

# Organizování

---

5. Seminář / 22.3.2022

Lucie Reczková

# Obsah dnešního semináře

- Seminární práce a prezentace
- Definování organizování, organizační struktury, diagramu a designu organizační struktury
- Šest základních prvků pro navrhování organizační struktury
- Mechanistické a organické struktury
- Faktory ovlivňující volbu organizační struktury
- Tradiční organizační struktury
- Flexibilní organizační struktury
- Případová studie

# Seminární práce a prezentace

- Použijte: šablona\_seminární práce\_management uloženou v systému ve složce Informace k seminární práci
- Prezentace ve dvou posledních seminářích: 10.5. a 17.5.
- PowerPoint 2 slides - shrnutí Vaší seminární práce do dvou bodů
  1. představení firmy
  2. konkrétní organizační struktura (diagram) s vymezenými rolemi a popisy pracovních míst a pravomocí
- Prezentace maximálně 4 minuty
-

# Definování organizování, organizační struktury, diagramu a design organizační struktury

- Organizování – uspořádání a organizování práce lidí za účelem dosažení cílů organizace.
- Organizační struktura – je projevem organizování a je to **formální uspořádání** pracovních míst v organizaci.
- Organizační diagram (organigram) – vizuální zobrazení organizační struktury
- Design organizační struktury – proces který zahrnuje rozhodnutí o šesti základních prvcích (dělba práce, vytváření útvarů, rozpětí řízení, centralizace/decentralizace řízení, rozsah formálního zavedení pravidel, delegování – dělba kompetencí)

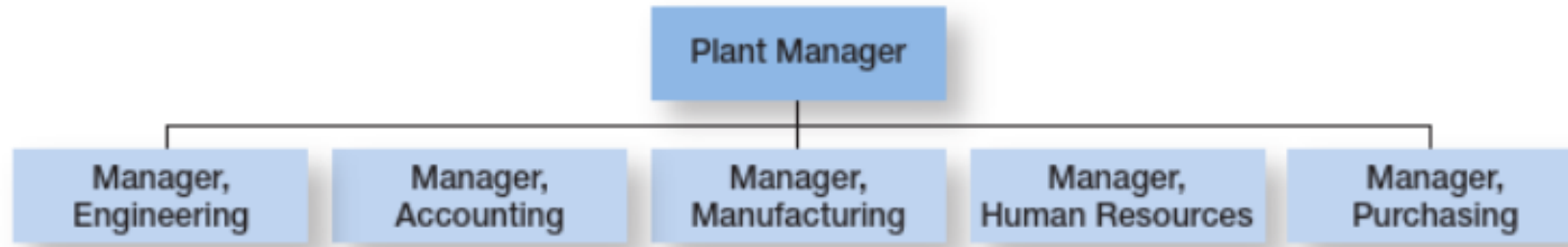
# Šest základních prvků pro navrhování organizační struktury

- Dělbba práce na specializované úkoly – Dělbba práce na dílčí ukoly vykonávané jednotlivými zaměstnanci se snahou využít jejich dovednosti co nejefektivněji.
- Vytváření útvarů – Vytváření organizačních jednotek na základě: produktové specializace, geografické polohy, typu zákazníka, funkční specializovanosti, nebo podle procesů. (současný trend jsou útvary podle typu zákazníka)
- Delegování (dělbba kompetencí)
- Rozpětí řízení – počet zaměstnanců, které může manager efektivně vést
- Centralizace/decentralizace – řízení z jednoho organizačního ústředí/přenesení pravomocí na nižší stupně řízení
- Rozsah formálního zavedení pravidel

