

Obsah

Úvod	9
I. část Jak uspořádat organizace	15
1. Spojovat či rozdělovat?	17
1.1 Historie manažerského dilematu: spojovat či rozdělovat?	17
1.2 Potřeba organizovat trvá – ale základní principy se mění	19
1.3 Hierarchické byrokratické struktury mají pevný kořínek	23
1.4 Struktura je manažerský nástroj! Vážně???	26
1.5 První pokusy spojit, co dělba práce rozdělila	28
1.6 Procesní struktury dnes – a co bude dál?	32
2. Struktury a kultury – nedělitelná symbióza	39
2.1 Jaký je vztah mezi strukturou a kulturou v realitě organizací?	41
2.2 Proč jsou kulturní návyky vytvořené strukturami tak pevné?	45
2.3 Specifické vlivy národních kultur na organizační uspořádání	48
2.4 Určité typy organizačních kultur přitahují určité typy struktur?	51

3. Organizování a koordinace úkolů a lidí – proč se tím zabývat?	57
3.1 Černé díry organizování	59
3.2 Mohou být organizační struktury slepé?	62
3.3 Struktura jako podpora originální konkurenční výhody?	64
3.4 Z jakých organizačních modelů lze vybírat?	66
4. Jaké vlivy určují volbu organizačního uspořádání?	74
4.1 K čemu organizaci nutí její trh	74
4.2 Jak organizace stárnou, zmítají se mezi růstem a krizí	78
4.3 Jaký vliv na struktury mají nástroje, s nimiž pracujeme	86
4.4 Lze s vlivy pracovat i jinak než se pouze přizpůsobovat?	88
5. Prvky organizačního uspořádání	90
5.1 Z čeho lze poskládat organizační strukturu?	90
5.2 Jak se do organizace začlení jednotlivci?	98
5.3 Skupiny v organizacích: Od-dělení či spolčení?	104
5.4 A kdo rozhodne?	113
5.5 Jaké možnosti lze využít při koordinaci?	117
6. Koordinační mechanismy a kultura organizace	123
6.1 Dohled – nástroj hierarchie	125
6.2 Standardizace – možná cesta k objektivizaci a větší samostatnosti	127
6.3 Dohoda a vzájemné přizpůsobení se – jak sdílet odpovědnost	132
6.4 Které stavební kameny se k sobě hodí a které ne	135
7. Procesy, projekty, týmy – co použít jako páteř struktury?	140
7.1 Procesy či projekty jako páteř struktury?	143

7.2	Uspořádání jako podpora tvorby hodnot pro zákazníka?	148
8.	Vlastnictví procesů a projektů	153
8.1	Vlastnictví procesů či projektů jako základ organizační sítě	154
8.2.	Navrhování, řízení a zlepšování procesů	156
8.3	A odpovědnost za výsledky procesu?	159
8.4	Procesy integrované a přetrhané	162
9.	Uspořádání řídicích činností v organizacích	165
9.1	Proč je třeba čitelně organizovat řídicí činnosti?	167
9.2	Procesní uspořádání strategických řídicích činností	171
9.3	Řídicí procesy jako páteř učení se manažerů i celé organizace	174
9.4	Vliv uspořádání řídicích procesů na kultury organizací	175
10.	Spojovat nebo rozdělovat? Jak se rozhodnout?	178
10.1	Jak velkou adaptabilitu organizace skutečně potřebuje?	179
10.2	Krátkodobá a dlouhodobá efektivnost	182
10.3	A co divize?	185
10.4	Jaký model organizování tedy zvolit?	187
II. část	Řízení informací	191
	Úvod	193
11.	Informace, data, znalosti – není to totéž?	196
11.1	Informace vytváří lidský mozek, nebo...?	196
11.2	Co bylo dřív: data, informace nebo znalosti?	201
11.3	Přínosy a nástrahy informačního světa	210
12.	Jak vybudovat informační systém?	216
12.1	Jaké informační potřeby je třeba obsloužit?	218
12.2	Prvky informačního systému	221

12.3	Tvorba znalostí v učících se organizacích	230
13.	Řízení a sdílení informací v různých typech organizací	234
13.1	Kudy a jak v organizacích informace tečou?	236
13.2	Informace – kultura – struktura: spojené nádoby	238
13.3	Otevřenost: podmínka sdílení informací a učení se	243
	Závěr	246
	Seznam obrázků	247
	Literatura	248
	Autoři publikace	251