

Změny v chápání organizační společnosti

Dagmar Svobodová

Obsah

- **Důvody organizační změny**
- **Vnitřními podněty pro organizační změnu**
- **Vnější podněty organizační změny**
- **Vývoj organizace**
- **Organizační struktura**
- **Jak funguje strategická síť**
- **Duální systém**
- **Změny ve firmě**

Důvody organizační změny

- Za organizační změny se označují organizačně-technické, technologické a ekonomické okolnosti, které mají vliv na provoz zaměstnavatelského podniku a na výkon jeho činností,
- kvůli nimž zaměstnává fyzické osoby v pracovněprávním vztahu,
- výpovědním důvodem jsou tehdy, mají-li za následek, že zaměstnavatel nemá možnost přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy,
- nebo že se jeden nebo více zaměstnanců pro něho stalo nadbytečnými.

Velké formální organizace

Vysoce stabilní uspořádání, které je buďto zcela nemožné opustit, anebo je nemyslitelné z něho vystoupit, aniž by to mělo krajně destruktivní důsledky pro celou společnost.

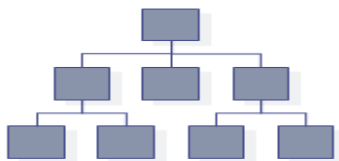
Lester Ward → vyvrcholení dlouhé evoluční cesty k sociálně ustavené nadosobní inteligenci.

Max Weber → železná klec nutnosti, z níž není úniku.

Organizační struktura

- **Organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.**

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



 managementmania.com

PODNIKATELSKÁ



Vnitřními podněty pro organizační změnu

Vnitřními podněty pro organizační změnu se opírají o dvě empiricky ověřené hypotézy:

- Kongruence (soulad), vyjadřuje základní podmínku efektivního fungování organizační struktury. Tím je dosažení těsné shody mezi situačními faktory a projektovými parametry .
- Konzistence mezi jednotlivými projektovými parametry vychází z požadavku na jejich konfiguraci - účelně strukturovat znamená dosáhnout vnitřní konzistence všech projektových parametrů. Konzistence zde zastupuje požadavek zkontrolovat bezespornost požadavků na velikosti dílčích projektových parametrů.

Vnější podněty organizační změny

Mezi vnější podněty pro provedení organizační změny se řadí:

- změna organizační strategie
- vznik nových modelů organizačního uspořádání
- změna pojetí a výkonu rolí manažerů
- vyšší kvalifikace pracovníků
- nutnost specifikovat nově cíle i poslání firmy
- změna společenských vztahů

Organizační změny jsou nejenom důsledkem působení vnějšího prostředí, ale jsou také důsledkem řešení krizí, které vznikají při rozvoji a zvětšování organizace.

Vývoj organizace

Krize managementu

Vznik nové firmy je obvykle iniciován snahou realizovat určitý podnikatelský nápad, který se uvede do chodu z iniciativy zakladatelů (většinou i vlastníků firmy). Po určité velikosti již zakladatelé nestačí koordinovat výkon zaměstnanců.

Krize autonomnosti

Vyřešení první krize s sebou přináší časově negativní dopad na přílišnou centralizaci rozhodování, která se v čase nových podnikatelských příležitostí stává brzdou inovačních iniciativ podřízených složek. Je to způsobenou snahou profesionálního managementu zlepšit řídicí výkonnost tím, že vnáší do organizace řád a pořádek.

