

# ORGANIZOVÁNÍ

## Osnova:

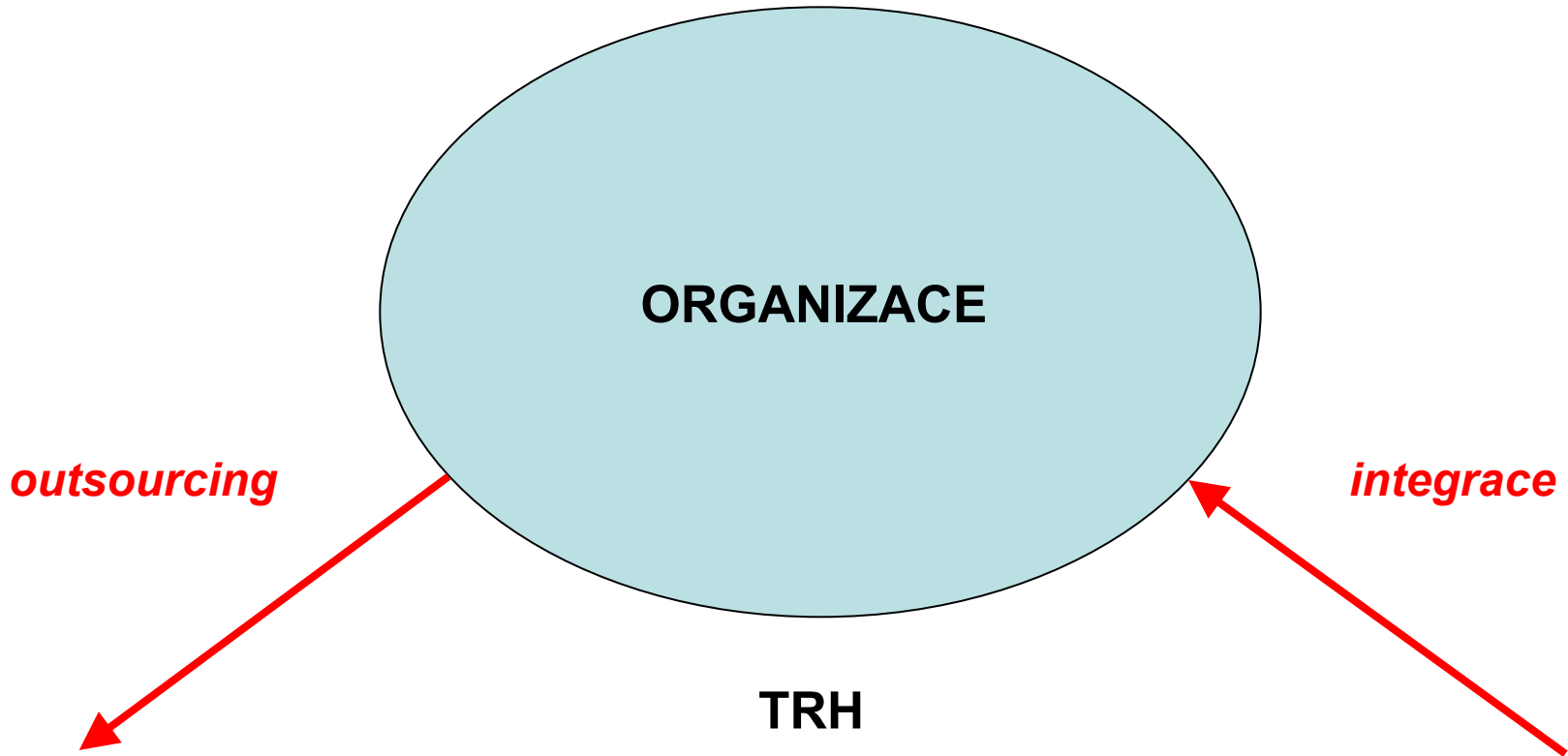
1. Organizace a trh
2. Organizační struktura
3. Parametry organizační struktury
4. Faktory ovlivňující organizační strukturu
5. Příloha (příklady)

# ORGANIZACE (definice)

- Tzv. umělá organizace = umělý řád vytvořený lidmi za účelem dosahování stanovených cílů
- Nejvyšší cíl = maximalizace užitku:
  - bud'
  - maximalizace dlouhodobého zisku  
(podnikatelské subjekty)
  - nebo
  - maximalizace užitku pro společnost  
(nepodnikatelské subjekty)

# 1. ORGANIZACE A TRH

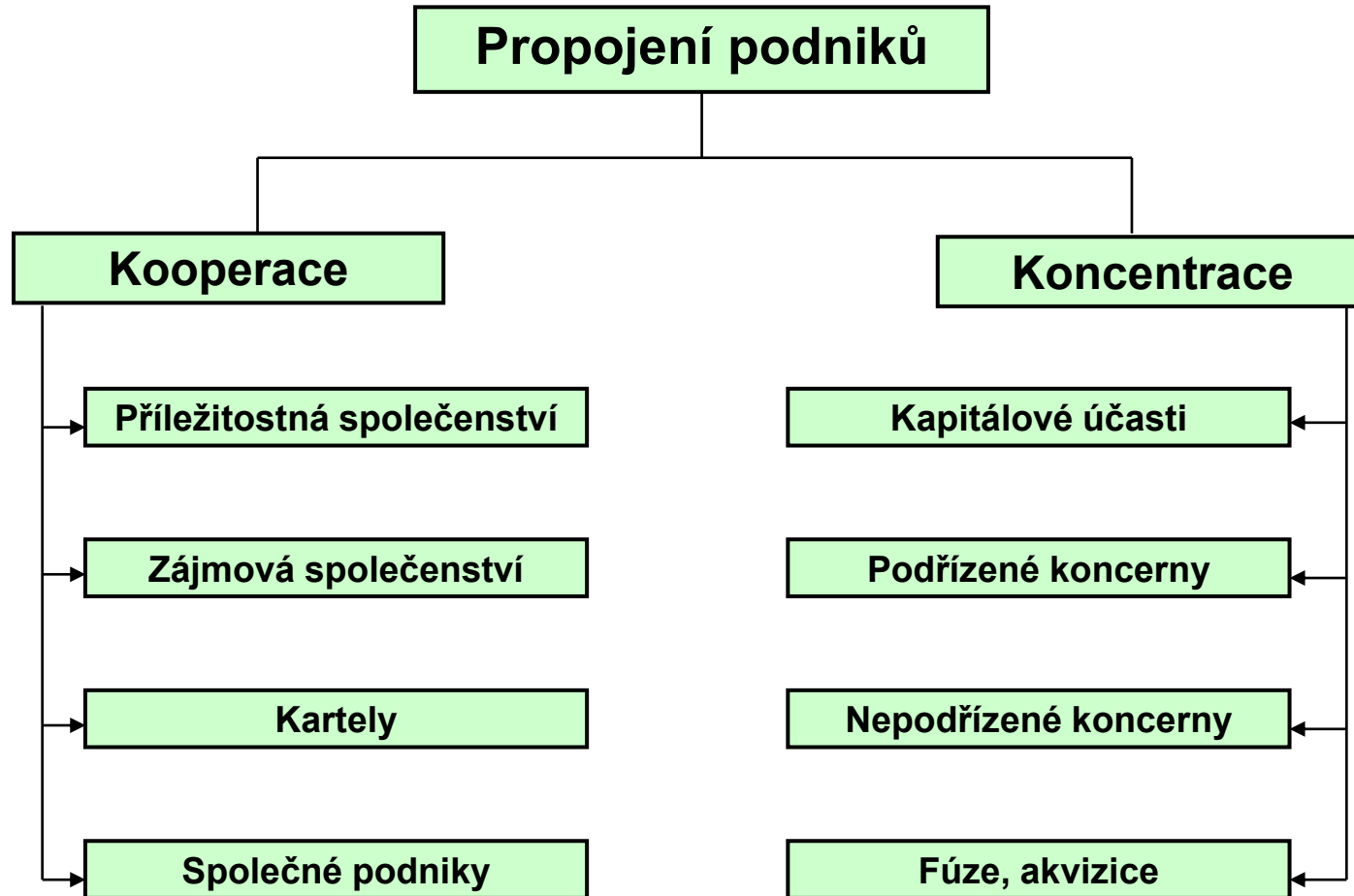
## OUTSOURCING A INTEGRACE



# KRITERIA OUTSOURCINGU

<b>Existuje na trhu více dodavatelů produktu?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Je produkt dodáván i konkurentům dané organizace?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Existuje na trhu převis nabídky?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Je specifičnost produktu velká?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Je produkt u dodavatele realizován ve velkém rozsahu?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Je produkt v dané organizaci realizován ve velkém rozsahu?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Patří realizace produktu ke klíčovým kompetencím dané organizace?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>Je tržní prostředí kultivované?</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>

# SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ

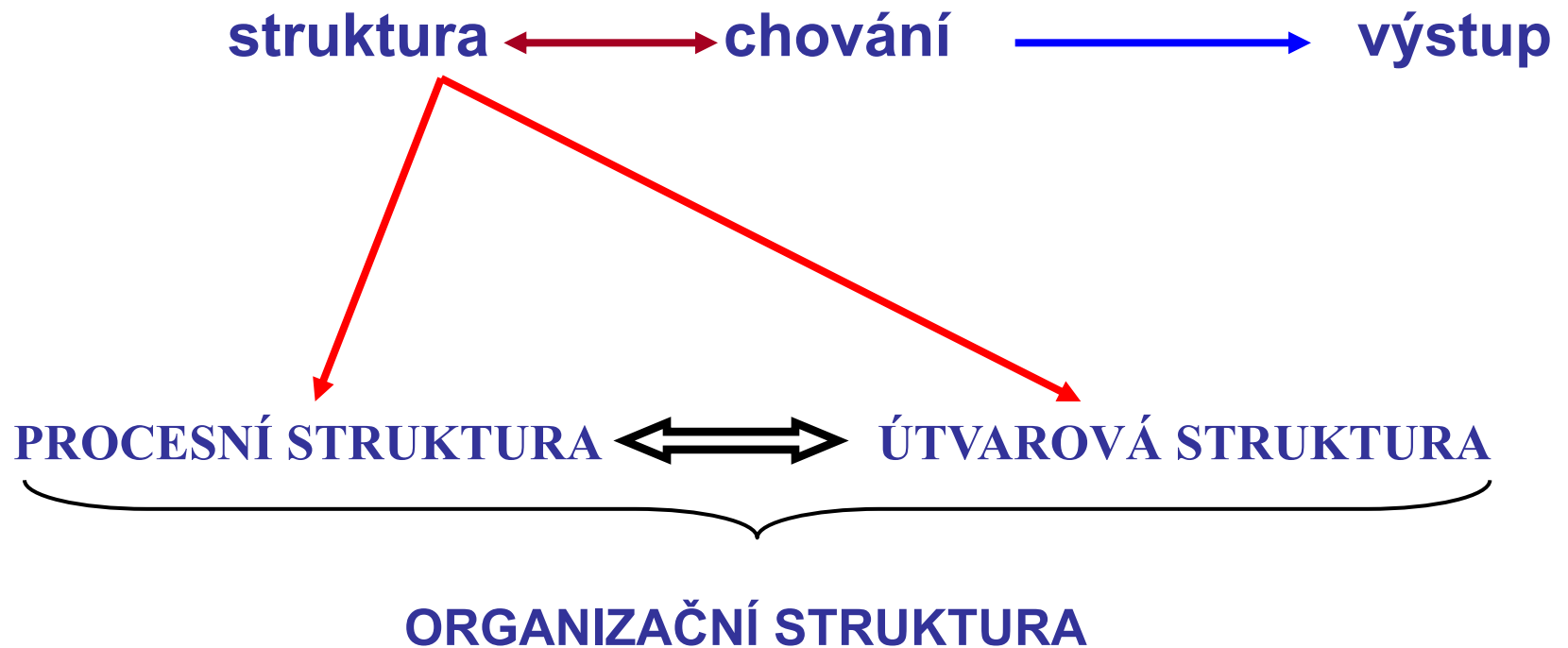


# ORGANIZOVÁNÍ (definice)

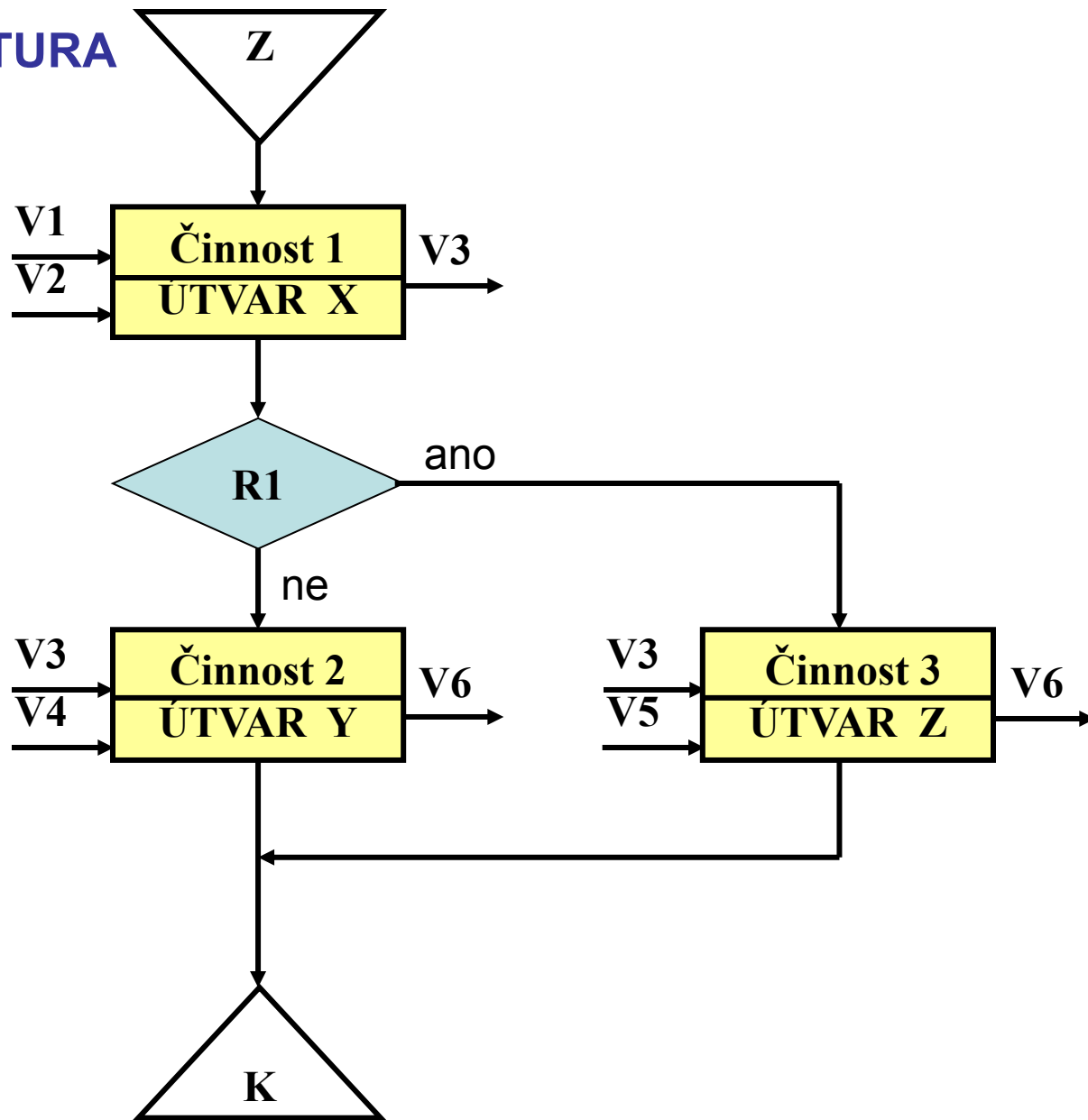
- **Vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické upořádání celku**
- **Určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti**
- **Vymezení působností, pravomocí a odpovědností**
- **Cílevědomá činnost za účelem uspořádání prvků v podniku, jejich aktivit a koordinaci tak, aby přispěly k dosažení stanovených cílů podniku**

## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

### SYSTÉM ŘÍZENÍ



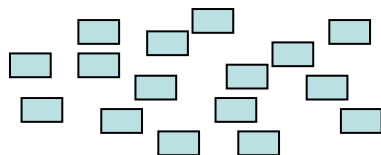
# PROCESNÍ STRUKTURA





# ÚTVAROVÁ STRUKTURA

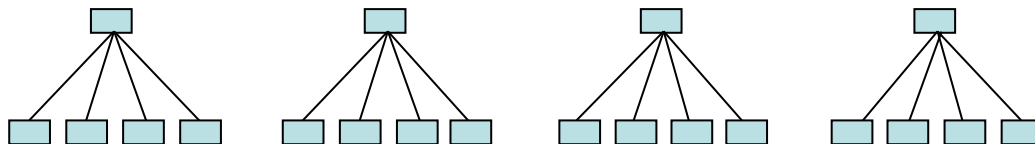
1.



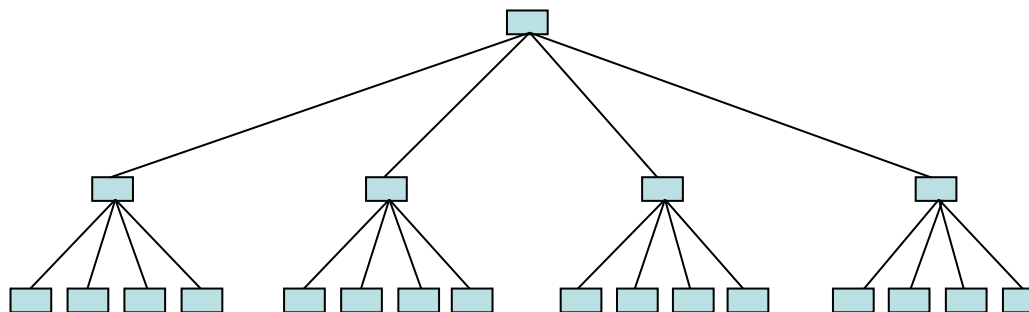
2.



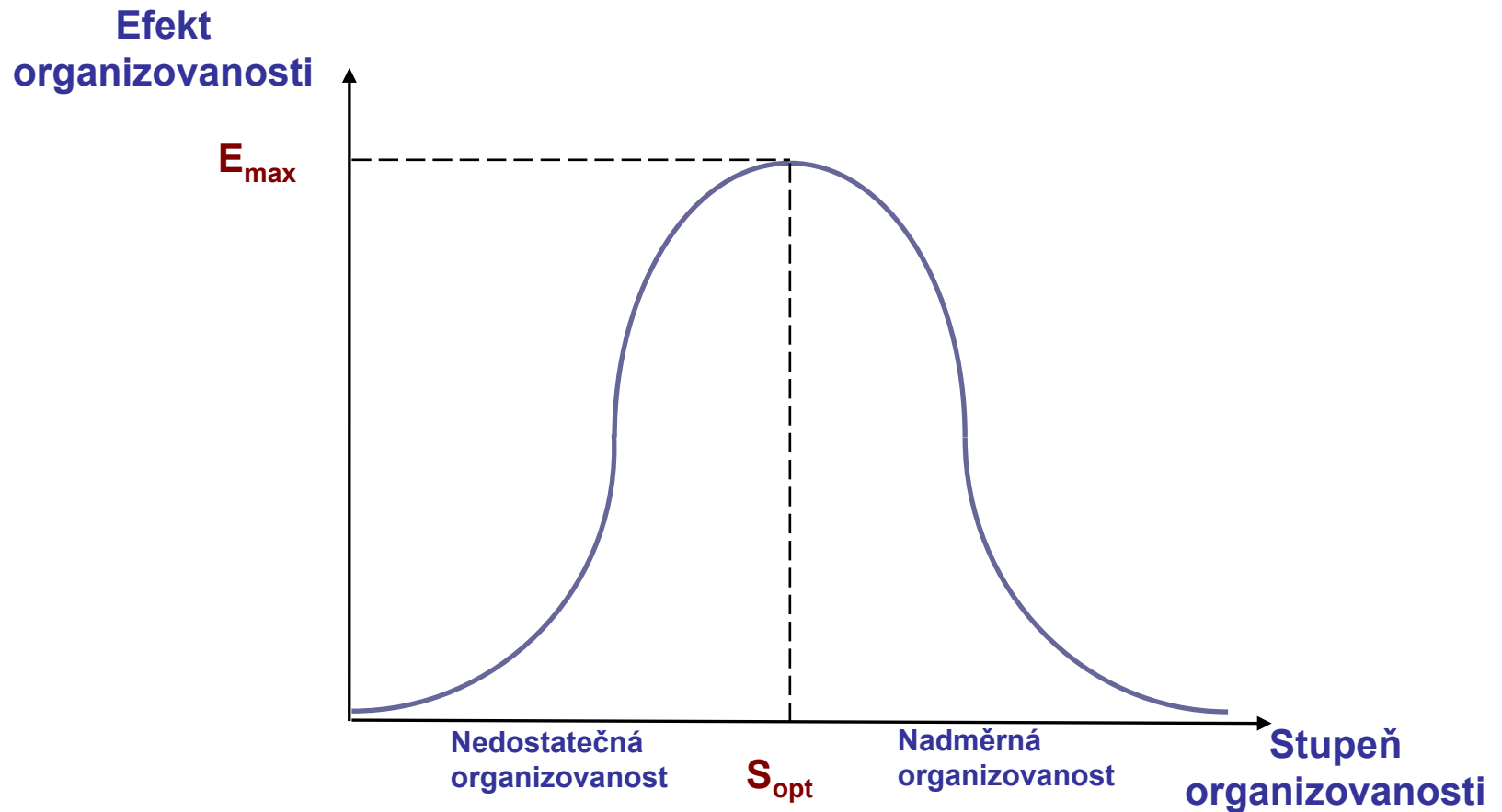
3.



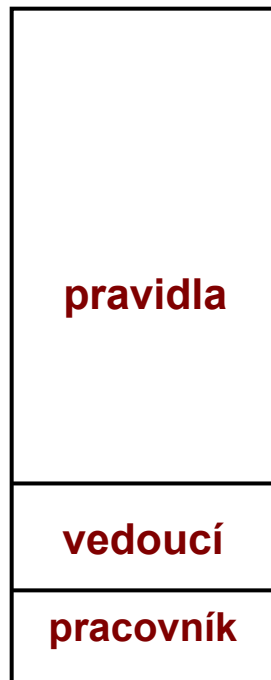
4.



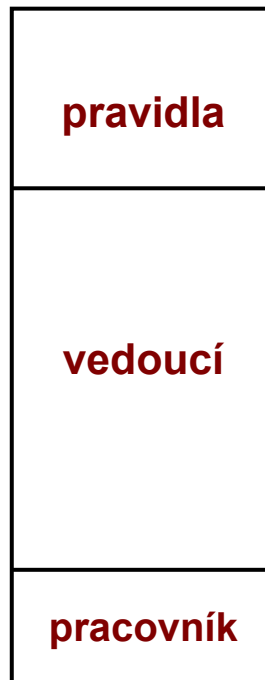
# STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI



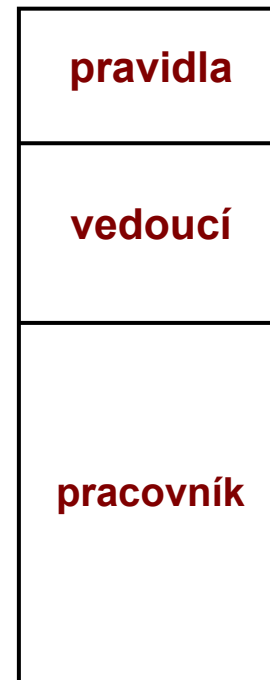
# STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI pokrač.



**Model A**  
**(mechanistický)**



**Model B**



**Model C**  
**(organický)**

# **3. PARAMETRY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

## **A) DĚLBA PRÁCE**

**= seskupování činností do útvarů dle principu předmětné a funkční specializace**

## **B) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ**

**= počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu**

## **C) DĚLBA PRAVOMOCI**

**= způsob, jakým je řídicí pravomoc rozdělena ve vertikální a v horizontální dimenzi**

# A) DĚLBA PRÁCE

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	$A_{11}$	$A_{12}$	$A_{13}$	$A_{14}$	$A_{15}$	$A_{16}$
výrobek 2	$A_{21}$	$A_{22}$	$A_{23}$	$A_{24}$	$A_{25}$	$A_{26}$
výrobek 3	$A_{31}$	$A_{32}$	$A_{33}$	$A_{34}$	$A_{35}$	$A_{36}$
výrobek 4	$A_{41}$	$A_{42}$	$A_{43}$	$A_{44}$	$A_{45}$	$A_{46}$
výrobek 5	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$	$A_{55}$	$A_{56}$

# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.

(princip předmětné specializace)

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

výrobek 1	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
výrobek 2	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	A <sub>23</sub>	A <sub>24</sub>	A <sub>25</sub>	A <sub>26</sub>
výrobek 3	A <sub>31</sub>	A <sub>32</sub>	A <sub>33</sub>	A <sub>34</sub>	A <sub>35</sub>	A <sub>36</sub>
výrobek 4	A <sub>41</sub>	A <sub>42</sub>	A <sub>43</sub>	A <sub>44</sub>	A <sub>45</sub>	A <sub>46</sub>
výrobek 5	A <sub>51</sub>	A <sub>52</sub>	A <sub>53</sub>	A <sub>54</sub>	A <sub>55</sub>	A <sub>56</sub>

# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.

(princip funkční specializace)

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

výrobek 1	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
výrobek 2	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	A <sub>23</sub>	A <sub>24</sub>	A <sub>25</sub>	A <sub>26</sub>
výrobek 3	A <sub>31</sub>	A <sub>32</sub>	A <sub>33</sub>	A <sub>34</sub>	A <sub>35</sub>	A <sub>36</sub>
výrobek 4	A <sub>41</sub>	A <sub>42</sub>	A <sub>43</sub>	A <sub>44</sub>	A <sub>45</sub>	A <sub>46</sub>
výrobek 5	A <sub>51</sub>	A <sub>52</sub>	A <sub>53</sub>	A <sub>54</sub>	A <sub>55</sub>	A <sub>56</sub>

# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.

