



Organizování

Ing. Alena Šafrová Drášilová
BPH_ZMAN

Organizace

- spontánní × umělé
- zaměstnanecké × zájmové
- princip vstupu do organizace
- psychologická × psaná smlouva
- maximalizace užitku
- alokace zdrojů
 - v organizaci (hierarchie, autorita, spolupráce)
 - na trhu (cenový mechanismus)
 - při sdružování (dlouhodobé smlouvy, vlastnictví)

Hranice organizace

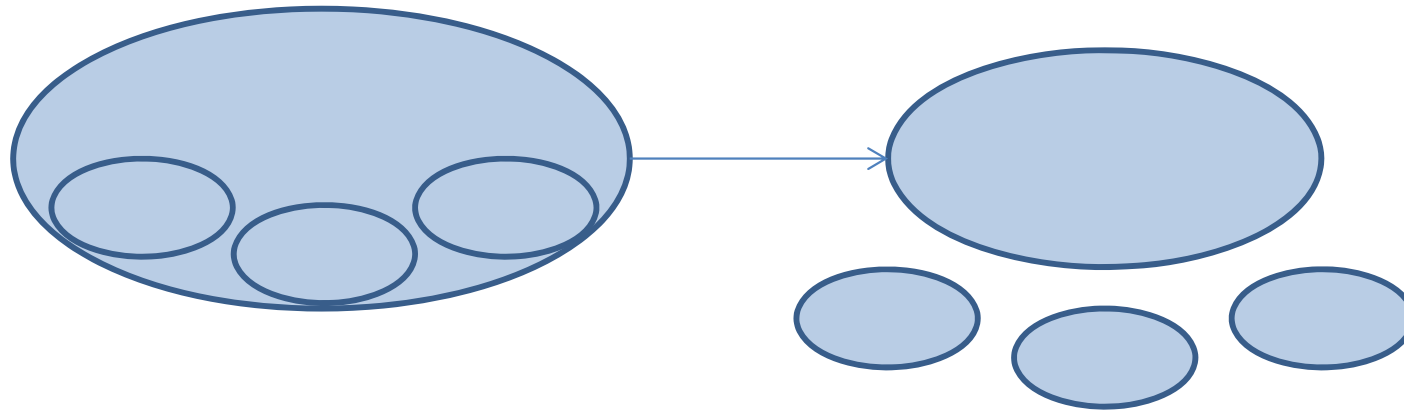
- co zahrnout mezi vnitřní zdroje?
 - co naopak ponechat vně organizace?
 - jaké činnosti organizace zajišťuje?
 - jaké činnosti může zajišťovat externě?
-
- outsourcing × integrace

Rozhodovací kritéria

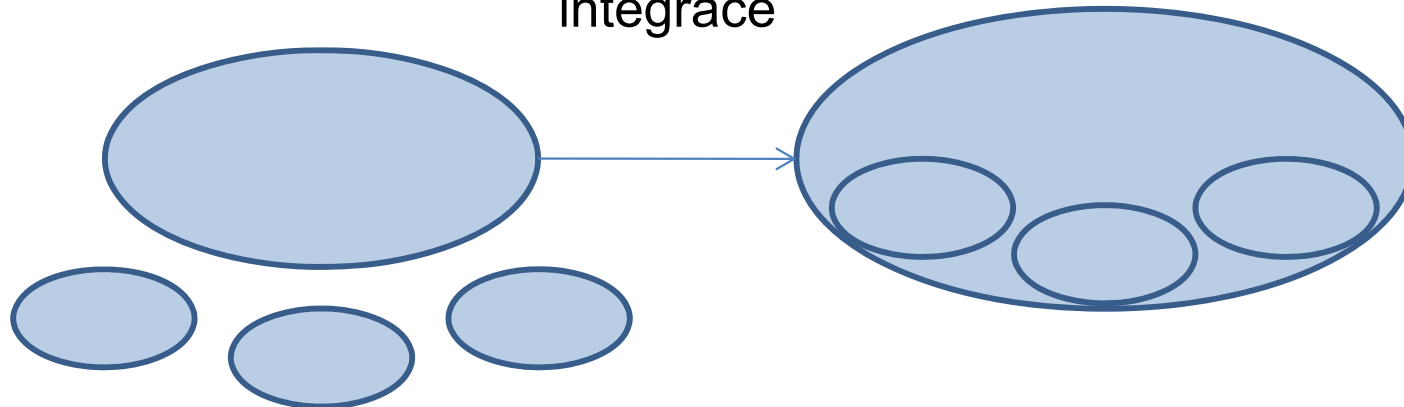
- existuje nabídka produktu/služby na trhu?
- jaké jsou náklady na nákup?
- jak vysoké je riziko?
- jaká je kvalita tržního prostředí?

