



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# MANAGEMENT

5. seminář

## **Organizování.**

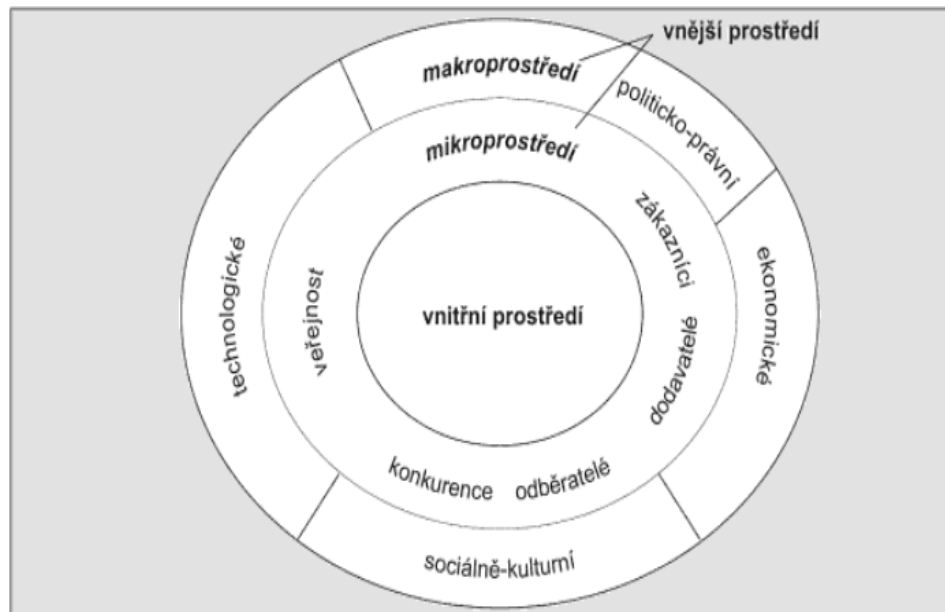
Ing. Helena Marková, Ph.D.

# Obsah dnešního semináře

- Teorie organizování
- Definování pojmů spojených s organizováním
- Faktory ovlivňující volbu organizační struktury
- Tradiční organizační struktury
- Flexibilní organizační struktury
- Případová studie

# Teorie o organizování

Jak organizace funguje a jak ovlivňuje a je ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází.



# Organizování, organizační struktury, diagramu a design organizační struktury

Organizování – uspořádání a organizování práce lidí za účelem dosažení cílů organizace.

Organizační struktura – formální uspořádání pracovních míst v podniku a vymezení vzájemných organizačních vztahů (vazeb) mezi nimi.

Organizační diagram (organigram) – vizuální zobrazení organizační struktury

Design organizační struktury – proces který zahrnuje rozhodnutí dělby práce, rozpětí řízení, dělba pravomocí)

## Dělbba práce

- Udává, jak jsou jednotlivé činnosti přiřazeny jednotlivým pracovním místům.
- Každá konkrétní pozice s sebou přináší popis daného pracovního místa se stanovením nadřízenosti, podřízenosti, zastupitelnosti a základních úkolů a povinností.
- Formálně to může být popis pracovního místa (náplň práce).

# Rozpětí řízení

- Souvisí s hierarchičností organizační struktury,
- Udává počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu.
- Optimální rozpětí řízení záleží na charakteru a proměnnosti práce - pokud podřízení provádějí rutinní, procesní práci, která je svázána pravidly či standardy, rozpětí řízení může být větší (klidně i desítky lidí) a naopak k dynamickém, inovativním prostředí je třeba nižší rozpětí řízení.

# Rozpětí řízení

## Tradiční pohled

- Manager by neměl vést více než 5 až 6 zaměstnanců.
- Určuje počet stupňů řízení a managerů v organizaci – a tím určuje, jak efektivní organizace bude (strmá a plochá organizační struktura)
- Menší počet stupňů řízení a managerů vede k větší efektivitě co se týče nákladů, ale i komunikace.

