



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

MANAGEMENT

6. seminář

Organizování.

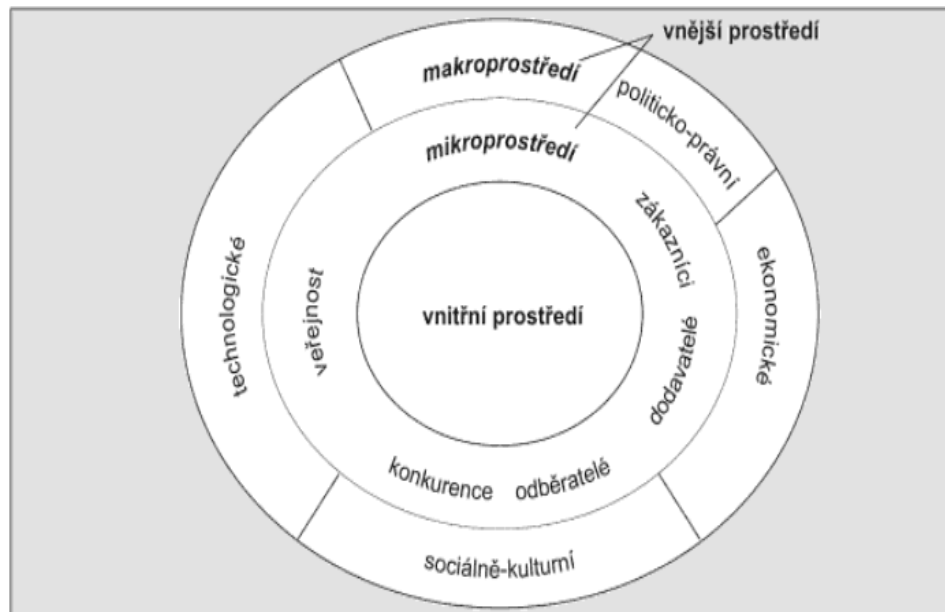
Ing. Helena Marková, Ph.D.

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 – máte ho vytvořit v seminární práci!!!

Design organizační struktury – proces který zahrnuje rozhodnutí dělbě 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

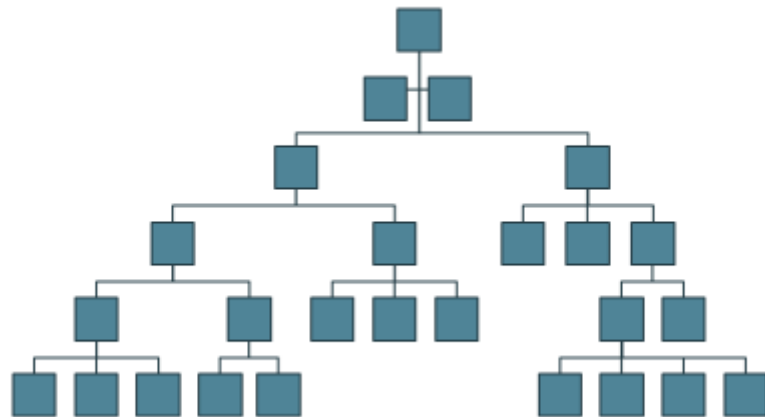
- Neexistuje “magické” číslo, které by určovalo jaký počet stupňů je nejlepší
- Závisí hlavně na schopnostech a dovednostech manažerů a zaměstnanců a na práci, kterou vykonávají.
- Tim Cook (Apple) má plochou strukturu – má pod sebou 17 managerů

Stupně řízení

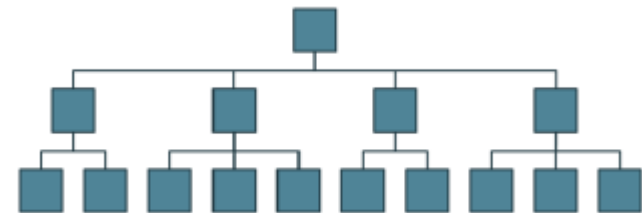
- počet horizontálních úrovní
- je závislý na různých faktorech: na složitosti činností vykonávaných organizací, na jejich charakteru a možnosti stanovení rozpětí řízení.
- velký počet stupňů řízení je nákladný, proč?
- velký počet stupňů řízení je zároveň náročný na komunikaci, proč?

