

# Organizování

---

7. Seminář / 3.4.2024

Lucie Reczková

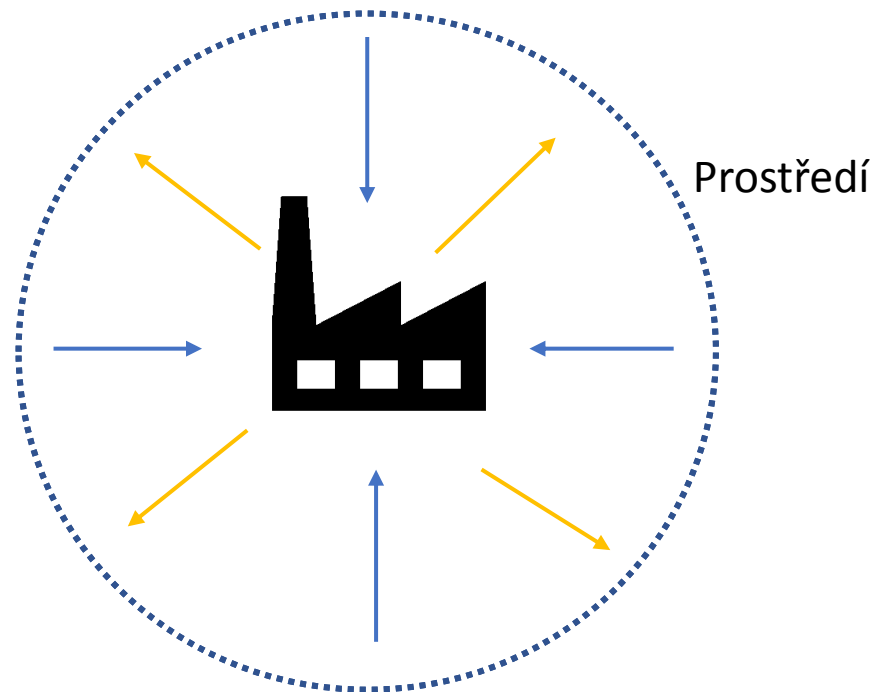
# Obsah dnešního semináře

- 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
- Samostatná práce na seminární práci



# Co nám říká teorie o organizování?

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



# Organizování, organizační struktury, diagram a design organizační struktury

- **Organizování** – uspořádání 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 o dělbě práce, rozpětí řízení, delegování

# Šest základních prvků pro navrhování organizační struktury

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

# 1. Dělbba práce na specializované úkoly

Tradiční pohled	Současná doba
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dělbba 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></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stále viděna jako důležitá a přispívající k efektivitě práce.</li><li>• Příklad <b>McDonald</b> používá vysokou dělbba práce k vyrobení a doručení jejich jídel rychle a efektivně.</li><li>• V určitém bodě však vysoce specializovaná dělbba práce přestane vést k produktivitě.</li><li>• Dojde k nežádoucím projevům způsobených dělbba práce a to jsou: nuda, únava, stress, kvalita práce, špatná docházka a vysoká fluktuace zaměstnanců, které pak převýší ekonomické výhody dělbby práce</li><li>• Například Ford Australia, Hallmark nebo American Express využívají minimálně vysoce specializovanou dělbba práce</li></ul>

## 2. Vytváření útvarů - Organizační struktury

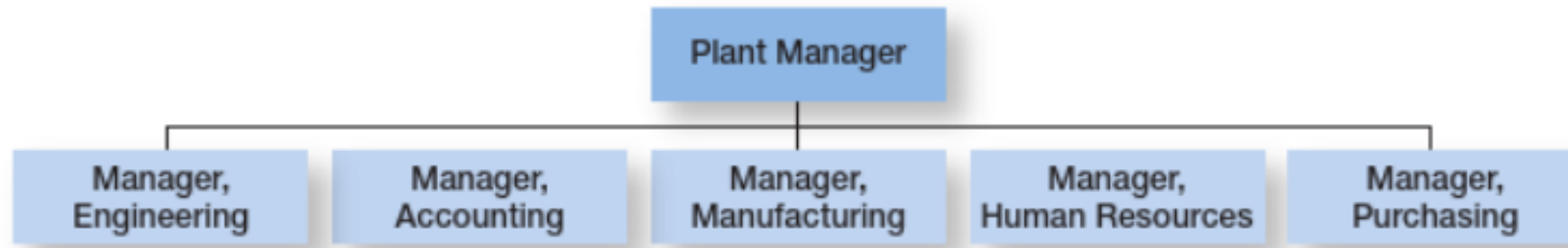
- Funkční
- Procesní
- Divizní – podle výrobků, geografické polohy, zákazníků

