

Technostrukturní intervence

Technostrukturní intervence - přehled

1. Design organizační struktury
2. Design práce (work design) a pracovní pozice
3. TQM
4. Snižování počtu zaměstnanců (downsizing)
5. Reengineering

Technostrukturní intervence -východiska

(Zavzpomínejte - Úvod do managementu, Socg. organizace):

- intervence, programy změn zaměřené na technologii a strukturu organizace
- vycházejí z rozdělení úkolů organizace do specifických skupin nebo oddělení a koordinace separátních skupin k dosažení celkové efektivnosti
- tato doména organizace je součástí obecného organizačního designu, který zahrnuje strategii a mechanismy integrace jednotlivců do organizace

- **Diferenciace a integrace** (*Lawrence a Lorsch*) je to **intervenční program** program, který se snaží dát do souladu organizaci funkčních departmentů s podmínkami prostředí
- **Intervence zaměřené na formální struktury** zahrnují rozdělení organizačních úkolů do funkčních jednotek, maticové nebo networkové struktury

Diferenciace a integrace

Lawrence a Lorsch

- vycházejí z empirického výzkumu 10 organizací vybrány podle toho, v jakých externích podmínkách existovaly

Diferenciace:

- jak odlišné jsou departmenty tak, aby byly schopny provádět transakce s okolím jako nákup nebo prodej.
- každý department by měl být designován tak, aby respektoval svoje externí okolí
- je-li okolí relativně stálé, department by měl být vysoce formalizován.
- obráceně, když je okolí nestabilní, department musí být velice flexibilní.

Integrace:

- stupeň koordinace požadovaný mezi jednotlivými departmenty.
- obecně, čím je větší vzájemná závislost mezi departmenty, tím je větší potřeba integrace a koordinace jejich vzájemných aktivit do celkového společného výstupu.
- příklad: prodej, výroba, výzkum musejí často pracovat společně dohromady, aby vyvinuly nový výrobek...
- pokud je firma vysoce diferencovaná, bude mít problém integrovat - departmenty mají odlišné uspořádání, rozhodovací procesy, vztahy navenek....

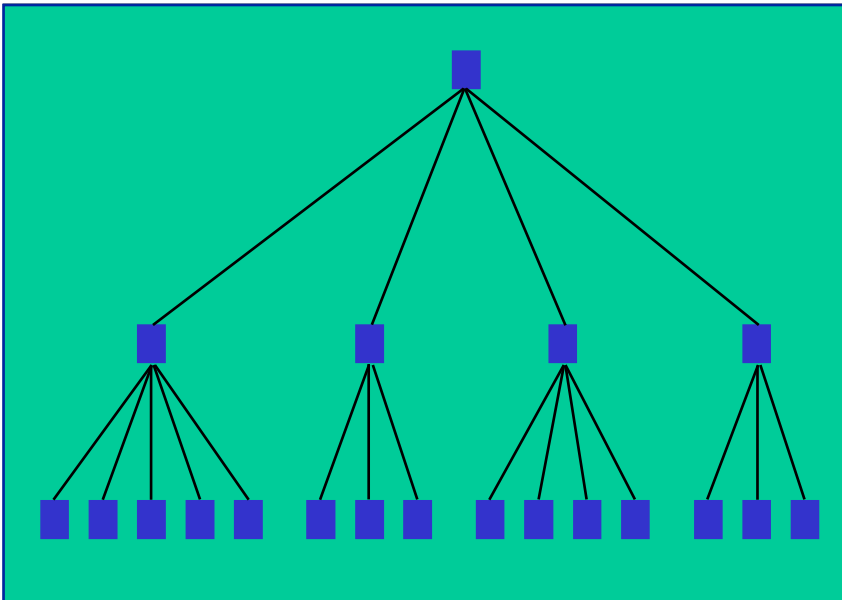
Další vývoj modelu:

- Lawrence a Dyer; externí prostředí je uspořádáno kolem dvou dimenzí
 - a) informační komplexita
 - b) řídkost, nedostatečnost zdrojů (scarcity)
- **Informační komplexita** je podobná nestálosti externího prostředí čím větší, tím více organizace potřebuje inovovat.
- **Nedostatečnost zdrojů** je schopnost, dostupnost zdrojů pro organizaci (suroviny, lidské zdroje.kapitál). Čím větší je nedostatečnost, tím více musí organizace integrovat oddělení a být efektivnější.
- 9 základních typů
- Lawrence a Dyer navrhnou, jak model aplikovat do reálného organizačního života

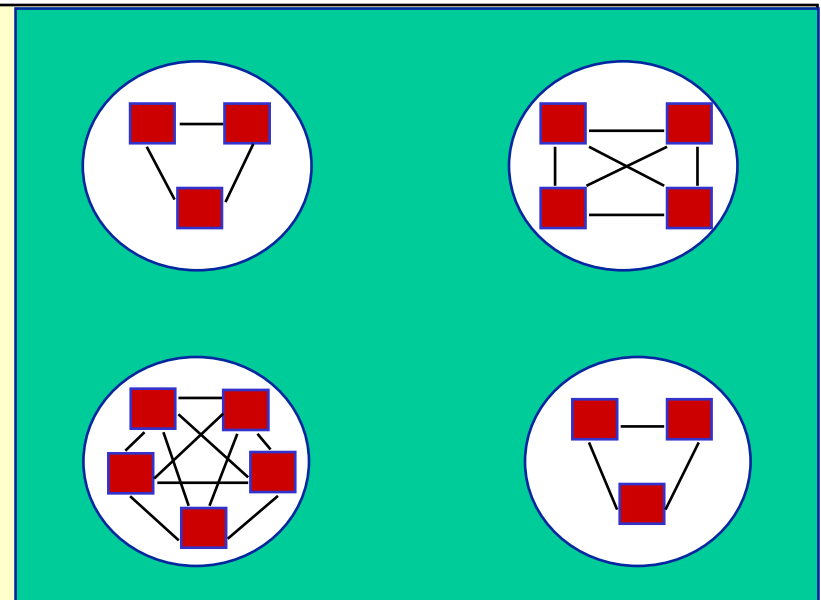
Aplikační kroky:

