

# Design organizační struktury

Management  
4. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



- Management můžeme chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
- Organizace mohou nabývat různých podob a lze je široce chápat. Může se jednat o **spontánně vzniklé skupiny, organizace** (např. rodina, rod, kulturně spřízněná společenství) nebo uměle vzniklé organizace.
- **Umělé organizace** jsou cíleně vytvořené skupiny, které mají jasně explicitně stanovený účel, podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy.
- Takto vzniklá organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.
- Mezi uměle vytvořeného organizace patří celá řada různých druhů organizací.

# Typy organizací

---



## A. Etzioni (1964) členění organizace na organizace s převažující:

- *domucovací autoritou* – organizace typické nedobrovolným členstvím (např. věznice, nápravné ústavy);
- *utilitární (racionálně právní) autoritou* – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace);
- *normativní autoritou* – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany atd.);
- *smíšené organizace*

## Tureckiová (2004) členění organizace podle typu angažování následovně:

- organizace s odcizeným angažováním (např. věznice);
  - organizace s morálním angažováním (např. církve);
  - organizace s kalkulativním angažováním (např. podniky).
-

# Prvky organizace

---



- **Prvky organizace**, kterými jsou lidé a výrobní prostředky, rozdělujeme do dvou skupin, a to na prvky řízené a prvky řídicí.
- **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídicími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery.
- **Řídicí prvky** představují samotný management organizace.
- Nejvyšším řídicím prvkem (vrcholovým řídicím prvkem) je top management realizující strategické řízení.
- Nejnižším řídicím prvkem je operativní řídicí prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení.
- Mezi těmito dvěma řídicími prvky existuje střední řídicí prvek, který je tvořen středním managementem, který realizuje taktické řízení.

# Organizační subsystémy

---



- Prvky organizačního systému jsou diferencovány na základě struktury a chování příslušného systému do organizačních subsystémů, které mohou mít charakter trvalý nebo pružný.
- V podstatě lze v podniku vymežit tři základní subsystémy, a to subsystém výrobní, ekonomický a sociální.
- **Výrobní subsystém** je spojen s hmotně energetickým procesem přeměny vstupů na výstupy, popřípadě poskytování služeb.
- **Subsystém ekonomický** je spojen s ekonomickými aktivitami v organizaci a jeho součástí jsou příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného organizačního informačního systému.
- **Subsystém sociální** je tvořen jednotlivci, sociálními skupinami a institucemi a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky.



- **Vztahy v organizaci** představují vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými.
- Váchal et al. rozlišuje tyto druhy vztahů: přímé, skupinové, s nepřímou účastí vedoucího.
- **Přímé vztahy** se vyskytují ve všech organizačních a řídicích strukturách a v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení.
- **Skupinové vztahy** představují vztahy nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka.
- **Vztahy s nepřímou účastí vedoucího** jsou charakteristické metodickou vazbou, jejímž cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností organizačních útvarů.

# Vazby v organizaci

---



**Vazby v organizaci** charakterizují určitou návaznost jednotlivých prvků umožňující koordinaci jednotlivých činností. Můžeme rozlišit čtyři základní vazby v organizaci:

- **Skupinová vazba** je typická vstupem a výstupem z každé skupiny, minimálním kontaktem mezi skupinami a koordinací aktivit skupiny pomocí příkazů.
- **Postupová vazba** je charakteristická návazností pracovních operací, které jsou naprogramované bez možnosti změny stanoveného pořadí, přičemž výstup jedné operace se stává vstupem pro druhou operaci.
- **Vzájemná vazba** představuje vzájemnou koordinaci aktivit prostřednictvím plánování a pravidel, kde každá skupina má vstup a výstup.
- **Týmová vazba** je založena na vytvoření speciálních pracovních týmů pro konkrétní úkol a po splnění úkolu jsou tyto týmy rozpuštěny.