## Současný pohled

- Neexistuje “magické” číslo, které by určovalo jaký počet stupňů je nejlepší
- Závisí hlavně na schopnostech a dovednostech manažerů a zaměstnanců a na práci, kterou vykonávají.
- Tim Cook (Apple) má plochou strukturu – má pod sebou 17 managerů

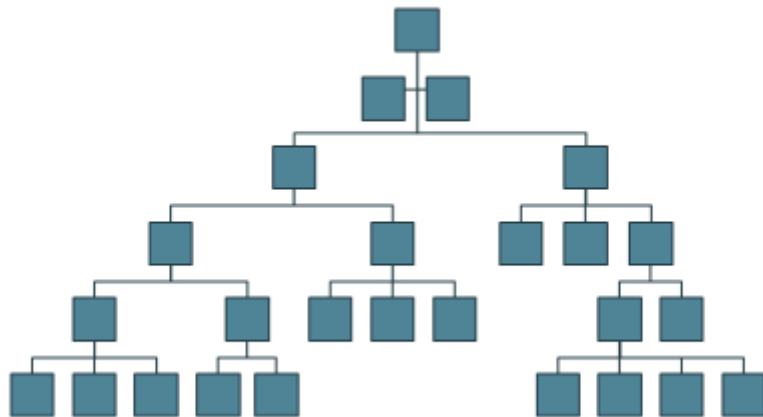
# Stupně řízení

- počet horizontálních úrovní
- je závislý na různých faktorech: na složitosti činností vykonávaných organizací, na jejich charakteru a možnosti stanovení rozpětí řízení.
- velký počet stupňů řízení je nákladný, proč?
- velký počet stupňů řízení je zároveň náročný na komunikaci, proč?

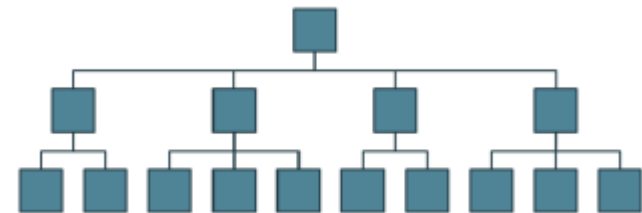


# Strmá a plochá organizační struktura

**Strmá**



**Plochá**



# Strmá a plochá organizační struktura

## Strmá

počet stupňů

tok informací

rozhodovací proces

rozpětí řízení

podniky

## Plochá

počet stupňů

tok informací

rozhodovací proces

rozpětí řízení

podniky

## Dělbá pravomocí

- Vertikální - jak je řídicí pravomoc distribuována (stupeň delegování)

Centralizace – řídicí pravomoc je ponechána na vyšších úrovních řízení.

Decentralizace – řídicí pravomoc je umožněna i na nižších stupních řízení.

- Horizontální - souvisí s problematikou jednolíniového či vícelíniového řízení.

# Proces řešení

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

# Základní struktury – liniová a štábní organizační struktura

## Liniová

- Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců.
- Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené.

## Štábní

- čím větší podnik, tím větší štáby
- poradní funkce pro liniové manažery
- lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.

# Liniově štábní organizační struktury

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců.

Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené.

Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře.

Později je však nutné přejít k dalšímu stadiu (vzhledem k růstu počtu provozních jednotek a pracovníků), a to k uplatnění více řídicích stupňů. Organizace se uspořádává podle různých specifických forem podle potřeby (například územní, výroková aj.), nejčastěji je však uplatňován funkční typ organizační struktury.