- Diagnóza ➡ Akční plán ➡ Implementace ➡ Zhodnocení

Burns, Stalker: Mechanistické a organické struktury



- Vysoká horizontální diferenciacie
- Rigidní hierarchické vzťahy
- Pevně dané povinnosti
- Vysoká úroveň formalizace
- Formalizované komunikační kanály
- Centralizované rozhodovací pravomoci



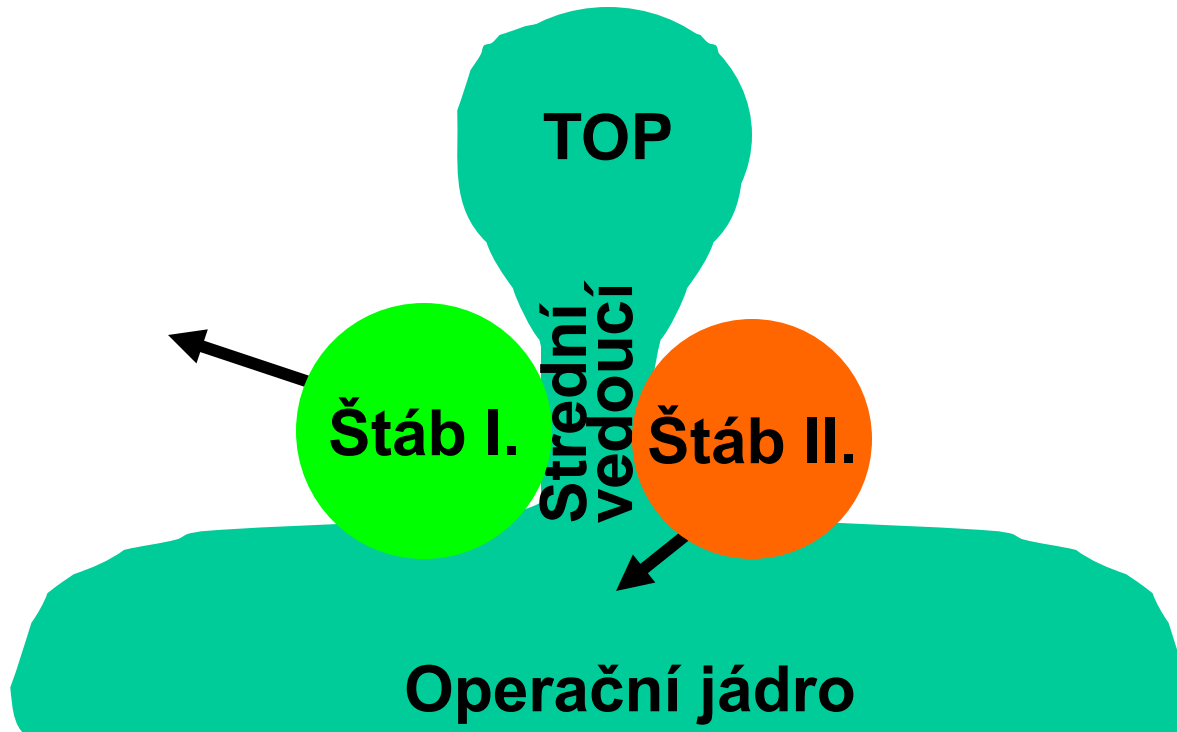
- Nízká horizontální diferenciacie
- Spolupráce (vertikálně i horizontálně)
- Adaptabilní povinnosti
- Nízká úroveň formalizace
- Neformální komunikace
- Decentralizované rozhodovací pravomoci

Mintzbergův model organizace

Podle Mintzberga se organizačního uspořádání každé organizace může skládat z maximálně šesti základních částí:

1. Strategická špička (top management)
2. Střední Linie (střední management)
3. Provozní jádro (operace, operační postupy)
4. Technostruktura (analytici, design systémů, procesů, atd.)
5. Podpůrný personál (podpora mimo provozní jádro)
6. Ideologie (Halo víry a tradic, normy, hodnoty, kultura)