### **Podle čeho vytváříme útvary v podniku?**

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



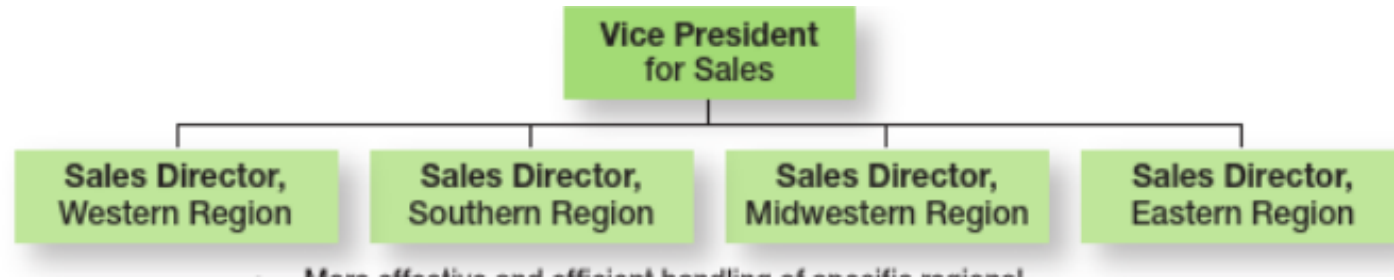
# Vytváření útvarů – funkční



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 útvarů – divizní - geografická poloha

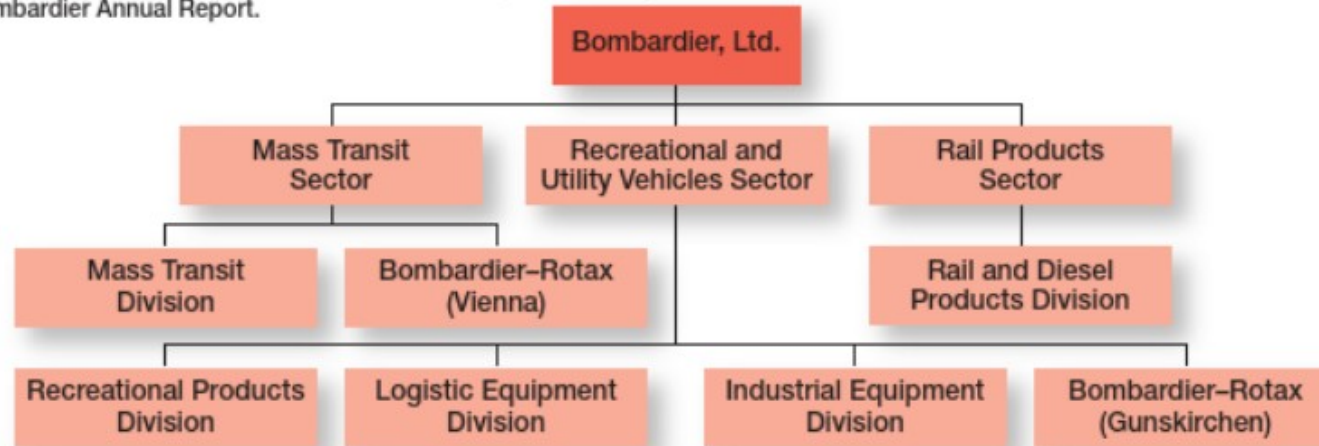


Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivní řešení problémů specifických pro danou lokalitu</li><li>• Lepší uspokojení potřeb jednotlivých trhů v jednotlivých lokalitách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Může se projevit pocit izolace od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

Příklad: Pearson Education

# Vytváření útvarů – divizní - produktová specializace

Bombardier Annual Report.

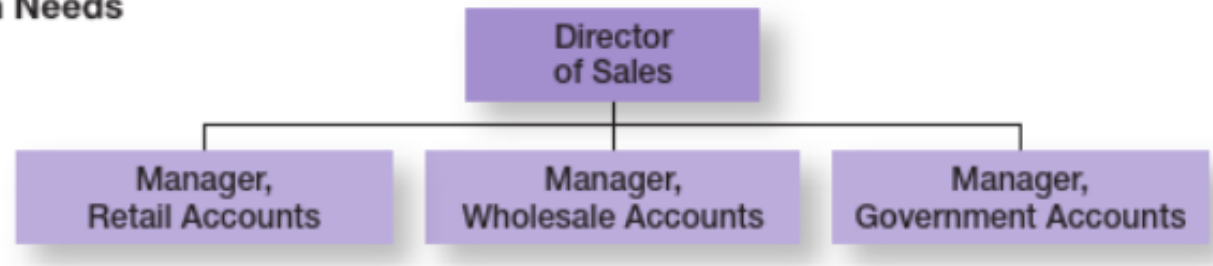


Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umožňuje specializaci na jednotlivé produkty nebo služby</li><li>• Manažeri se mohou stát experti v jejich odvětví</li><li>• Organizace je blíže k zákazníkovi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdvojení funkcí</li><li>• Nedostatečný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