# Organizační struktura

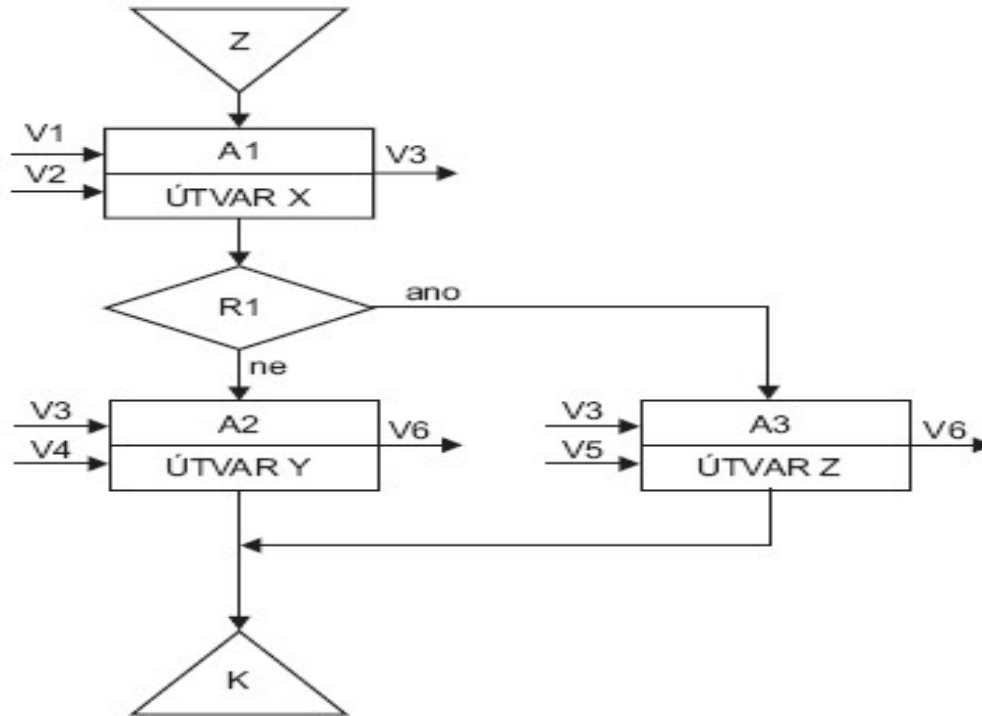
---



- **Organizační struktura** zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvavy a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary.
- Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.
- Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.
- Organizační struktura představuje strukturu systému řízení organizace.
- Organizační struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému.
- V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury.
- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.



# Organizační struktura procesní

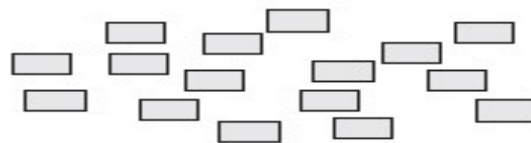


# Organizační struktura útvarová



krok

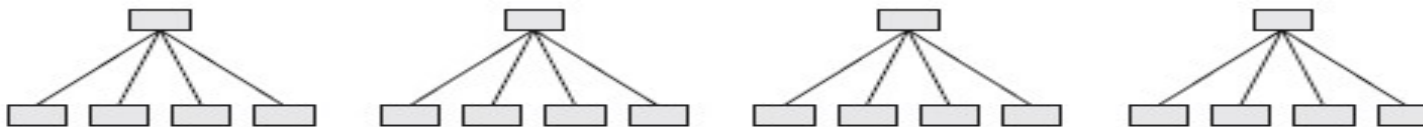
1.