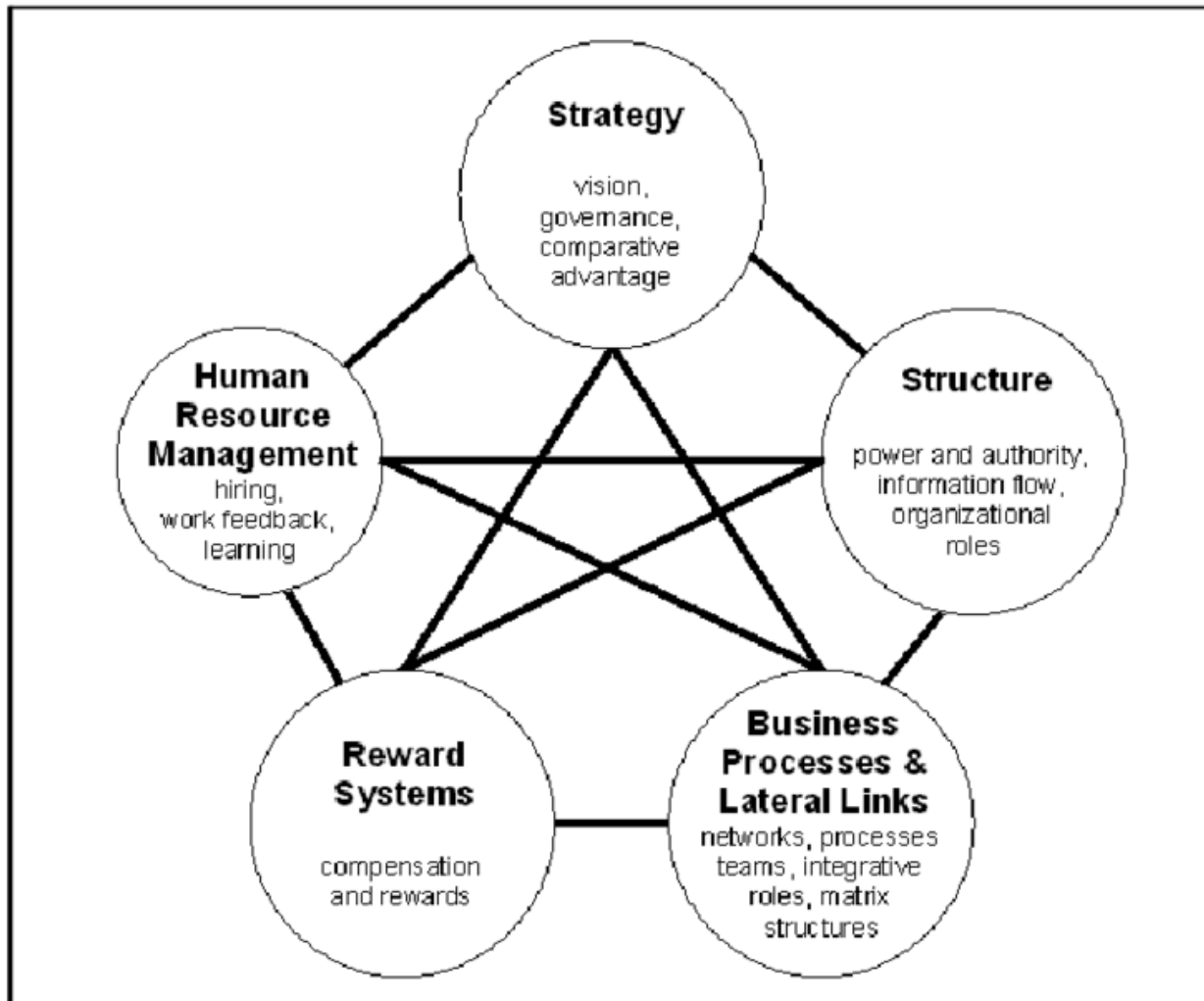
Mintzbergův model organizační struktury



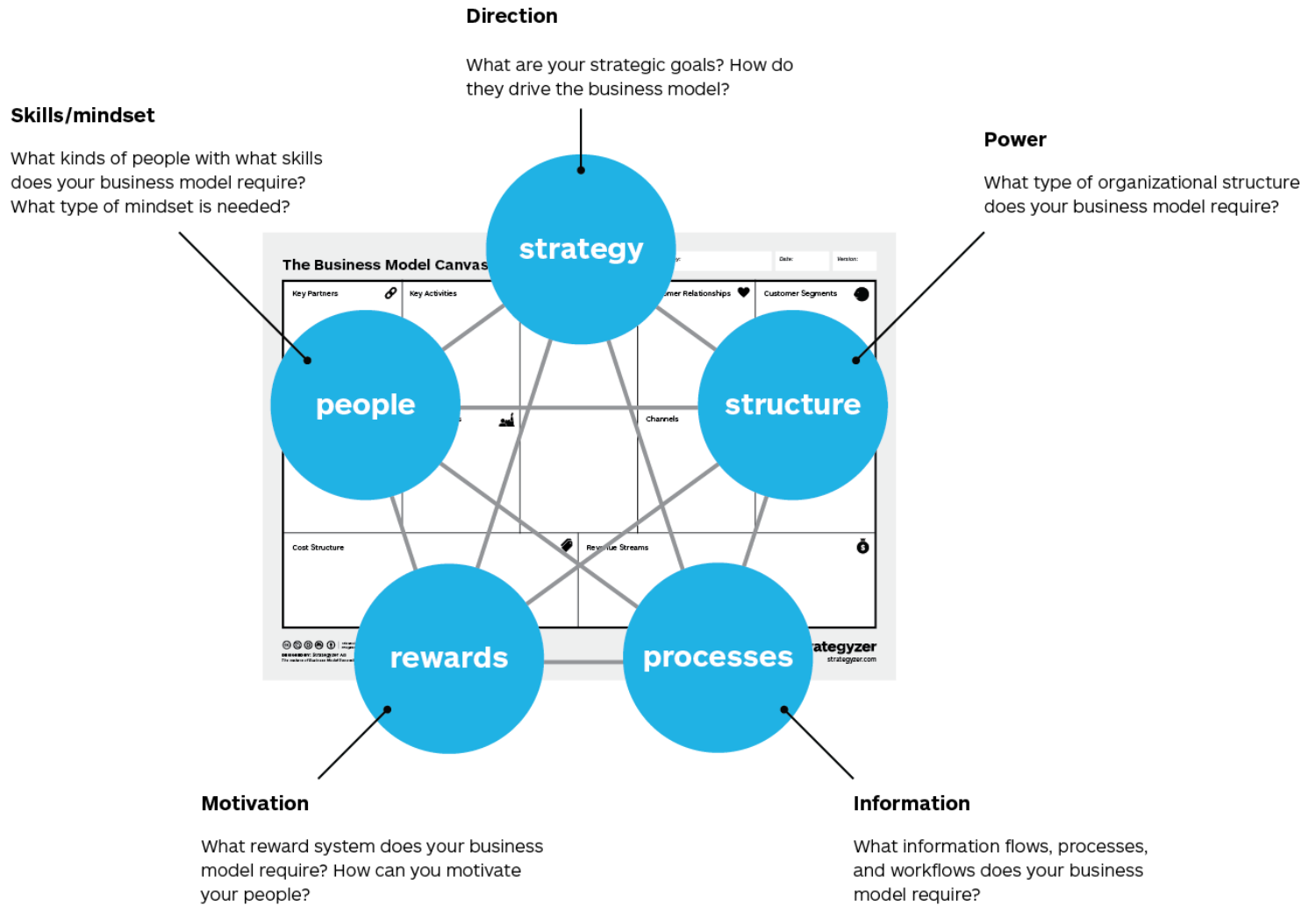
Organizační design

- **ORGANIZAČNÍ DESIGN** je rozhodovací proces, který zahrnuje koherenci mezi cíli nebo účelem organizace, vzorci rozdělení práce a meziskupinové koordinace, a lidmi, kteří pro organizaci pracují nebo budou pracovat (J R. Galbraith)
- Je velké množství cílů, volby cílů, atd... organizační design je o udržení koherence těchto voleb v průběhu času
- **Volba STRATEGIE:** zahrnují rozhodnutí o hlavní doméně jaké produkty nebo služby budu nabízet, jakým zákazníkům, jaké technologie budu používat, v jakých lokalitách
- **Volba ORGANIZACE:** jaká bude obecná dělba práce do úkolů, které budou zadány jednotlivcům, jak koordinovat tyto skupiny úkolů. Tj. rozdělení: výroba, prodej, marketing.... Organizováno pomocí různých typů organizačních struktur, hierarchie autority, plány, obecná pravidla...
- **Volba INTEGRACE JEDNOTLIVCŮ:** zahrnuje jak výběr, tak vzdělávání jednotlivců pro organizaci
- Galbraith říká, že existují **možnosti volby**, než aby něco bylo pevně dáno. Nutno zachovat KOHERENCI neboli FIT.

Později: Galbraith STAR model



Galbraith's STAR model



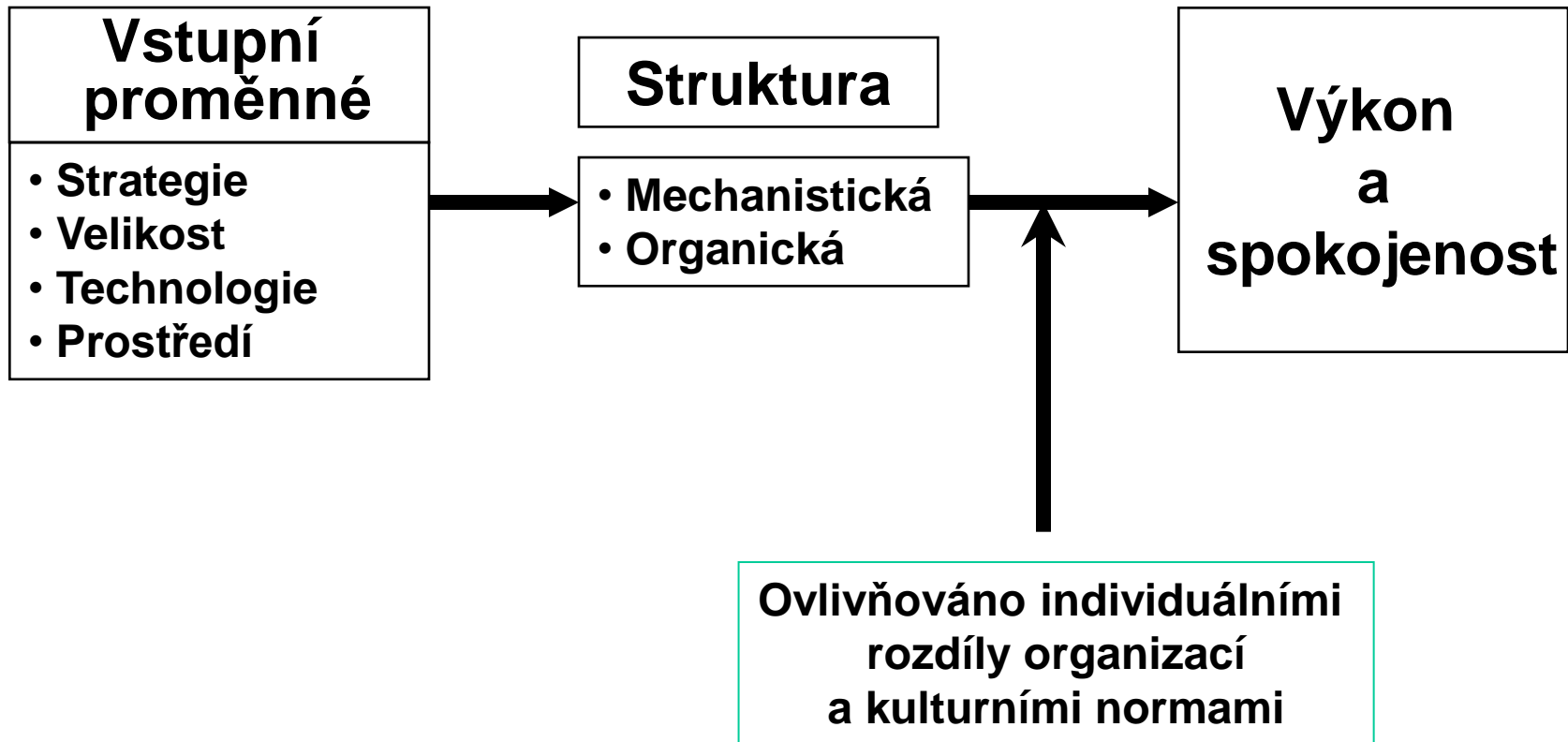
1. Design organizační struktury

Mechanismy koordinace mezi různými úkoly:

