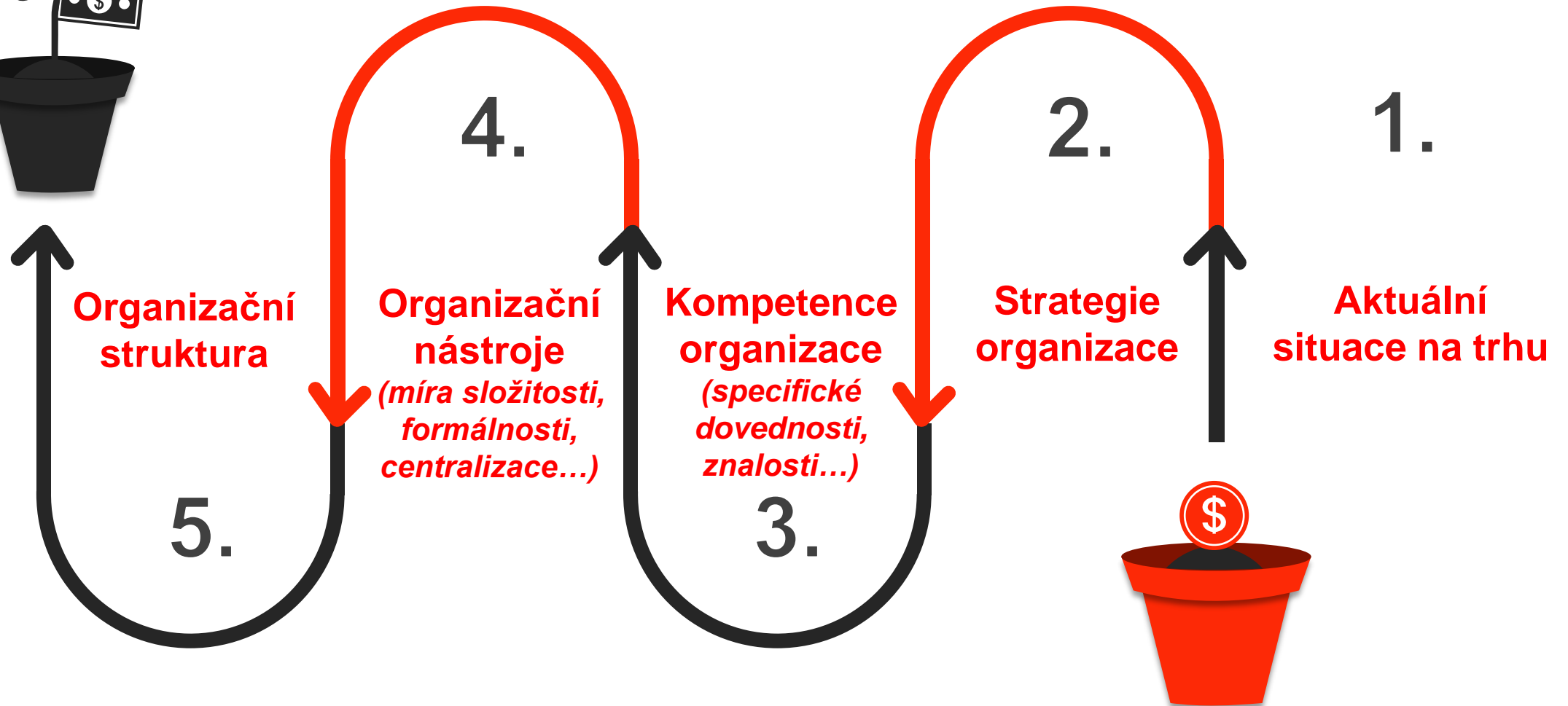
- Změny potřeb zákazníků
- Aktivity konkurence
- Využití vnějších zdrojů (sdílení dovedností, nákladů, znalostí i trhů)
- Zaměření se na své dominantní schopnosti
- Zajištění flexibility organizace a schopnosti adaptace na nové podmínky



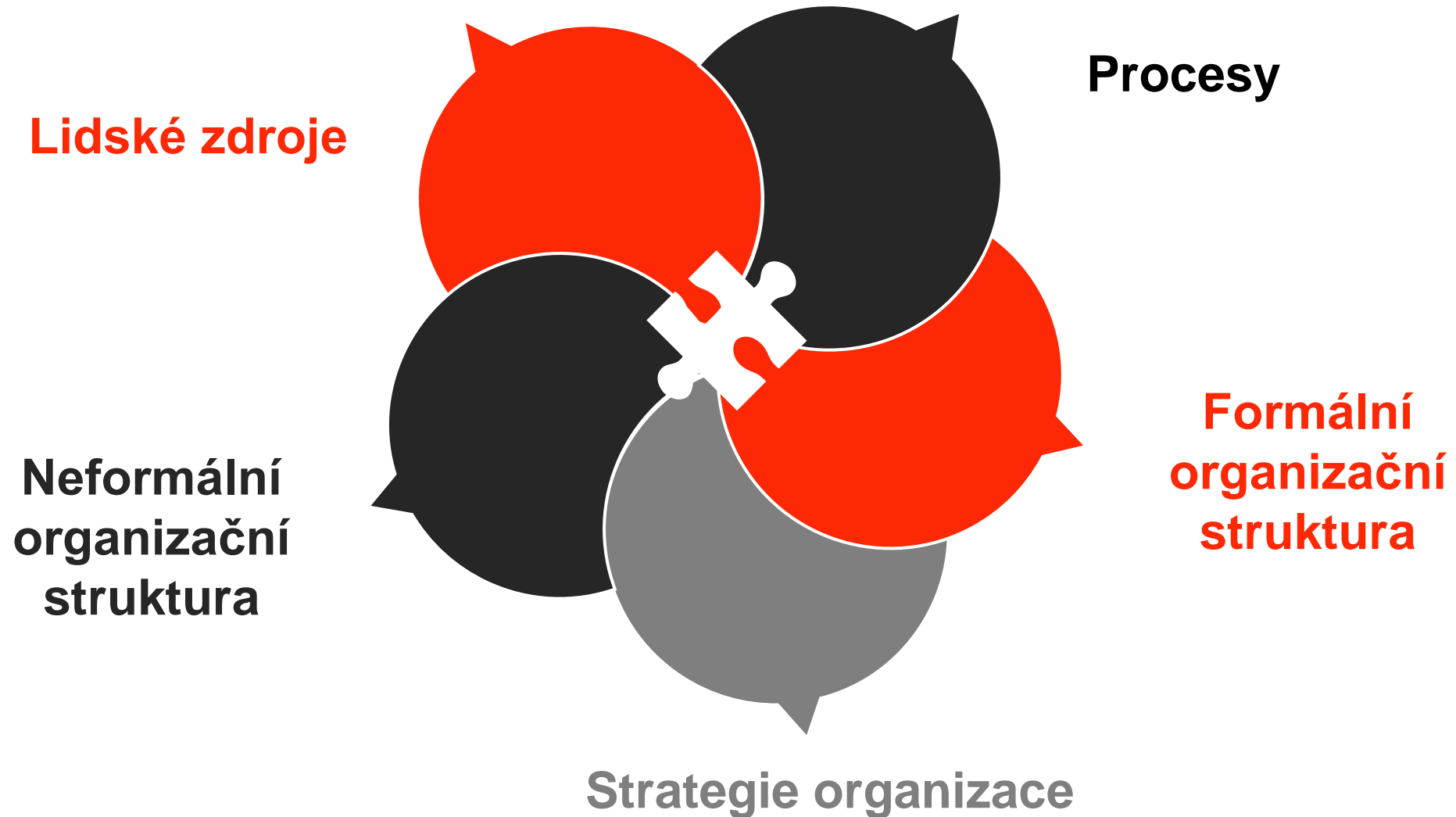
“ Organizace je prostředkem k dosažení cíle, a ne cílem sama o sobě. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podniku není jeho krása, jasnost či dokonalost organizační struktury. Je to výkonnost lidí. ”