Outsourcing × integrate

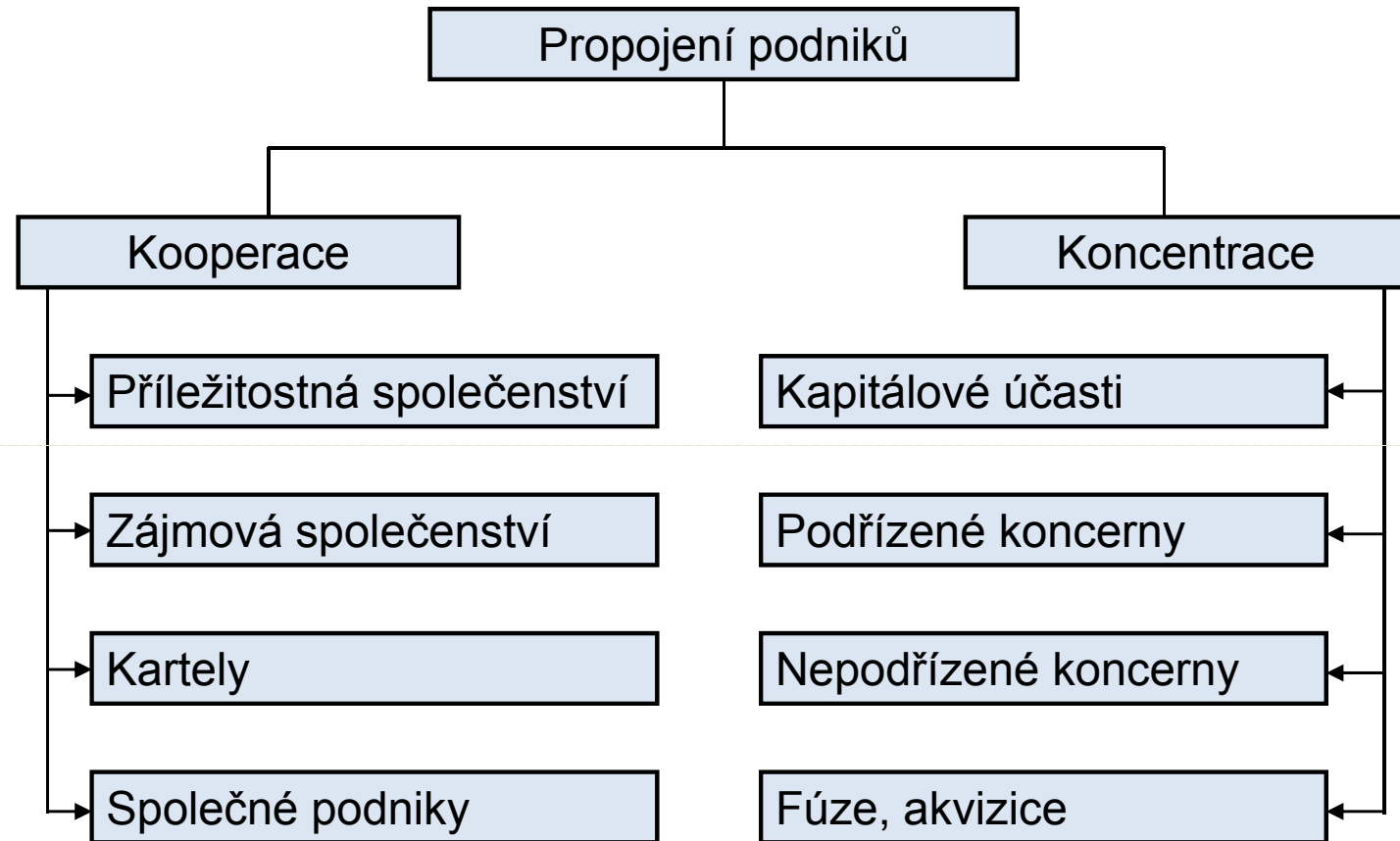
outsourcing



integrate



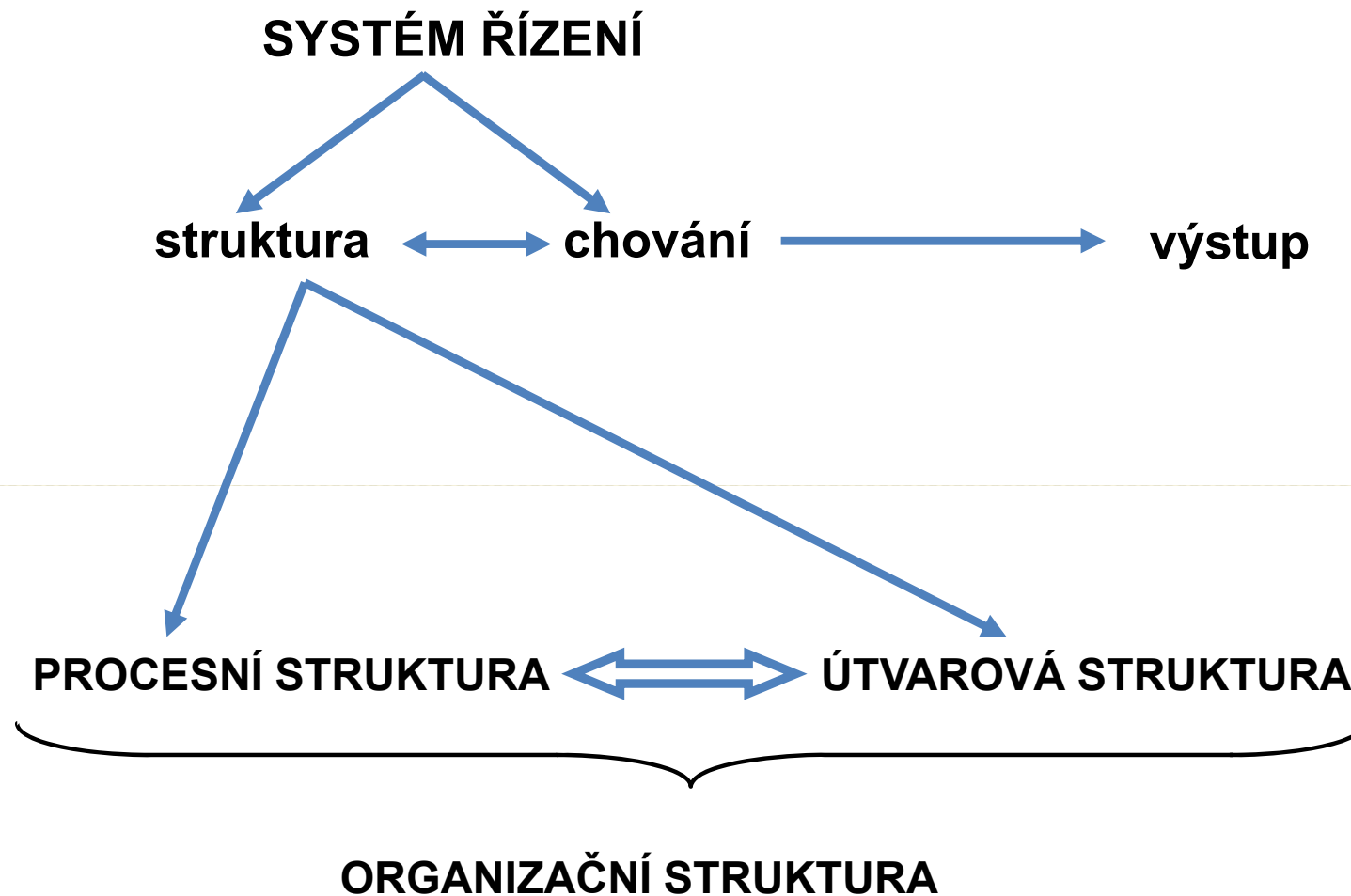
Sdružování organizací



Organizační struktura

- organizování = vytváření struktury systému, tj. definování prvků systému a vztahů mezi těmito prvky (teorie systémů)
- organizování v managementu = definování systému řízení – dělba práce, kooperace, koordinace, nadřízenost/podřízenost, pravomoci, odpovědnost atd.
- organizační struktura × chování systému