- 1. Vzájemné přizpůsobování** - koordinace se dosahuje prostřednictvím jednoduchého procesu neformální komunikace (např. mezi dvěma provozními zaměstnanci)
- 2. Přímý dohled** - koordinace se dosahuje tím, že jedna osoba vydá příkazy nebo pokyny pro několik dalších, jejichž práce vzájemně souvisí či navazuje (jako když šéf řekne ostatním, co je třeba udělat, jeden krok v čase)
- 3. Standardizace pracovních procesů** - koordinace se dosahuje specifikací pracovních postupů lidí, kteří plní související nebo navazující úkoly (tyto normy se obvykle vytváří v technostruktuře a mají být provedeny v operačním jádrem, např. pracovních instrukcí, které pocházejí z časových a pohybových studií)

4. **Standardizace výstupů** - koordinace se dosahuje specifikací výsledků různých prací (opět většinou vytvářené v technostruktuře, např. finanční plán, který stanovuje výkonové cíle subjednotek nebo specifikace, které nastiňují rozměry produkovaného výrobku)
5. **Standardizace dovedností** (stejně jako znalostí) – koordinace různých prací se dosahuje na základě příslušného školení které pracovníci dostali (např. u lékařských specialistů - chirurg a anesteziolog na operačním sále, jeden reaguje téměř automaticky na standardizované procesy druhého)
6. **Standardizace norem** – koordinace se dosahuje normami náplně práce, které jsou kontrolovány a platí většinou pro celou organizaci