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

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

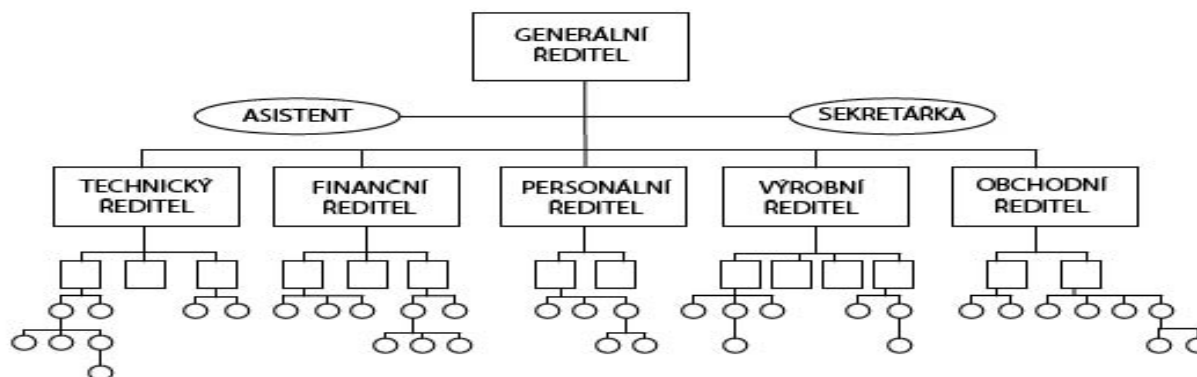
- čím větší podnik, tím větší štáby
- poradní funkce pro liniové manažery
- lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků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

Další organizační struktury podle dělby práce

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

Funkční (funkcionální) organizační struktura

FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



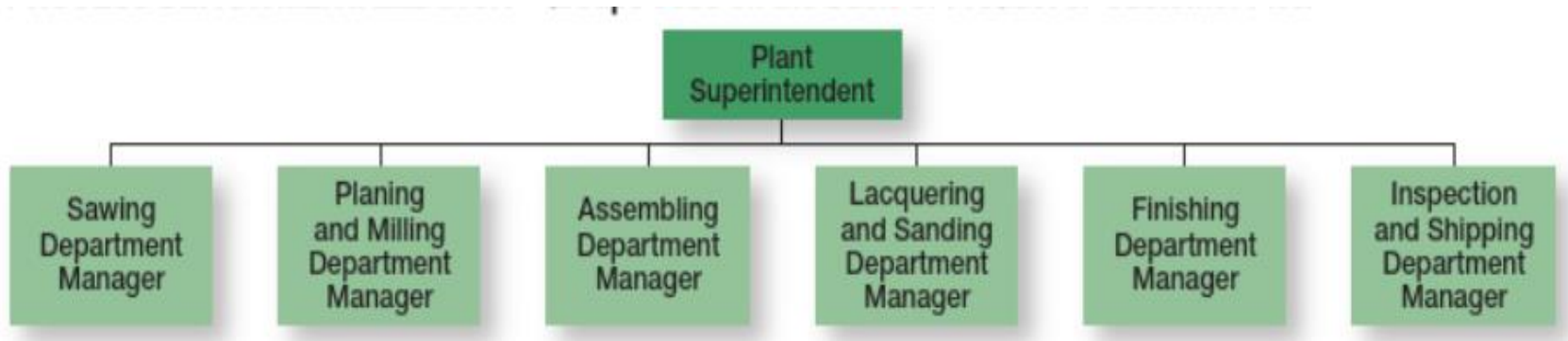
Výhody

- 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

Procesní organizační struktura

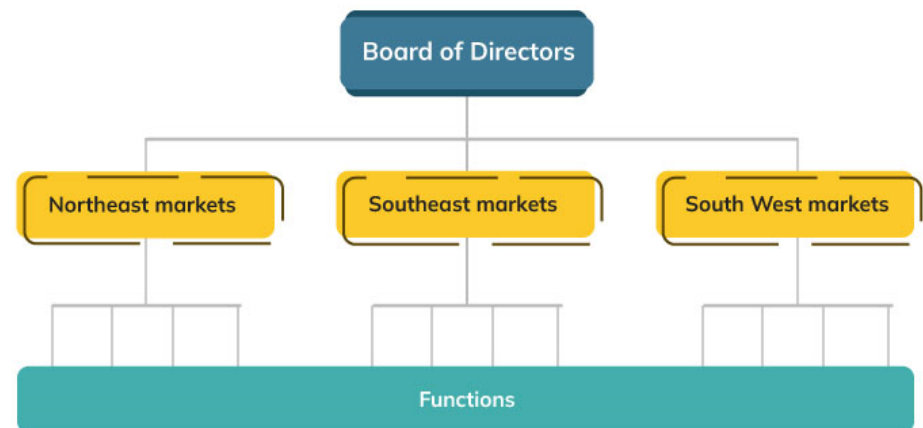


Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• Efektivnější průběh pracovních procesů	<ul style="list-style-type: none">• Může se použít jen u některých typů výrobků a služeb