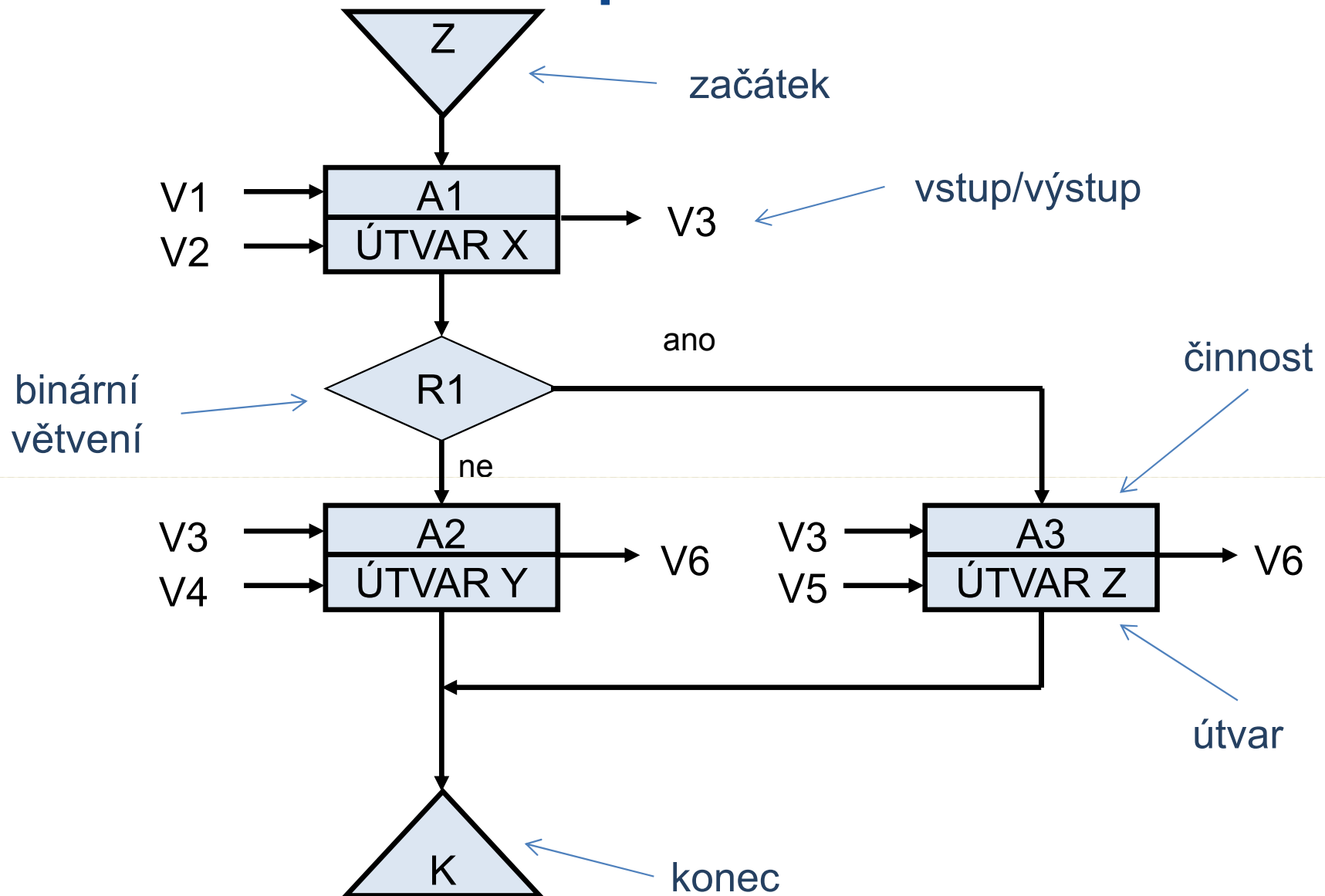
System řízení



Procesní struktura

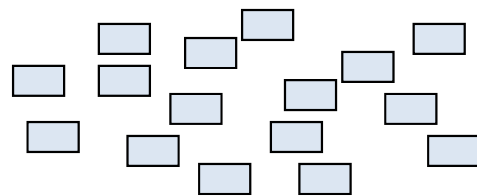
- obsah a návaznost činností pobíhajících v podniku
- obtížně rozpoznatelná, složitější na analýzu
- dynamická a místy proměnlivá
- je třeba zvolit přiměřenou rozlišovací úroveň (podrobnost) a úroveň obecnosti (popis procesu)

Znázornění procesu



Útvarová struktura

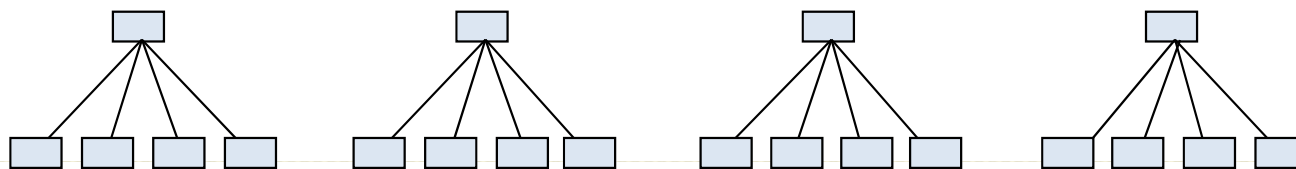
1.



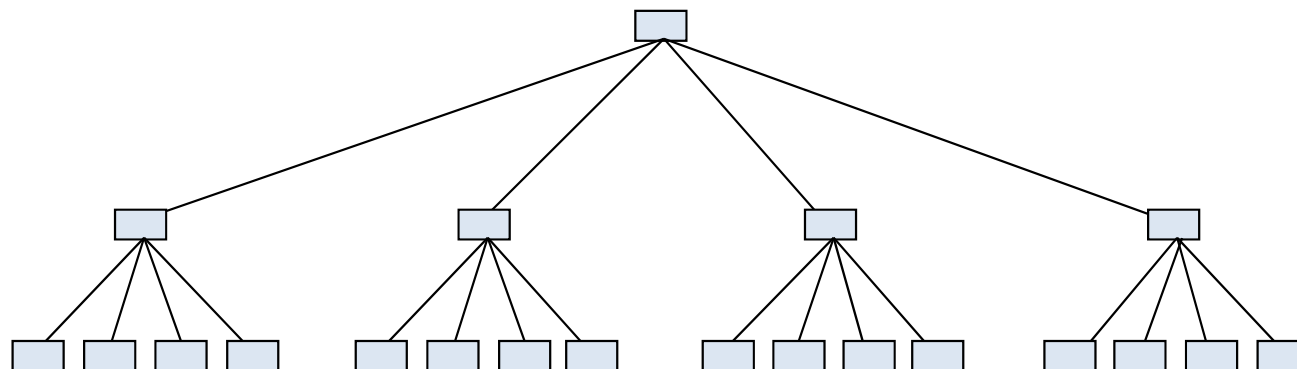
2.



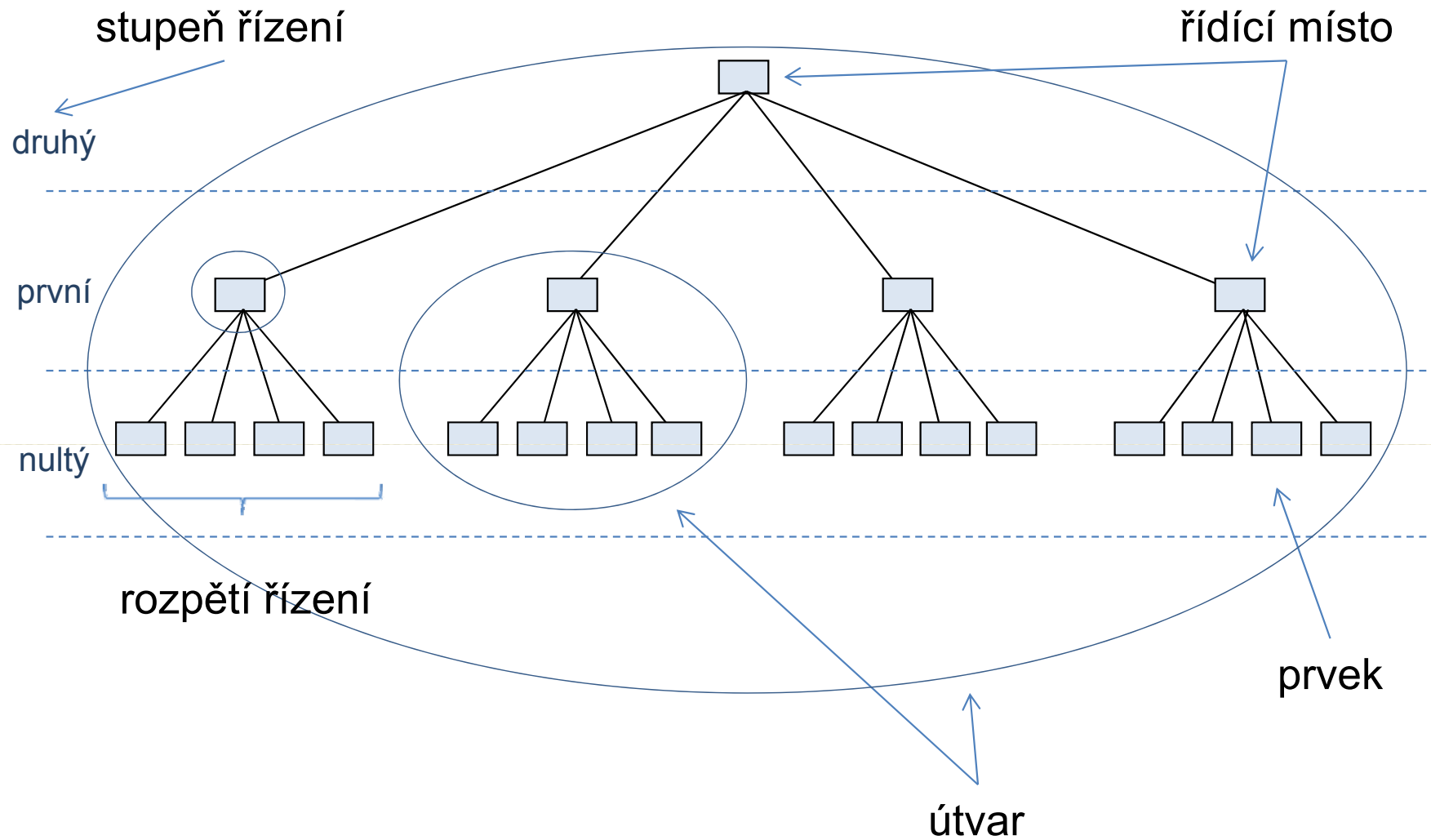
3.