Organizační struktura: Determinanty a výstupy



Funkcionální struktura



Funkcionální struktura

Výhody

- Úspory z velkého objemu po funkčních jednotkách
 - Všichni zaměstnanci ve stejných prostorách, sdílejí vybavení
 - Intenzivní využití vybavení, zařízení
- Umožňuje vysoké rozvinutí dovedností zaměstnanců
- Zaměřuje se na dosažení funkčních cílů

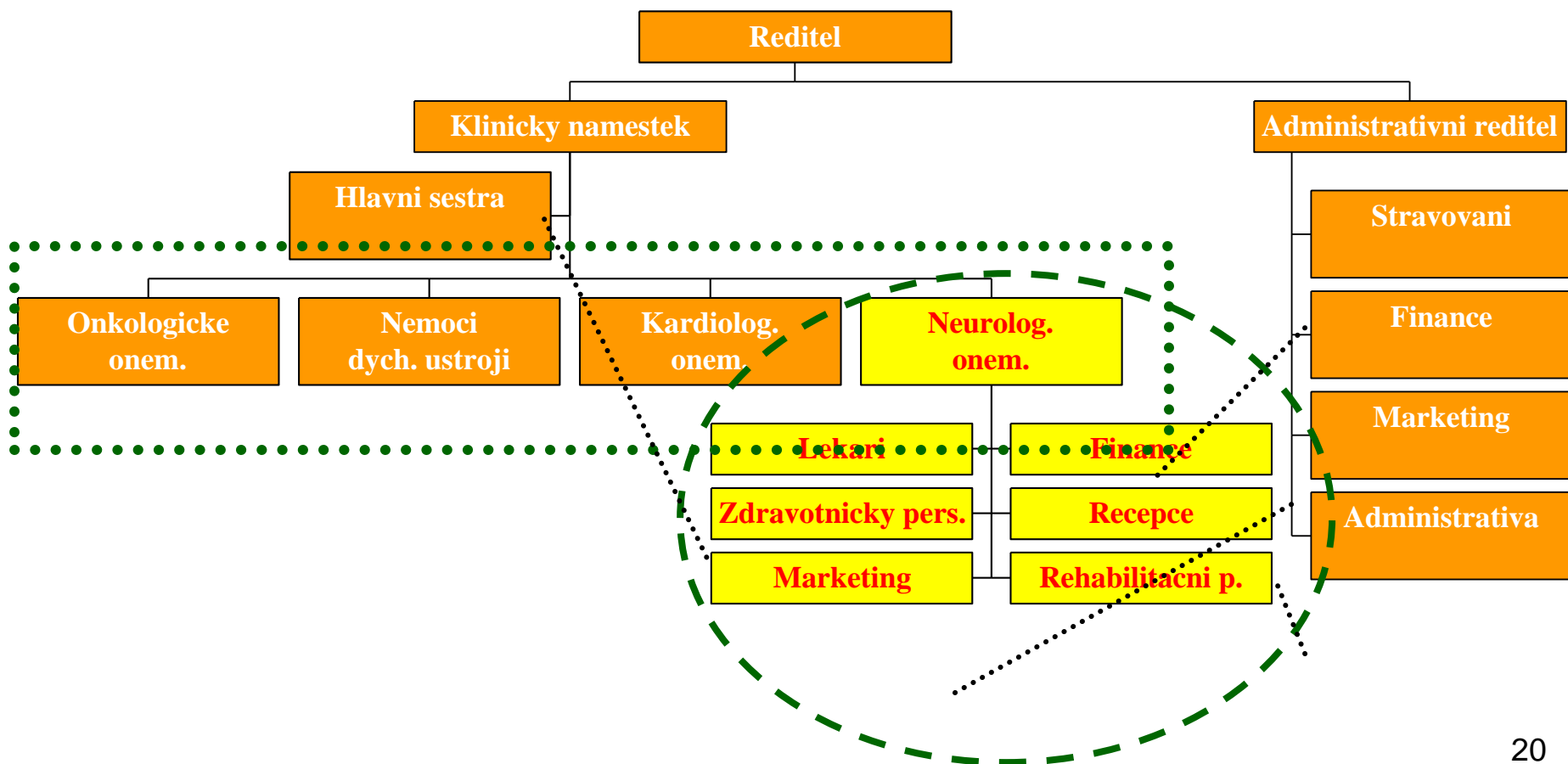
Vhodné pro:

- Stabilní a homogenní prostředí
- Rutinní technologie
- Malé nebo střední organizace
- Prostředí s nízkou vzájemnou závislostí mezi funkčními odděleními

Možné problémy:

- Komunikace, integrace pramenící z funkční orientace
- Funkční útvary často fungují jako autonomní útvary
- Problémy měření – při nárůstu služeb lze těžko měřit podíl funkčních útvarů
- Strategické problémy
 - Koordinace, komunikace
 - Konflikty mezi funkčními manažery
 - Nadměrné politikaření
 - Rozhodnutí shora pomalá, byrokratické
 - Top management ignoruje dlouhodobé problémy, střední management se snaží udržet si pozice a je rezistentní ke změnám

Divisionální struktura



Divisionální struktura

- Uspřádnána podle účelu – produkt, trh, geografické uspořádání
- Divize jsou samostatná účetní střediska, semiautonomní organizace
- Uvnitř divizí často funkcionální uspořádání
- Specializované podpůrné funkce bývají pod „top managementem“, ale rozděleny podle cílů divizí
- Centrální funkční útvary se snaží o koordinaci a sjednocení strategií (např. HR)
- Divize mají přímo své podpůrné funkce
- SBU

- Podporuje zaměření na výsledek (zisk, spokojenost klienta, podíl na trhu)
- Díky decentralizaci lepší adaptaci a flexibilitu v nestálém prostředí
- Divize přebírají zodpovědnost za svoje „produkty“ = top mgmt má volné ruce pro strategické uvažování
- Lepší interakce s klientem, pro něj jasný interface s organizací