# Dělba práce na specializované úkoly

Tradiční pohled	Současná doba
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dělba práce na specializované úkoly vede ke zvyšování produktivity práce.</li><li>• Na začátku 20. století nebyla specializace pracovníků ještě tak široce využívána a proto vždy vedla k vyšší produktivitě práce. (Henry Ford)</li><li>• V určitém bodě dojde k nežádoucím projevům způsobených dělbou práce a to jsou: nuda, únava, stress, nízká produktivita a kvalita práce, špatná docházka a vysoká fluktuace zaměstnanců, které pak převýší ekonomické výhody dělby práce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stále viděna jako důležitá a přispívající k efektivitě práce.</li><li>• Příklad McDonald používá vysokou dělbu práce k vyrobení a doručení jejich jídel rychle a efektivně.</li><li>• V určitém bodě však vysoce specializovaná dělba práce přestane vést k produktivitě.</li><li>• Například Ford Australia, Hallmark nebo American Express využívají vysoce specializovanou dělbu práce minimálně</li></ul>

# Vytváření útvarů – funkční specializace

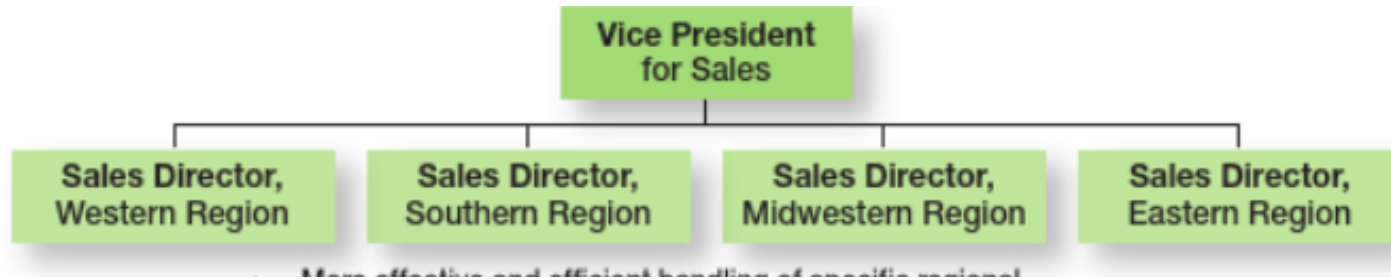


Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivní díky sloučení zaměstnanců se stejnými znalostmi, dovednostmi a pracovní orientací</li><li>• Koordinace v rámci funkční jednotky</li><li>• Vysoká specializace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Špatná komunikace mezi funkčními oblastmi</li><li>• Nedostatečný náhled na celkové cíle organizace</li></ul>

Příklad: General Electric

Vytváření organizačních jednotek na základě: produktové specializace, geografické polohy, typu zákazníka, funkční specializovanosti, podle procesů

# Vytváření útvarů – geografická poloha



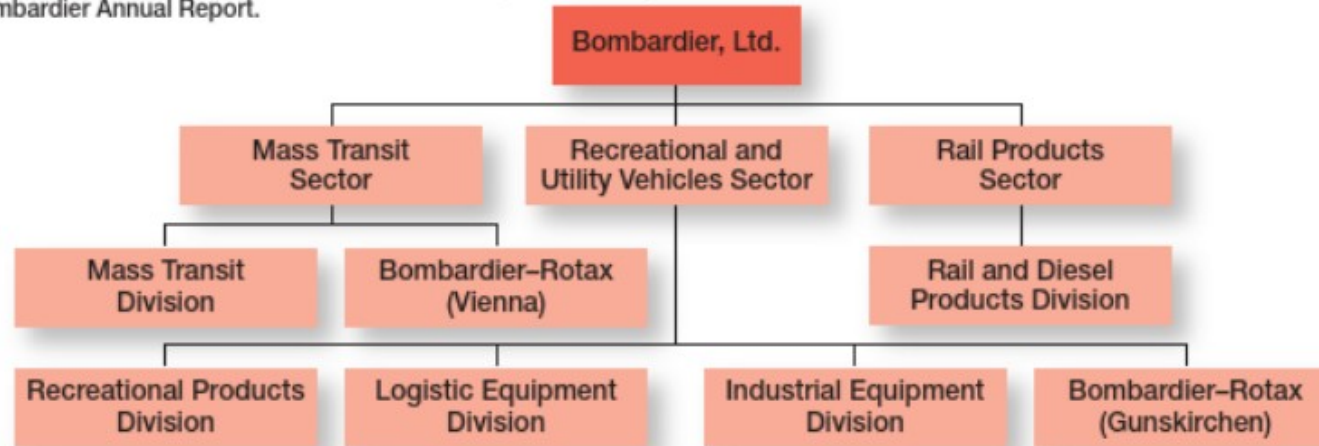
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivní řešení problémů specifických pro danou lokalitu</li><li>• Lepší uspokojení potřeb jednotlivých trhů v jednotlivých lokalitách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Může se projevit pocit izolace od ostatních organizačních jednotek</li></ul>