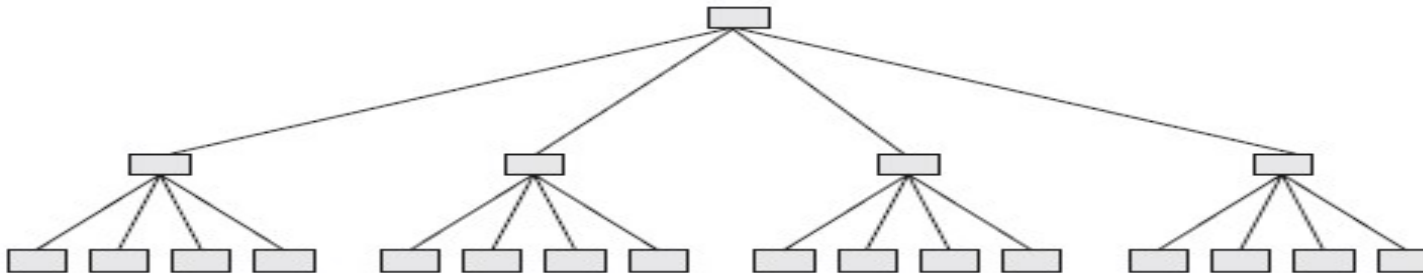
2.



3.



4.



# Členění organizačních struktur

---



## *Organizační struktury z hlediska seskupování činností (parametr dělby práce)*

- Funkční struktury
- Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury – divize

## *Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení*

- Vysoká (strmá) struktura
- Nízká (plochá) struktura

## *Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci*

- Tradiční struktury – liniové, funkcionální, liniově-štabní
- Cílově programové struktury – projektová koordinace, projektové struktury, maticové struktury, pružné týmy, síťové struktury