4.



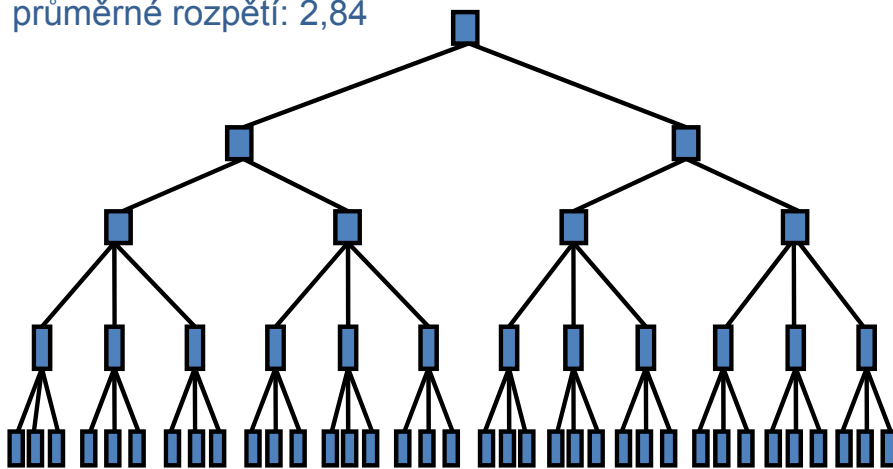
Složky organizační struktury



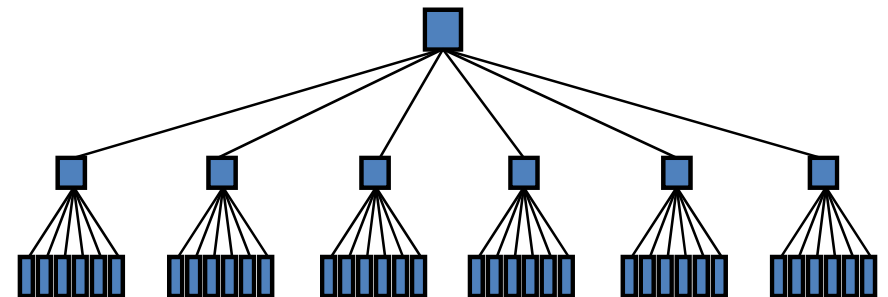
Parametry organizační struktury

- rozpětí řízení
 - počet pracovníků přímo podřízených vedoucímu pracovníkovi
 - vysoká × nízká struktura

