

Organizování

slides, verze 1



Co se dnes naučíte?

- Umět vysvětlit organizování v kontextu dalších funkcí managementu.
- Uvést konkrétní příklady aktivit, které v managementu spadají do organizování.
- Umět rozlišit základní organizační struktury, vysvětlit jejich výhody a nevýhody.
- Umět číst organizační diagramy.

Co je to organizace?

Je to sociální entita, která se skládá z kulturních, politických a ekonomických fenoménů. Je orientovaná na cíle a navržena jako systém stojící na koordinaci jednotlivců, který je propojený se svým externím prostředím. Je to cíleně strukturovaný systém aktivit. (Daft et al., 2010: 10, překlad ILR)

Vlastnosti organizace

- strukturní
- formalizace (psané dokumenty vs. ústně předávaná pravidla)
- specializace
- hierarchie autority
- centralizace rozhodování
- profesionalizace
- členové organizace
- kontextuální
- velikost
- technologie používané na tvorbu výstupů
- prostředí
- cíle a strategie
- organizační kultura

Organizační design

Základní pojmy

2 přístupy

- MECHANICKÝ
- ORGANICKÝ

Organizační struktura (3 přístupy)

- **Schermerhorn:** org. struktura je systém úkolů, reportingových vztahů a komunikačních vazeb (tj. velice prostá až triviální definice)
- **Daft et al.:** org. struktura je návrhem formálních vztahů mezi členy organizace (span of control, hierarchie), které jsou uskupeny do celků (oddělení, divize, celá organizace), a systémů pro komunikaci a koordinaci.
- **Brickley et al.:** org. architektura definuje 3 vlastnosti organizace na každé úrovni – rozhodovací pravomoci, kontrolu, „trade-offs“ (tj. příklon k nějaké hodnotě důležité ve strategii organizace, např. agilita organizace VS. její velikost). Obecně pro autory org. architektura zrcadlí strategii organizace a vlastnost prostředí, ve kterém působí.

Zpracování informací

- vertikální informační propojení – postupuje po hierarchickém řebříčku nahoru, komunikují se jimi především pravidla a plány (např. rozpočet), příklad vertikálních informačních systémů: periodické reporty (čtvrtletí, rok atp.)
- horizontální informační propojení – přímý kontakt mezi členy organizace napříč funkcemi v organizaci, příklady horizontálních informačních systémů: instant messaging systémy (Slack, RocketChat atp.), pracovní skupiny napříč odděleními, projektové týmy, virtuální týmy

Nezákladnější typy (velkých) organizačních struktur

- funkční struktura
- divizní struktura
- maticová struktura
- síťová organizace

Formální a neformální struktura

- Nejsou totožné
- Neformální struktura se studuje analýzou společenských sítí

Organizační diagram (organigram)

„The [organizational] chart is not only a technical guideline to encourage people to work together but a powerful political symbol whose acceptance implies deference to its demands.”

(Daft et al. 2010: 95)

Dělbba práce

- úkol = task
- role = role
- pracovní místo = job

role ≠ pracovní místo

Empirický výzkum organizování

Trendy v organizačních strukturách

- Self-managing organizations (Lee & Edmondson, 2017)
- Dočasné organizování (Bakker, DeFillippi, Schwab, & Sydow, 2016; Garcia-Lorenzo, Kourti, & Yu, 2017)
- Hybridní organizování – v sociálních podnicích (Battilana & Lee, 2014)
- Organizace bez šéfů – případ GitHub (Burton et al., 2017)
- Totální instituce (není to trend ale setrvávající fenomén) - (De La Chaux, 2017)
- Koncept sociologa Ervinga Goffmana označující instituce jako je zařízení pro mentálně nemocné apod. Pro diskuzi termínu a jeho kritiky – viz (Davies, 1989).