(kombinace obou principů)

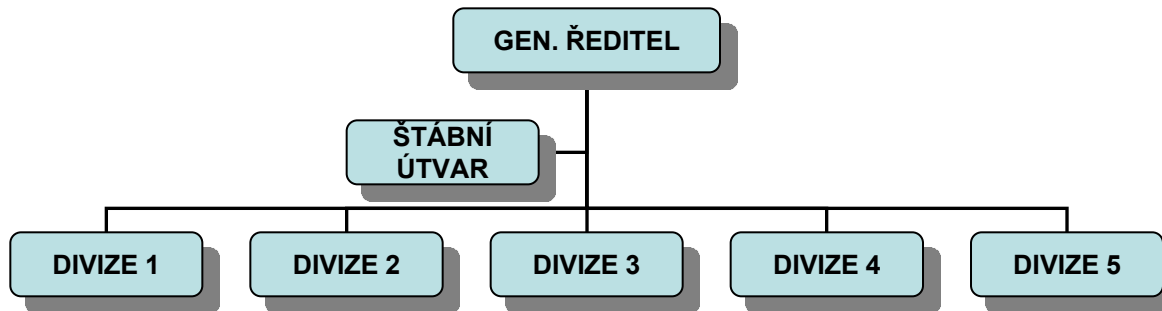
vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej



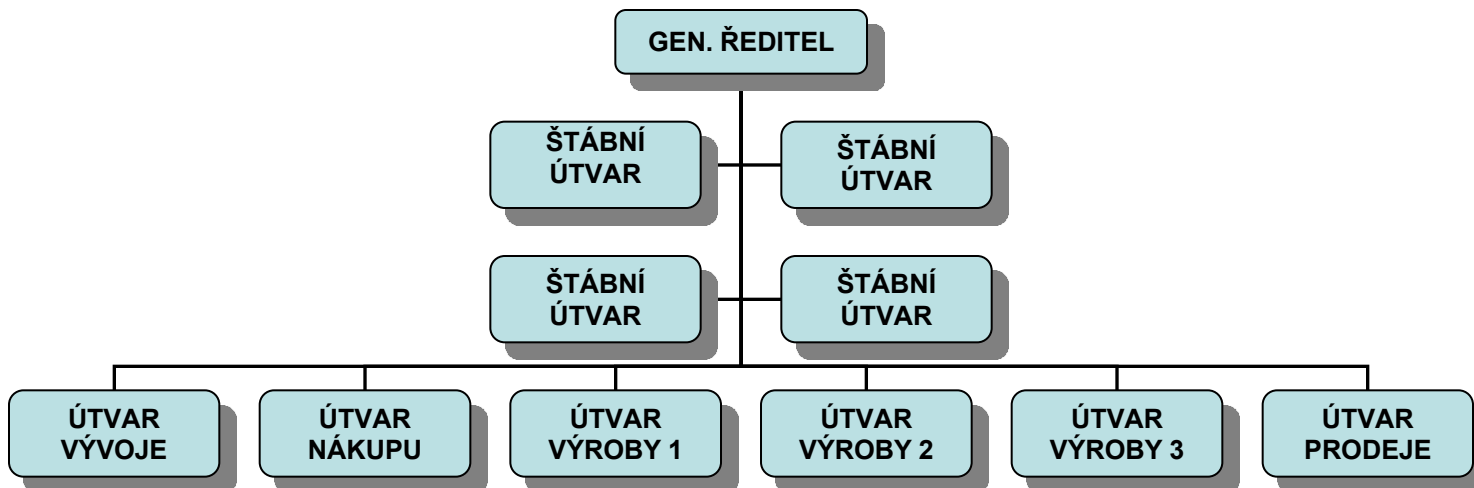


# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.

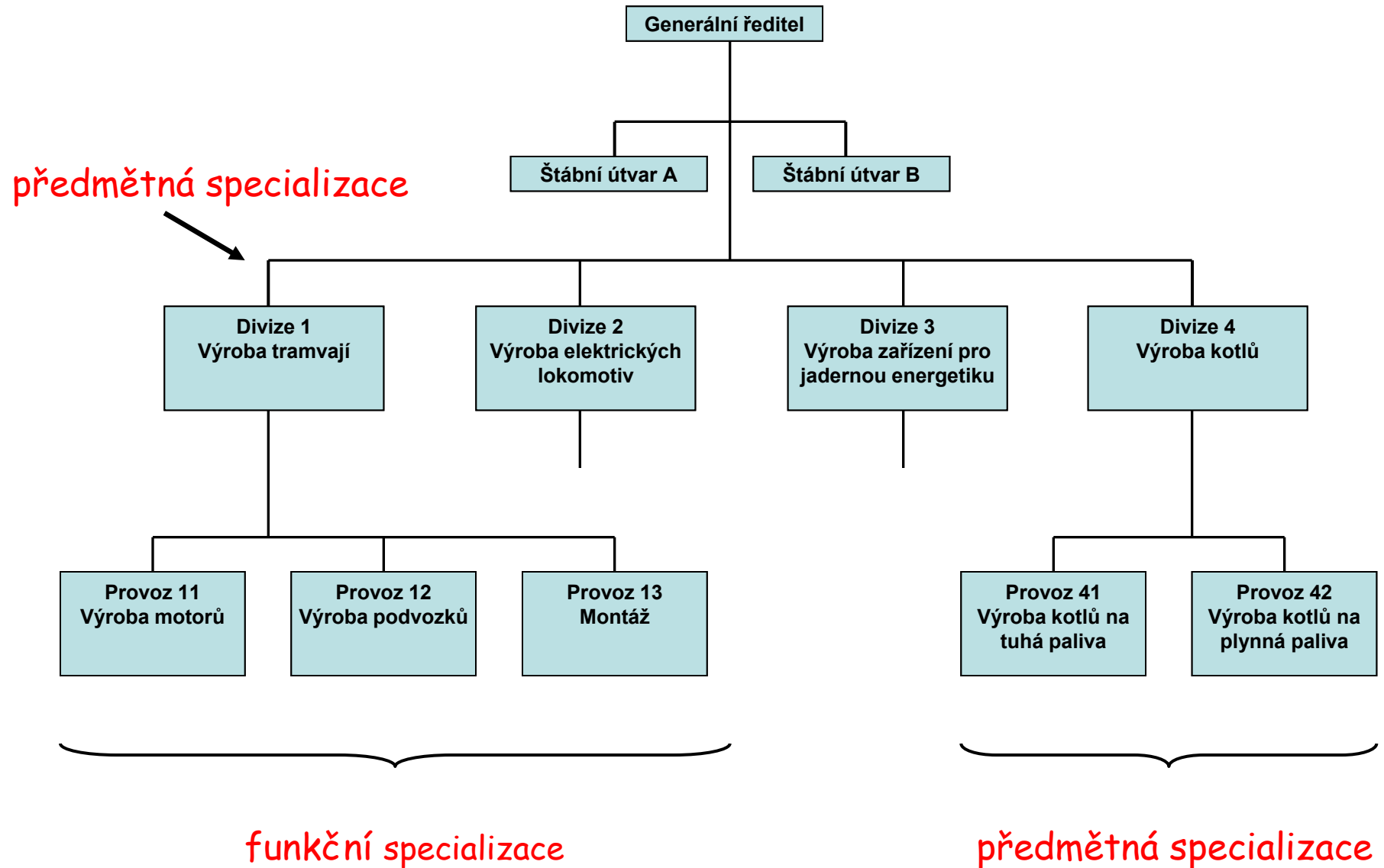
## PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE



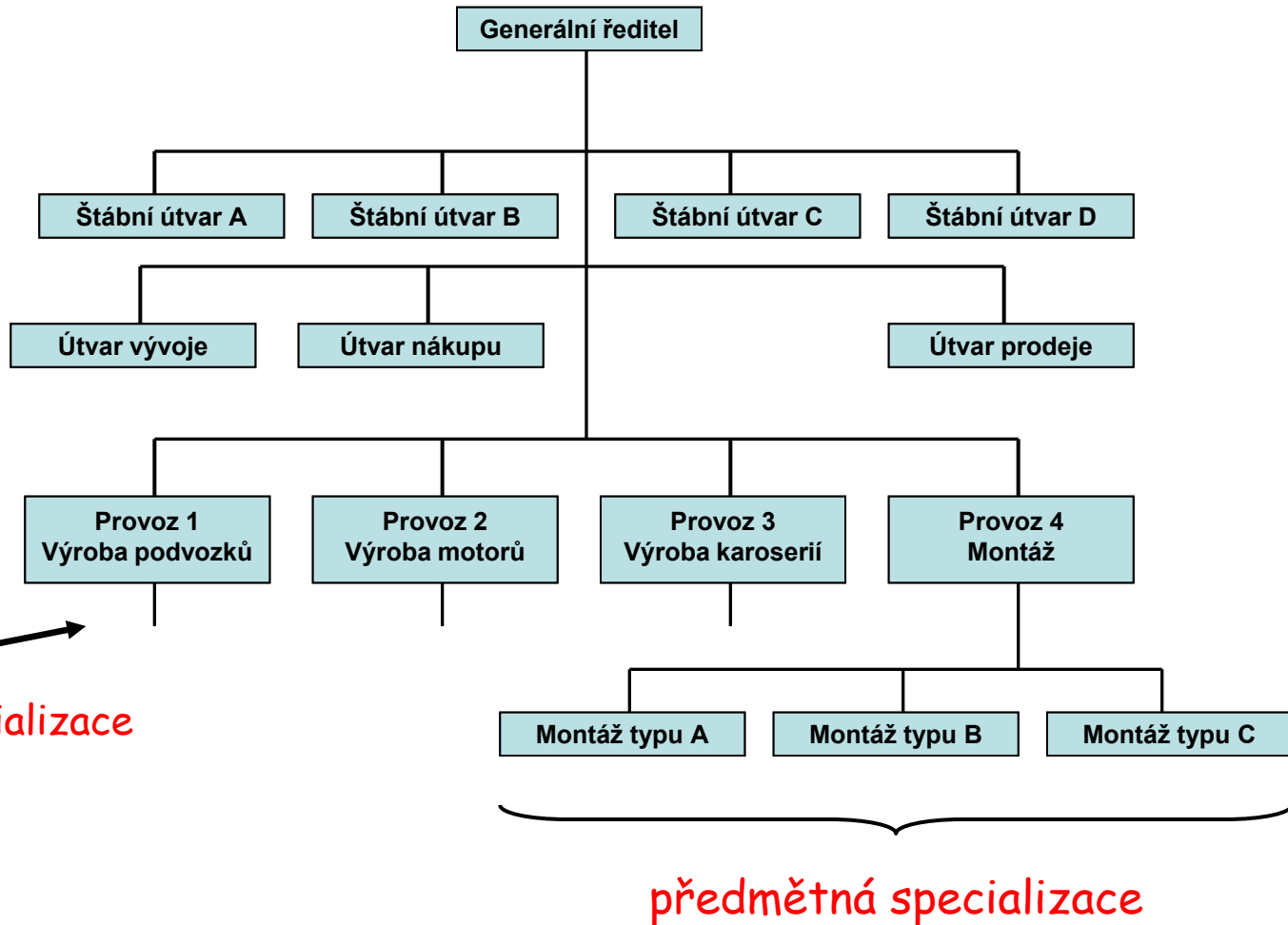
## FUNKČNÍ SPECIALIZACE



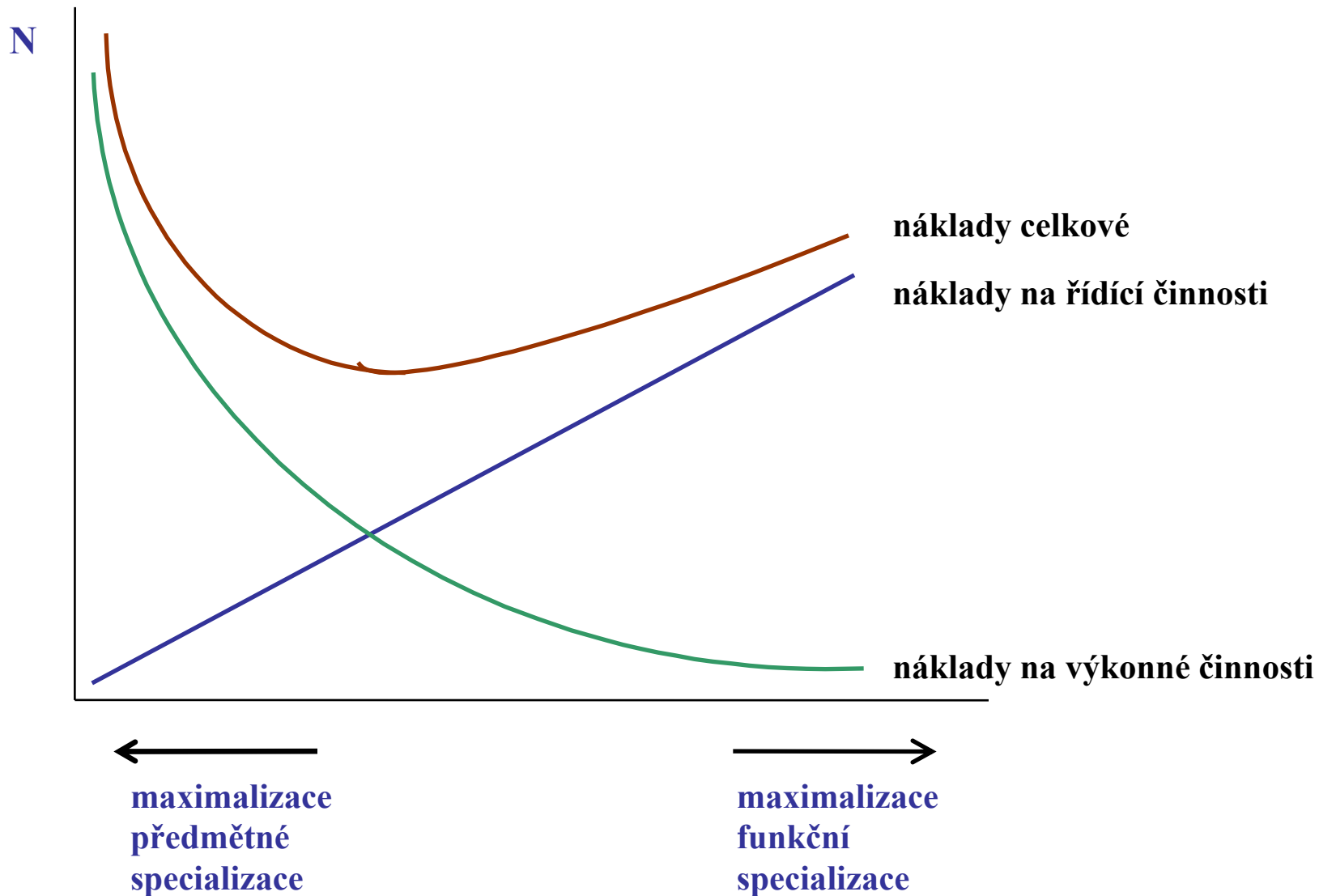
# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.



# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.



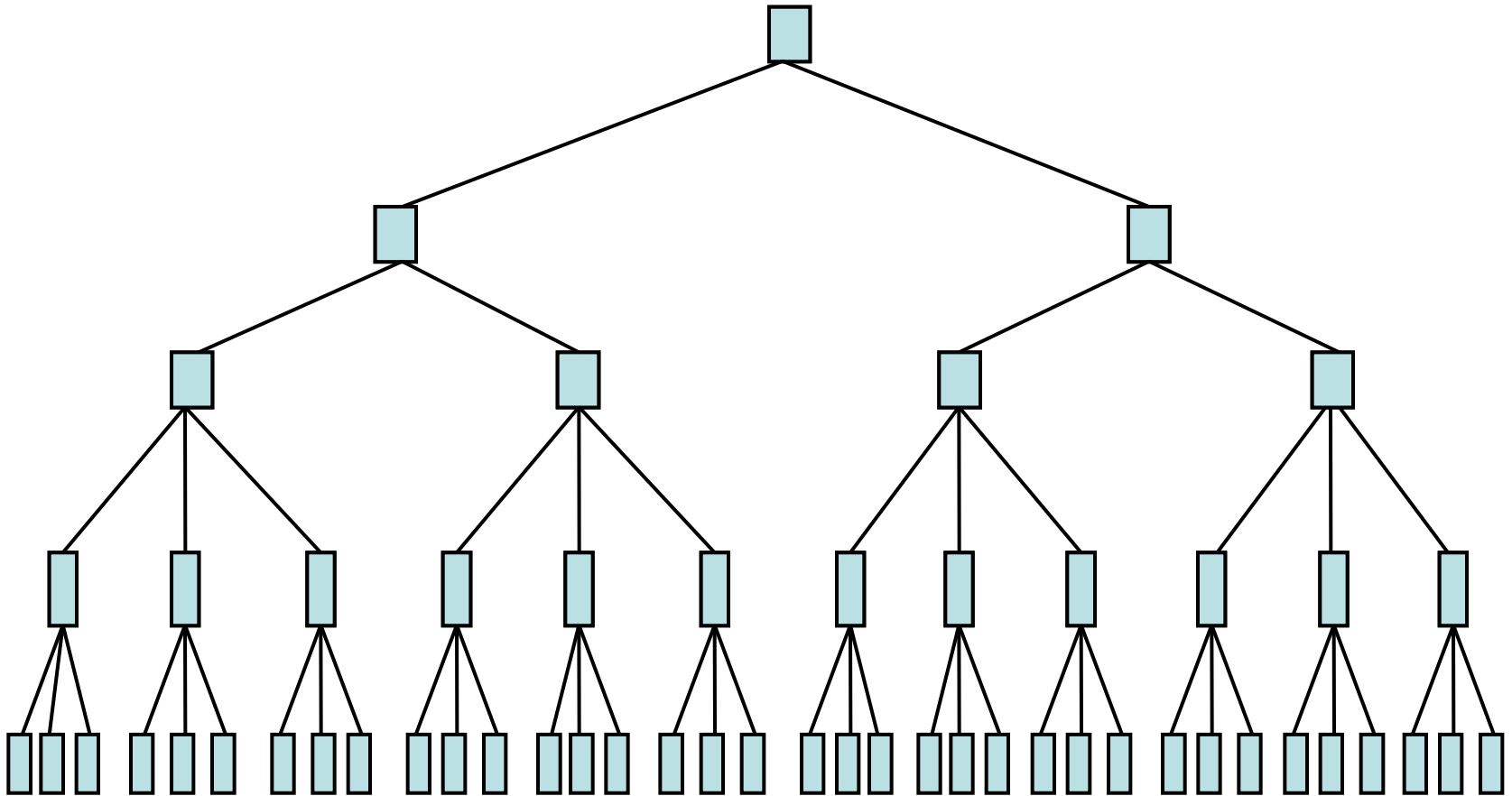
# A) DĚLBA PRÁCE pokrač.



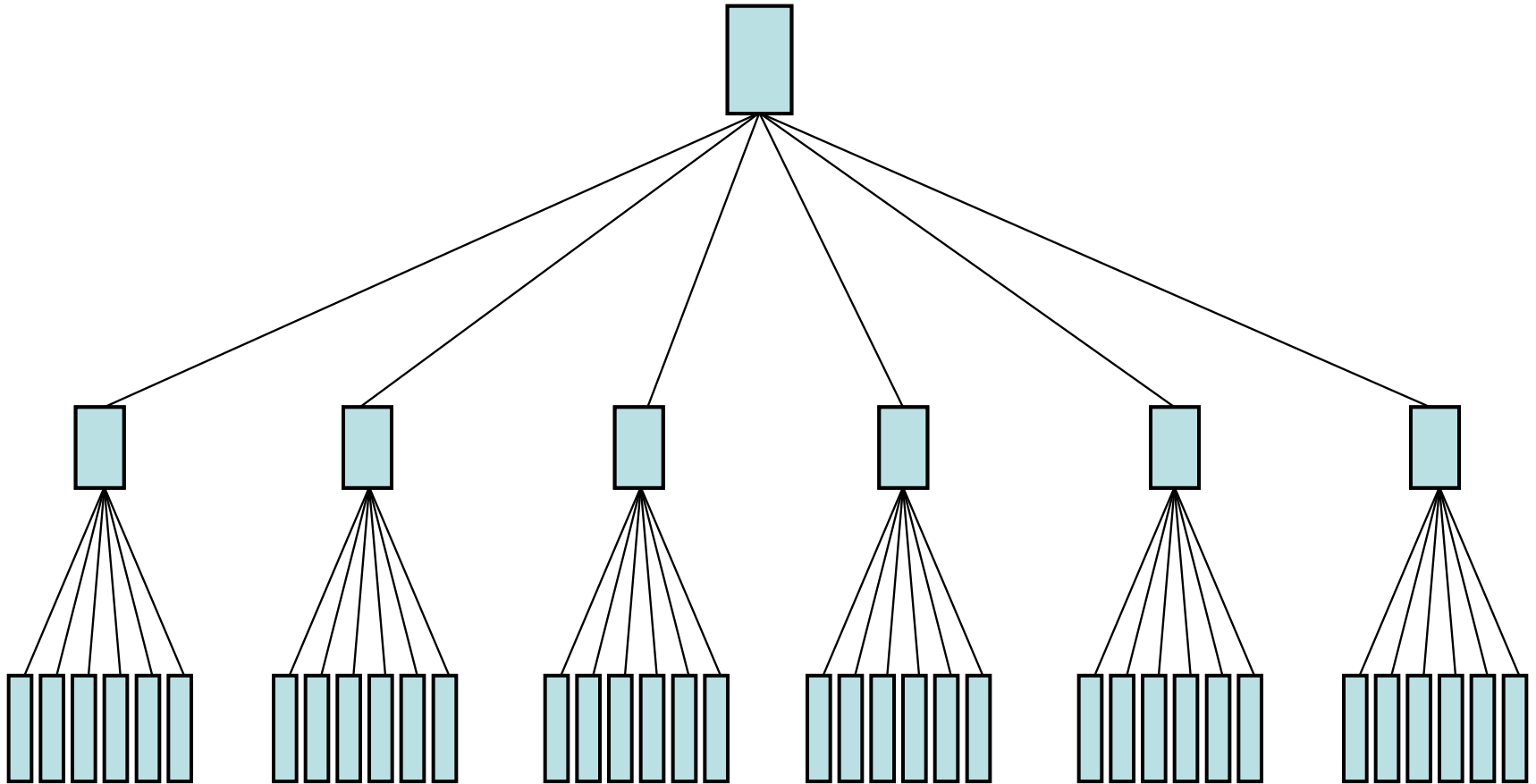
## B) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

- **Parametr, který ovlivňuje tvar útvarové struktury**
- **Na úrovni top managementu: 6-12 osob**
- **Na úrovni managementu 1.linie: 25-35 osob**
- **Snaha o maximalizaci RŘ**
  - = jednodušší a levnější řízení (výhoda),**
  - = nebezpečí přetížení a zhoršení kvality řízení (nevýhoda)**

## B) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



## B) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



## B) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.

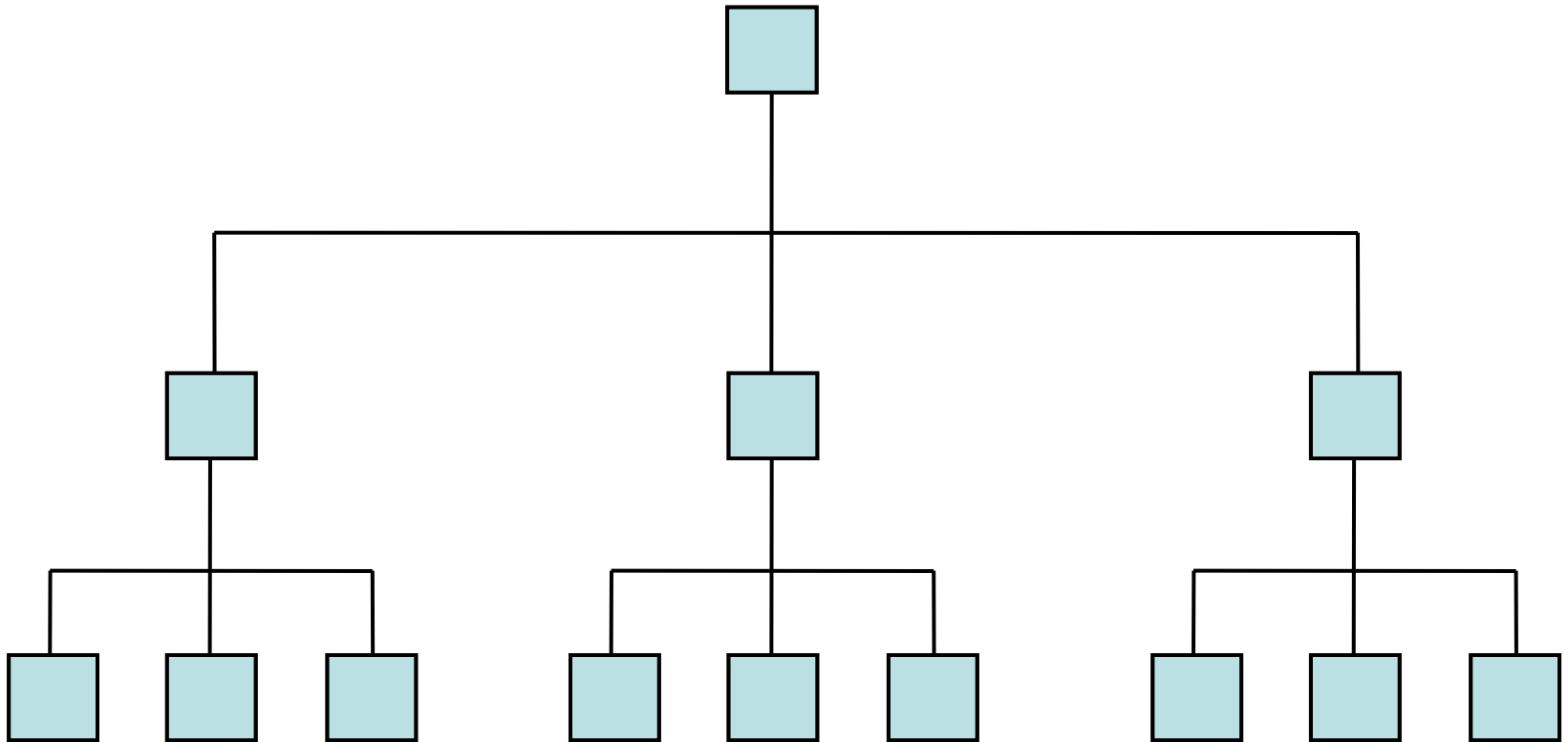
### HLAVNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ:

- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.
- Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.
- Míra samostatnosti podřízených.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.
- Stupeň organizovanosti.
- Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.
- Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.
- Stupeň automatizace řízení.
- Prostorové rozmístění.