Příklad: Pearson Education



# Vytváření útvarů – produktová specializace

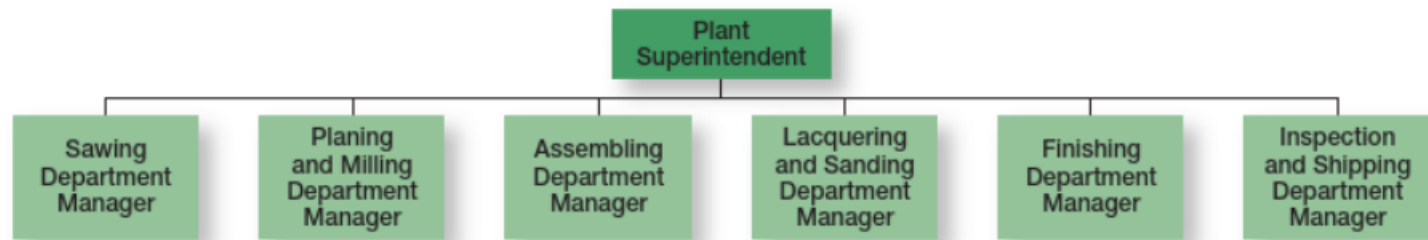
Bombardier Annual Report.



Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umožňuje specializaci na jednotlivé produkty nebo služby</li><li>• Manažeré se mohou stát experti v jejich odvětví</li><li>• Organizace je blíže k zákazníkovi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Nedostatečný náhled na celkové cíle organizace</li></ul>

Příklad: Procter & Gamble

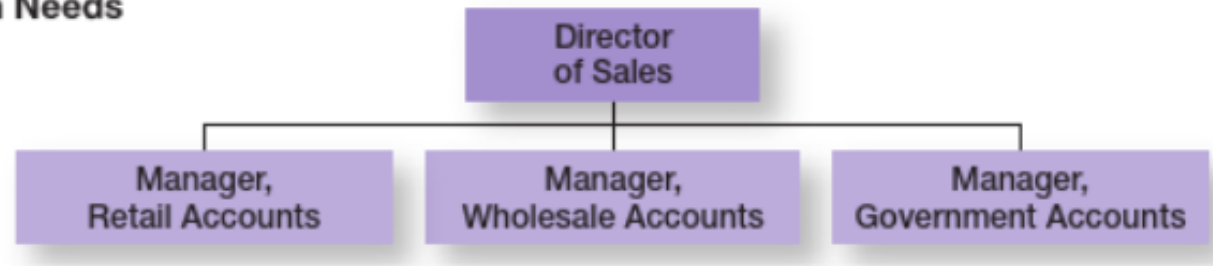
# Vytváření útvarů – podle procesů



Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivnější průběh pracovních procesů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Může se použít jen u některých typů výrobků a služeb</li></ul>

# Vytváření útvarů – podle zákazníků

100 Needs



## Výhody

- Potřeby a problémy zákazníků jsou uspokojovány specialisty

## Nevýhody

- Zdvojení funkcí
- Nedostatečný náhled na cíle organizace

# Delegování – dělba kompetencí

- Právomoc, odpovědnost a zodpovědnost, delegování na osobu
- Určuje kdo má jaké pravomoce a kdo se komu zodpovídá – hierarchie vztahů podřízený - nadřízený
- Současný pohled – delegování na osobu – podřízení jsou delegováni z více míst hlavně při práci v projektech