Vliv organizační struktury na jiné aspekty organizace

- Přehledně a jednoduše o (možných) dopadech „zplošťování“ (flattening) v organizacích viz starší studie (Kettley, 1995).
- Které charakteristiky organizační struktury napomáhají digitální transformaci? (Mirković, Lukić, Lazarević, & Vojinović, 2019)
- Vztah mezi Kaizen a výkonem organizace (Alosani & Yusoff, 2018)
- Inovace v managementu (jako je TQM, outsourcing, re-engineering) a jejich dopady na organizační strukturu, které již dle (Brickley, Smith, & Zimmerman, 1997) nejsou při implementacích těchto inovací brány v potaz!

Celoorganizační fenomény

- centralizace / decentralizace v organizaci (Brickley et al., 2016, Kapitola 12)
- zeštíhlování organizačních struktur – jeden z trendů; podle některých autorů (Brickley et al. 2016) mají plošší struktury v některých případech víc centralizované rozhodování; praktické executive summary z výzkumu „zploštěných“ organizací lze najít v (Kettley, 1995)
- změny v nastavení pracovní doby – flexibilní pracovní doba, „home-office“ a práce na dálku, sdílení pracovního místa (například důchodce a žena pečující o příbuzné), 4-denní pracovní týden – dopady z jednoho experimentu viz (Delaney, 2018; Haar, 2018)

Použitá literatura

- Alosani, M. S., & Yusoff, R. Z. (2018). Investigating the Relationship Between Kaizen and Organizational Performance: A Conceptual Framework for Police Agencies. *European Journal of Business and Management*, 5.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1997). Management Fads and Organizational Architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(2), 24–39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1997.tb00134.x>
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2016). *Managerial economics and organizational architecture* (6th vyd.). McGraw-Hill Education.
- Burton, R. M., Håkansson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0020-3>
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning EMEA.
- Davies, C. (1989). Goffman's Concept of the Total Institution: Criticisms and Revisions. *Human Studies*, 12(1/2), 77–95. Získáno z JSTOR.
- De La Chaux, M. (2017). Revisiting Total Institutions: Organizing Refugee Camps. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 12842. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Delaney, H. (2018, 6). *Perpetual Guardian's 4-day workweek trial: Qualitative research analysis*. Získáno z https://static1.squarespace.com/static/5a93121d3917ee828d5f282b/t/5b4e425c8a922dd864bd18d0/1531855454772/Final+Perpetual+Guardian+report_Dr+Helen+Delaney_July+2018.pdf
- Garcia-Lorenzo, L., Kourti, I., & Yu, A. (2017). How project teams cope with temporary organizing: the role of social boundary management strategies. *Academy of Management Proceedings*, 2017, 12044. Academy of Management.
- Haar, J. (2018). *Overview of the Perpetual Guardian 4-day (paid 5) Work Trial*. Získáno z https://static1.squarespace.com/static/5a93121d3917ee828d5f282b/t/5b4e4237352f53b0cc369c8b/1531855416866/Final+Perpetual+Guardian+report_Professor+Jarrod+Haar_July+2018.pdf
- Kettley, P. (1995). *Is Flatter Better?: Delaying the Management Hierarchy*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Mirković, Lukić, Lazarević, & Vojinović. (2019, 5). *KEY CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE THAT SUPPORTS DIGITAL TRANSFORMATION*. Prezentováno v Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, Subotica. Získáno z https://www.researchgate.net/profile/Vladimir_Mirkovic/publication/333175664_KEY_CHARACTERISTICS_OF_ORGANIZATIONAL_STRUCTURE_THAT_SUPPORTS_DIGITAL_TRANSFORMATION/links/5cdefca3458515712eb30f44/KEY-CHARACTERISTICS-OF-ORGANIZATIONAL-STRUCTURE-THAT-SUPPORTS-DIGITAL-TRANSFORMATION.pdf
- Parker, M. (2009). 'TONY SOPRANO ON MANAGEMENT' The Mafia and organizational excellence. *Journal of Cultural Economy*, 2(3), 379–392.
- Schermerhorn, J. R. (2009). *Exploring management*. John Wiley & Sons.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