## *Organizační struktury z hlediska časového trvání*

- Dočasné
- Trvalé

# Organizační struktury z hlediska seskupování činností

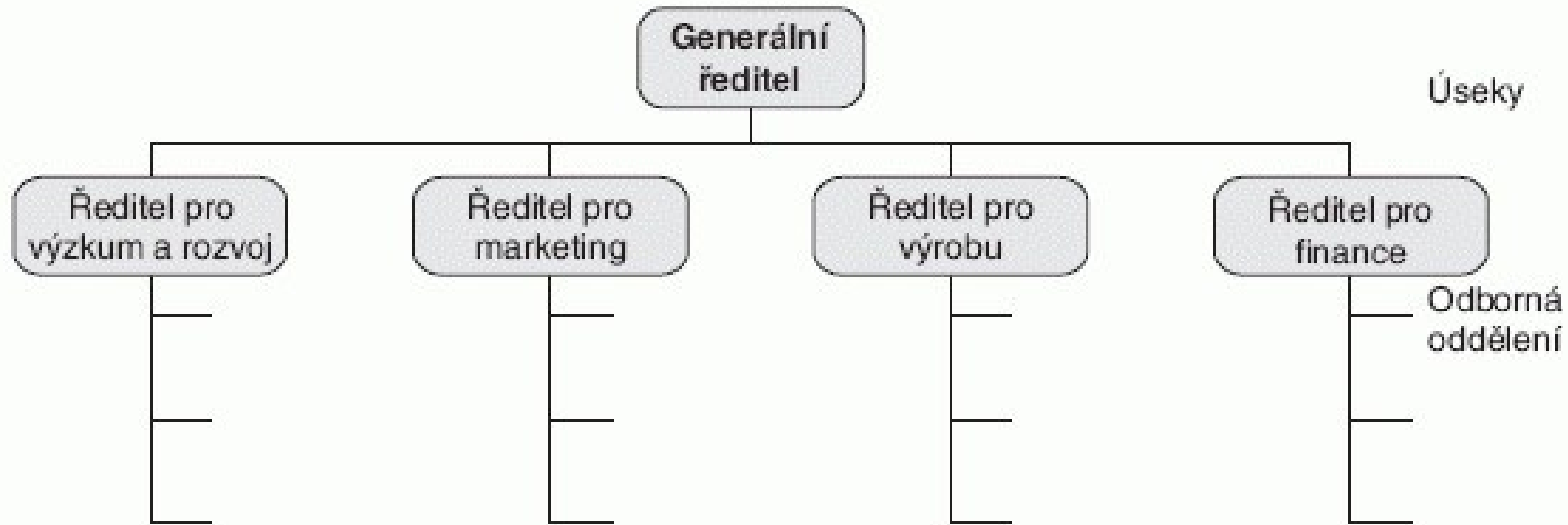
---



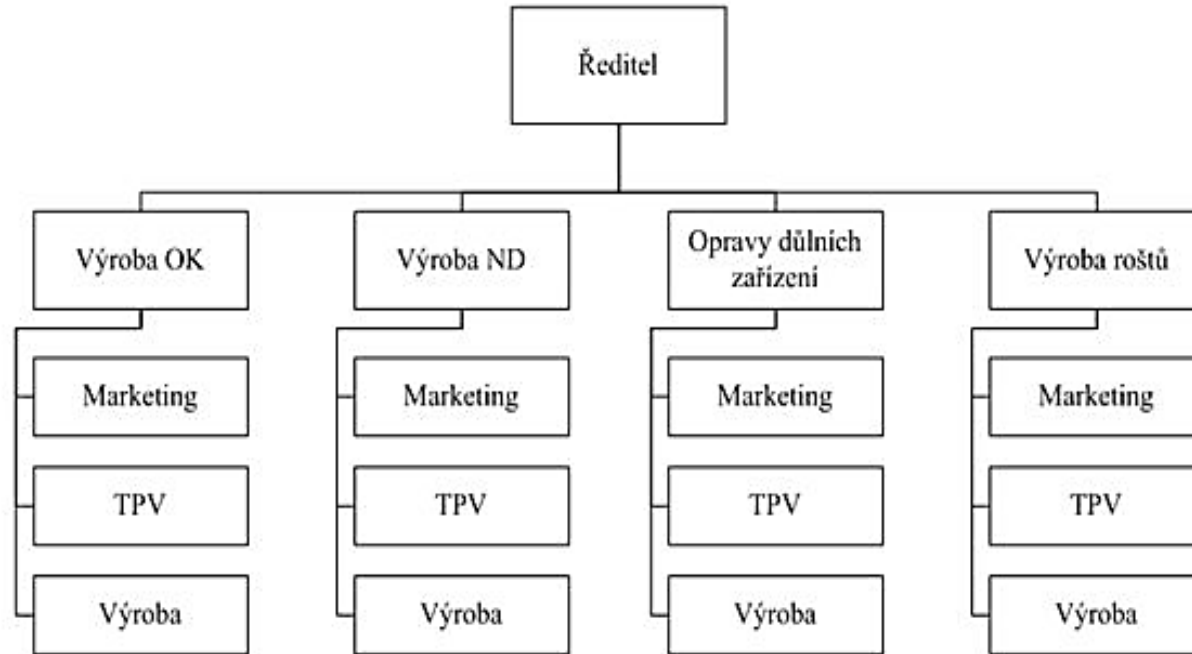
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Funkční struktury** – myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku.
- **Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury** – vnitřní organizační členění jednotlivých výrobní (popř. zákaznické, teritoriální a jiné) specializovaných úseků může být založeno na funkční dělbě práce. Všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku (skupinu zákazníků, teritoria) a řídí je jeden manažer.