*Peter F. Drucker*

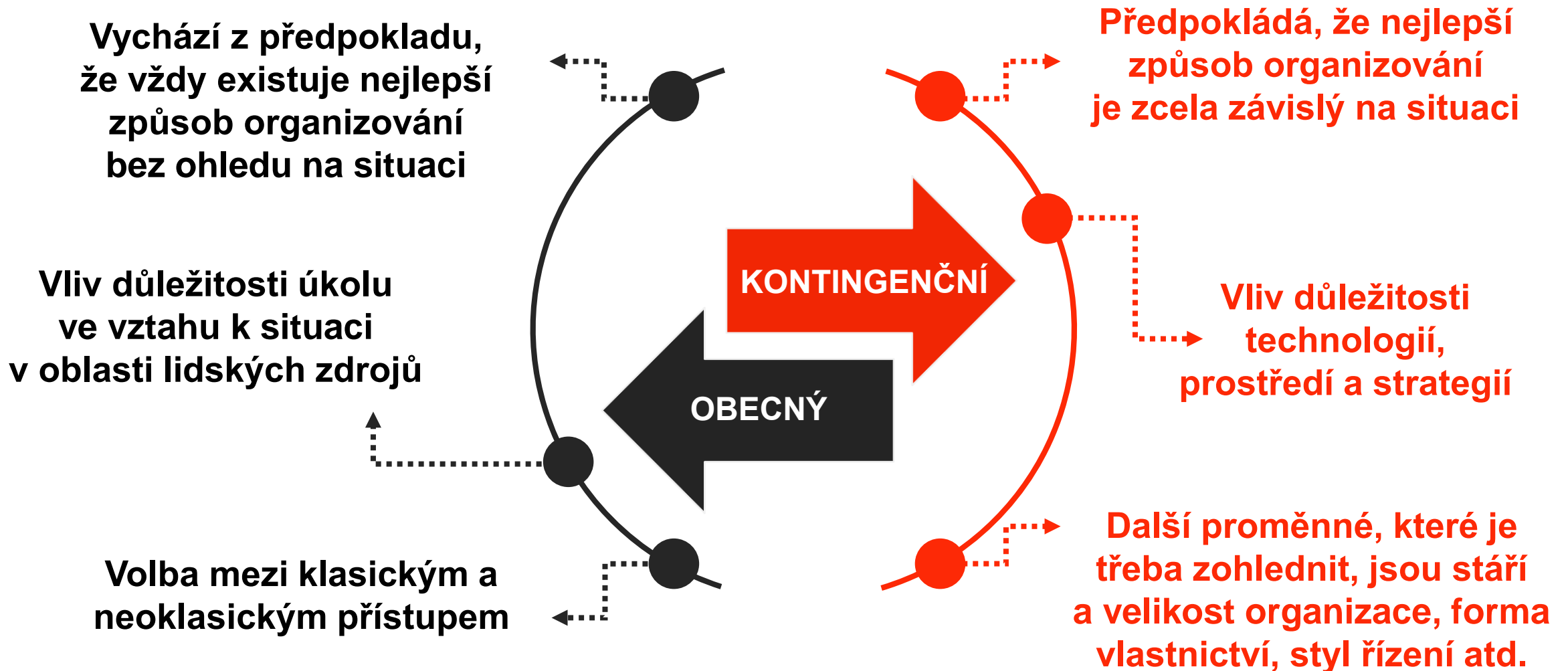
# Organizační projektování



# Organizační projektování



# Obecný a kontingenční přístup

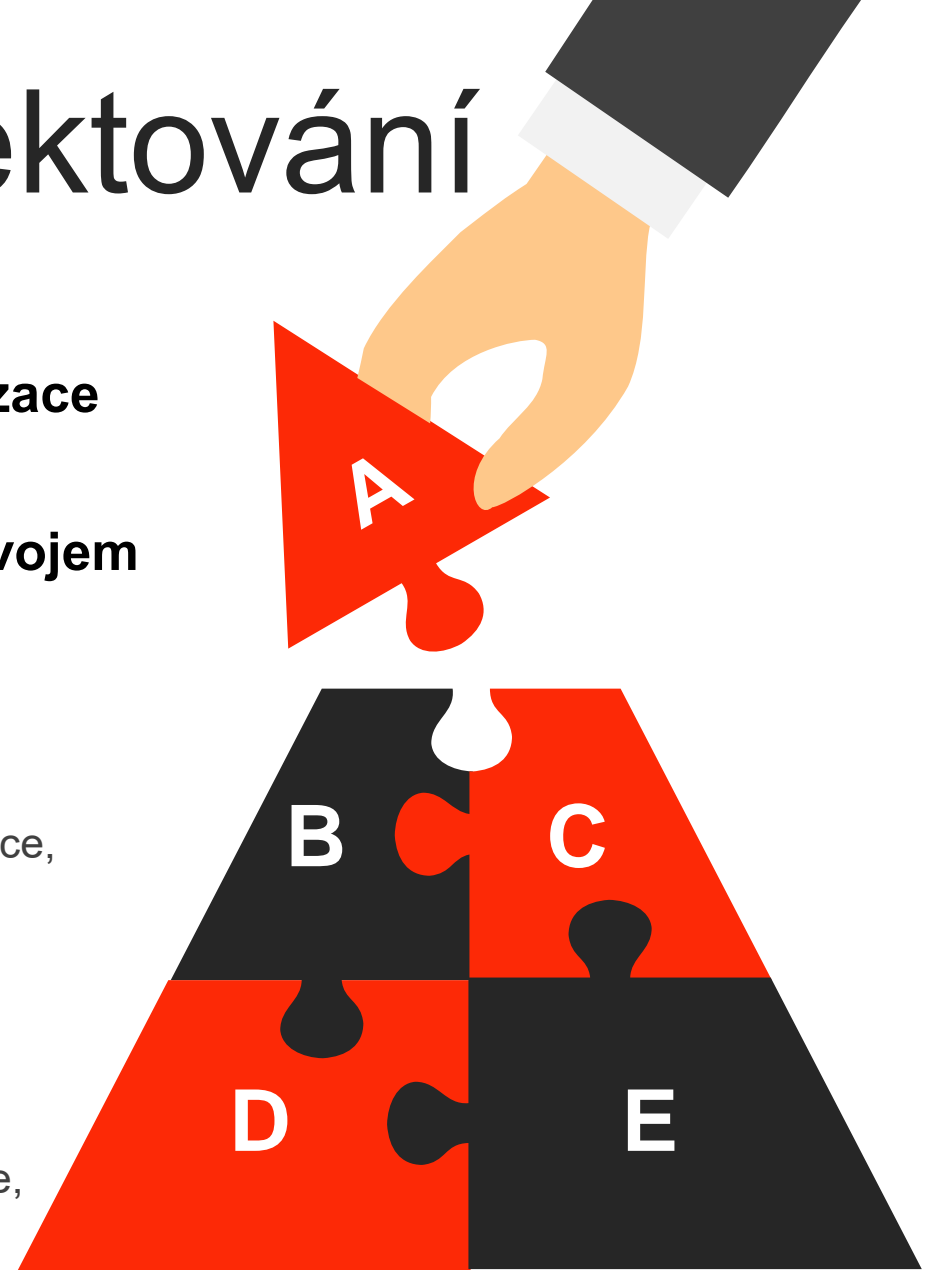


# Klasické projektování

- **Vysoká míra specializace, formalizace a centralizace = mechanistický přístup**
- **Rozmach koncem 19. a zač. 20. stol. spolu s rozvojem průmyslové výroby (zvyšování produktivity)**
- **Dvě koncepce – byrokratická a klasická:**