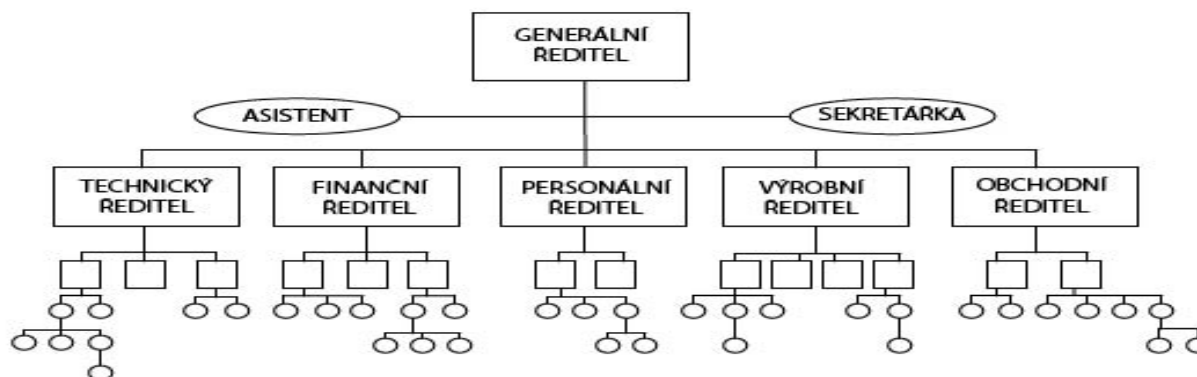
Vznikají tak velké specializované štábní útvary, které neřídí přímo provozní jednotky, ale připravují analýzy činností a podklady pro rozhodování liniových pracovníků.

# Další organizační struktury podle dělby práce

- Funkční
- Procesní
- Divizní – podle výrobků, geografické polohy, zákazníků

# Funkční (funkcionální) organizační struktura

## FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



### Výhody

- Efektivní díky sloučení zaměstnanců se stejnými znalostmi, dovednostmi a pracovní orientací
- Koordinace v rámci funkční jednotky
- Vysoká specializace

### Nevýhody

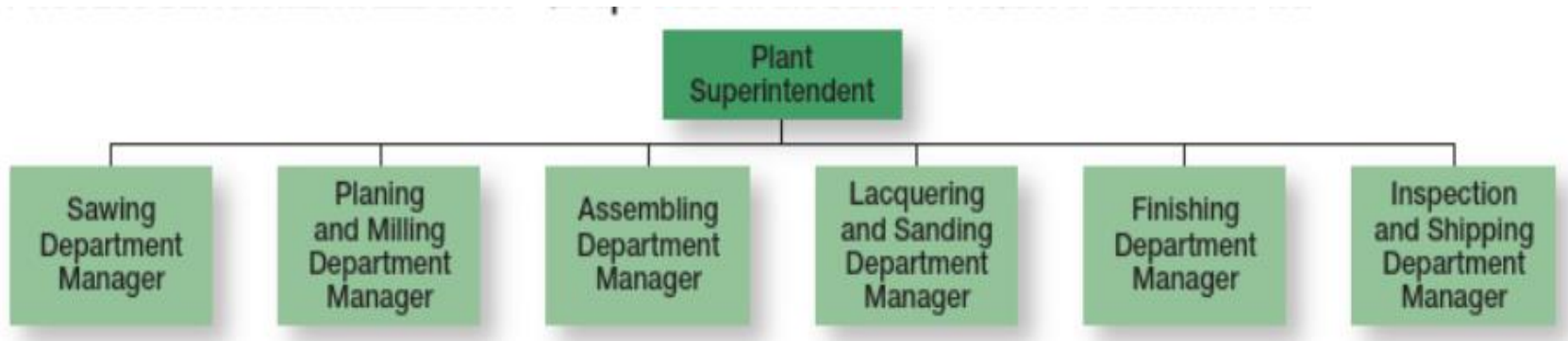
- Špatná komunikace mezi funkčními oblastmi
- Nedostatečný náhled na celkové cíle organizace



## **Funkční (funkcionální) organizační struktura**

- uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace.
- Problémem této struktury je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy.

