Masarykova univerzita v Brně

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Finanční podnikání

Seminární práce z Pojistné ekonomiky

Téma: **Analýza organizační struktury v pojišťovnách**

Zpracovala: Lucia Radičová

Datum prezentace: 6. 12. 2005

V Brně dne: 29. 11. 2005

1. Úvod……...3
2. Podstata organizování……...3
2.1 Procesní struktura……4
2.2 Útvarová struktura……...4
2.2.1 Základní parametry……4
3. Rozpětí řízení……6
4. Typy útvarových struktur……7
4.1 Liniová organizační struktura……...7
4.2 Funkční organizační struktura ……8
4.3 Liniově-štábní organizační struktura……9
5. Struktura organizace v pojišťovnách……11
Praktická část
6. Česká pojišťovna……12
7. Kooperativa…… 12
8. Allianz……12
9. Záver ……...13
10. Literatúra ……..……14

1. Úvod

Rozhodování je považováno za klíčový prvek řízení, neboť je podmínkou nutnou pro správné zaměření následných řídících aktivit.

Řízení v obecném slova smyslu chápeme jako vztah mezi prvkem, (resp. skupinou prvků), který řídí - řídícím subjektem a prvkem, (resp. skupinou prvků), který je řízen - řízeným objektem. V tomto pojetí můžeme hovořit o řízení v nejrůznějších systémech - technických (řízení ve strojích), biologických (řízení v organismech), v neposlední řadě pak ve společenských systémech, kde na straně řídícího subjektu i řízeného objektu figurují lidé.

2. Podstata organizování

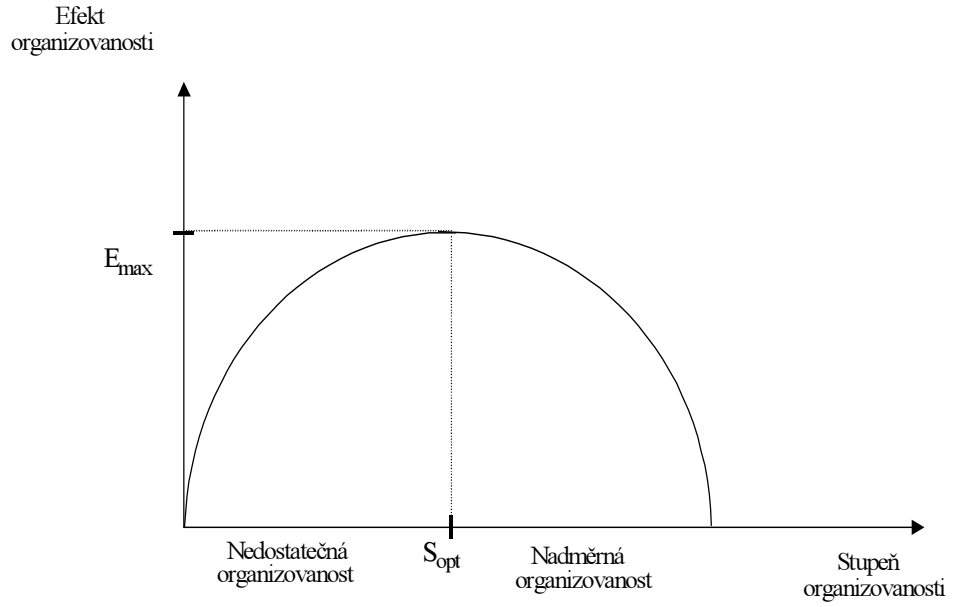
Podstata procesu organizování v podniku, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení spočívá v definování

- činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **procesní struktury,**
- funkčních či pracovních míst a mocenských, dále též informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvarové struktury.**

Pro úspěšnou řídící práci je velmi důležitý vztah mezi strukturou a funkcí, tedy proporce mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídící činnosti vedoucího. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti.**

Pokud je stupeň organizovanosti nepřiměřeně nízký, musí se vedoucí pracovník stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii.

Naproti tomu nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt v podobě rigidního uspořádání bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, než aby mu pomáhal. systému, bude pro vedoucího spíše přítěží či překážkou než oporou v jeho práci.



Je tedy zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy.

2.1 Procesní struktura

Každý podnik realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno jeho poslání a dán smysl jeho existence. Realizace uvedených funkcí, jak už bylo výše zmíněno, tvoří procesní strukturu podniku.