Vývoj organizace

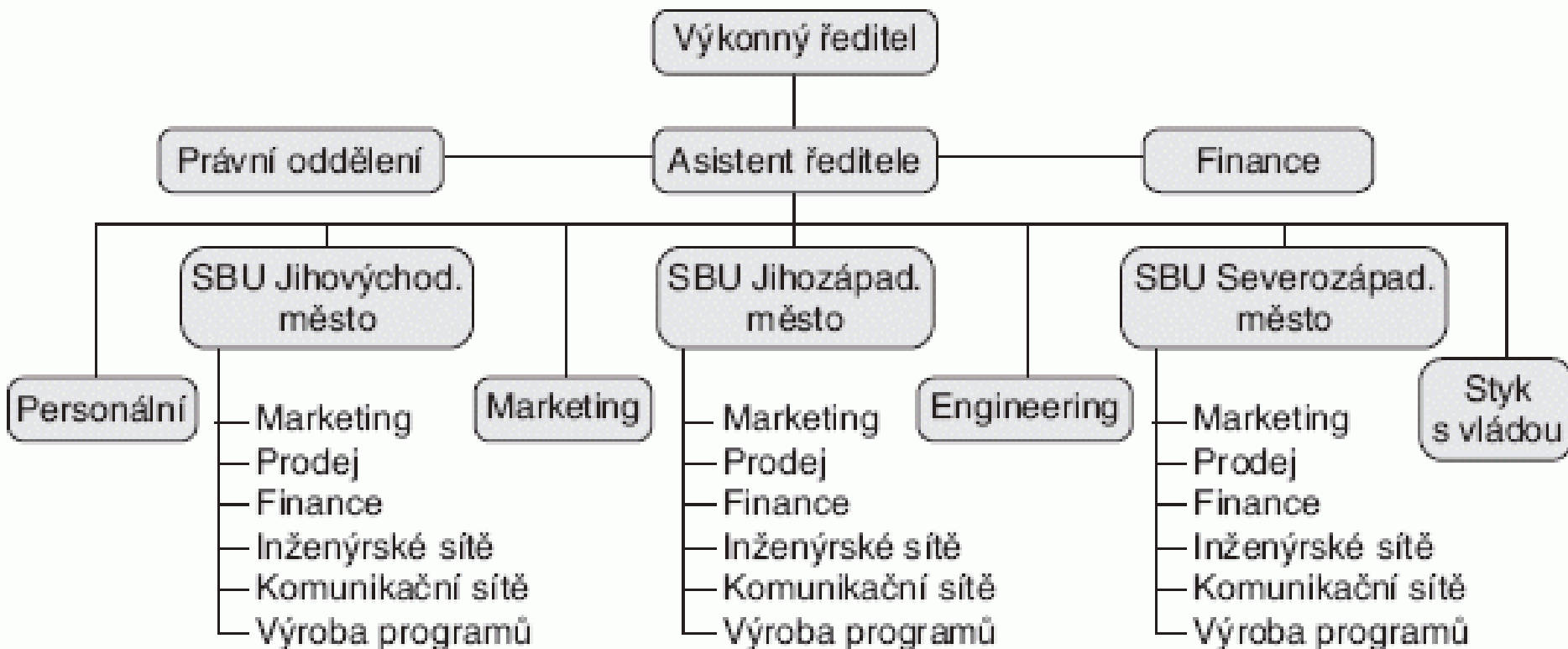
Krise řízení

Delegace rozhodovacích pravomocí na nižší úrovně podporuje rozvoj iniciativ zaměstnanců a tím další rozvoj firmy. Vše je, ale vykoupeno ztrátou kontroly nad některými rozhodnutími, což v určité fázi zralosti firmy vede ke ztrátě kontroly nad dosahováním jednotícího cíle. Řešení této krize je důsledná koordinace manažerských funkcí. Tato koordinace s sebou přináší centralizaci manažerské kontroly při zachování decentralizace rozhodování.

Informační krize

Další růst organizace je doprovázen nárůstem informací potřebných pro manažerské rozhodování. Nemožnost efektivně zpracovat velký objem dat uzavře management do pastí informačního přehlcení. Řešení této krize je spojeno se zaváděním počítačových manažerských informačních systémů.

Pyramidální tvar formálních organizací



Organizační člověk je moderní člověk, jehož pocity osobní identity jsou odvozeny od příslušnosti k mocné organizaci, která ho v jeho životě chrání.

Organizace, ke které organizační člověk náleží, modeluje svými tlaky a požadavky i jeho soukromí.