# Procesní organizační struktura



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>

# Procesní organizační struktura

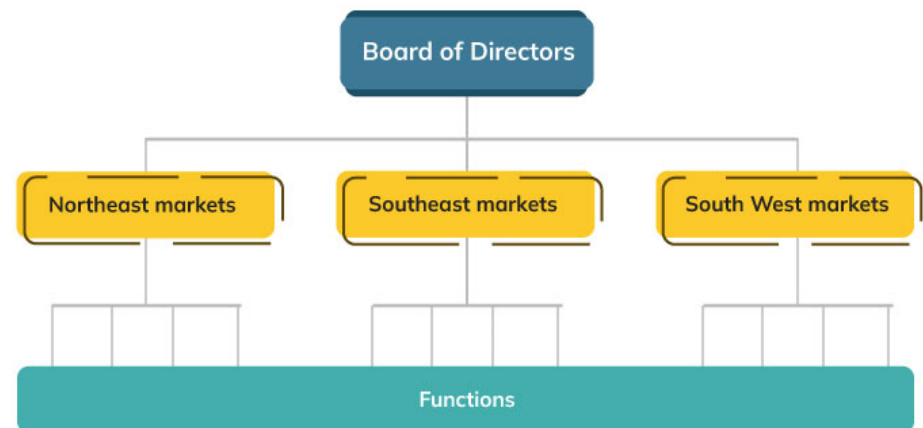
Procesní přístup pomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka (například zrychlení dodávky) a pomáhá zvýšit celkovou efektivnost firmy (tím, že odstraní zbytečně vykonávané procesy nebo procesy zjednoduší).

- Procesní řízení se uplatňuje především pro opakované a stejné procesy (například proces založení účtu v bance).
- Každý proces má nějakého zákazníka
- Každý proces poskytuje nějakou přidanou hodnotu svým zákazníkům.
- Každý proces lze změřit pomocí nějakých metrik (kvalita výstupů a jiné procesní metriky) a tyto lze promítnout do motivačního systému
- Každý proces má nějakého vlastníka (odpovědného člověka za celý svůj průběh)
- Všechny procesy mohou být trvale zlepšovány

# Divizní organizační struktura – geografické hledisko

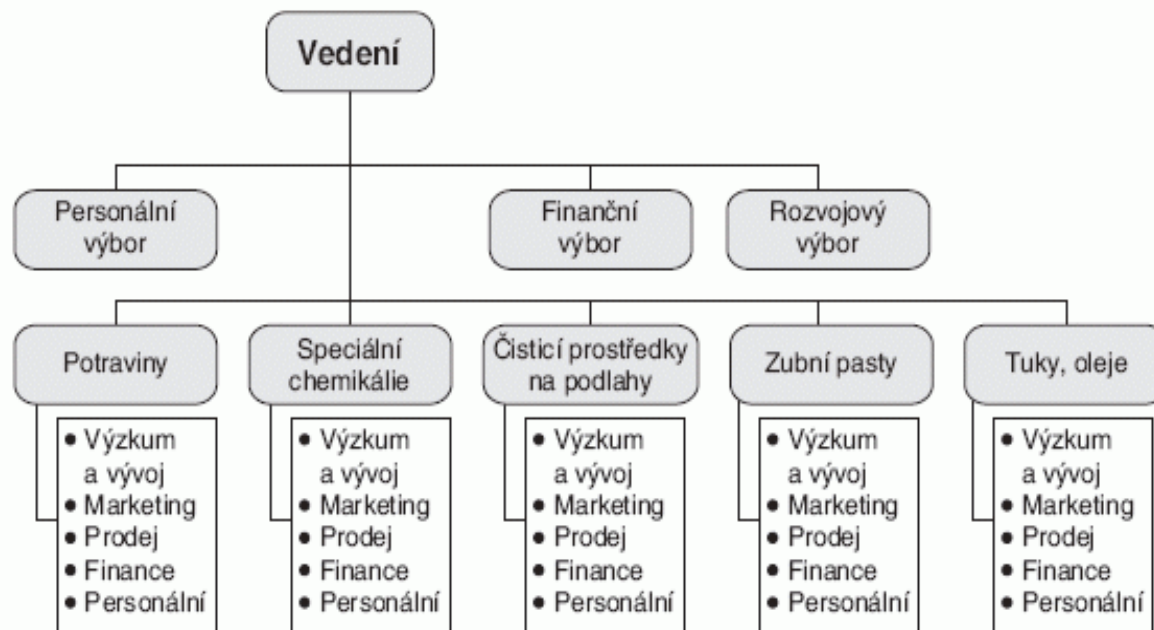
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivní řešení problémů specifických pro danou lokalitu</li><li>• Lepší uspokojení potřeb jednotlivých trhů v jednotlivých lokalitách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Může se projevit pocit izolace od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