**Byrokratická** – preciznost, stabilita, přísná disciplína, jasná dělba práce, jednoznačně definované pracovní úkony i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (formální hierarchie), specifická pravidla a předpisy

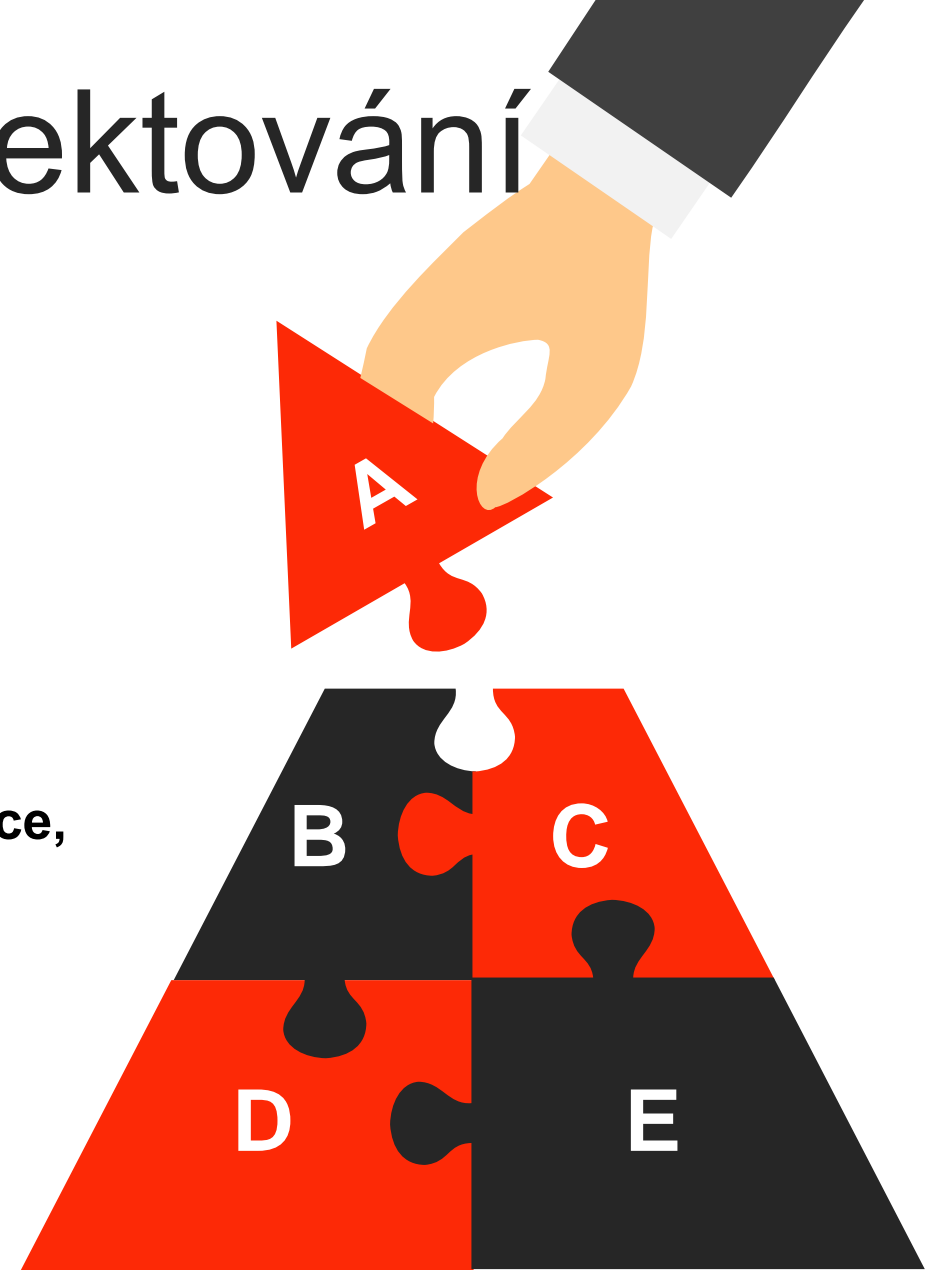
**Klasická** – organizování dle obecných pravidel a principů, jehož výsledkem je konkrétní typ organizační struktury, která je ovlivněna způsobem dělby práce a delegováním pravomocí, mírou centralizace, zásadou jednoty vedení (základní dimenze org. struktury)