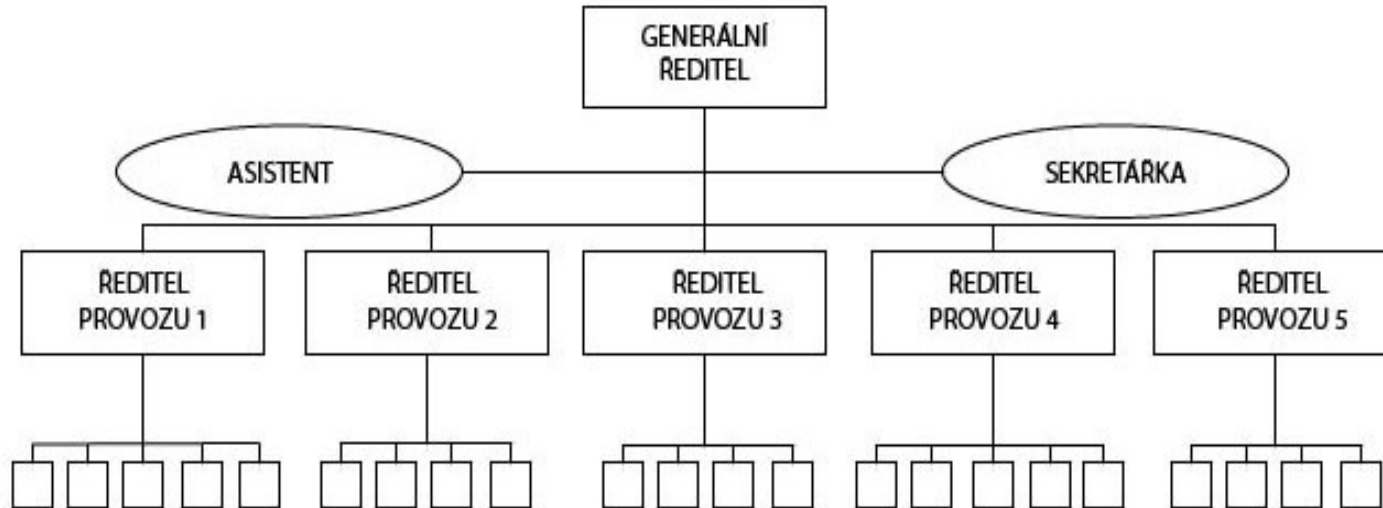
# Organizační struktura funkční



# Organizační struktura výrobková



# Organizační struktura divizionální



# Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení

---



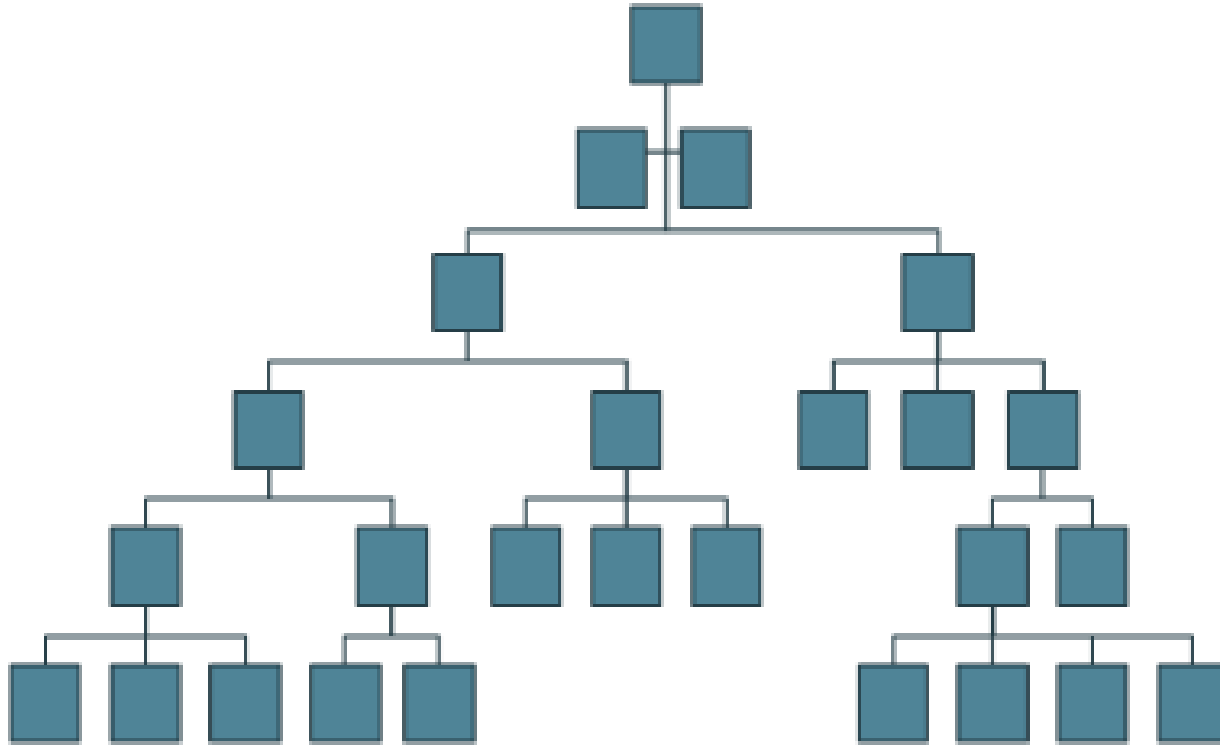
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strmá struktura** – vysoce centralizovaná struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn – tj. firma se stává méně flexibilní
- **Plochá struktura** - je taková organizace, která má nízký počet stupňů řízení. Znamená to nízký počet stupňů organizačních jednotek. Plochá organizace je velmi pružná v rozhodování, protože tok informací od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace je rychlý a krátký.