Divisional Organizational Structure

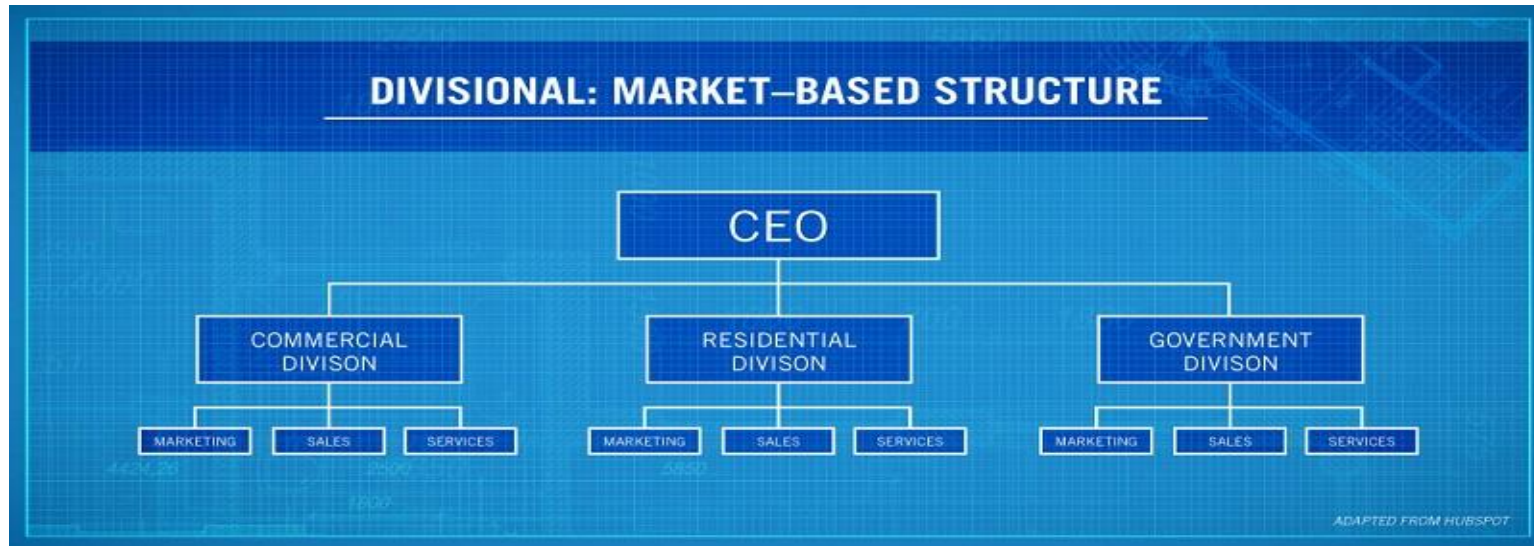


# Divizní organizační struktura – podle výrobků

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožňuje specializaci na jednotlivé produkty nebo služby</li> <li>• Manageri 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>



# Divizní organizační struktura – podle zákazníků



Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Potřeby a problémy zákazníků jsou uspokojovány specialisty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Nedostatečný náhled na cíle organizace</li></ul>

# Výhody a nevýhody tradičních struktur

## Výhody

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

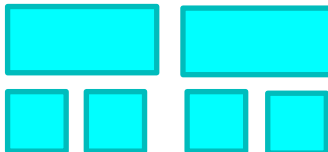
Nákladově efektivní,  
úspora díky specializaci,  
zaměstnanci seskupení  
podle podobných úkolů

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

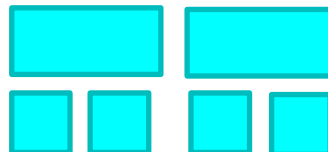
Jednoduchá  
organizační  
struktura



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

## Co ovlivňuje organizační strukturu

Každá organizační struktura je originální a závisí na:

- Velikosti podniku
- Strategii (organizace orientovaná na kontrolu nákladů vs. organizace zaměřená na inovace)
- Co vyrábí nebo jaké služby poskytuje?
- V jakém prostředí se podnik nachází (geografické a stability)?