Principiálně vzato, procesní struktura je primární, útvarová, resp. prostorová struktura je sekundární. Určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následné pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvarové struktury.

Nutno na tomto místě podotknout, že procesní struktura je více abstraktní než struktura útvarová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (dílně, kanceláři a pod). Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále měnící.

Procesní strukturu tvoří prvky, tj. činnosti a sekvenční, informační a hmotně energetické vztahy definované (vymezené) s takovou mírou obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

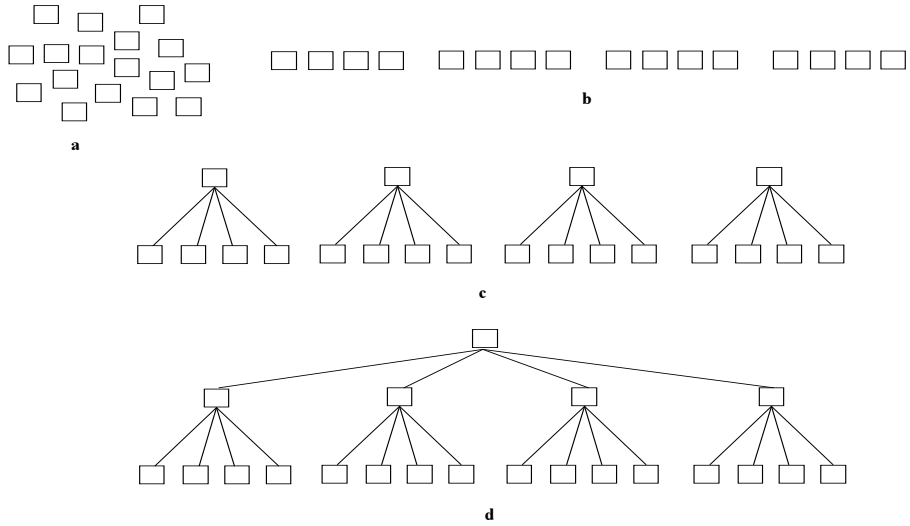
Velmi podrobně a přesně proto mají vymezenou strukturu například postupy bezprostřední výroby (tzv. technologické postupy) v sériové či hromadné výrobě, ověřování kvality výrobků, dále například provádění různých administrativních činností, kde je požadována možnost přesné kontroly, což je typické zejména u účetních operací, ale i v řadě jiných aktivit rutinního charakteru. Naproti tomu většinu procesů vážících se k řízení na vyšších stupních je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.

2.2 Útvarová struktura

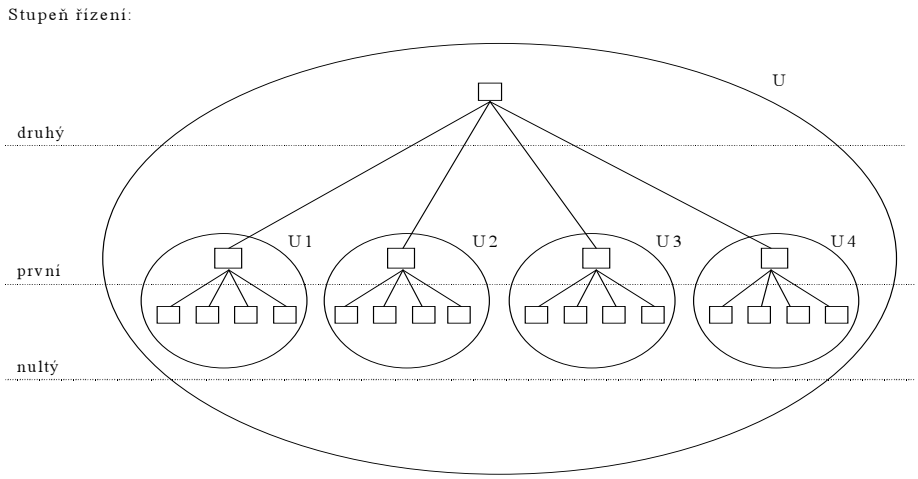
Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Jak již bylo řečeno, pro vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Nicméně existují další faktory, které působí na útvarovou strukturu obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou procesní struktury.

2.2.1 Základní parametry

Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na následujících schématech:



Obr.



Obr.

Dochází zde k **dělbě práce** mezi řadou pracovních míst. V důsledku rozdělení činností mezi pracovní místa dochází k jejich vzájemné **kooperaci**. Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**.