# Rozpětí řízení - počet zaměstnanců, které může manager efektivně vést

Tradiční pohled	Současná doba
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manager by neměl vést více než 5 až 6 zaměstnanců</li><li>• Určuje počet stupňů řízení a managerů v organizaci – a tím určuje jak efektivní organizace bude (strmá a plochá organizační struktura)</li><li>• Menší počet stupňů řízení a managerů vede k větší efektivitě co se týče nákladů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neexistuje “magické” číslo, které by určovalo jaký počet stupňů je nejlepší</li><li>• Závisí hlavně na schopnostech a dovednostech manažerů a zaměstnanců a na práci, kterou vykonávají.</li><li>• Tim Cook (Apple) má plochou strukturu – má pod sebou 17 managerů</li></ul>

# Centralizace a decentralizace

- Dnešní organizace směřují k decentralizaci (employee empowerment)
- Decentralizace umožňuje organizacím být více flexibilní vzhledem k vlivům prostředí.

Centralizace	Decentralizace
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilní prostředí</li><li>• Lower-level manažeři nemají tolik zkušeností nebo schopností jako upper-level manažeři</li><li>• Top manažeři řídí a rozhodují</li><li>• Lower-level manažeři nechtějí rozhodovat o důležitých věcech</li><li>• Malé společnosti</li><li>• Organizace čelí krizi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komplexní, nejisté prostředí</li><li>• Lower-level manažeři jsou schopni rozhodovat a chtějí se podílet na rozhodování</li><li>• Důležitá rozhodování</li><li>• Organizace je rozmístěna ve více lokalitách</li><li>• Kultura organizace dovoluje managerům projevit svůj názor na to co se bude dít</li></ul>

# Rozsah formálního zavedení pravidel a předpisů

- Znamená jak moc je chování zaměstnanců upraveno předpisy a pravidly.
- Čím více předpisů a pravidel musí zaměstnanec dodržovat, tím méně má svobody rozhodovat, jak bude práci vykonávat.
- Tradiční postoj se klaní k vysoké formálnosti
- Současný postoj se spíše klaní k uvolněnému postoji ke striktním pravidlům a předpisům upravující chování a práci zaměstnanců z důvodů lepšího přizpůsobení organizace dynamickému a měnícímu se prostředí.

# Mechanistické a organické organizační struktury

- Základní design organizačních struktur se dělí na mechanistické a organické

<b>Mechanistické – zkonatělé a úzce kontrolované</b>	<b>Organické – flexibilní a adaptabilní</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoká specializace</li><li>• Nepružné vytváření útvarů</li><li>• Centralizace</li><li>• Velký rozsah pravidel a předpisů</li><li>• Vysoký počet rozpětí a stupně řízení</li><li>• Podřízený má jen jednoho nadřízeného</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funkční týmy</li><li>• Neomezený tok informací napříč firmou (není omezeno pozicemi ve firmě)</li><li>• Nízký počet stupňů řízení</li><li>• Decentralizace</li><li>• Malý rozsah pravidel a předpisů</li></ul>



# Faktory ovlivňující rozhodování o organizační struktuře

- Strategie (mechanistická – organizace orientovaná na kontrolu nákladů, organická – organizace zaměřená na inovace)
- Velikost podniku (mechanistická - velké organizace, organická – menší organizace)
- Technologie (běžná technologie – mechanistická struktura)
- Prostředí podniku a nejistota (mechanistická struktura – ve více stabilním prostředí)

# Tradiční organizační struktury

## Výhody

Flexibilní, nenákladná, jasně daná zodpovědnost, řízení jednou osobou.