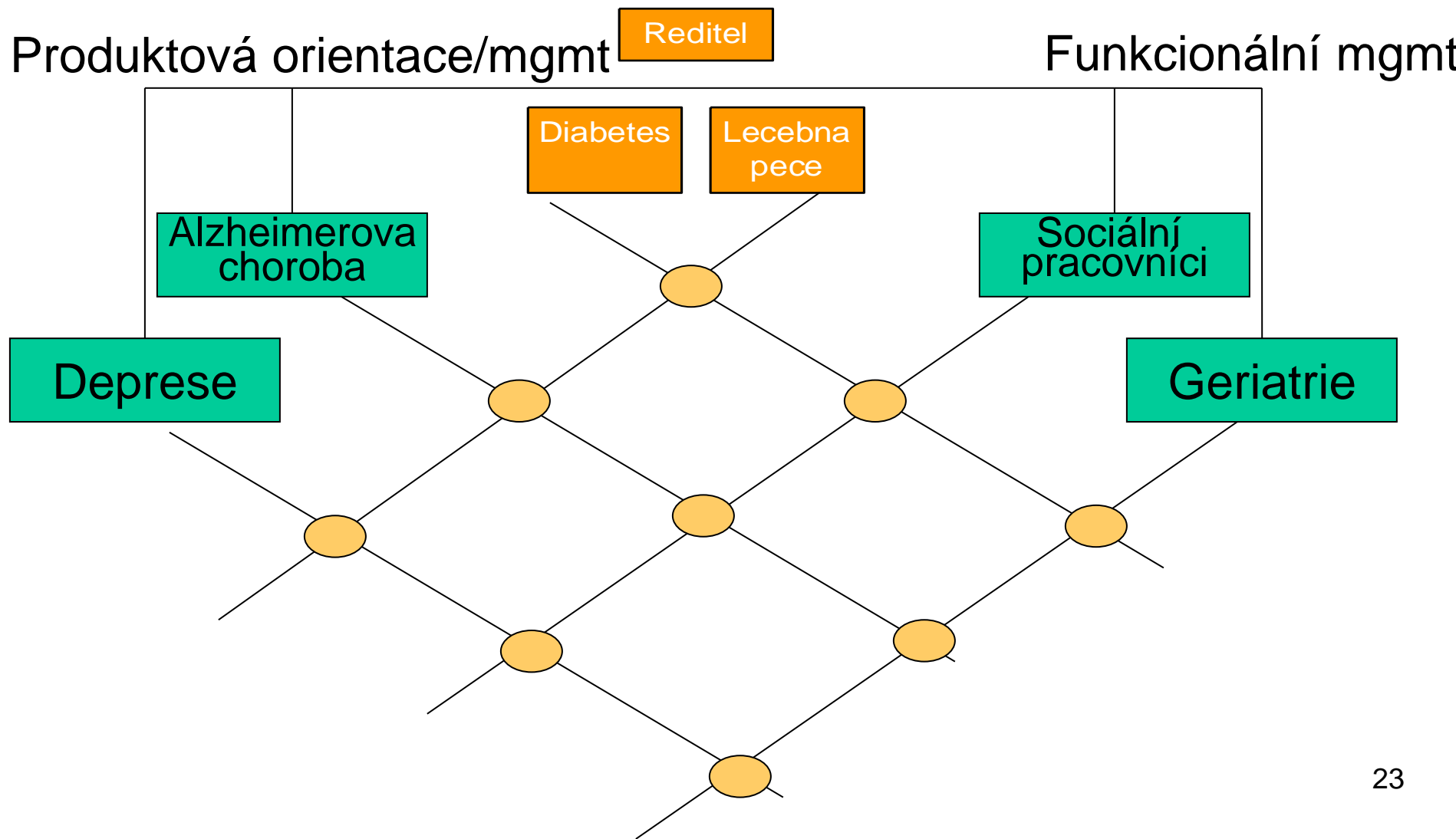
Vhodné pro:

- Velké organizace (umožní decentralizaci)
- Středně nestabilní a proměnlivé prostředí
- Nerutinní, inovativní technologii, která se rychle vyvíjí

Nevýhody:

- Vysoké náklady, duplicity
- Loajalita k divizi, nikoli k organizaci
- Kompetitivní chování mezi divizemi

Maticová štruktúra



- Dvojitý systém řízení, autority (manažer=sluha dvou pánů)
- Musí být dobře nastaveno po stránce řízení výkonu, povýšení, odměňování

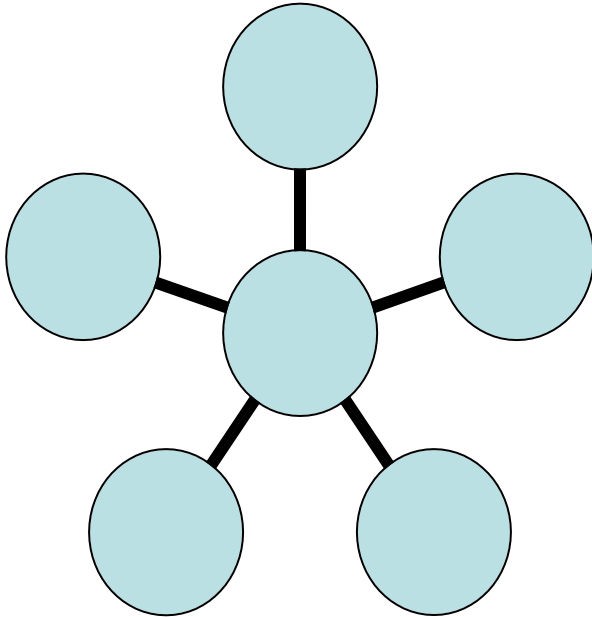
Vhodné:

- Tam, kde jsou dvojitá požadavky na organizaci
- Tam, kde je třeba sdílet vzácné zdroje (lidské zdroje – nemohou vykonávat jednu činnost na celý úvazek)
- Do vnějšího externího tlaku na změnu, nutnost specializace zaměstnanců ve dvou oblastech