průměrné rozpětí: 2,84

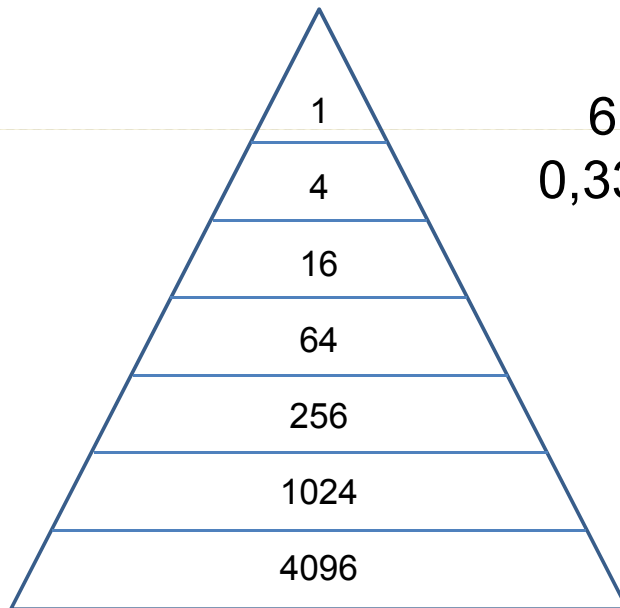


průměrné rozpětí: 6

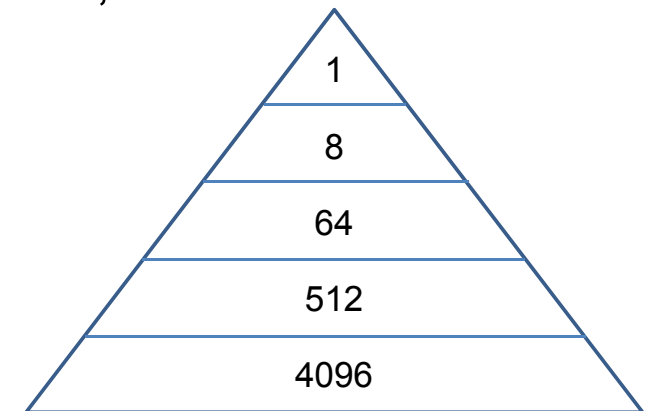


Parametry organizační struktury

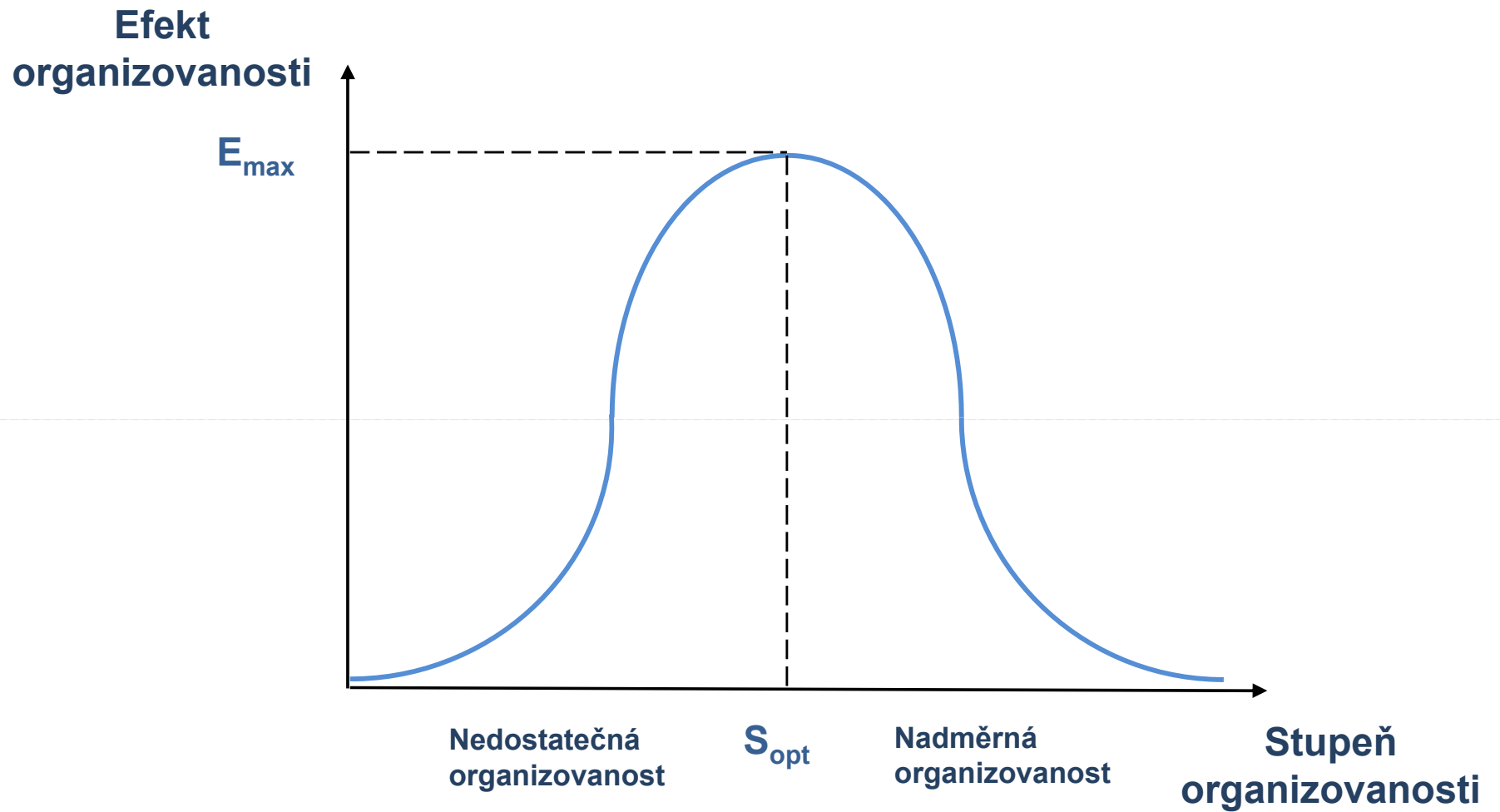
- Počet stupňů řízení
- Intenzita řízení = počet řídicích míst / počet výkonných míst



4 = rozpětí řízení = 8
6 = počet stupňů řízení = 4
0,333 = intenzita řízení = 0,143



Stupeň organizovanosti



Determinanty parametrů

- výkonnost vedoucího pracovníka
- podíl vytížení vedoucího pracovníka jinými než řídicími činnostmi
- výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených
- míra samostatnosti podřízených
- různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených

Determinanty parametrů

- stupeň organizovanosti
- intenzita a kvalita horizontálních vztahů
- stupeň podpory ze strany štábních útvarů (osobního štábu nebo obecných štábních útvarů)
- stupeň automatizace řízení (IS/IT)
- prostorové rozmístění

Organizační řád

- základní předpis vnitřního řízení organizace
- vymezuje
 - útvary
 - jejich náplň
 - vzájemné vztahy
 - pravomoci a odpovědnost
- primárně popisuje útvary, sekundárně činnosti a procesy

Procesní předpisy

- primárně orientované na popis procesů napříč organizační strukturou, sekundárně na útvary
- nezachycují všechny procesy
- jejich význam roste
- promítají se do technologického zabezpečení činnosti podniku

Principy dělby práce

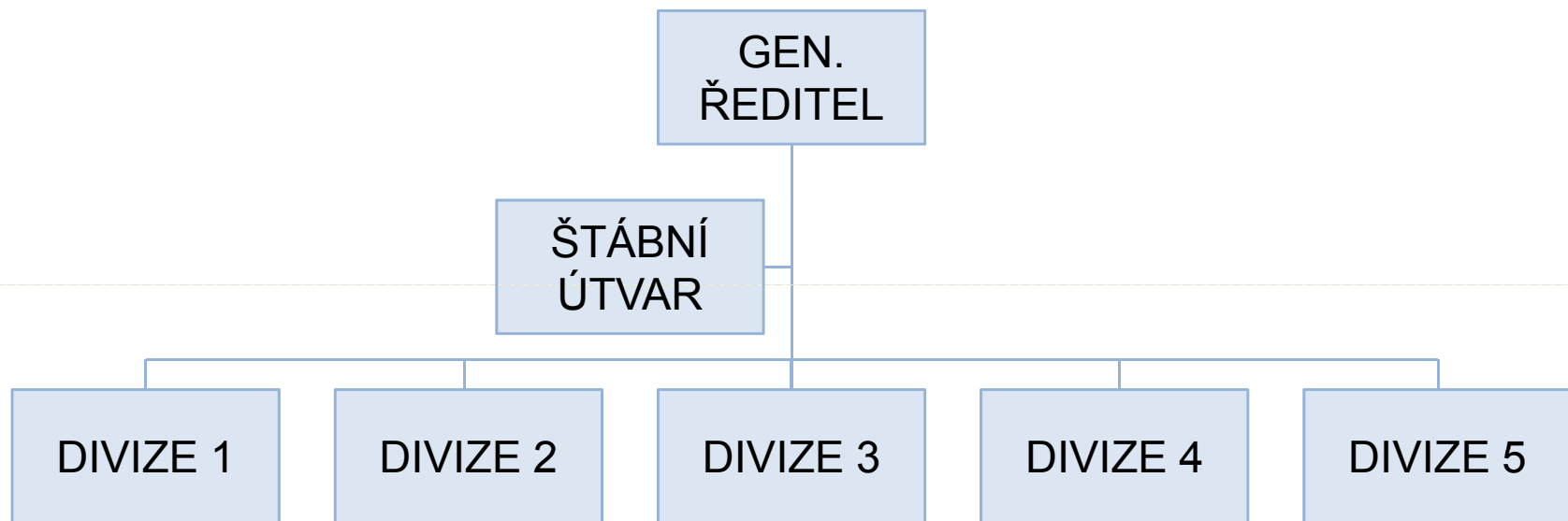
- předmětná specializace (návaznost)
- funkční specializace (podobnost)