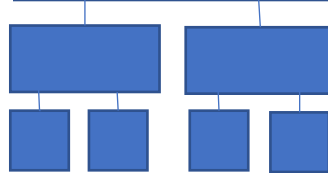
Nákladově efektivní, úspora díky specializaci, zaměstnanci seskupení podle podobných úkolů

Zaměřuje se navýsledek – divizní manažeři jsou zodpovědní za své divize a výrobky a služby

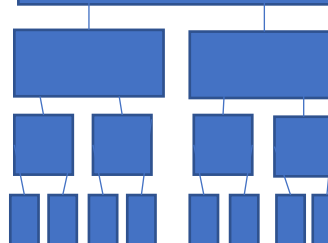
Jednoduchá organizační struktura



Funkční organizační struktura



Divizní organizační struktura



## Nevýhody

Není vhodná pro větší a rostoucí společnosti

Funkční jednotky nemají navzájem o sobě dost informací, manažeři se zaměřují na cíle funkční jednotky a ztrácí přehled o cílech organizace jako celku

Duplicita aktivit a zdrojů divizí zvyšuje náklady a zmenšuje efektivitu

# Organizování ve 21. století

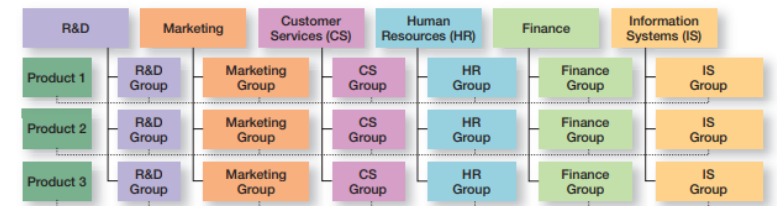
- Vytváření větší hodnoty pro zákazníky efektivněji, flexibilní, inovativní – manažeři potřebují kreativitu při tvoření organizační struktury
- Týmová organizační struktura
- Maticová a projektová organizační struktura
- Virtuální organizace (modulární nebo síťová organizační struktura) – outsourcing hlavní podnikatelské činnosti firmy
- Telecommuting – práce z domu
- Compressed work weeks – zkrácený pracovní týden
- Job sharing
- Flextime

# Týmová organizační struktura

- Organizace je tvořena a práce je zajištěna pracovními týmy
- Zaměstnanci jsou zmocnění dělat rozhodnutí v týmu a tým je zodpovědný za svou práci
- Týmy rozhodují samy, jak budou pracovat a co je pro ně nejlepší a za svou práci nesou plnou zodpovědnost
- Ve velkých společnostech týmy doplňují funční nebo divizní organizační strukturu
- Google, Amazon, Motorola, Xerox, HP

# Maticová a projektová organizační struktura

- **Maticová organizační struktura** – odborníci z různých funkčních oddělení pracují na projektech říciých projektovým managerem.
- Zaměstnanci tak mají 2 nadřízené, funičního managera a projektového managera, kteří sdílejí pravomoc.



- Běžné ve zdravotnických zařízeních – fyzioterapeut
- **Projektová organizační struktura** – nemá formální oddělení, kde by se zaměstnanci vrátili po skončení projektu.
- Zaměstnanci jdou po skončení projektu do dalšího projektu s tím, že do něj přinášejí své zkušenosti, znalosti a dovednosti.
- Zaměstnanci pracují v týmech, kde se týmy formují a rozpouštějí a formují znovu podle potřeb organizace.
- Manažeři spíše vedou a koučují práci, eliminují a minimalizují překážky a zajišťují potřebné zdroje.

# Případová studie

## Otázky:

1. Zhodnoťte situaci firmy Barik, s.r.o.
2. Znázorněte současnou organizační strukturu firmy Barik, s.r.o.
3. Které změny doporučujete ve firmě provést?
4. Jak byste tyto změny řadili, jaké priority byste jednotlivým změnám přiřadili? Svou odpověď zdůvodněte.
5. Navrhované změny se pravděpodobně dotknou i organizační struktury firmy Barik.
6. Novou organizační strukturu znázorněte a určete typ organizační struktury.



# Zdroje

- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Management, ebook, global edition*. Pearson Education, Limited.