Nedostatky:

- Ambivalentní autorita – frustrující, konflikty rolí.
- Časově náročné, vyžaduje časté schůze a řešení konfliktů
- Manažeré musejí být zdatní v interpersonálních dovednostech

Virtuální network



- Vhodné pro prostředí s velkou proměnlivostí, náročné na flexibilitu adaptabilitu
- Využití subkontrahování, outsourcingu
- Členové networku se mohou neustále proměňovat
- Forma se vyvíjí průběžně
- Jediný stabilní tým v centru určuje:
 - Strategii
 - Toky zdrojů
 - Minimalizace režijní náklady
 - Maximalizace flexibility

2. Work design - design pracovního místa

- design pracovního místa a skupin za účelem vyššího výkonu a produktivity
- zohlednění osobních potřeb - sociální potřeby, růstové potřeby
- snaha dát do souladu osobní potřeby a technologii
- na základe těchto dvou dimenzí - 4 základní typy práce:
 1. tradiční práce
 2. tradiční pracovní skupiny
 3. obohacené práce
 4. samo-řídící se pracovní skupiny

Technické faktory

dvě základní dimenze mohou způsobit změnu ve výrobě:

- **technické souvislosti a provázanosti** - do jaké míry technologie vyžaduje kooperaci mezi dělníky při výrobě produktu, ovlivňuje, zda má být práce designována pro jednotlivce nebo pracovní skupiny. Je-li provázanost nízká, je nízká potřeba spolupráce mezi zaměstnanci, práce je dělená na samostatné joby
- **technická nejistota/nestabilita** - množství informací a rozhodnutí, které musejí zaměstnanci zpracovat a vykonat při výrobě produktu - určuje, zda má být práce řízena..zvenčí" – supervize - plánování a rozvrhování, nebo zda může být řízena pracovníkovou sebekontrolou.
 - Je-li technická nejistota nízká, málo informací zpracováno zaměstnancem, práce je designovaná pro externí kontrolu (výrobní linka).
 - Je-li nejistota vysoká a je nutné zpracovávat velké množství informací, je nutná sebekontrola.

Faktory osobních potřeb

- sociální potřeby - touha uspokojit sociální potřeby - preference pracovat individuálně nebo ve skupině
- růstové potřeby - touha po osobním rozvoji, růstu, učení se - preference rutinní práce nebo komplexní práce, která vyžaduje učení se
- **Nutno dát do souladu - změna technologie, nebo kompromisní work design**

Pracovní skupiny

Tradiční práce:

- práce rozbitá do dílčích úkonů a komponent,
- pracovníci vykonávají pouze předkládanou práci, plánování, kontrolu a hodnocení provádějí jiní zaměstnanci

Tradiční pracovní skupiny:

- složeny z členů, kteří vykonávají relativně rutinní práci
- celkový úkol skupiny je rozdroben do pod-úkolů, které jsou uloženy jednotlivým členům

Samoordící se pracovní skupiny:

- tvořeny členy vykonávajícími provázané úkoly
- členové využívají mnoho dovedností, autonomie, relativně malá externí kontrola

Základní dimenze práce podle výzkumu Hackmana a Oldhama

1. **Různost dovedností** - čím více dovednosti člověk zapojí, tím větší smysl má pro něj práce
2. **Identita úkolu** - míra dokončenosti celé práce, dokončení celku větší smysl než pouze části
3. **Důležitost úkolu** - vnímání důležitosti pro druhé, je to důležité pro lidstvo
4. **Autonomie**
5. **Zpětná vazba o práci**

Obohacené práce (Enriched Jobs)

- poskytují možnost autonomie, zodpovědnosti, dokončení/provedení celého jobu, zpětná vazba o výkonu
- původní enrichmeni - přidávání úkolů

dva základní přístupy :

- job rotation - od lopaty k vrtačce, často kritizováno, že se pouze přesouvají mezi nudnými joby
- job enlargement - kombinace několika specifických, úzce zaměřených jobů do jednoho rozšířeného

3. Odraz TQM a koncepce kvality pracovního života

- Intervence v oblasti kvality — zlepšená komunikace, zlepšená motivace, zlepšené schopnosti vedou ke zvýšení produktivity
- různé projekty, odbory
- zahrnutí a participace zaměstnanců
- kroužky kvality
- flexibilní pracovní doba

Je třeba zvážit...

- Následující slidy berte jako „Food for Thought“ – Cummings už dále nerozebírá....

Hlavní dilemata organizačního projektování:

Pevný organizační model	X	Adaptibilní organismus
Pevné útvary a procesy	X	Pružné, pohyblivé kapacity
Pravomoci pevně vymezeny	X	Pravomoci v pohybu;
Podrobné popisy práce	X	Přibližná očekávání
Přesný výkon návodů	X	Kreativita, improvizace
Měřitelné úkoly a cíle	X	Přibližná úspěšnost
Spoléhání na pobídky	X	Vnitřní motivace
Objektivní kontrola	X	Subjektivní posouzení
Šéf jako dozorce	X	Vůdce, kouč a koordinátor
Vstupy, výstupy a soutěž	X	Vztahy spolupráce

Dilema míry horizontální diferenciacce

Horizontální diferenciacce je založena na postupující dělbě práce (A. Smith) a na předpokladu, že specializace zaměstnanců zvyšuje efektivitu, snižuje náklady na výcvik a tedy i závislost organizace na kvalifikovaných zaměstnancích.

Horizontální diferenciacce narazila však na hranice.

- Nudná, jednotvárná práce má negativní vliv na člověka, jeho satisfakci, motivaci, koncentraci atp. I na montážních pracovištích se vytvářejí montážní týmy, např. Sony, Compac Computer atp., které montují celý výrobek a dělají případně i kontrolu.
- Specializace odborníků v řízení a v oblasti štábních činností vyvolává problém celostního řešení problémů a rozhodování, koordinace mezi útvary a rychlosti rozhodování.