Konec organizačního člověka

- 80. léta 20. století
- Propuštění zaměstnanci
- Zaměstnanci, kteří v organizaci zůstali

Konec organizačního člověka → nedůvěra v organizaci, všudypřítomné podezřívání, zatrpkllost

Společnost sítí mezi jádrem a periferií organizace

Síť mezi jádrem organizací a periferií dodavatelů a subdodavatelů

Síť neformálních vztahů navazovaných mezi členy organizace (v jádru)

Firmy ztrácejí pyramidový tvar → získávají formu volných a pružných uskupení

- V centru sítě zůstává pouze jádro firmy
- Výrobní a servisní činnosti jsou oddělené od jádra

Smysl = vztahy mezi subjektem, který rozhoduje a kdo dodává zboží a služby, podléhají obchodnímu zákoníku.

Důsledky:

- snižovat náklady a dosahovat úspor z odbourávání nižších článků organizace
- přenášet tržní nejistoty na periferní články sítě

Jak funguje strategická síť

Výzvou pro dnešní lídry je, jak zůstat konkurenceschopní uprostřed stálého neklidu a zvrátů. Většina firem je optimalizována spíše z hlediska efektivity než strategické hbitosti - schopnosti využívat příležitosti a vyhýbat se hrozbám. A i když občas vidí potřebu strategické změny a zkusí ji provést, zpravidla neuspějí. Udržovat tempo se změnami totiž nestačí, musíme jim předcházet. A tomu hierarchické struktury a organizační procesy, které jsme používali po desetiletí, už nevyhovují.

Sítě mezi jádrem a periferií organizace



Duální systém

radiční struktury a procesy, které dohromady tvoří operační systém firmy, potřebují další prvek, aby dokázaly čelit výzvám vyplývajícím z rostoucí komplexity a rychlých změn. Řešením může být podle Johna P. Kottera druhý operační systém zaměřený na strategii, který využívá pružnou, jakoby síťovou strukturu a odlišné procesy a reaguje tak s větší hbitostí, rychlostí a kreativitou než ten stávající. Doplňuje tradiční hierarchii a v podstatě umožňuje firmu snáze řídit a rychleji provádět strategické změny. Není to tedy "buď a nebo". Jde o dva procesy, které fungují ve shodě.

Sociální kapitál jsou sítě, které fungují mezi kmenovými zaměstnanci

Výhody:

- podporují spolupráci
- přispívají k lepší cirkulaci informací
- vedou k poklesu fluktuace

Nevýhody:

- vytváří až příliš útulné prostředí
- vedou k tvorbě klanů a podpoře korupce
- nedůvěřují všemu cizímu

Změny ve firmě

Jak změny ve společnosti správně implementovat? Čeho se vyvarovat a na co nezapomenout? Jak úspěšně prosazovat a řídit změny, a být tak dobrým change manažerem? Zásadní jsou dvě věci - mít sestavený detailní plán a nezapomenout do něj zapojit i komunikaci.

Ať už se ke změnám přistoupí z důvodu restrukturalizace, organizačních změn, úsporných opatření, nebo ať už se firma mění zásahem zvenku, například vstupuje-li do ní investor a mění se podílové vlastnictví, nebo existuje jiná zásadní příčina, je potřeba celý proces důsledně promyslet, naplánovat a systematicky řídit.

Změny v pohledu na řídicí pracovníky

- Formování → rytíř průmyslu, odvážný dobyvatel, laskavý zaměstnavatel, věřil v pokrok, sázel na vědu a techniku → **v centru je sám podnikatel**
- Rozkvět → dlouhodobé plánování, pečlivý průzkum trhu, starostlivá personální politika → **v centru již není podnikatel, ale organizace**
- Síť → štíhlé, odlehčené organizace, zbavené zbytečných funkcí, zaměřují se na krátkodobé projekty → **dříve pevné organizace stále více připomínají sumu dočasných kontraktů**