Příklad: Procter & Gamble

# Vytváření útvarů – divizní - podle zákazníků

100 Needs



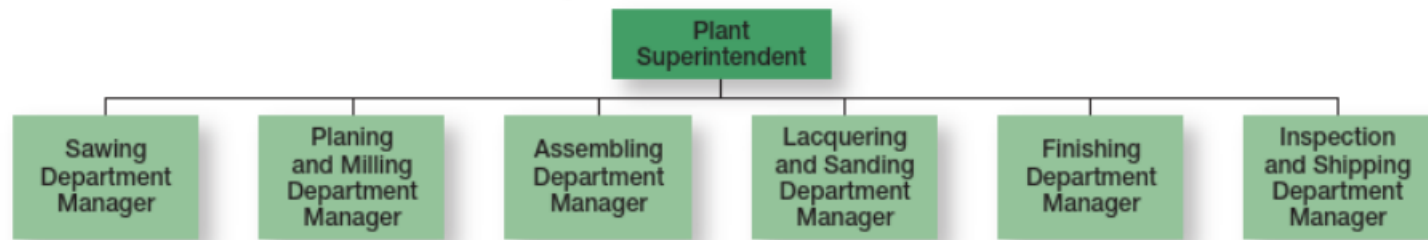
Výhody

- Potřeby a problémy zákazníků jsou uspokojovány specialisty

Nevýhody

- Zdvojení funkcí
- Nedostatečný náhled na cíle organizace

# 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>

# 3. 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 delegování z více míst hlavně při práci v projektech

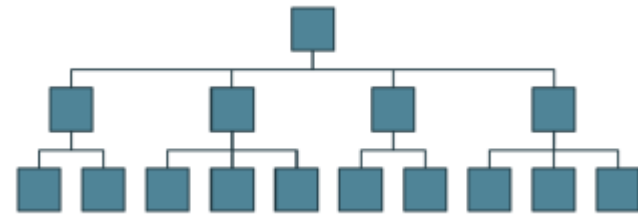
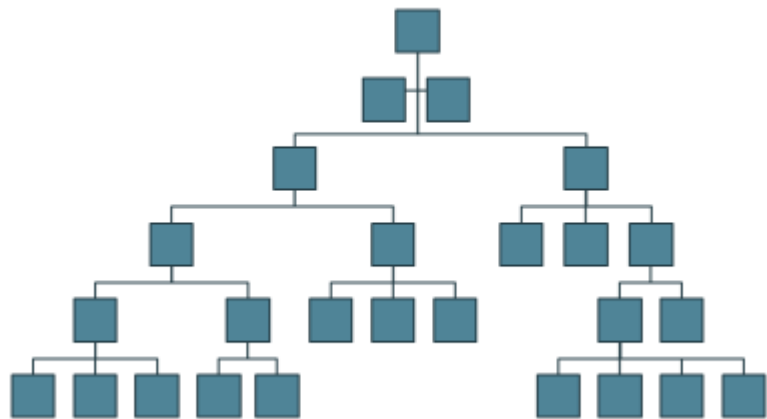


**Delegování  
seminář 3**

## 4. 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>

# 4. Rozpětí řízení – strmá & plochá





# 5. Centralizace a decentralizace

- Dnešní organizace směřují k decentralizaci (employee empowerment)
- Decentralizace umožňuje organizacím být více flexibilní vzhledem k vlivům prostředí.
- Kdo rozhoduje ve firmě, odkud rozhodnutí přichází

<b>Centralizace</b>	<b>Decentralizace</b>
<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>• Organizace je rozmístěna ve více lokalitách</li><li>• Kultura organizace dovoluje managerům projevit svůj názor na to co se bude dít</li></ul>