# Strmá organizační struktura

---

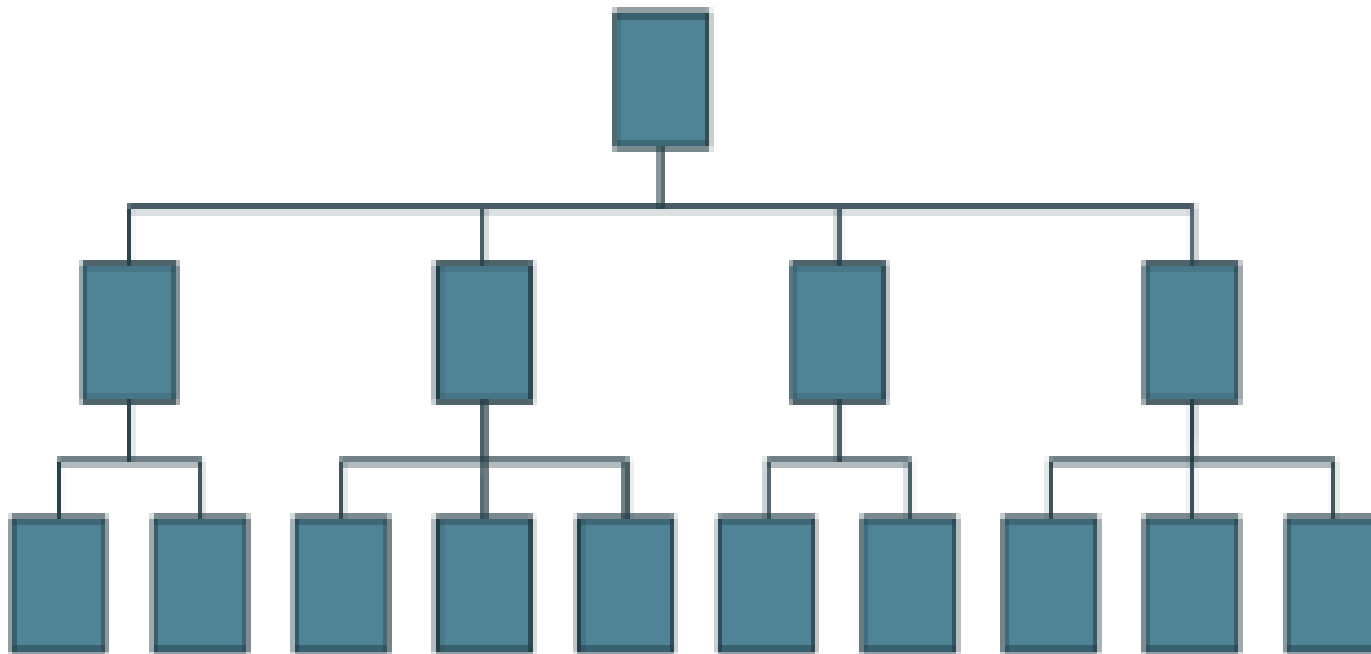


# Plochá organizační struktura