# Neoklasické projektování

- **Jednoduchost (nízký stupeň specializace), neformálnost (minimum pravidel) a decentralizace (delegování)**  
**= organický přístup**
- **Připouští specifika i nejistotu různých situací a všímá si pracovníka jako individuálního jedince, který je součástí pracovní skupiny**
- **Pracovníci jsou vnímáni jako tvůrci hodnot se schopností adaptability**
- **Vznikají heterogenní útvary s možností systémového řešení problémů**



# Klasické vs. neoklasické projektování

Vzájemný vztah není založený na důvěře, nelze diskutovat, direktivní styl vedení, motivace prostřednictvím sankcí, nezájem o organizaci

Zkreslené informace „shora dolů“, vzájemné interakce jsou omezené, nelze ovlivňovat průběh plnění úkolů

Rozhodování je centralizované, realizuje se hlavně na úrovni top managementu, centralizována je i kontrola, hledají se chyby a viníci

Cíle stanovuje top management, spíše pasivní zájem o rozvoj pracovníků

**MOTIVACE a VEDENÍ**

**KOMUNIKACE a INTERAKCE**

**ROZHODOVÁNÍ a KONTROLA**

**CÍLE a ROZVOJ PRACOVNÍKŮ**

Vzájemná důvěra, možnost diskuse a prezentace vlastních nápadů, participativní styl vedení, vstřícný vztah k organizaci

Jasně informace pro všechny, vzájemné interakce jsou intenzivní, lze ovlivňovat průběh plnění úkolů

Rozhodování je decentralizované, realizuje se na všech stupních řízení, kontrola napříč organizací, sebekontrola a snaha řešit problémy

Skupinová participace na stanovení důležitých cílů, zájem o rozvoj a vzdělání

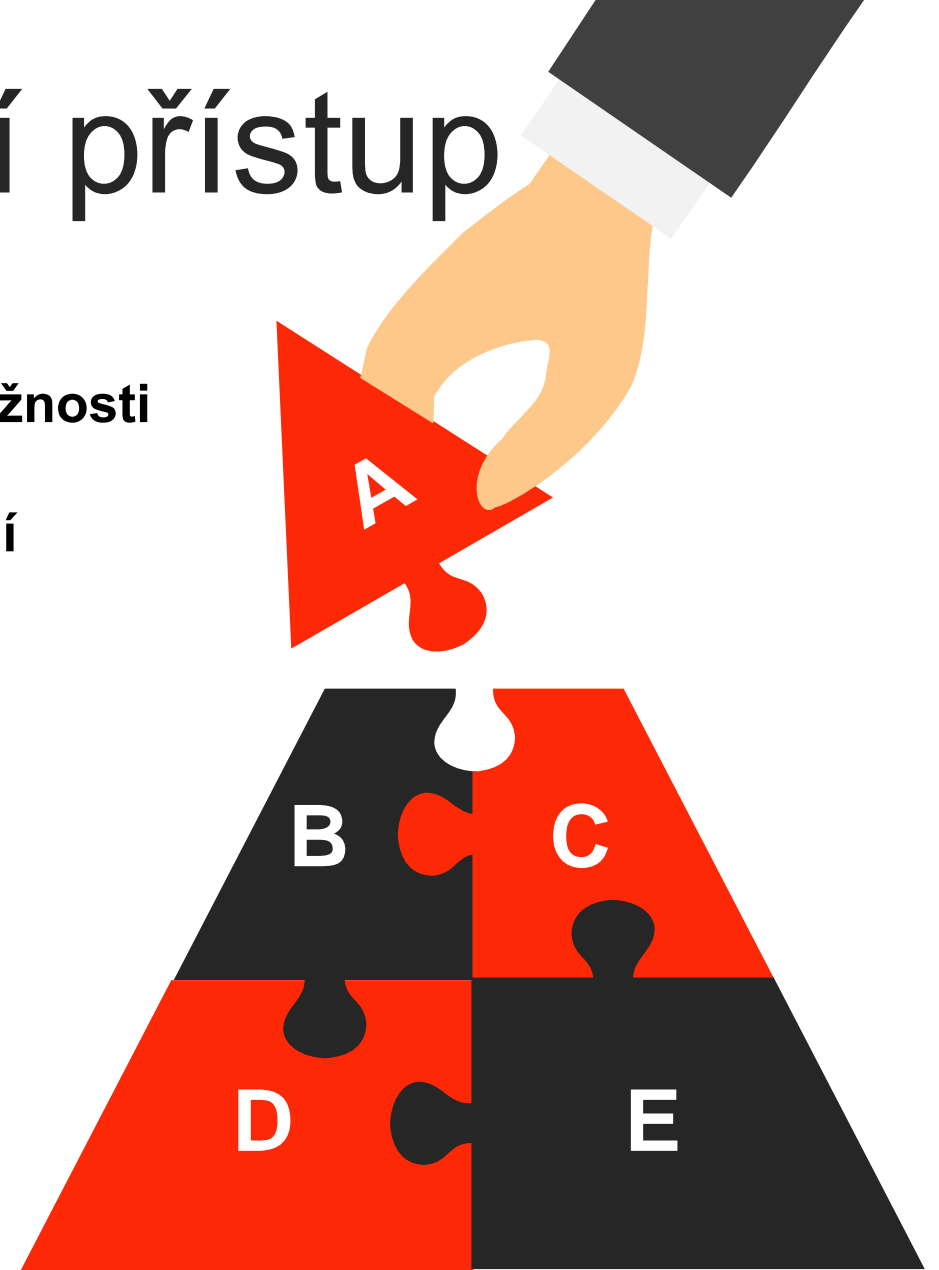
# Kontingenční přístup

- **Různé organizační přístupy vytvářejí odlišné možnosti**
- **Nejlepší způsob organizování závisí na konkrétní situaci a daných podmínkách**
- **Nejdůležitější faktory, které mají vliv na organizační projektování:**

**Technologie** – činnosti, stroje, zařízení, materiály, specifické znalosti, zkušenosti, které se používají pro provádění pracovních úkolů