	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}

Předmětná specializace

	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}

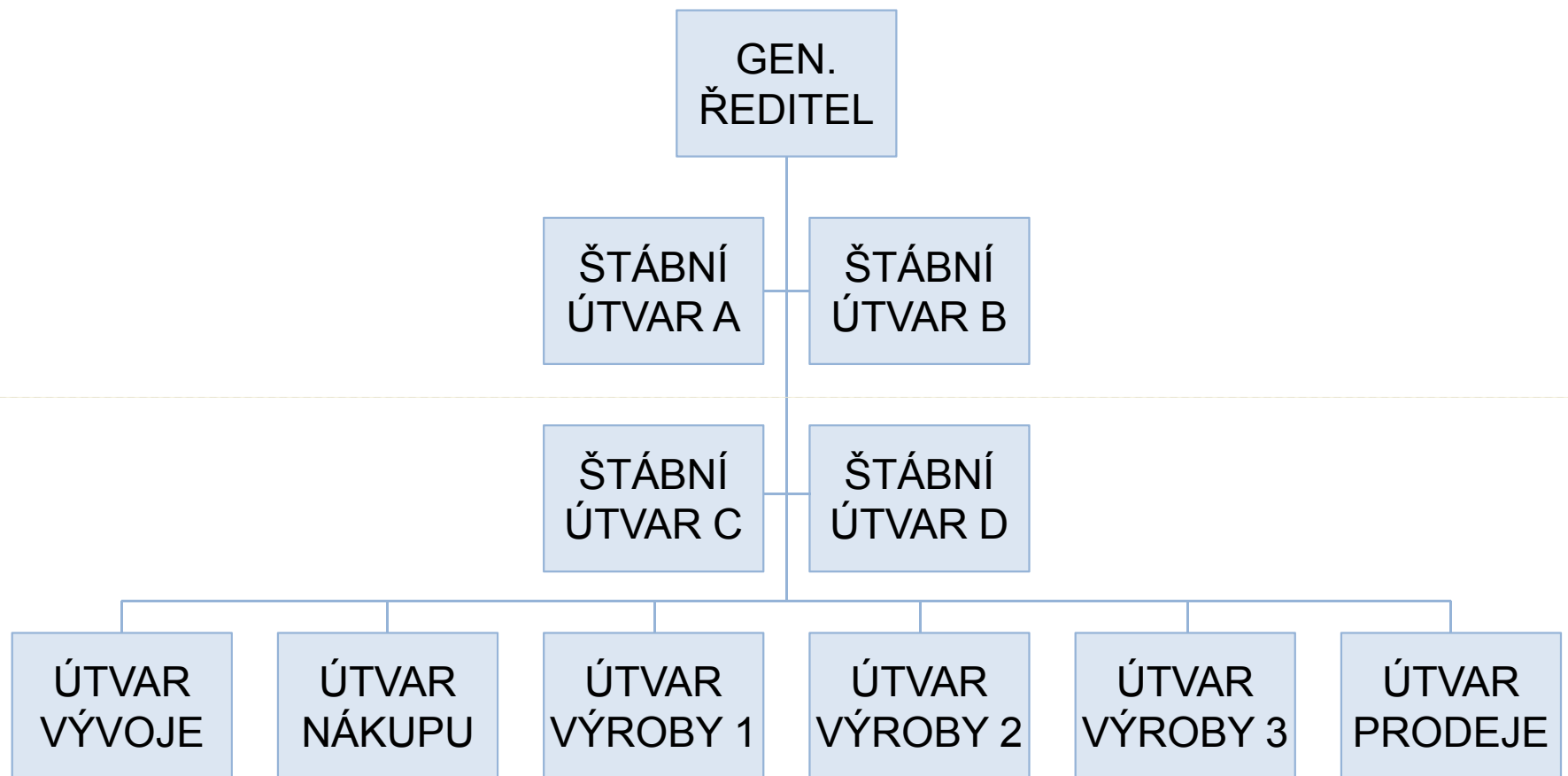
Předmětná specializace



Funkční specializace

	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}

Funkční specializace