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

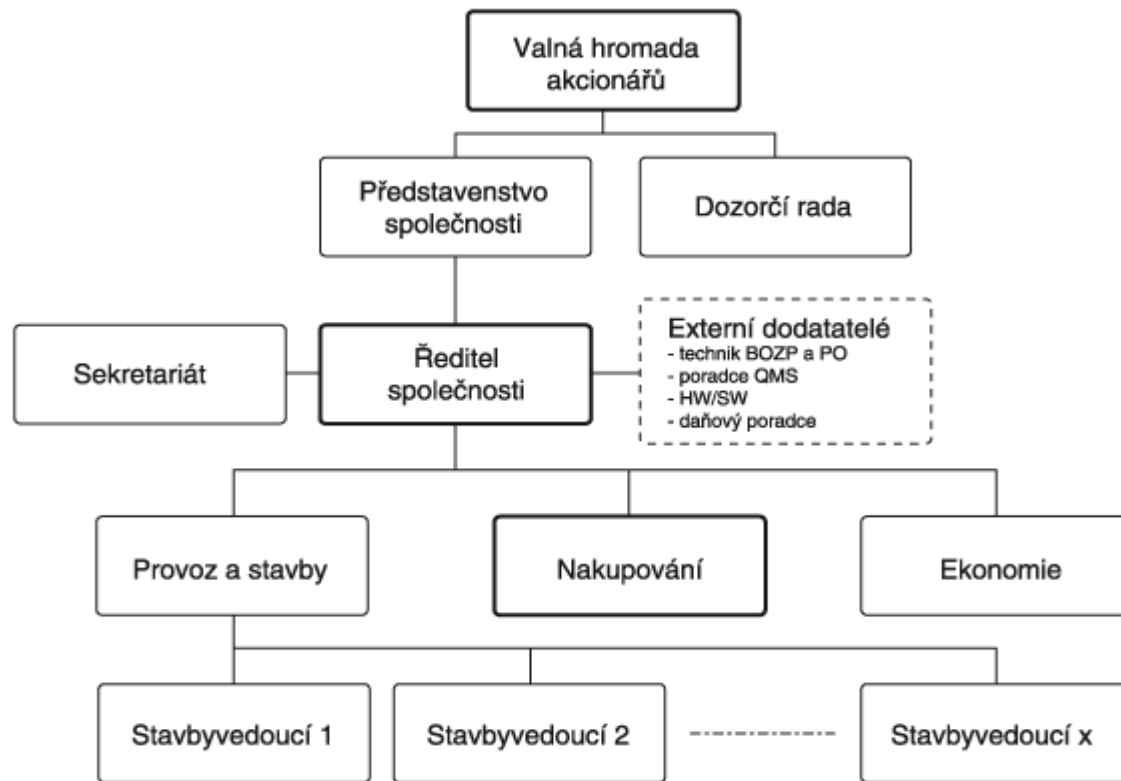
# Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci