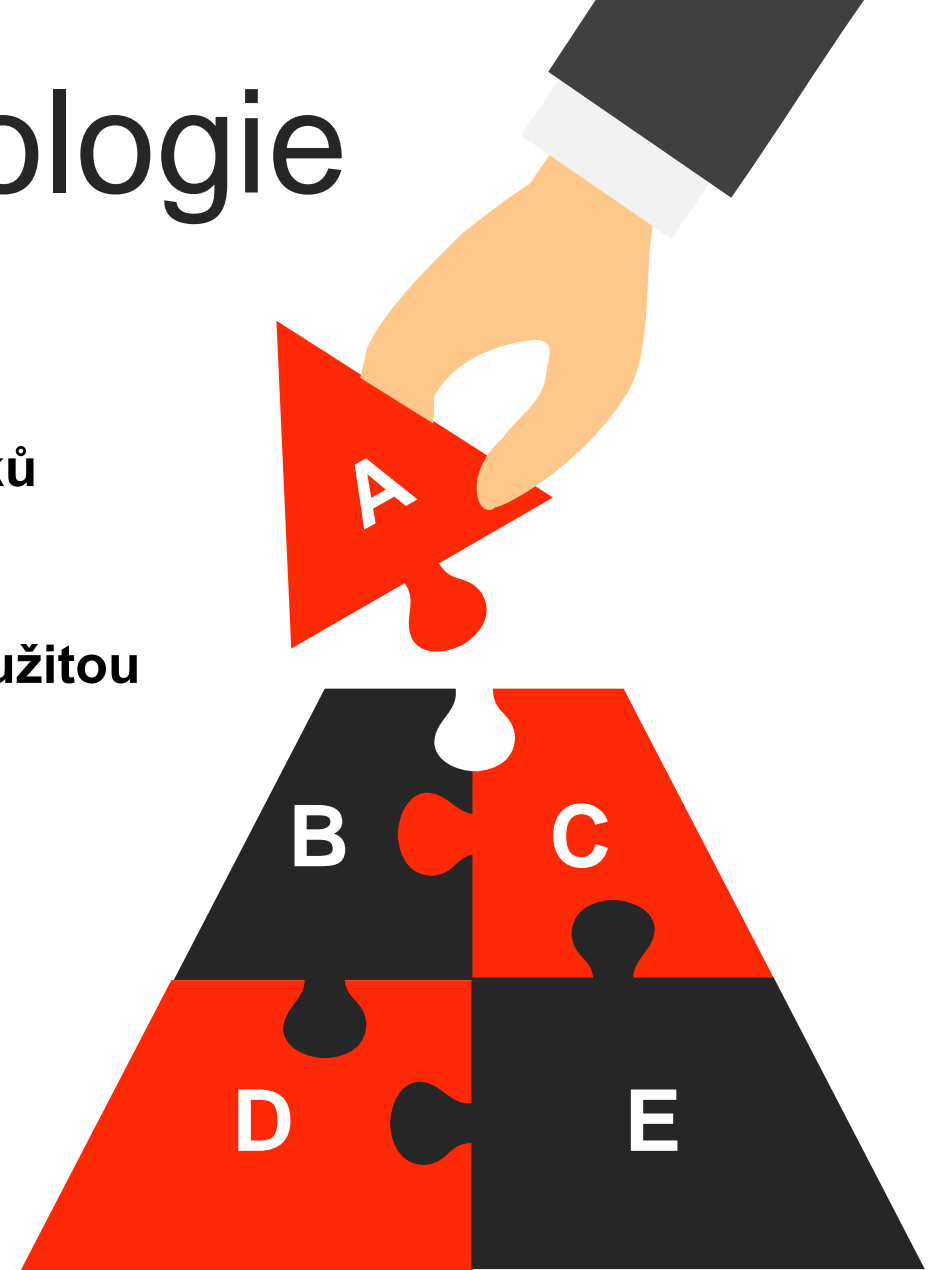
**Prostředí** – konkurenti, dodavatelé, odběratelé, věřitelé, vládní organizace aj.

**Strategie** – způsob dosažení stanovených cílů



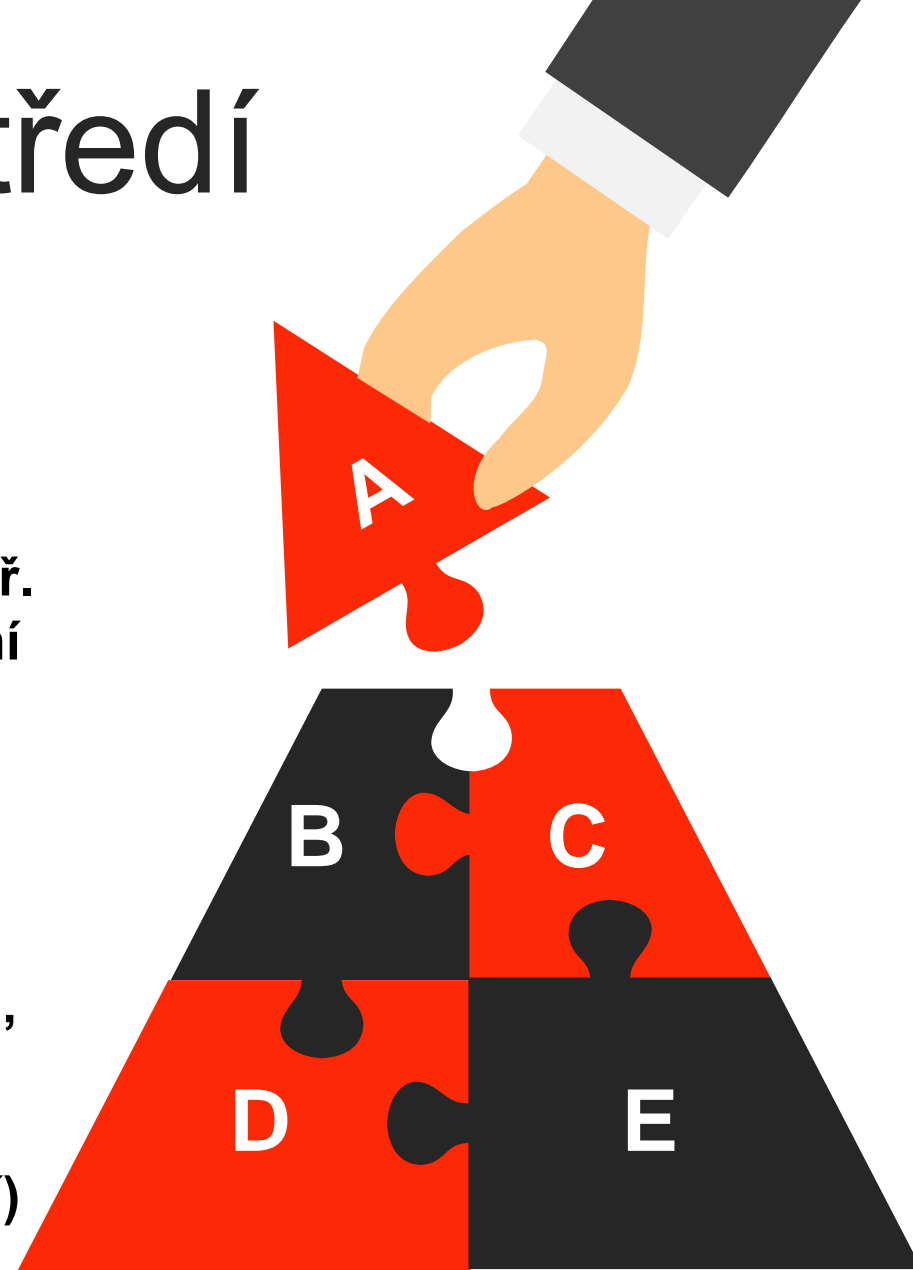
# Vliv technologie

- **Složitější technologie = větší počet manažerů a stupňů řízení, více administrativních pracovníků**
- **Vysoká výkonnost organizace = soulad mezi použitou technologií a organizační strukturou**
- **Kusová a velkoobjemová výroba – neoklasické org. uspořádání**
- **Hromadná výroba – klasické org. uspořádání**