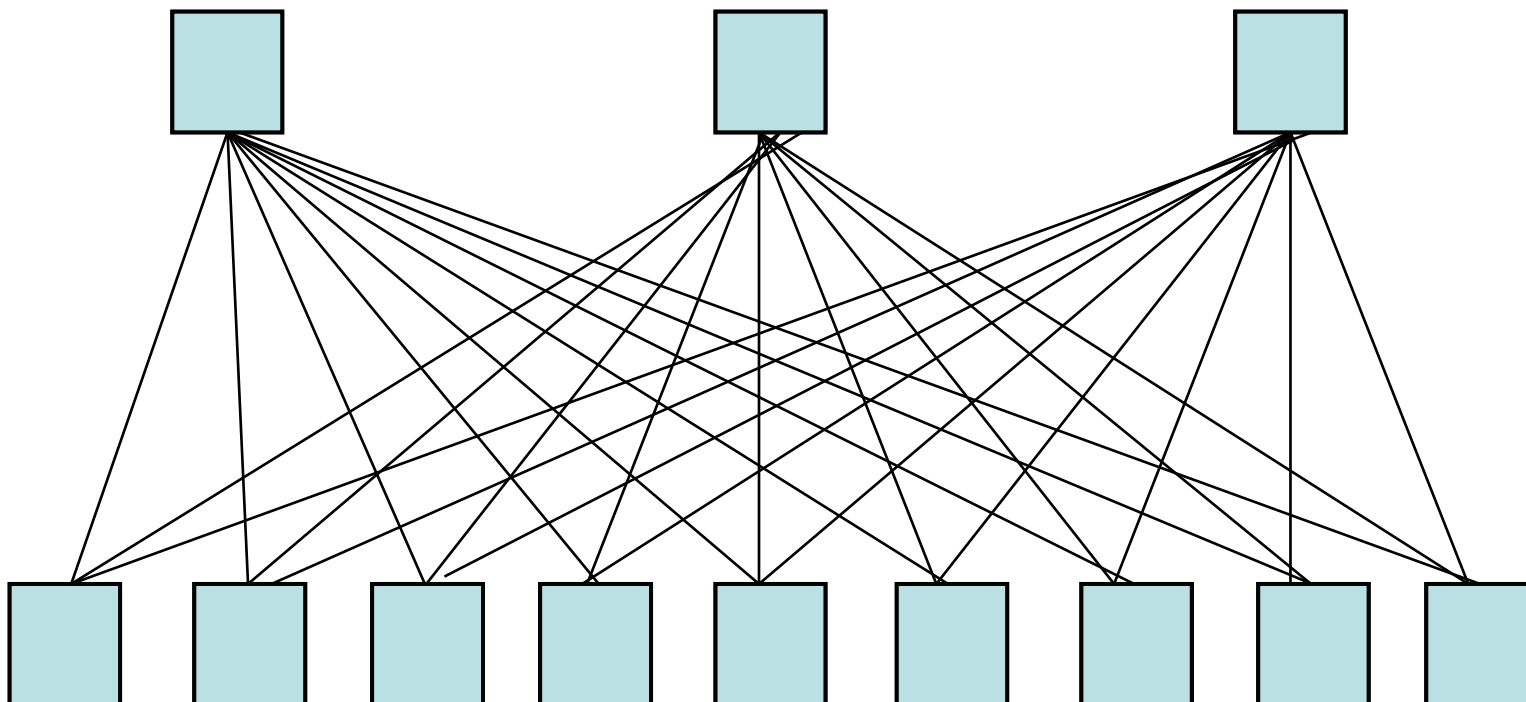
# C) DĚLBA PRAVOMOCI

## LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



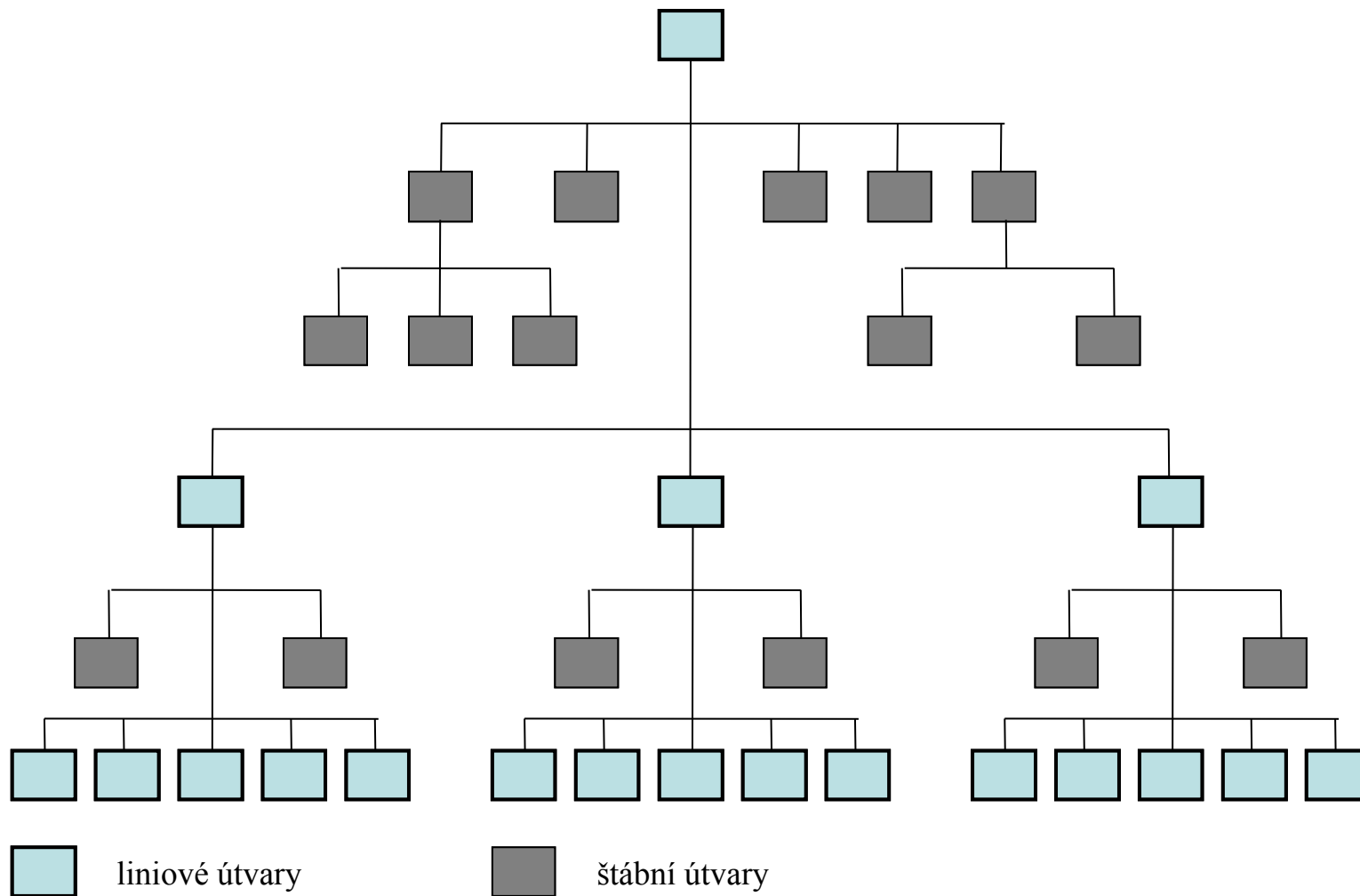
## C) DĚLBA PRAVOMOCI pokrač.

### FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



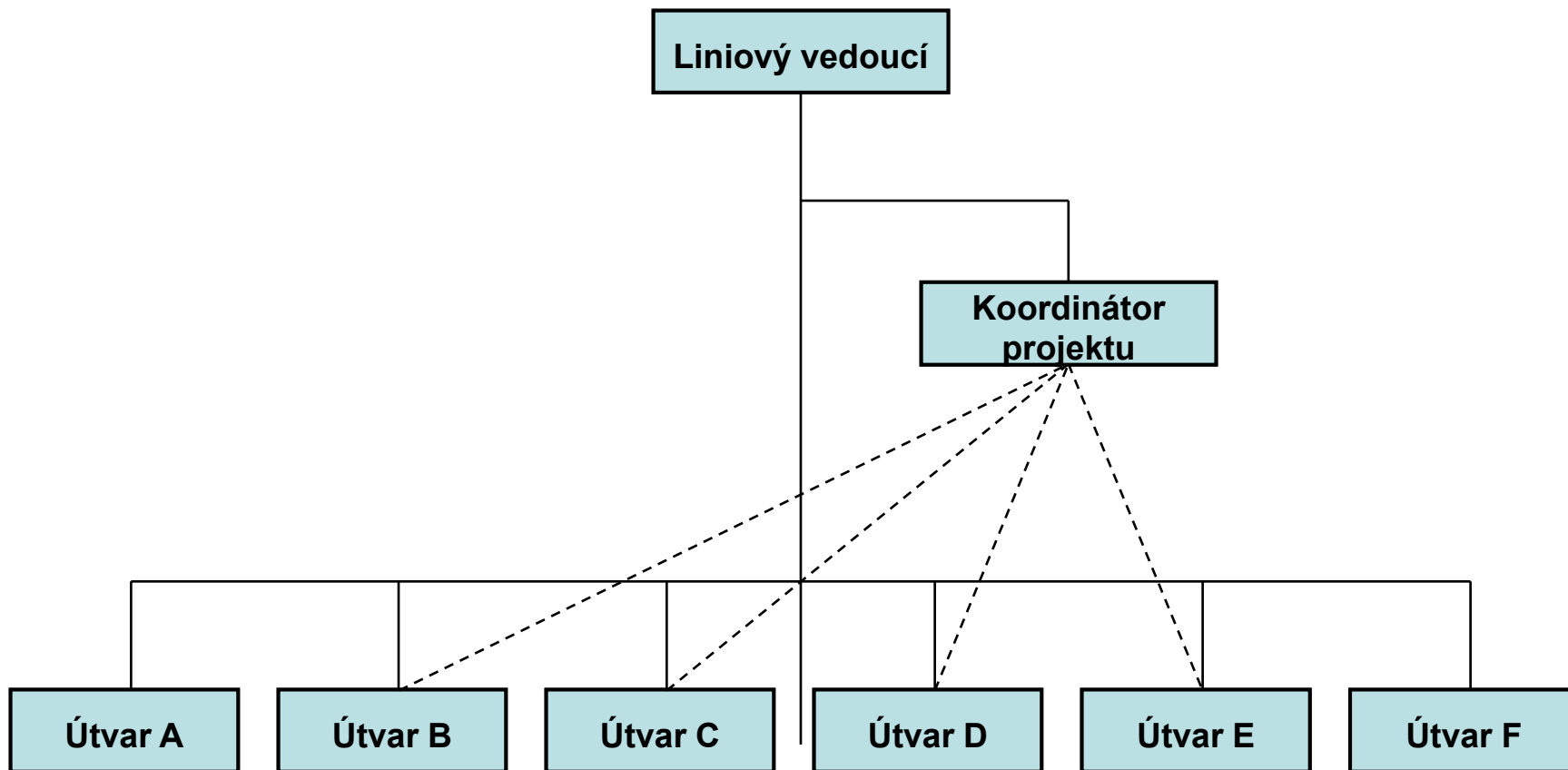
# C) DĚLBA PRAVOMOCI pokrač.

## LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



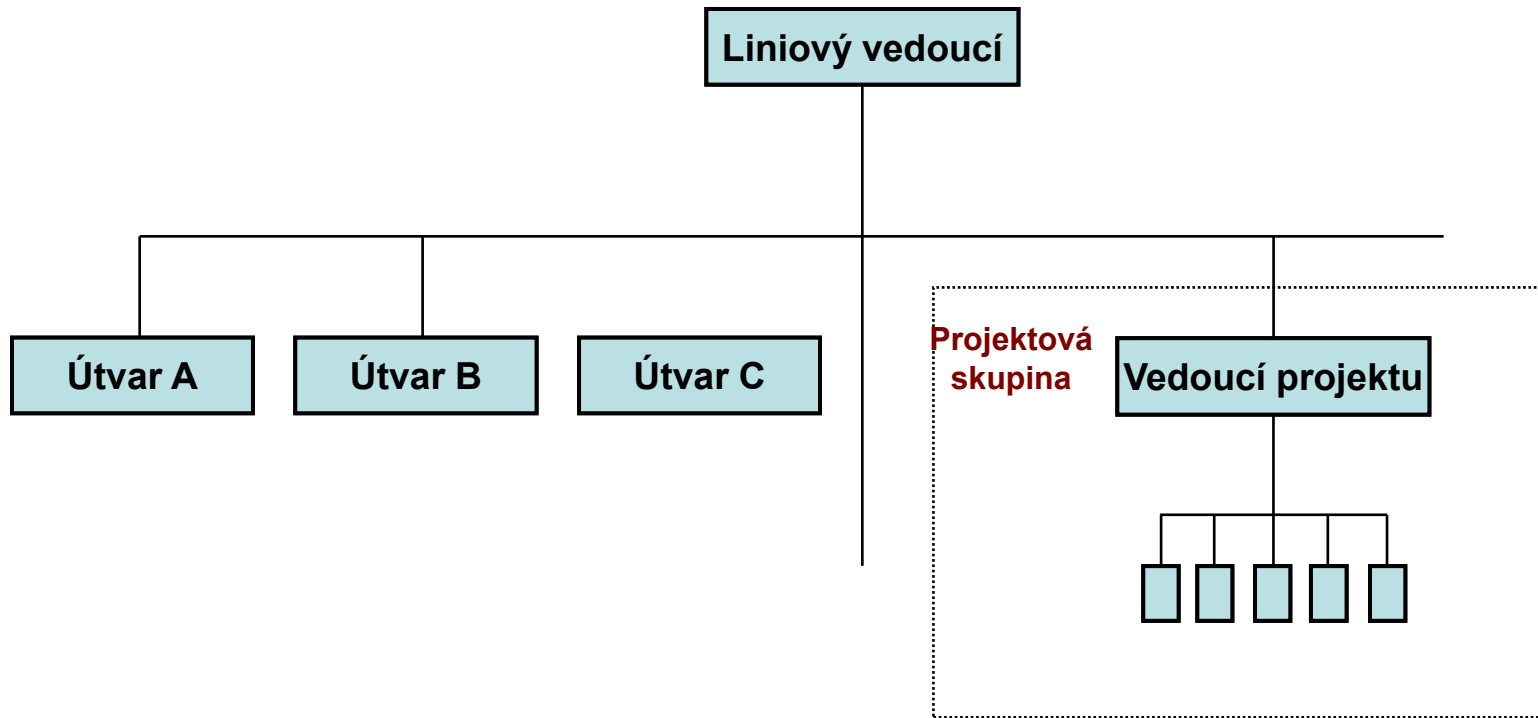
## C) DĚLBA PRAVOMOCI pokrač.

### PROJEKTOVÁ KOORDINACE



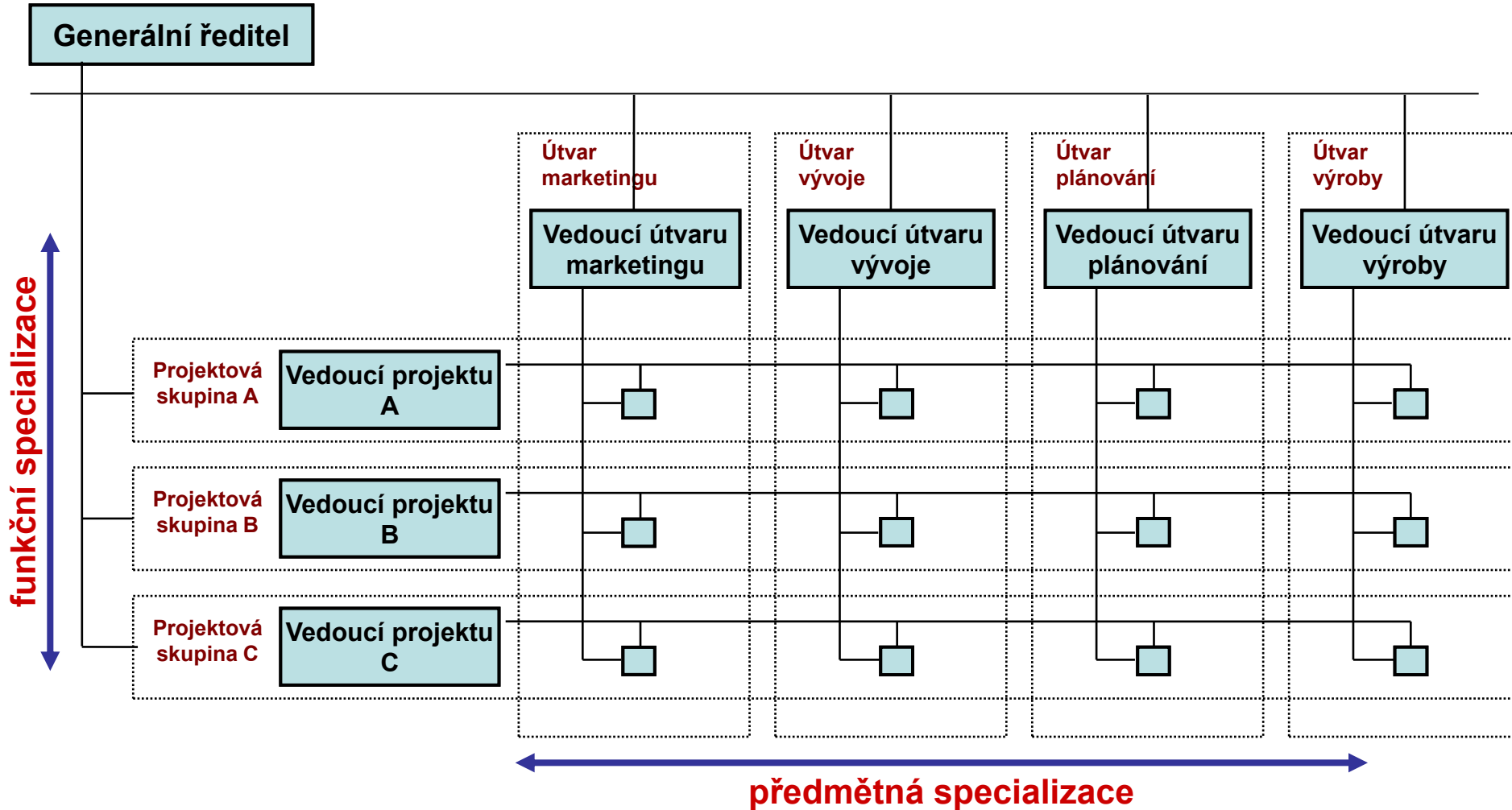
# C) DĚLBA PRAVOMOCI pokrač.

## PROJEKTOVÁ STRUKTURA



# C) DĚLBA PRAVOMOCI pokrač.

## MATICOVÁ STRUKTURA



# 4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU

## STRATEGIE

- strategie nízkých nákladů (úspory z rozsahu, stabilní podmínky – princip funkční specializace, vyšší stupeň organizovanosti, vyšší rozpětí řízení)
- strategie odlišení (výnosy z uspokojování specifických potřeb zákazníků, pružnost – princip předmětné specializace, kreativita, nižší stupeň organizovanosti)

TECHNOLOGIE (kontinuita / diskontinuita výrobního procesu, vybavení technikou, malokapacitní či velkokapacitní výrobní zařízení)

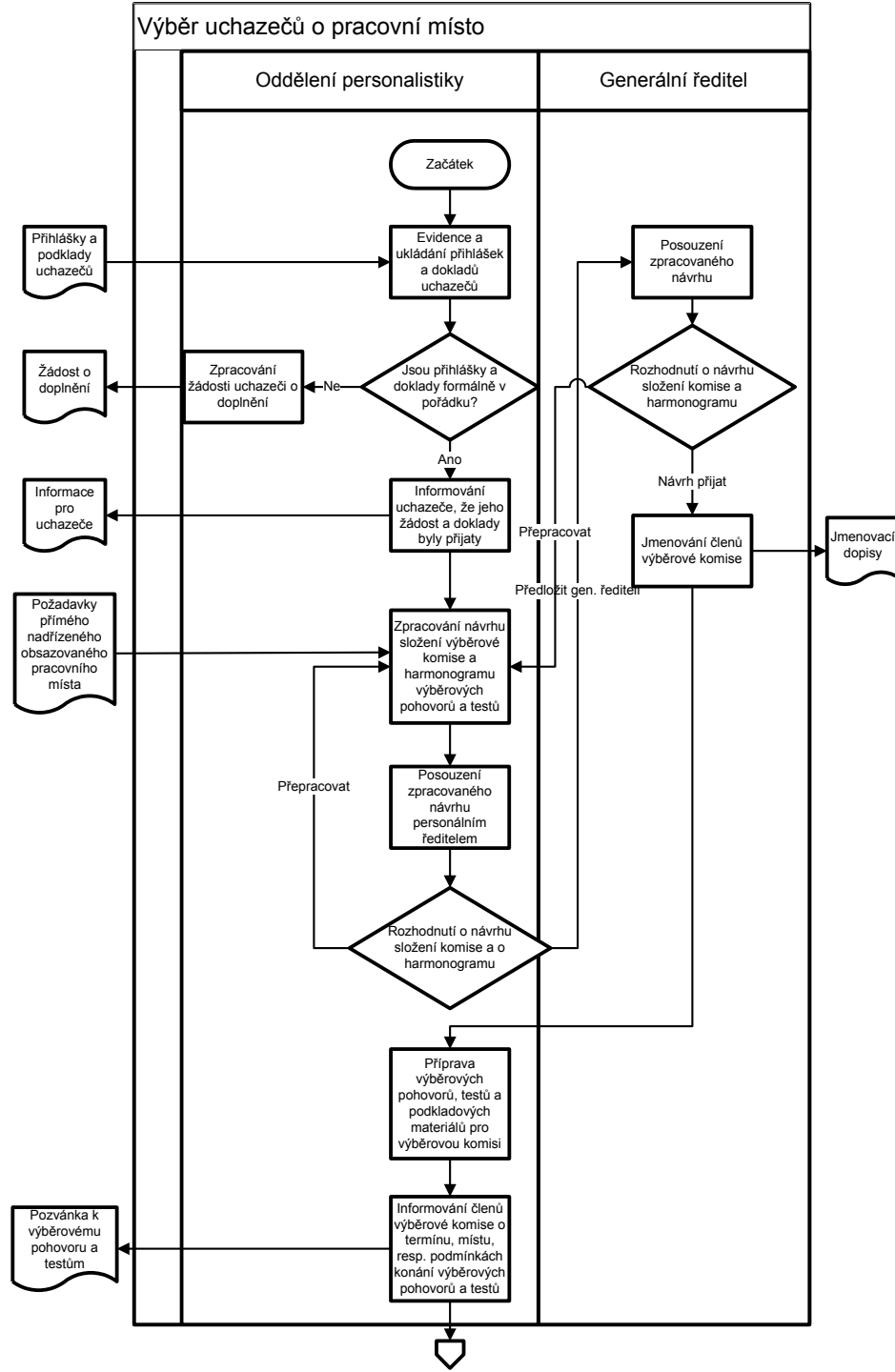
TERITORIUM (výrobek – služba; má jít výrobek a služba za zákazníkem?)

VELIKOST (malá organizace – neformální vztahy – nízký stupeň organizovanosti; středně velká organizace – vyšší stupeň organizovanosti, úzký výrobní program – uplatnění principu funkční specializace; velká organizace – široký výrobní program, teritoriální expanze – divize, decentralizace, uplatnění principu předmětné specializace)

KULTURA (soulad / nesoulad neformálních norem a formálních norem)