## Úkol 1 – Firma pana K.

### Organizační struktura malé firmy a její vývoj

1. Načrtněte stávající organizační strukturu.
2. Popište výhody a nevýhody této struktury.
3. Jaká jsou možná kritická místa?
4. Jaký vidíte možný rozvoj firmy? Jak to ovlivní organizační strukturu?

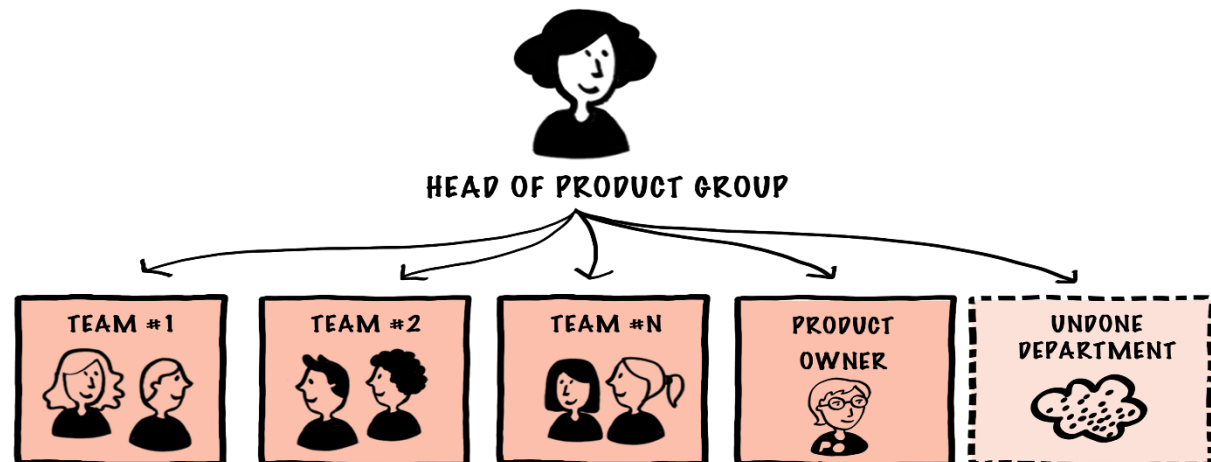
# Co ovlivňuje organizační strukturu dnes

Cíle: Flexibilní, inovativní, efektivnější vytváření hodnoty pro zákazníky

- Týmová organizační struktura
- Maticová a projektová organizační struktura
- Síťová organizační struktura