Divizní organizační struktura – geografické hledisko

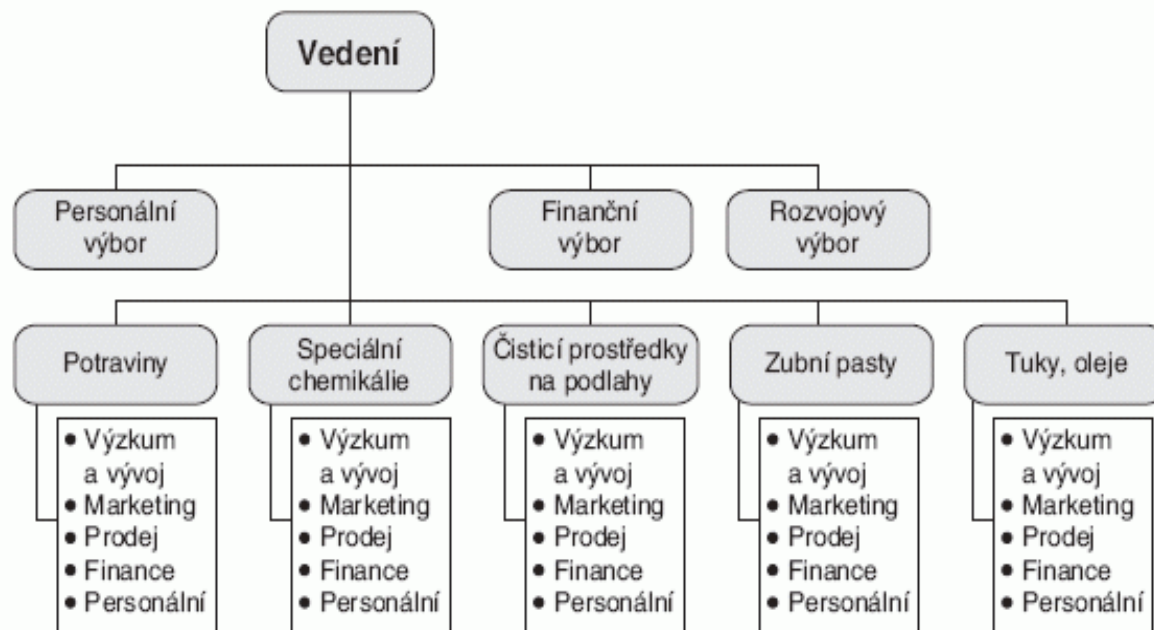
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní řešení problémů specifických pro danou lokalitu • Lepší uspokojení potřeb jednotlivých trhů v jednotlivých lokalitách 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdvojení funkcí • Může se projevit pocit izolace od ostatních organizačních jednotek

Divisional Organizational Structure



Divizní organizační struktura – podle výrobků

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



Divizní organizační struktura – podle zákazníků



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

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 – 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?