# 5. PŘÍLOHA (PŘÍKLADY)

## ANALÝZA PROCESŮ





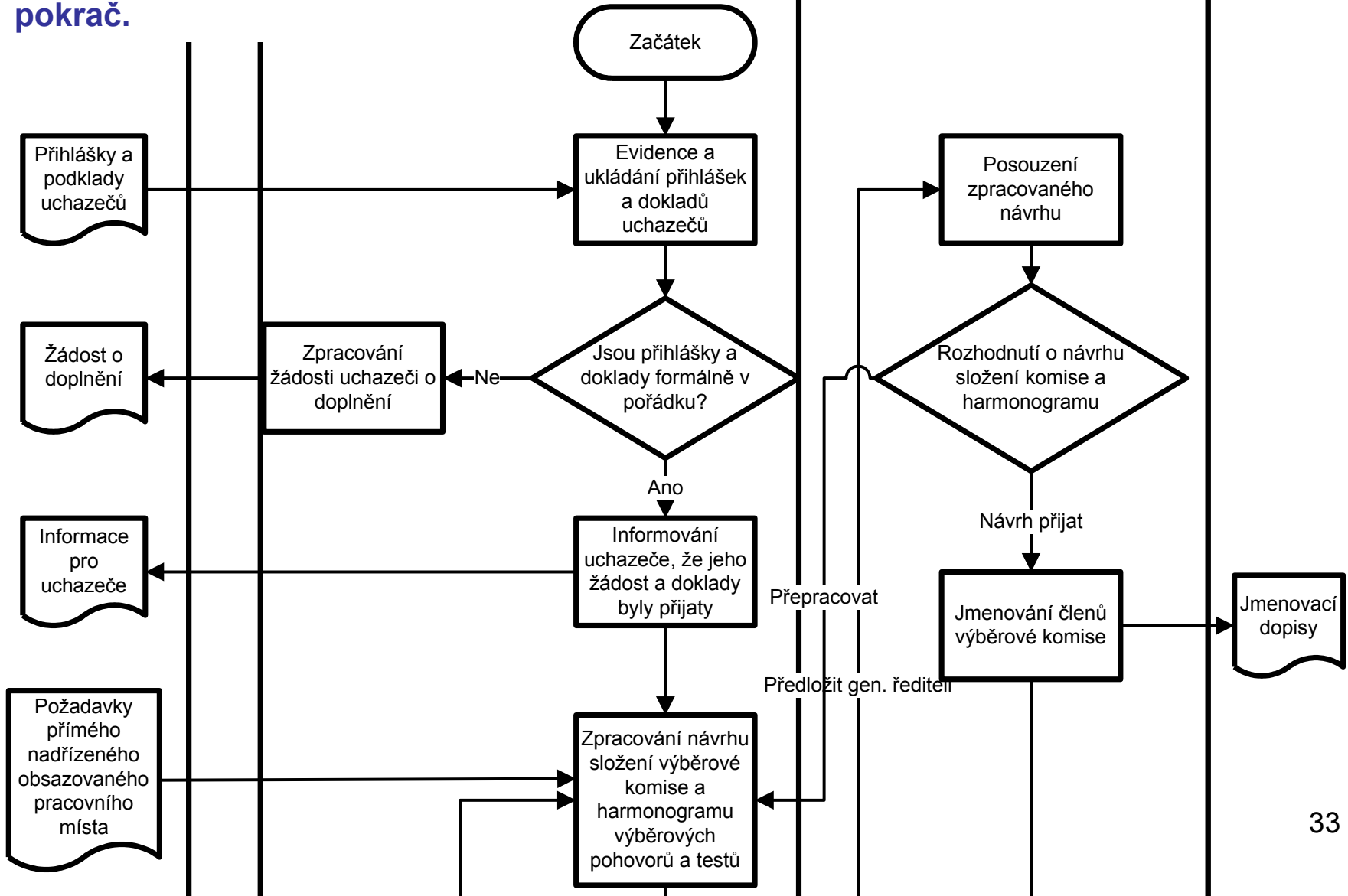
# Výběr uchazečů o pracovní místo

Oddělení personalistiky

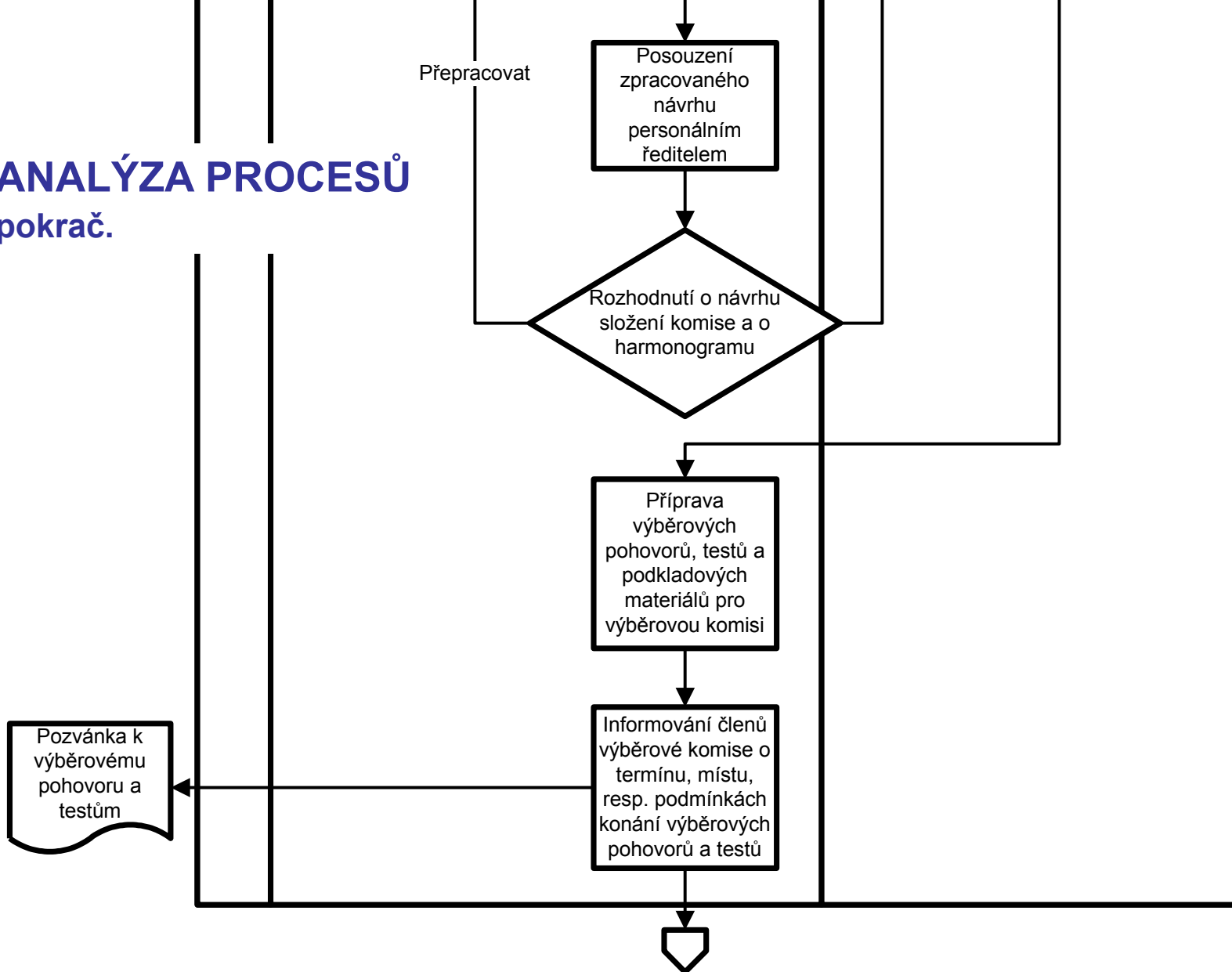
Generální ředitel

## ANALÝZA PROCESŮ

pokrač.