---

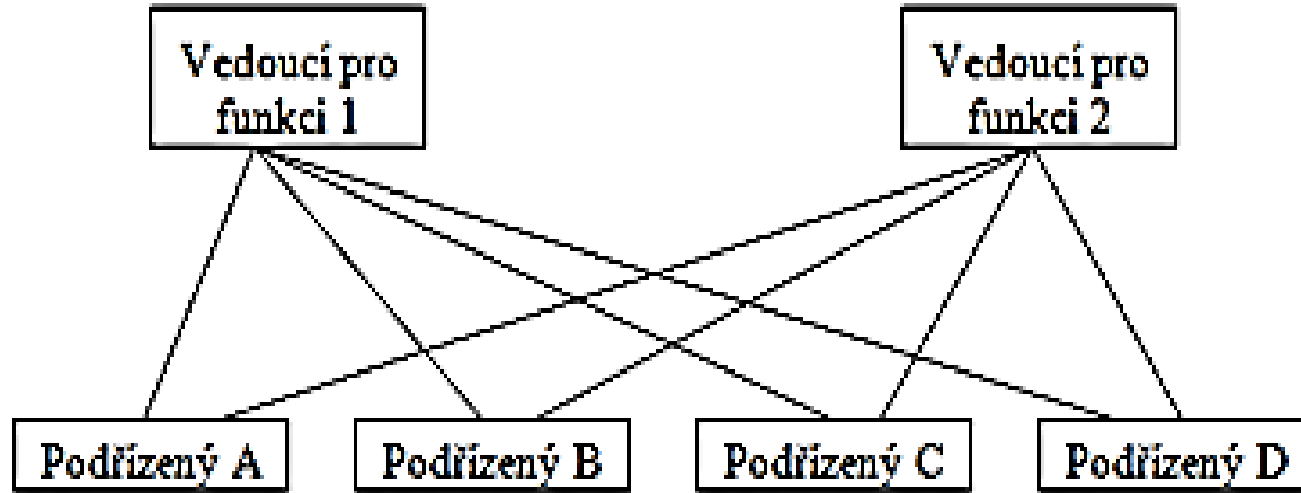


- **Liniová struktura** – pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.
- **Funkcionální struktura** – základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace.
- **Liniově-štabní struktura** – jde uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štabní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace.
- **Maticová struktura** – základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům.

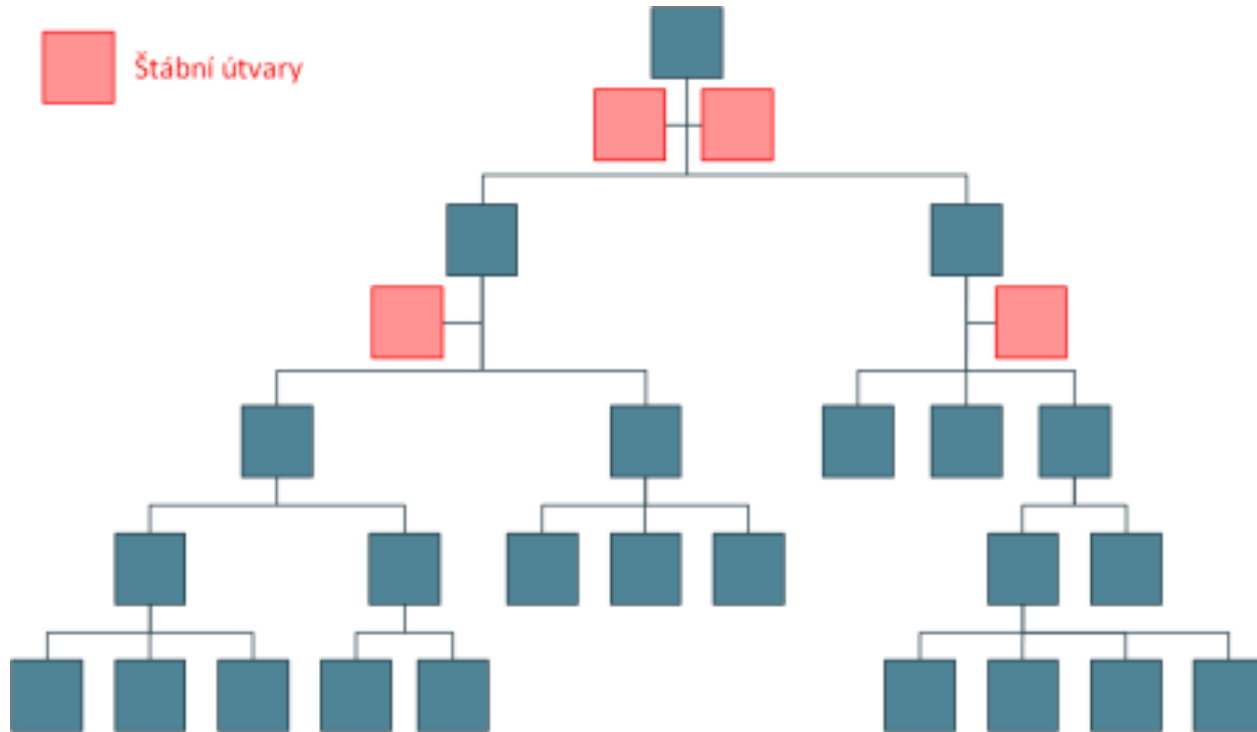
# Organizační struktura liniová



# Organizační struktura funkcionální



# Liniově-štábní organizační struktura



# Maticová struktura