Výsledkem tohoto ilustrativního postupu je hierarchická útvarová struktura, často též označovaná jako **organizační struktura**. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.

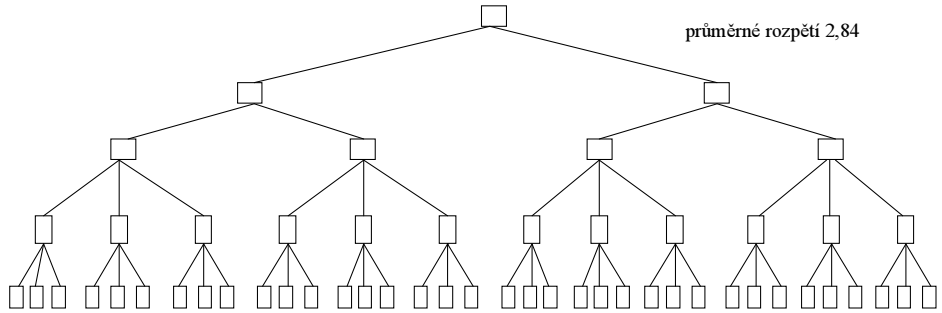
S využitím organizačního schématu na obr. uveďme následující parametry této struktury:

- **Prvky** útvarové struktury jsou prvky výkonné – funkční místa.
- **Vztahy** V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího.

- **Stupeň řízení** je dán prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zespodu nahoru, přičemž nejnižší, tzv. nultý stupeň řízení je tvořen pracovními místy, tedy prvky, které již nemají žádné podřízené.
- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury, obsahující prvky výkonné - pracovní místa a příslušný prvek řídící - funkční místo.
- **Rozpětí řízení** je hodnota, která udává kolik pracovníků (pracovních, resp. funkčních míst) je podřízeno jednomu vedoucímu.

3. Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující dosti podstatným způsobem.

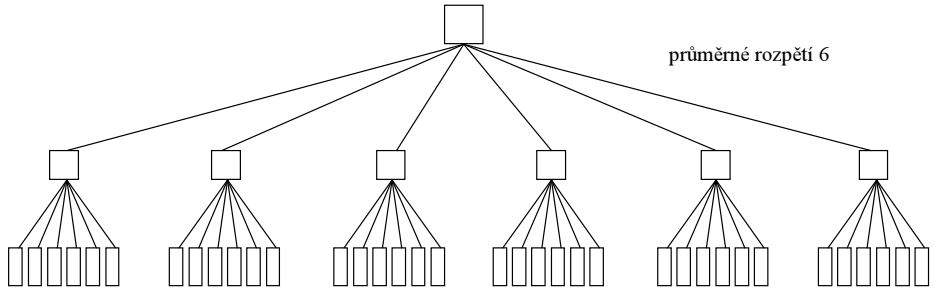


Obr.

Vysoké útvarové struktury jsou z hlediska řízení méně vhodné než struktury nízké, a to ze dvou důvodů:

- Vyžadují více řídících pracovníků (ve sledovaném příkladě je to devatenáct funkčních míst oproti sedmi).
- Řízení se odehrává na více stupních (v našem případě čtyři řídící stupně oproti dvěma).

Počet řídících pracovníků je faktorem, který nepochybně ovlivňuje náklady na řízení. Významnější je však druhý důvod, který bezprostředně souvisí s kvalitou a efektivitou řízení. Velký počet stupňů řízení zvětšuje vzdálenost mezi místem, kde se činnosti realizují a kde se o nich rozhoduje.



Obr.

Možnosti člověka nejsou neomezené a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí. Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, závisí na řadě faktorů, z nichž k nejdůležitějším patří:

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se ke konkrétní osobě a může být diferencovaná.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.**
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.
- **Míra samostatnosti podřízených**
- **Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.** Aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen, a to do té míry, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem.
- **Stupeň organizovanosti.**
- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.**
- **Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary (blíže viz následující kapitola). Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- **Stupeň automatizace řízení.** Automatizovaný sběr prvotních informací, automatizované zpracování potřebných rozborů, aplikace komunikační techniky, to vše jsou prostředky, které odbřemeňují vedoucího od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšují jeho výkonnost.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří menší nároky na čas vedoucího než když jsou rozmístěni ve rozsáhlém prostoru.

4. Typy útvarových struktur

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to tradiční organizační struktury a cílově-programové organizační struktury.

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- liniovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniově-štábní organizační strukturu.