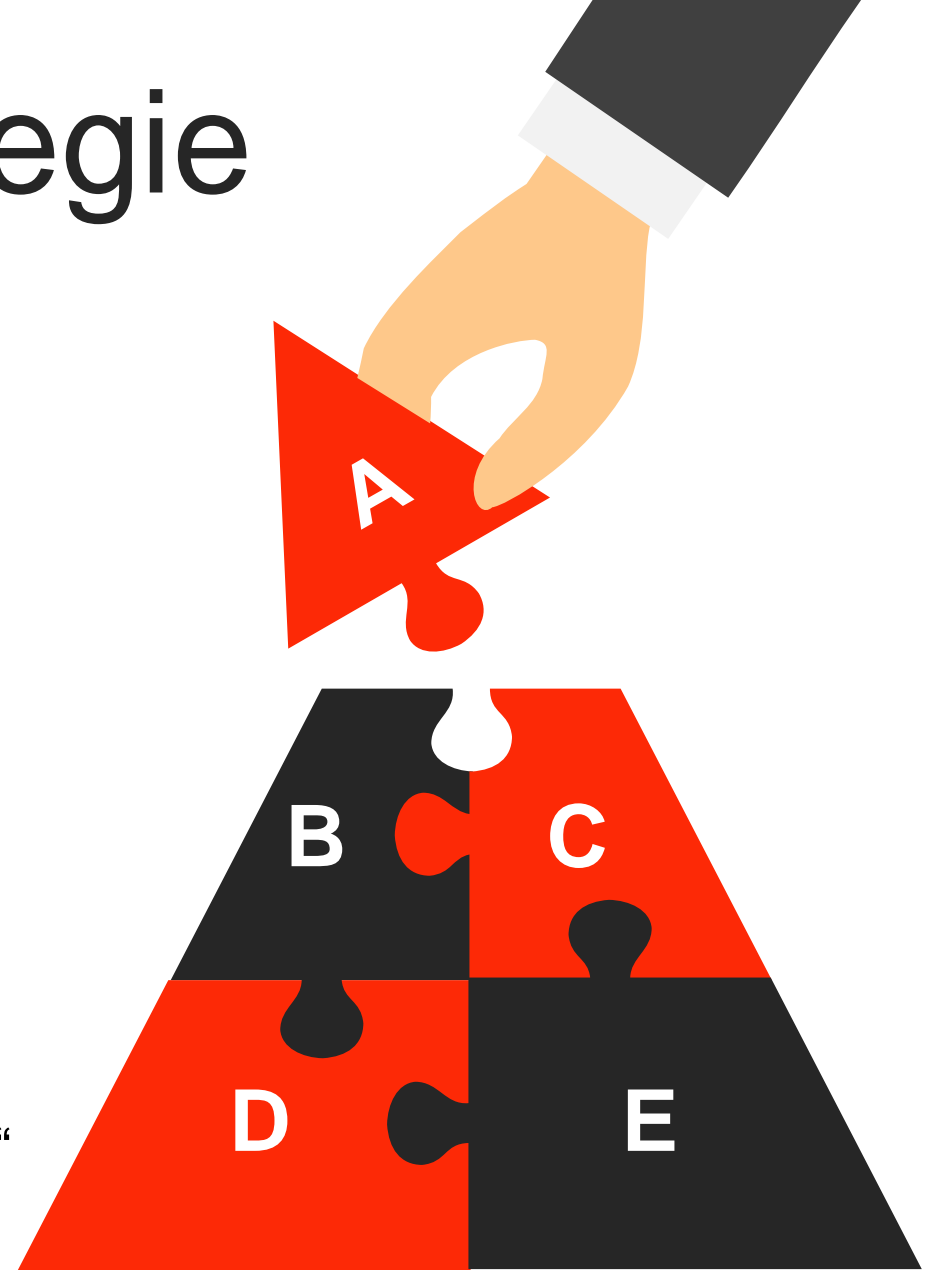
# Vliv prostředí

- **STABILNÍ prostředí**  
(jen nepatrné změny) – klasické org. uspořádání
- **MĚNÍCÍ SE prostředí**  
(časté a do určité míry předvídatelné změny, např. automobilový průmysl) – neoklasické uspořádání
- **TURBULENTNÍ prostředí**  
(nepředvídatelné změny, např. IT odvětví)  
– neoklasické uspořádání
- Trend kooperování organizace s jejími dodavateli, distributory i konkurenty, tzv. **sít'ová organizace**  
(možnost blízkého kontaktu i s menšími trhy a pružné reakce na změny zákaznických preferencí)



# Vliv strategie

- **Strategie PRVENSTVÍ V NÁKLADECH**  
– klasické org. uspořádání
- **Strategie ODLIŠENÍ** (podstatná je jakost výrobků či služeb) – neoklasické org. uspořádání
- **Strategie ZAMĚŘENÍ na specifický segment**  
– možná kombinace klasického a neoklasického org. uspořádání
- **Růstová strategie:**
  1. Růst objemu produkce – klasický princip
  2. Geografická expanze – neoklasický princip
  3. Vertikální integrace – rozšíření činností „před a po“
  4. Výrobová diverzifikace – neoklasický princip