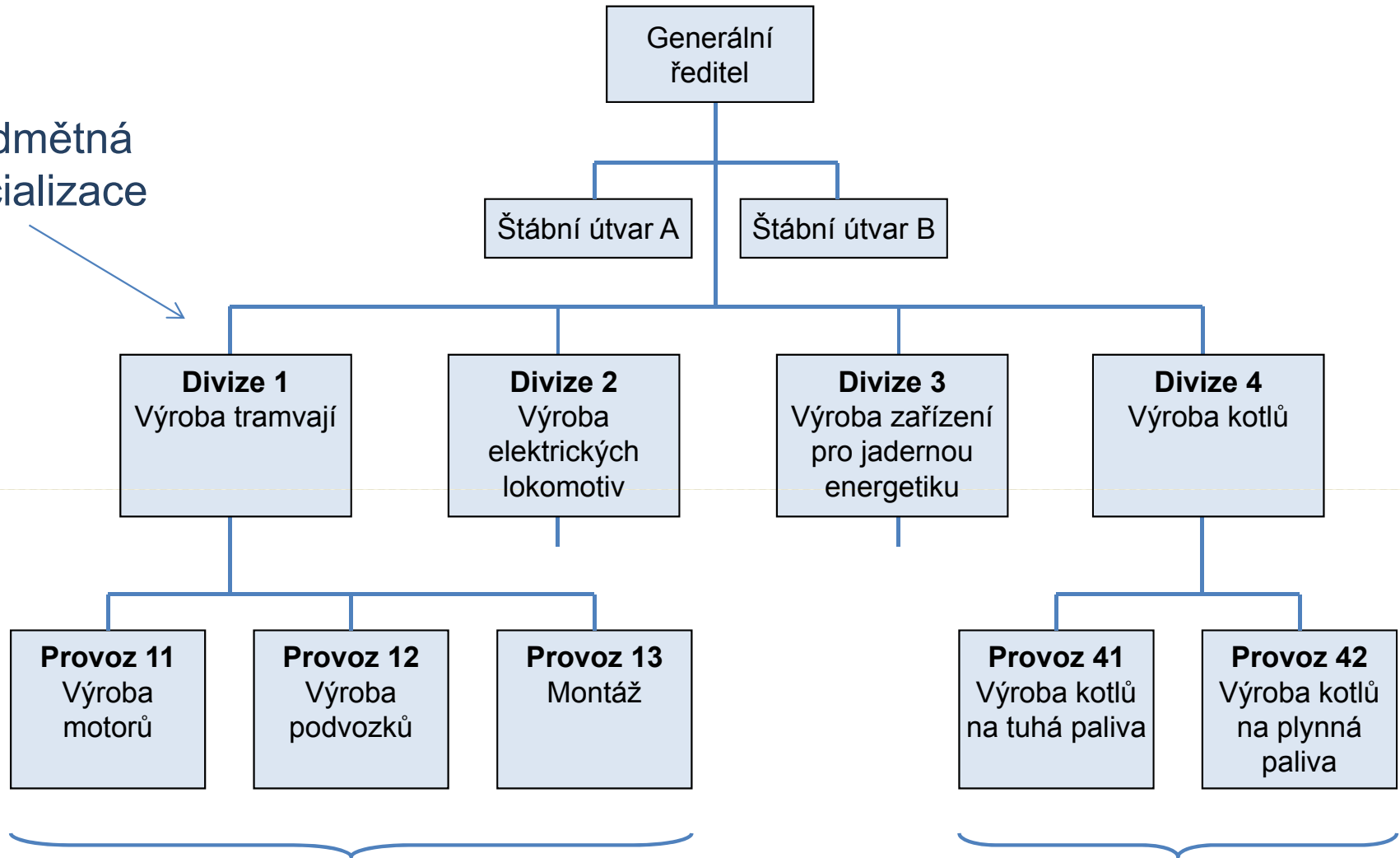


Kombinace principů

	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}

Kombinace principů

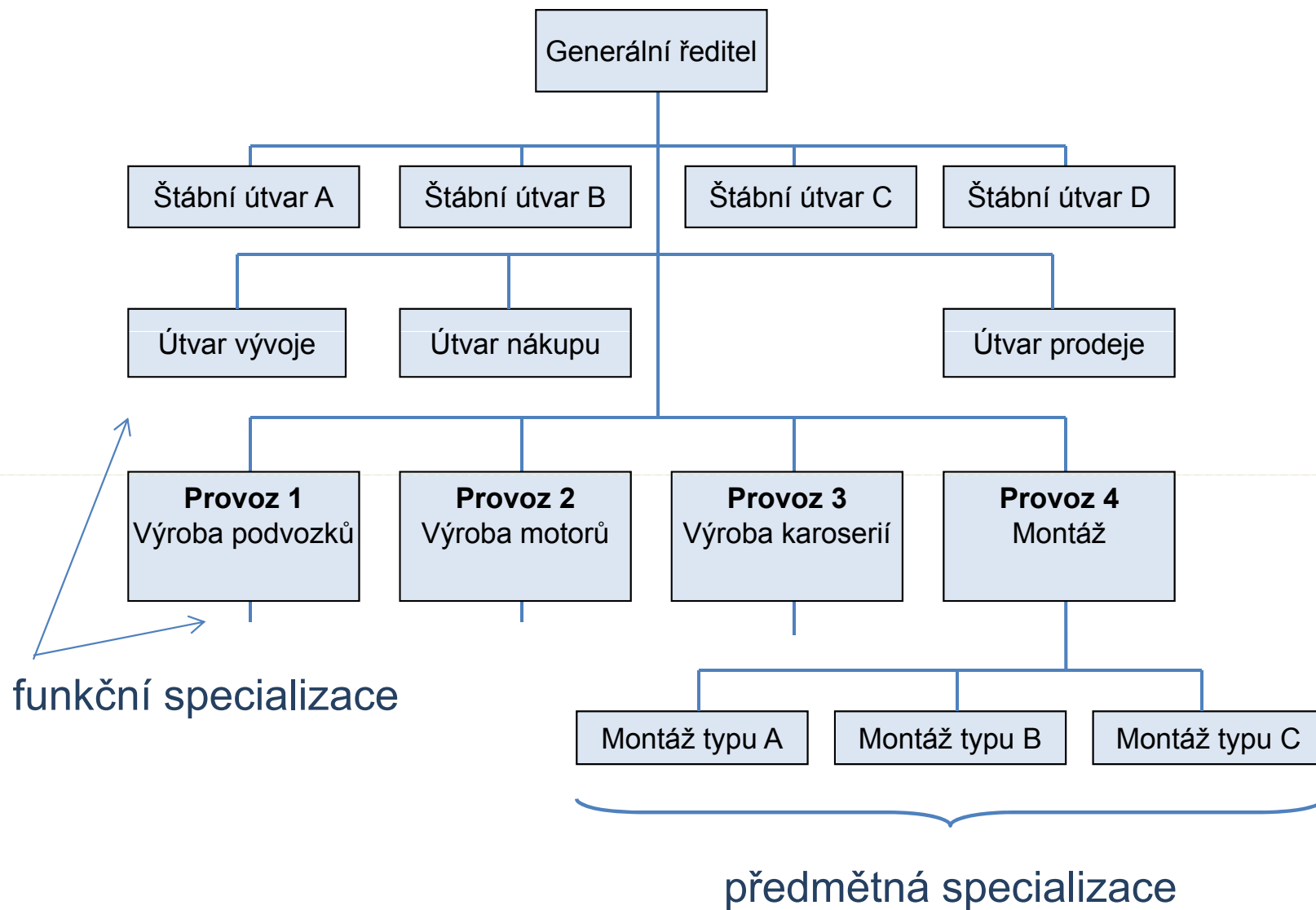
předmětná specializace



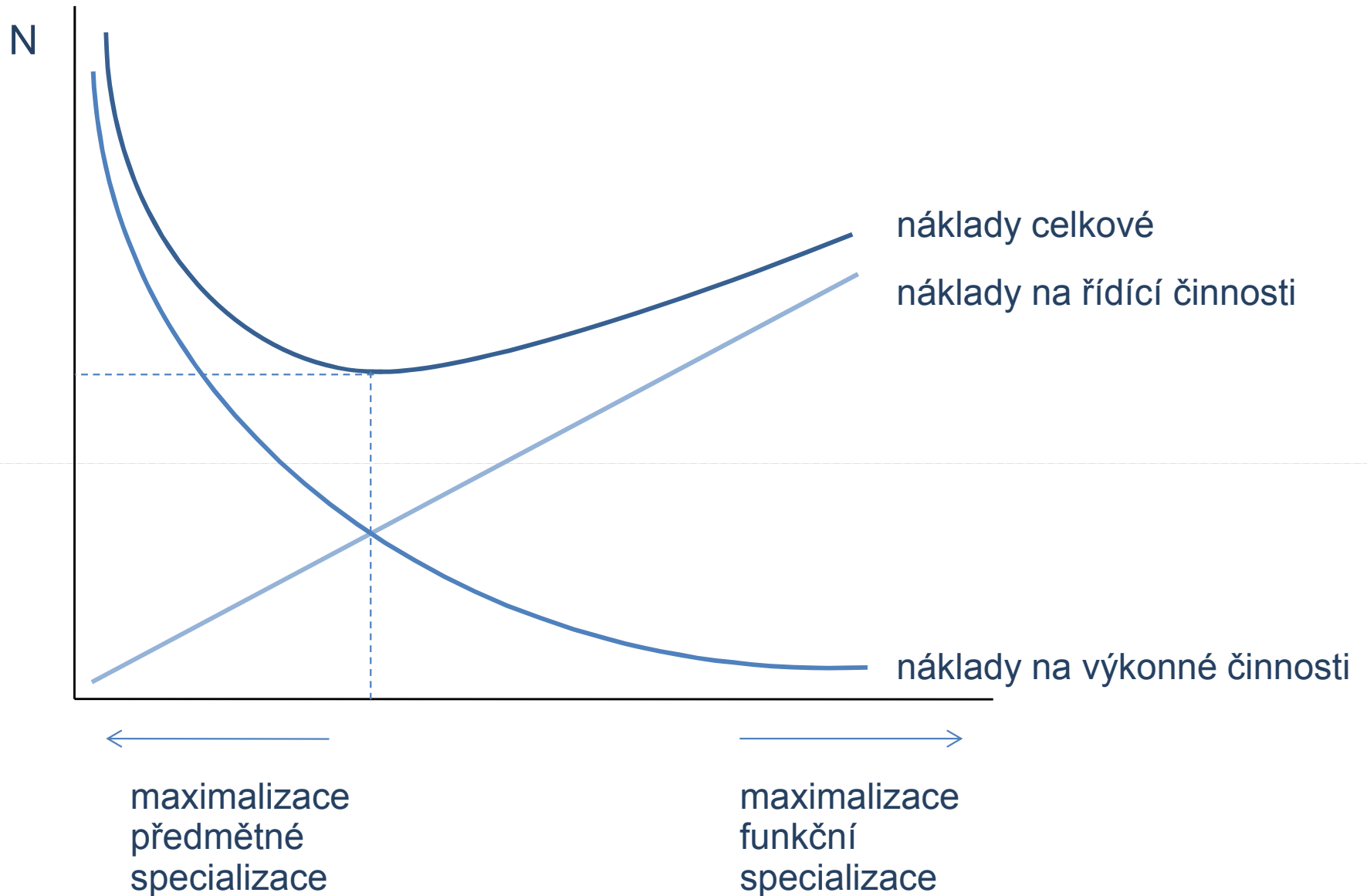
funkční specializace

předmětná specializace

Kombinace principů