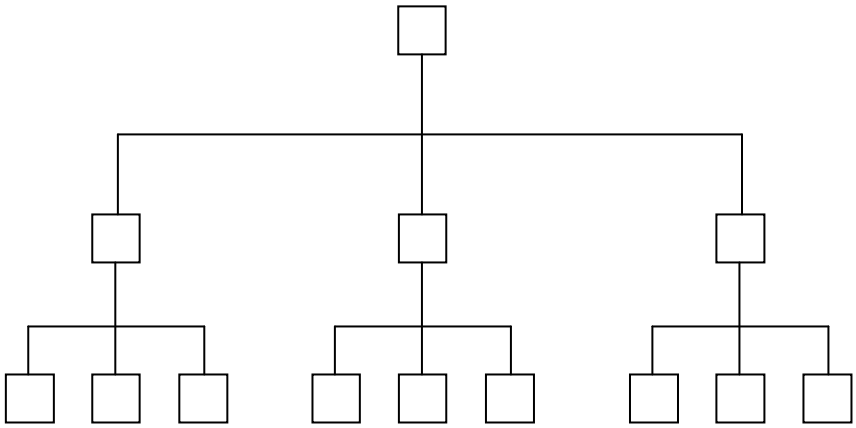
V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.

4.1 Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník (každé

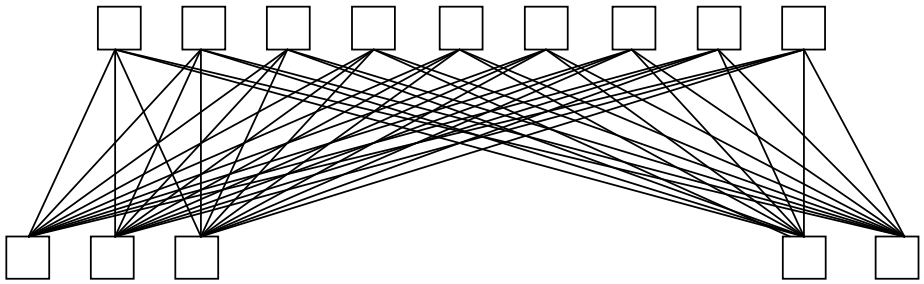
pracovní či funkční místo) má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídící činnosti potřebné pro řízení jemu svěřeného útvaru.



Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy.

4.2 Funkční organizační struktura

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti tradičně zmiňován F.W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně a pod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obr. 17.



Obr.

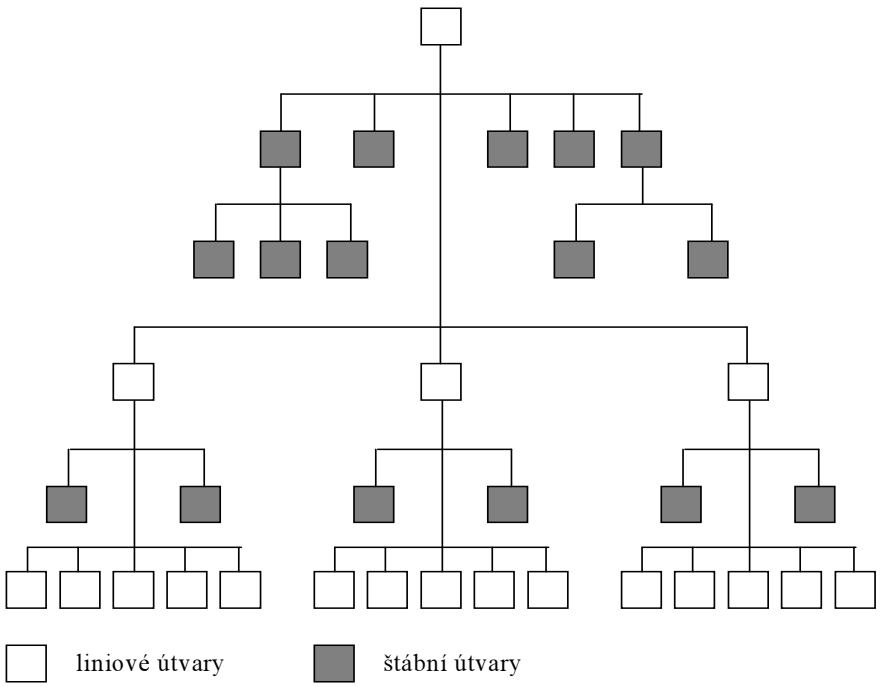
Už změť čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém.

Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídící činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů organizační struktury.

4.3 Liniově-štábní organizační struktura

Představuje v současné době nejrozšířenější typ. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.

Základem liniově-štábní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát - štáb.



Obr.

Organizační schéma liniově-štábní struktury je na obr. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štábu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídící činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štábních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štábní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou přikazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědny za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový

vedoucí. Vedoucí štábních útvarů však jsou odpovědni svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štábním pracovníkům, resp. štábním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.
Podle úloh, které štábní útvary plní, je možno je dělit na:

- osobní štáb
- generální (všeobecný) štáb
- specializovaný štáb

Osobní štáb - v čele sekretariátu stojí zpravidla tajemník. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

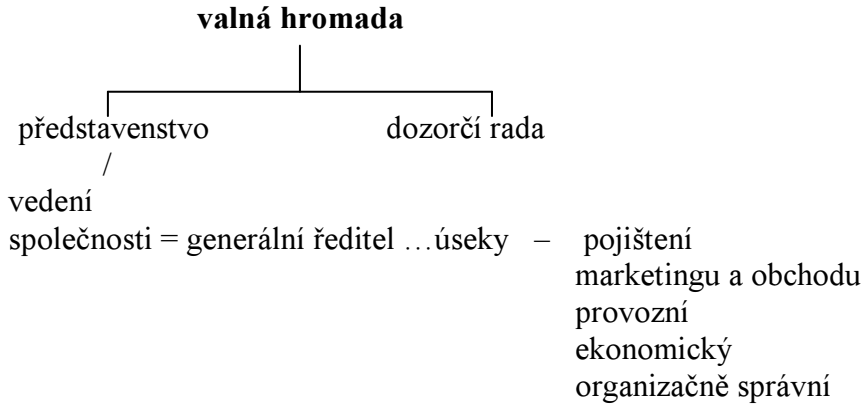
Generální štáb se vyskytuje zpravidla pouze na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, například u generálního ředitele velkého podniku. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod.

Specializovaný štáb se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých oblastech řízení. Na rozdíl od osobního resp. generálního štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu v pevně vymezené oblasti. Jde například o personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu, oblast bezpečnosti práce, oblast výzkumu a vývoje, oblast jakosti, oblast rozvoje řízení a pod.

5. Struktura organizace v pojišťovnách

Organizační řád – je závazný dokument a jeho sučástí je organizační struktura, vyjmenování funkcí a náplň práce.

a.s.



Strategická úroveň řízení – je využívaná v otázkách zásadního charakteru. Je tvořena valnou hromadou, vlastníkmi, představenstvem, dozorčí radou, vedením a úsekmi.
Taktická úroveň řízení – jedná se o odbory na úrovni generálního ředitelství, nebo tzv pobočky.
Operatívní úroveň řízení – je tvořen odděleními, na úrovni obchodu a poboček.

<u>Odbory:</u>

Pojištení - životní
- neživotní

Marketing
Provozní úsek – informatici
Ekonomický - odbor plánování s kontroly
- odbor účetníctví
- odbor správy majetku
- odbor investiční (má na starosti investování technických rezerv)

Organizačně správní – odbor personální
- odbor právní
- odbor organizační
- PR (stížnosti, žádosti, připomínky, klienti, reklamy, rozhovory..)

Praktická část:

6. Česká poišťovna
www.cpoj.cz

7. Allianz
www.allianz.cz

8. Koopoeriva

www.koop.cz

9. Záver:

Řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Každá řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. Stupeň a kvalita organizovanosti ve značné míře působí na efektivitu práce vedoucího.

Co se týče organizační změny, rozvoje a inovace, čím je výrobní technologie složitější, počínaje kusovou výrobou a konče výrobou velkosériovou, tím je zapotřebí větší počet manažerů a vyšší počet stupňů řízení.

10. Literatura:

ČEJKOVÁ, V. *Pojistný trh a jeho připravenost na vstup do pojišťovnictví EU.* Konference IIR, Praha 2002.

DĚDINA, J. a kol., *Management a organizační chování*, Grada, Praha 2005

BLAŽEK, L., *Úvod do teorie řízení podniku*, Masarykova univerzita, Brno, 1999

Internetové zdroje:

www.cpoj.cz
www.koop.cz
www.allianz.cz
www.finance.cz
www.mesec.cz
www.mfdnes.cz