# Životní cyklus organizace

## Embryonická fáze

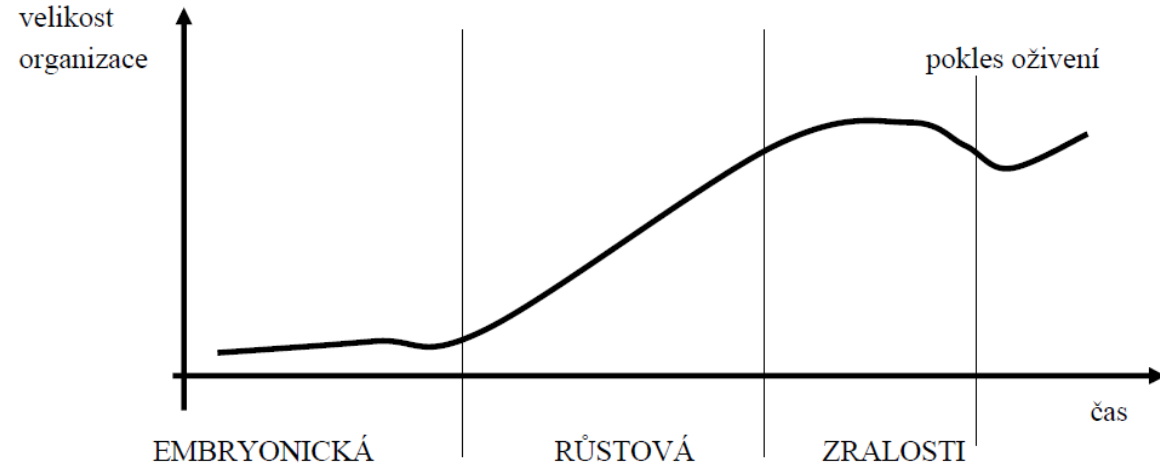
- Jednoduchá neformální organická OS
- Rozhodující kompetence mají vlastníci
- Centralizovaná OS
- Jednoduché rozhodovací metody
- Minimum delegování
- Řeší se výroba či prodej

## Růstová fáze

- Funkcionální OS s formalizovanými procesy
- Část kompetencí je vlastníky delegována
- Budování informačních systémů
- Komplexnější a méně formalizovaná OS
- Stabilní růst produkce
- Řeší se efektivita procesů

## Fáze zralosti

- Postupné oslabení prodejů, zisků a inovačních aktivit
- Formalizace podnikových procesů
- Stabilní OS, prohlubování hierarchie úrovní řízení
- Kompetence v rukou několika klíčových manažerů
- Řeší se expanze trhu



## Fáze poklesu

- Rozhodování na úrovni top managementu
- Chybí kvalitní informační systém vč. aktuálních informací o trhu
- Nevyhovující nedostatečná komunikace
- Řeší se konsolidace organizace

## Fáze oživení

- Zavádění divizionální OS schopné flexibilně reagovat na změny
- Decentralizace řízení
- Důraz na efektivní koordinaci divizí
- Řeší se vzniklé konflikty, zavádí se inovace

# Organizační změny

- Neustálý vývoj organizace a jejího prostředí vyžaduje organizační změny
- „Jediná konstanta je změna“
- Každé organizační uspořádání má výhody i nevýhody
- Jednotlivé fáze životního cyklu organizace vyžadují jiný přístup
- Nutnost flexibilně reagovat na aktuální cíle organizace



## STRUKTURÁLNÍ ZMĚNY

- změny formálního uspořádání
- např. reorganizace oddělení, revize pracovních míst...
- podpora cílů (vyšší efektivita, decentralizace provozu...)



## TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY

- souvisí se změnou prostředí
- často vyvolávají strukturální změny
- např. zavedení nových technologií do výroby



## KULTURNÍ ZMĚNY

- přestavba základní identity organizace (běžných vzorců myšlení a chování)
- nejobtížnější typ změn, trvají roky



# Lewinův model změny

- Model „řízené změny“
- Posun z jednoho statického stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému stavu

## Fáze 1: ROZMRAZENÍ

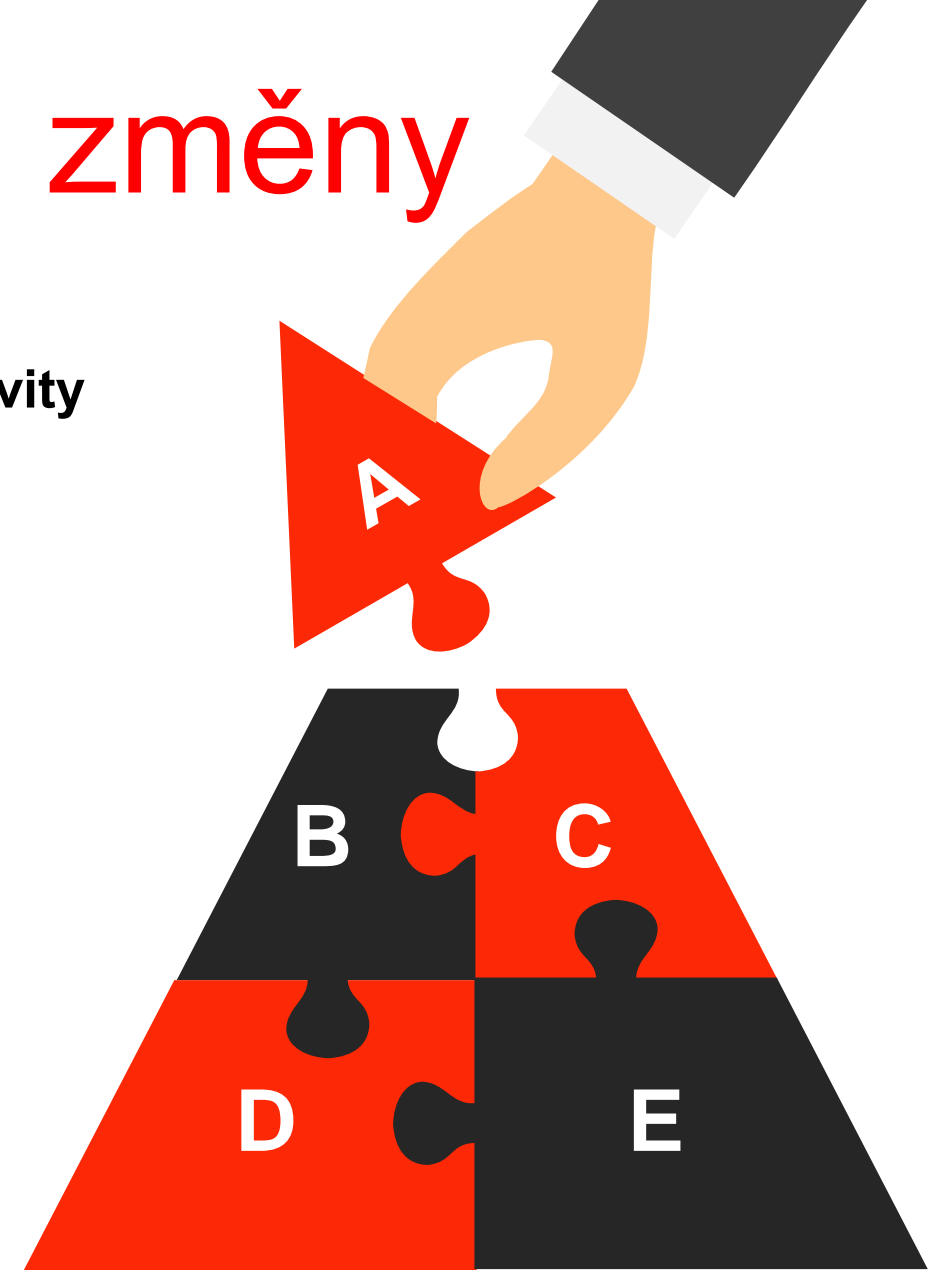
- Narušení stávajícího stavu (normy, rutiny...) např. novou technologií