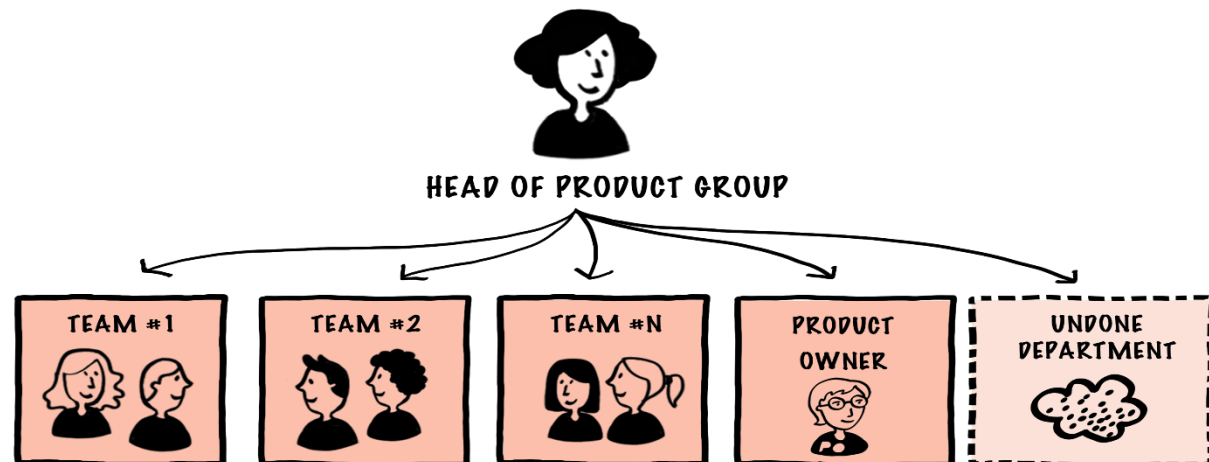
Co ovlivňuje organizační strukturu dnes

Cíle: Flexibilní, inovativní, efektivnější vytváření hodnoty pro zákazníky

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

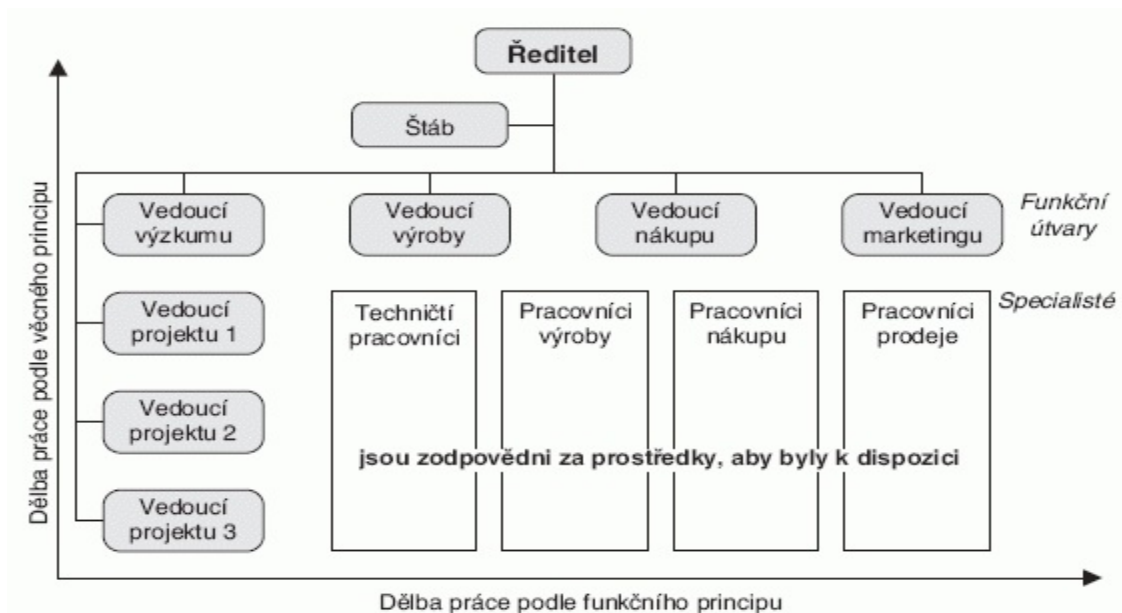
Týmová organizační struktura

- 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



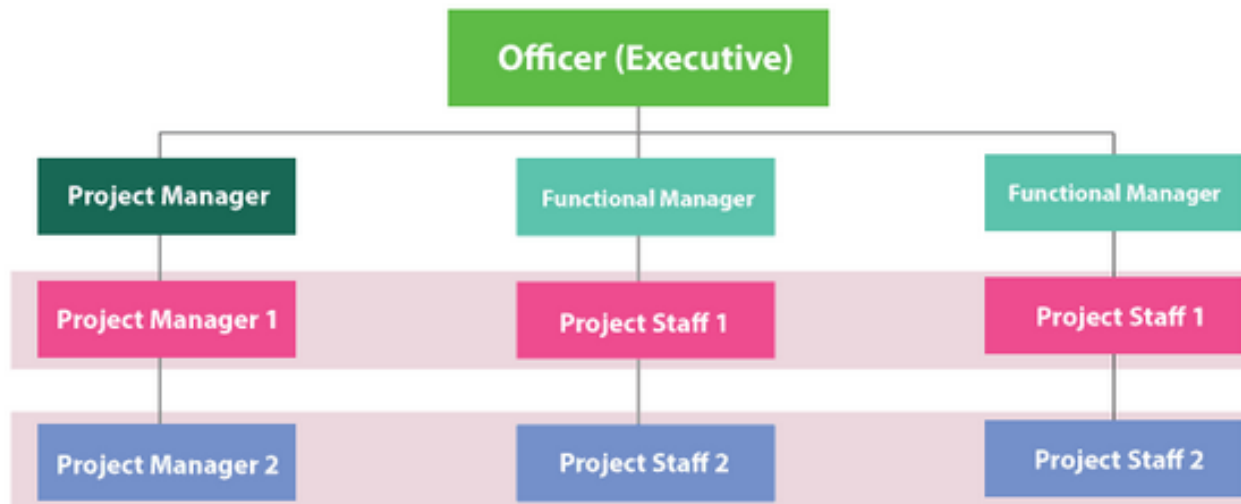
Maticová organizační struktura

- 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.



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