# ANALÝZA PROCESŮ pokrač.



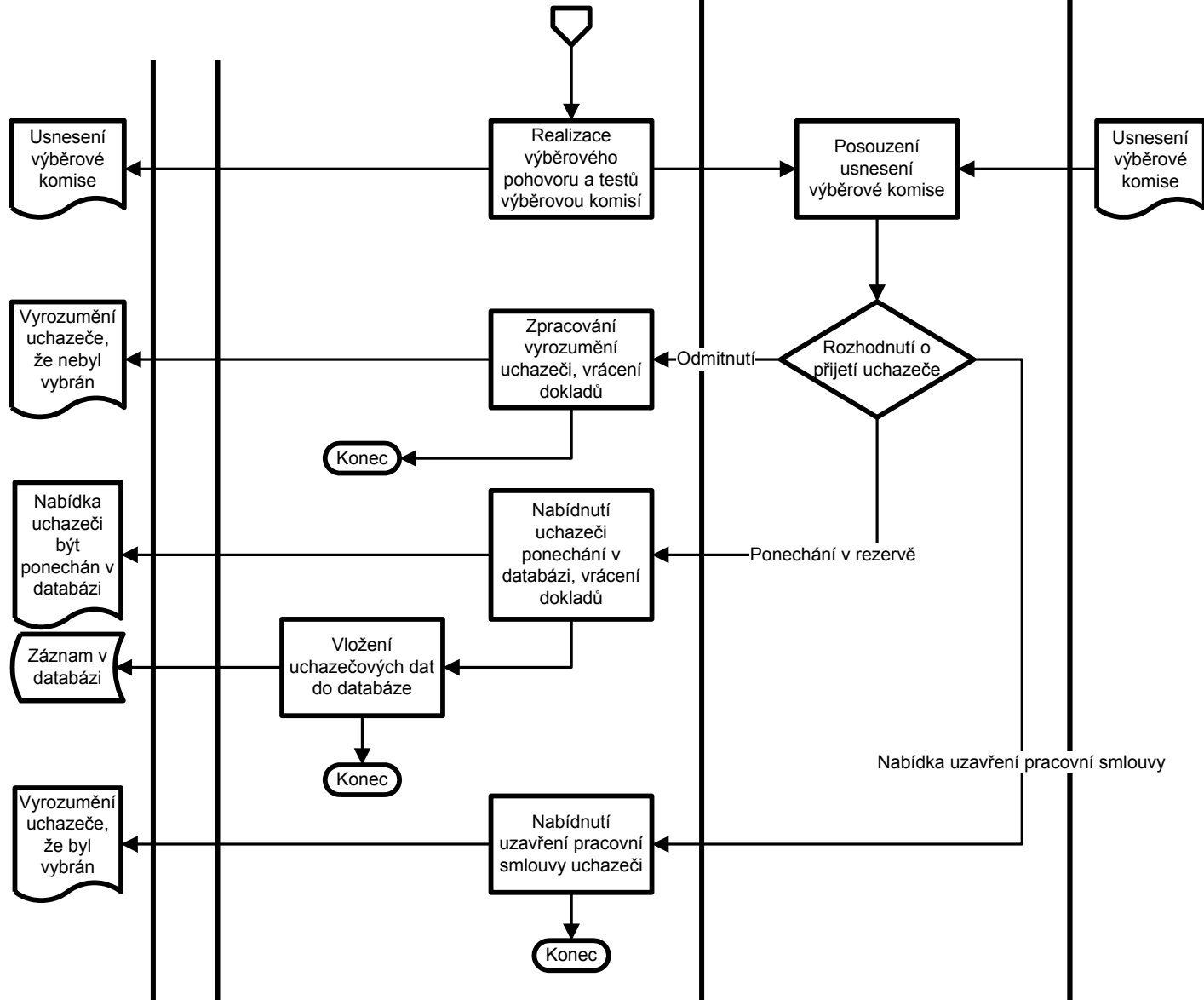
# Výběr uchazečů o pracovní místo

Oddělení personalistiky

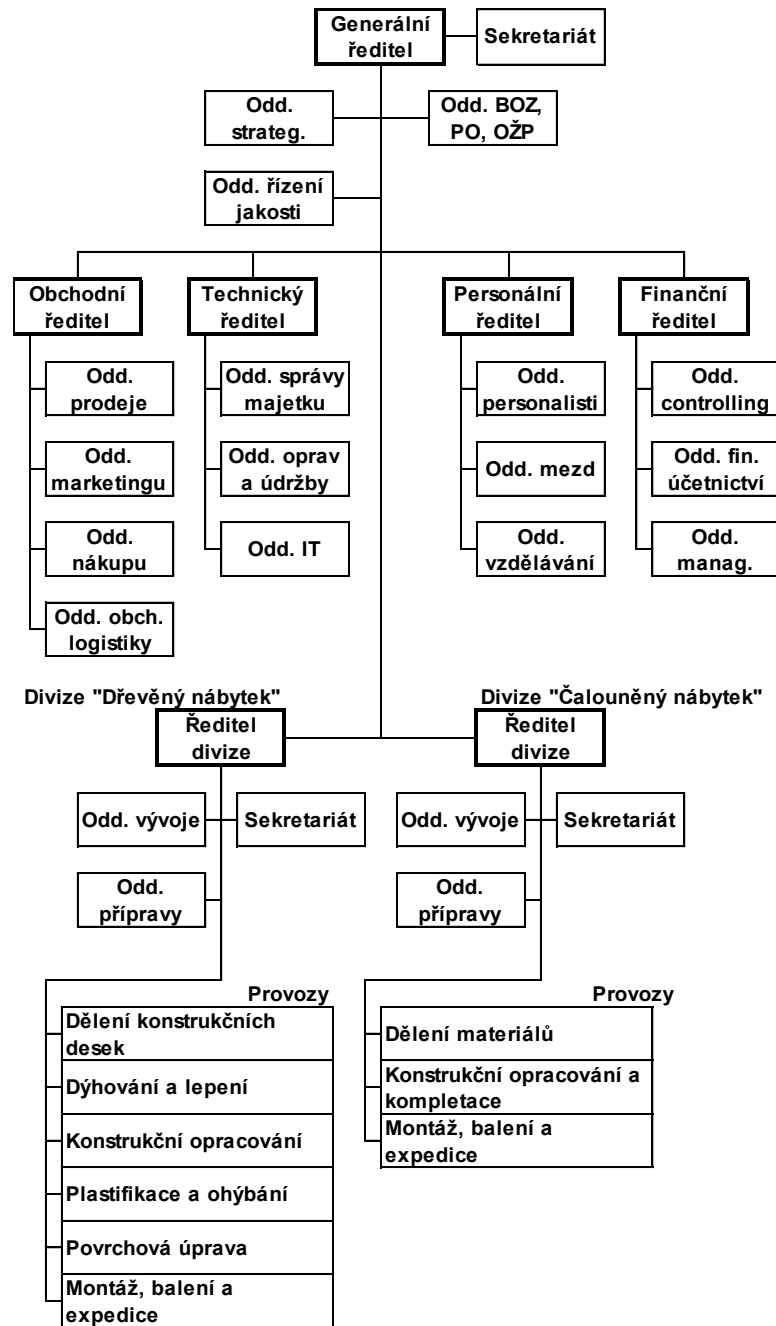
Generální ředitel

## ANALÝZA PROCESŮ

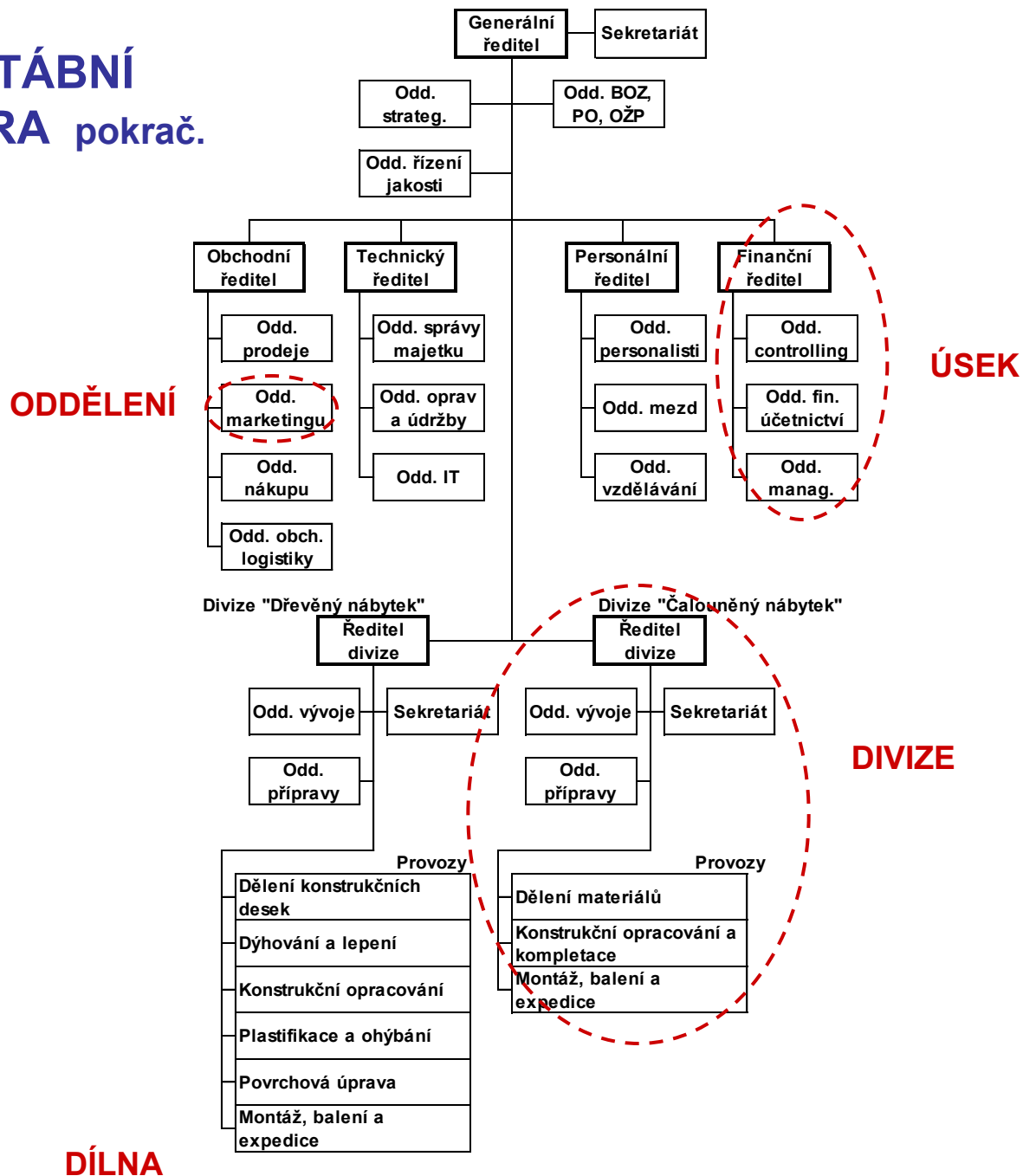
pokrač.



# LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA

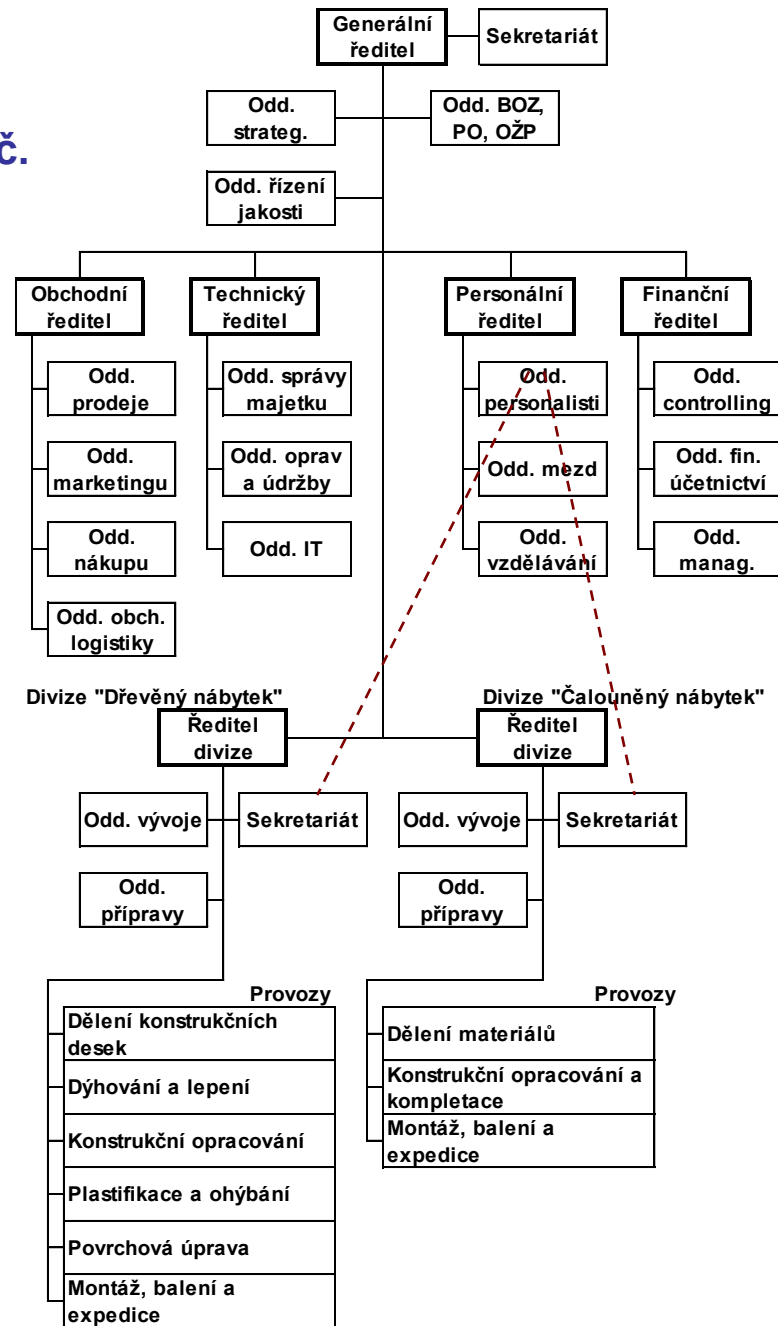


# LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA pokrač.

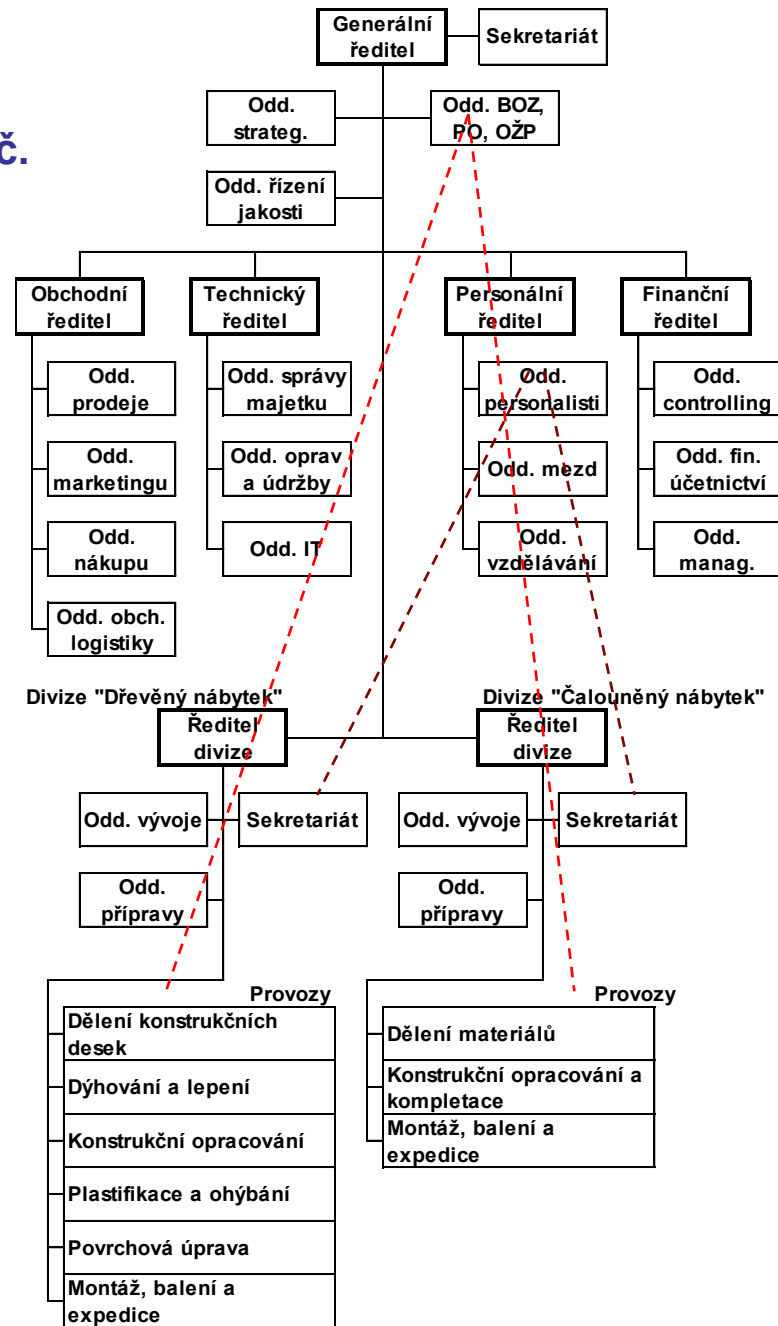


**DÍLNA**

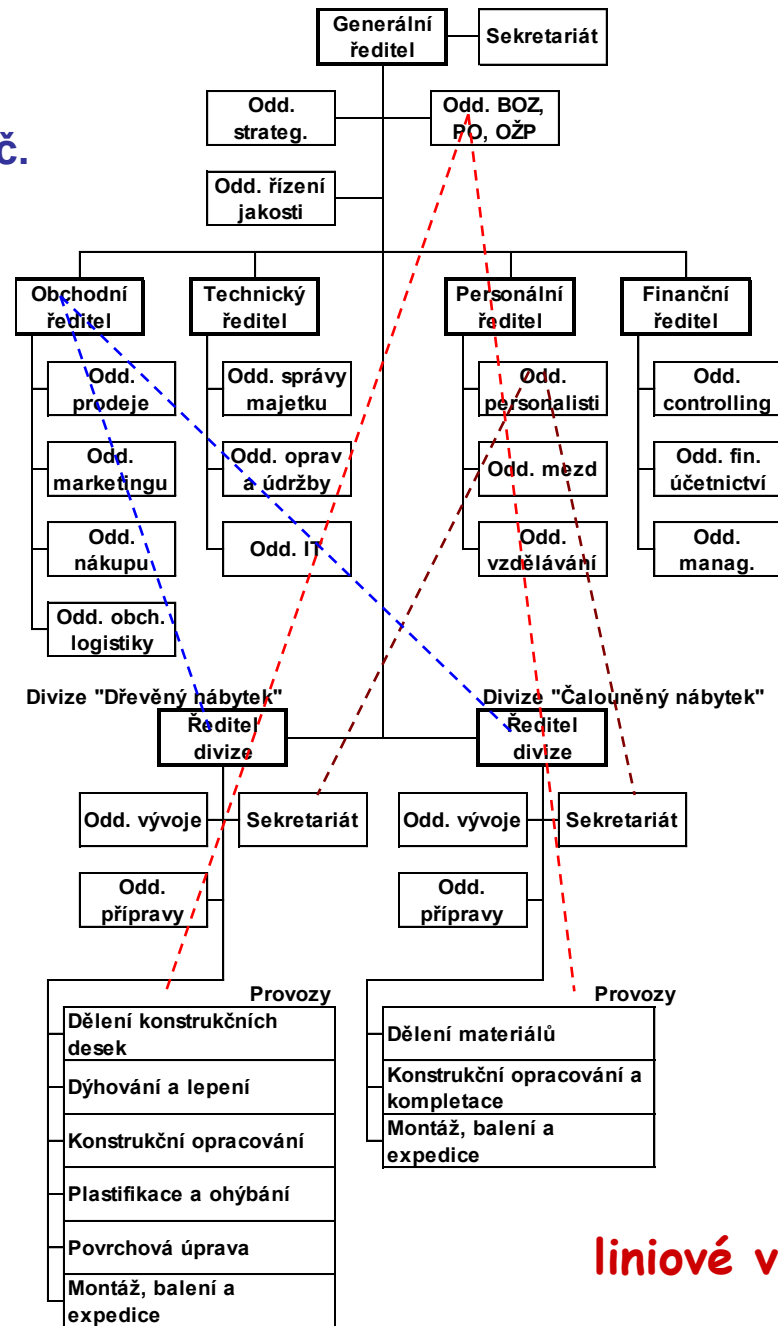
# LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA pokrač.



# LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA pokrač.



# LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA pokrač.



liniové vztahy : funkční vztahy