## Fáze 2: POSUN

- Zavedení změny vyžaduje nové uspořádání, je třeba pomoci pracovníkům změnu pochopit a zvládnout (např. školením, diskusemi)

## Fáze 3: ZMRAZENÍ

- Ukotvení změny pomocí nových norem, předpisů či postupů



# Kotterův model změny

- Návodný postup, jak realizovat změnu
- Klade důraz na pracovníky a jejich pozitivní přijetí změny = podmínka úspěchu
- Směr „shora dolů“

**Fáze 1: NAVODIT POCIT NALÉHAVOSTI ZMĚNY**

**Fáze 2: VYTVOŘIT SILNOU VŮDČÍ KOALICI**

**Fáze 3: VYTVOŘIT VIZI ZMĚNY**

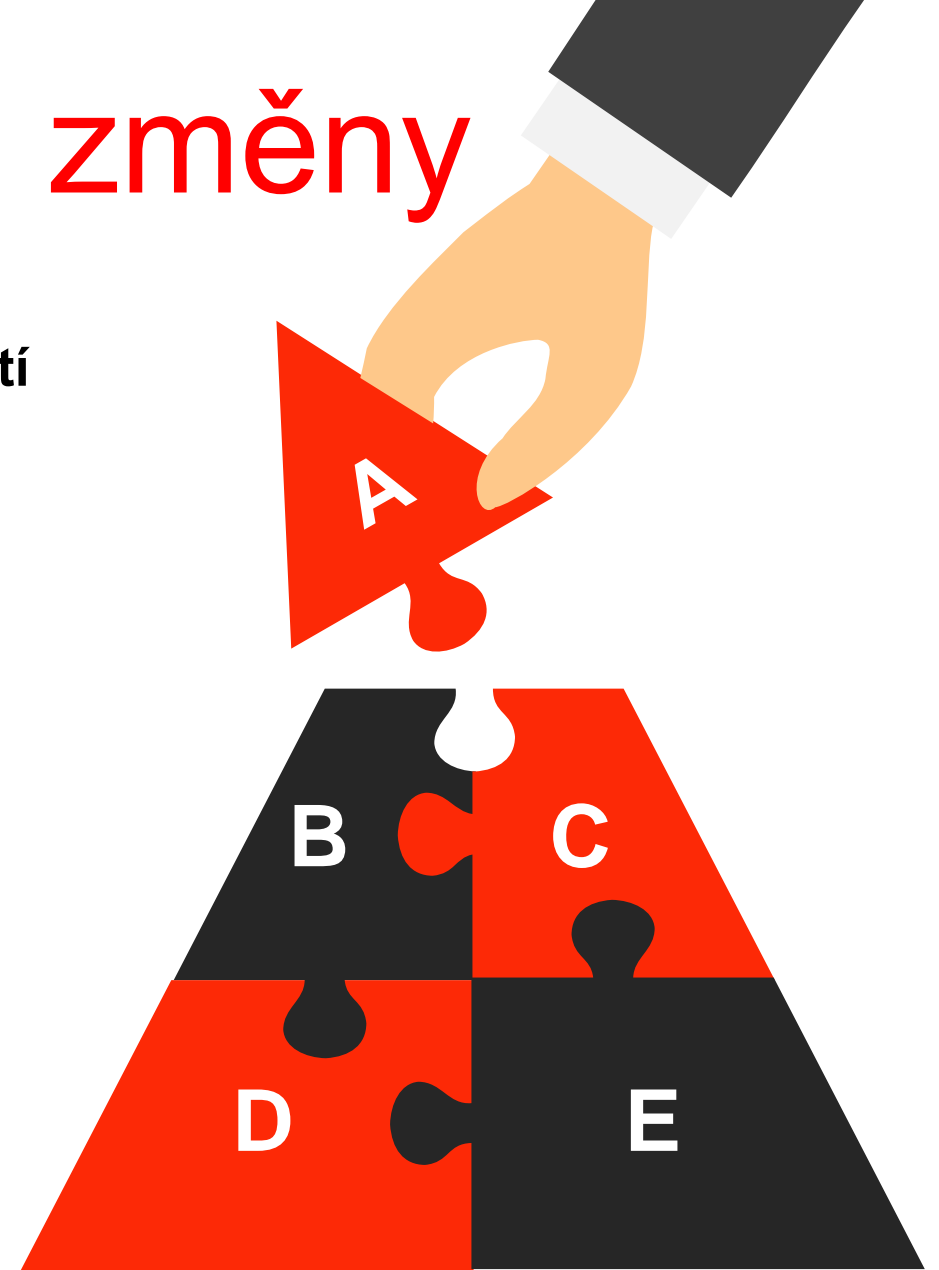
**Fáze 4: KOMUNIKOVAT VIZI**

**Fáze 5: ODSTRANIT VŠECHNY PŘEKÁŽKY**

**Fáze 6: DĚLAT MALÉ POKROKY**

**Fáze 7: UPEVNIT ÚSPĚCHY A ZLEPŠENÍ**

**Fáze 8: UKOTVIT ZMĚNU**



# Model na principu dotazování

- Model Appreciative Inquiry (AI) – D.Cooperrider
- Zásadní vliv pracovníků na všech úrovních organizace
- Založen na schopnosti lidí efektivně spolupracovat
- Směr „zdola nahoru“

**Fáze 1: DEFINOVAT** (zástupci útvarů stanoví cíl změny a vyzvou ostatní k zamyšlení)

**Fáze 2: OBJEVIT** (sdílení konkrétních příkladů silných stránek organizace, motivace k pozitivnímu myšlení)

**Fáze 3: SNÍT** (nápady, co dělat, zkoumání ideálních možností)

**Fáze 4: NAVRHNOUT** (brainstorming konkrétních činností a identifikace nejlepší iniciativy)

**Fáze 5: IMPLEMENTOVAT** (realizace vybrané aktivity)





**Děkuji za pozornost**



# ***Použité zdroje***

Bright, T. S. & Cortes A. H. (2019) *PRINCIPLES OF MANAGEMENT*. Published by XanEdu Publishing, Inc., Ann Arbor, Michigan. ISBN 800-562-2147

Donnelly, J. H., Gibson J.L. & Ivancevich, J.M. (1997). *MANAGEMENT*. Praha: Grada, 1. vyd. (dotisk 2000, 2002, 2004, 2007, 2008). ISBN 80-7169-422-3

<https://www.youtube.com/watch?v=41v3PENTEXw> (cca 5 minut)