Faktory ovlivňující horizontální dělbu práce

Faktory podporující dělbu práce:

- snadnost a rychlost výkonu specializované činnosti
- snadnost a rychlost kvalifikace a rekvalifikace
- možnost zaměstnávat méně kvalifikované a méně motivované zaměstnance
- snadné vytváření specializovaných útvarů (technicky i sociálně)
- snadné prosazování poslušnosti, vyplývající z vysokého stupně závislosti zaměstnance
- koncentrace techniky určitého typu a její údržby
- koncentrace manažerských kapacit

Faktory limitující dělbu práce:

- méně pružná reakce při změnách a neobvyklých situacích
- vznik neformálních skupin s vlastními zájmy na linii procesů
- narušené vztahy a komunikace mezi lidmi i útvary
- nízká vnitřní, autonomní motivace zaměstnanců
- mechanický a izolovaný výkon, činnosti na pokyn
- nedostatek universálních zaměstnanců a skupin
- velká vzdálenost od konečného produktu celého procesu
- nízká vnitřní motivační síla práce - únavnost

(Proto též později důraz pro procesní řízení)

Dilema vertikální diferenciaci

Vertikální diferenciaci vychází z potřeby sjednocovat členy organizace k dosahování cílů a plnění úkolů a je založena na hierarchii nadřízenosti a podřízenosti, na moci a autoritě. Její osu tvoří **linie příkazů**, která jasně říká, kdo komu odpovídá.

Formální autorita je legitimní právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy, rozdělovat zdroje a odměňovat respektive trestat.

Formální autorita směřuje shora dolů a je přiřčena organizační pozici a ne konkrétním lidem.

Její výkon do značné míry závisí na tom, nakolik je akceptována podřízenými, tj. na **neformální autoritě** nositele autority formální.

Vztah mezi formální a neformální autoritou je jedním z klíčových faktorů reálné úspěšnosti vykonavatele řídicí role a má zásadní **vliv na neformální akceptaci odpovědnosti** za svěřené úkoly u podřízených.

Autorita strachu– „tyranie“ odměn a trestů.

Vlažná autorita založená na toleranci zájmů.

Autorita autentická – vůdcovství (leadership).

Faktory ovlivňující vertikální diferenciaci

Faktory prohlubující vertikální dělbu práce:

- potřeba udržovat poslušnost na základě specifického statusu manažera, jeho autority
- potřeba koordinovat rozdělenou práci, vydávat pokyny a kontrolovat
- omezená schopnost jednotlivce koordinovat větší počet podřízených - rozsah řízení
- omezená schopnost jednotlivce zvládat odborně větší počet problémů a činností
- potřeba věnovat velké množství času strategii firmy jako celku

Faktory limitující vertikální dělbu práce:

- zdlouhavé a pomalé komunikační vazby
- šumy v komunikaci příkazů
- snadná degenerace kultury řízení
- velká vzdálenost vrcholového řízení od výkonu činností
- velká vzdálenost lidí na "dně" organizace od koncepcí vrcholového managementu
- riziko vzpoury "operátorů" - skryté i zjevné
- vysoké náklady na management
- potřeba řídit celostně procesy

Motivy centralizace a decentralizace autority

Motivy centralizace:

- snaha mít pocit jistoty, že bude "správně" rozhodnuto
- potřeba mít jistotu, že rozhodnutí budou provedena podle přání šéfa
- ušetří se čas potřebný pro rozhodování
- potřeba celostního rozhodování ve vazbách
- osobnost majitele respektive CEO
- kritická situace firmy

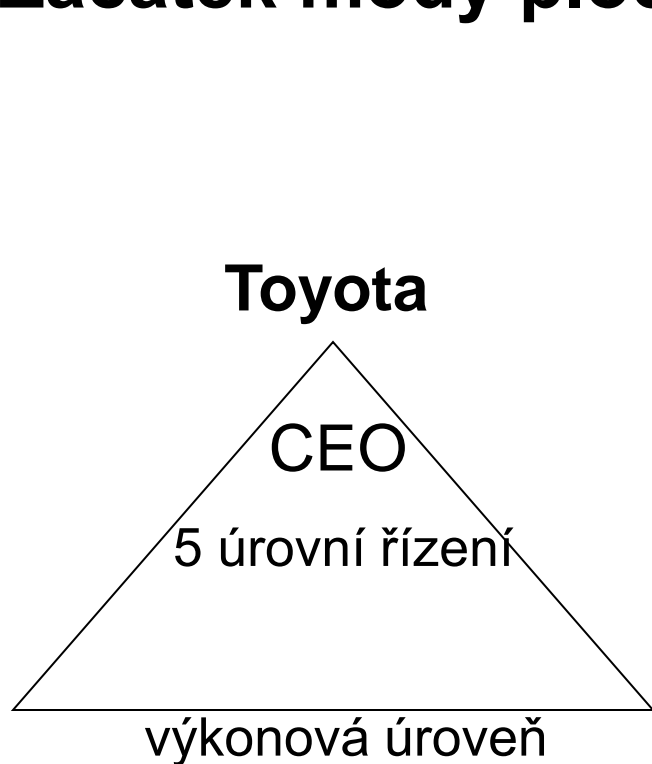
Motivy decentralizace:

- přetížení manažerů informacemi a rozhodováním
- potřeba přizpůsobení se konkrétním situacím
- potřeba flexibility, růst nejistoty v prostředí
- problémy v oblasti komunikace
- potřeba motivovat zaměstnance odpovědností a účastí
- potřeba rozhodování v reálném čase a v reálné situaci
- potřeba šetřit náklady na management

Menší firmy často začínaly s vysokým stupněm centralizace. Většina firem, které rostly, musely decentralizovat. Velké decentralizované firmy jsou často centralizované v rozhodování o standardizaci a kultuře.

Srovnání centralizované a decentralizované organizace

Začátek módy plochých struktur



GM
pokles podílu na U.S.
trhu ze 48 % v roce
1979 na 36% v roce
1987

zákazníkům se
nevyhovuje

rozhodování je příliš
zdlouhavé

7 let od návrhu
výrobku k veletrhu
(Toyota jen 4 roky)

vyšší náklady na
management