## 6. 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.

**Styly vedení  
Seminář 5**

# 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 stupňů 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.

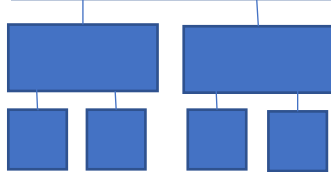
Nákladově efektivní, úspora díky specializaci, zaměstnanci seskupení podle podobných úkolů

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

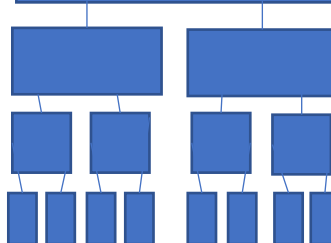
Jednoduchá organizační struktura



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

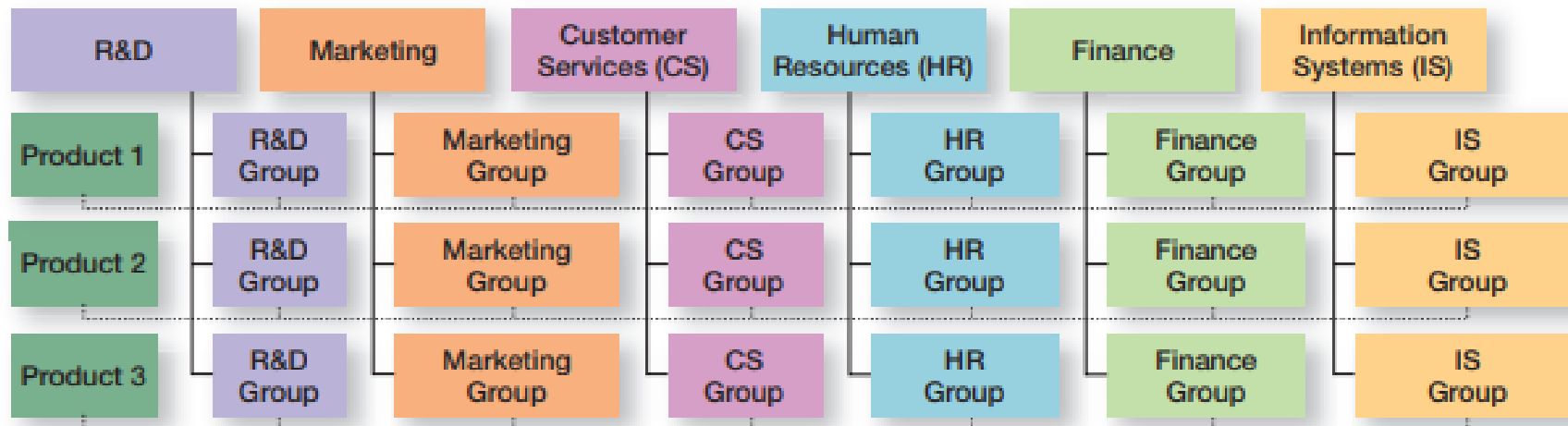
- Vytváření větší hodnoty pro zákazníky efektivněji, flexibilní, inovativní – manažeři potřebují kreativitu při tvoření organizační struktury
- Týmová organizační struktura
- Maticová a projektová organizační struktura
- Virtuální organizace (modulární nebo síťová organizační struktura) – outsourcing hlavní podnikatelské činnosti firmy

# 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 organizační struktura

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





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

# Síťová organizační struktura

- Manageri koordinují a kontrolují vztahy ve firmě i mimo firmu.
- Méně hierarchická, více flexibilní, decentralizovaná
- Základem je sociální síť, která stojí na otevřené komunikaci a spolehlivých partnerech firmy (vnějších a vnitřních)



# Samostatná práce na seminární práci

## 1. Charakteristika společnosti/podniku

*Název, obor činnosti, velikost, sídlo, vlastnická struktura atd.*

## 2. Návrh systému řízení, pokrytí a vymezení úrovní strategické (top), taktické (middle), operativní (low)

- *Nastavení systému v rámci odpovědnosti, rolí, delegování úkolů, způsobu řízení. Formulujte, dle čeho vytváříte stupně řízení, proč je právě vámi navrhovaná struktura vhodná, zda odpovídá nárokům firmy pro prodej, výrobu apod. výrobků/služeb a generování přidané hodnoty (odlišnost např. dle typu: výroba, služby, maloobchodní činnost apod.)*

## 3. Návrh organizační struktury podniku

- *Konkrétní organizační struktura (organigram) s vymezením rolí, odpovědnosti konkrétních pracovních pozic. Každá pozice obsahuje popis pracovního místa + náplň práce. Vhodné je doplnění diagramu organizační struktury.*



# Zdroje

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