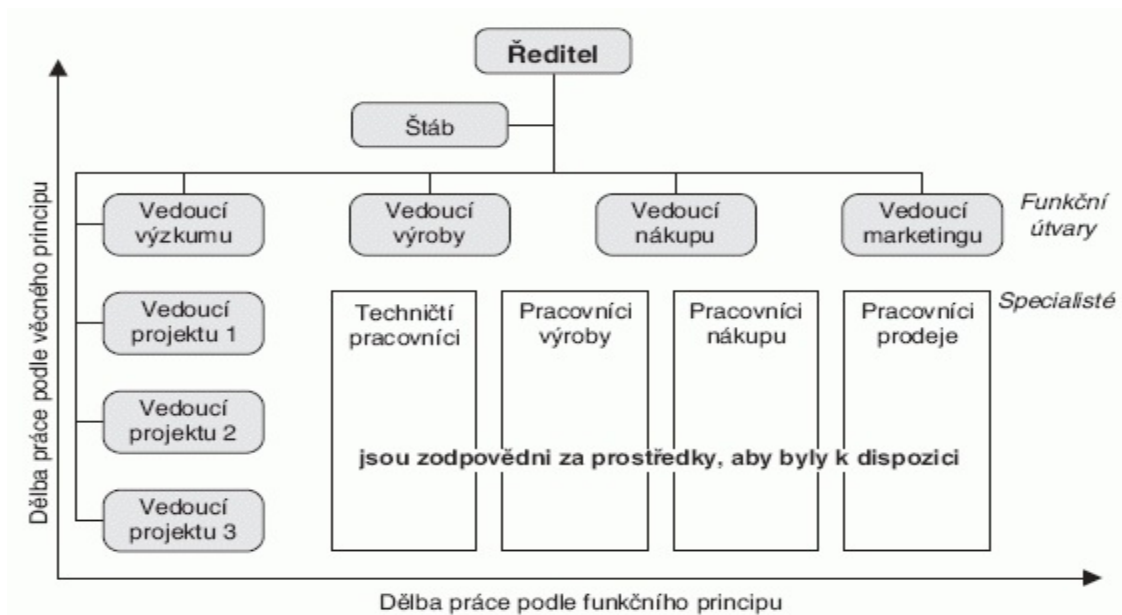
# Týmová organizační struktura

- Celá firma 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 funkční nebo divizní organizační strukturu
- Google, Amazon, Motorola, Xerox, HP



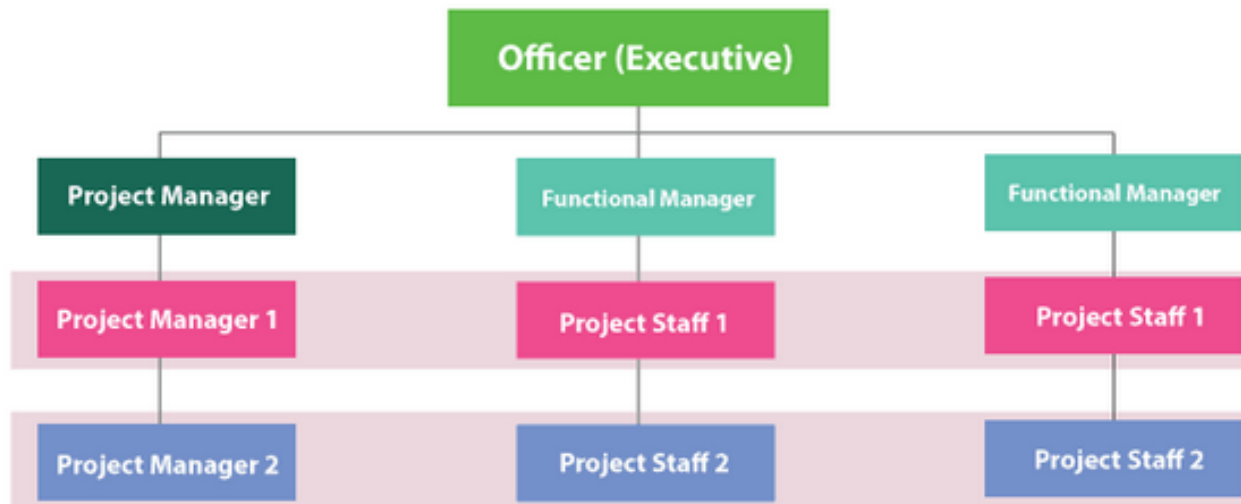
# Maticová organizační struktura

- Maticová organizační struktura – odborníci z různých funkčních oddělení pracují na projektech řídicích projektovým managerem.
- Zaměstnanci tak mají 2 nadřízené, funkčního manažera a projektového manažera, kteří sdílejí pravomoc.
- Běžné ve zdravotnických zařízeních – fyzioterapeut.
- Caterpillar, Phillips, Texas Instruments.



# Projektová organizační struktura

- 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.
- Manažeréři spíše vedou a koučují práci, eliminují a minimalizují překážky a zajišťují potřebné zdroje.



# Sít'ová organizační struktura

- Jádro firmy je tvořeno malým počtem zaměstnanců a zbytek činností je zajišťován externími firmami (příklad filmová produkce)
- Výhodou je snížení nákladů na mzdy a administrativu.
- Každý projekt je zajištěn nejlepšími odborníky.



## Úkol 2 – Případová studie BARIK

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.

**Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne.**