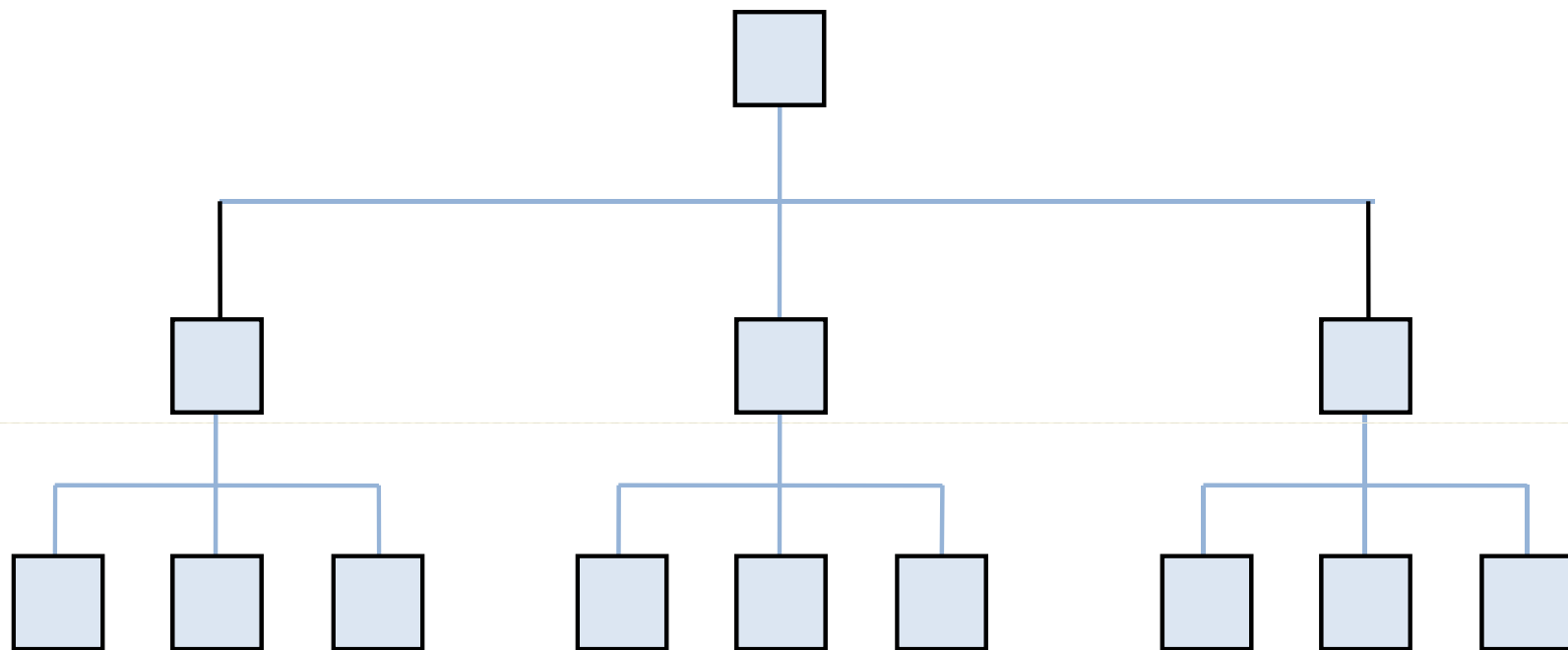
Optimalizace použitých principů



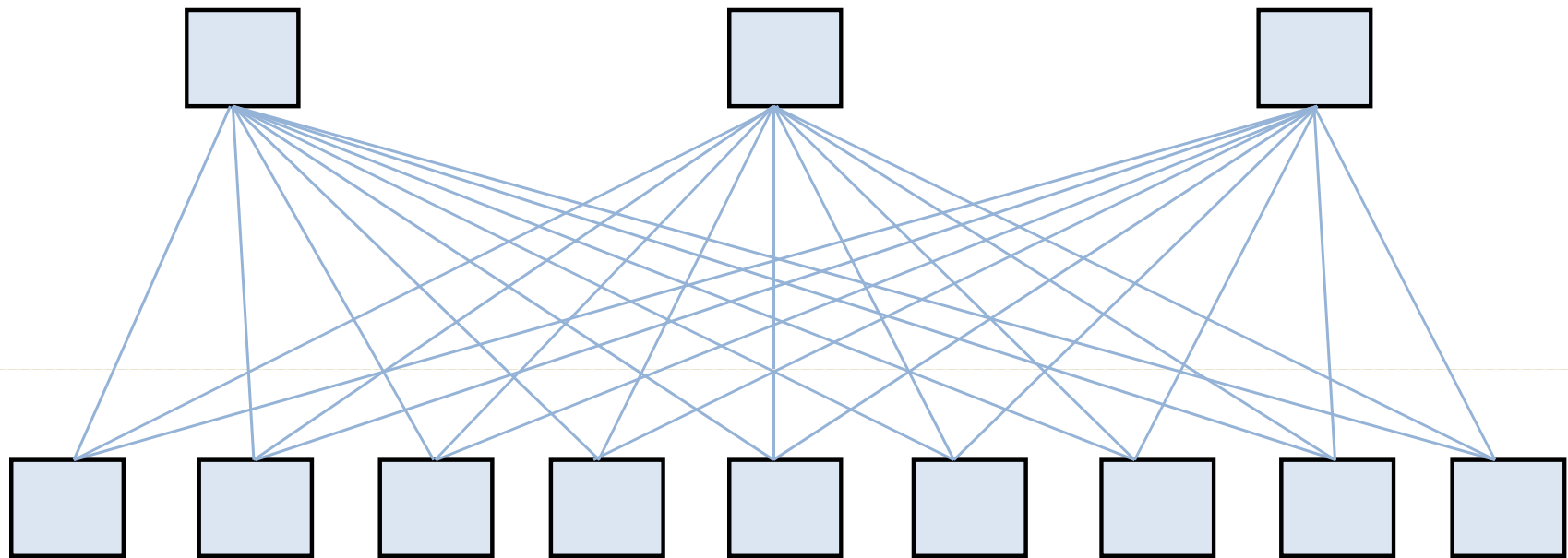
Typy organizačních struktur

- tradiční
 - liniiová struktura
 - funkcionální struktura
 - liniově štábní
- cílově-programové
 - projektová koordinace
 - projektová struktura
 - maticová struktura

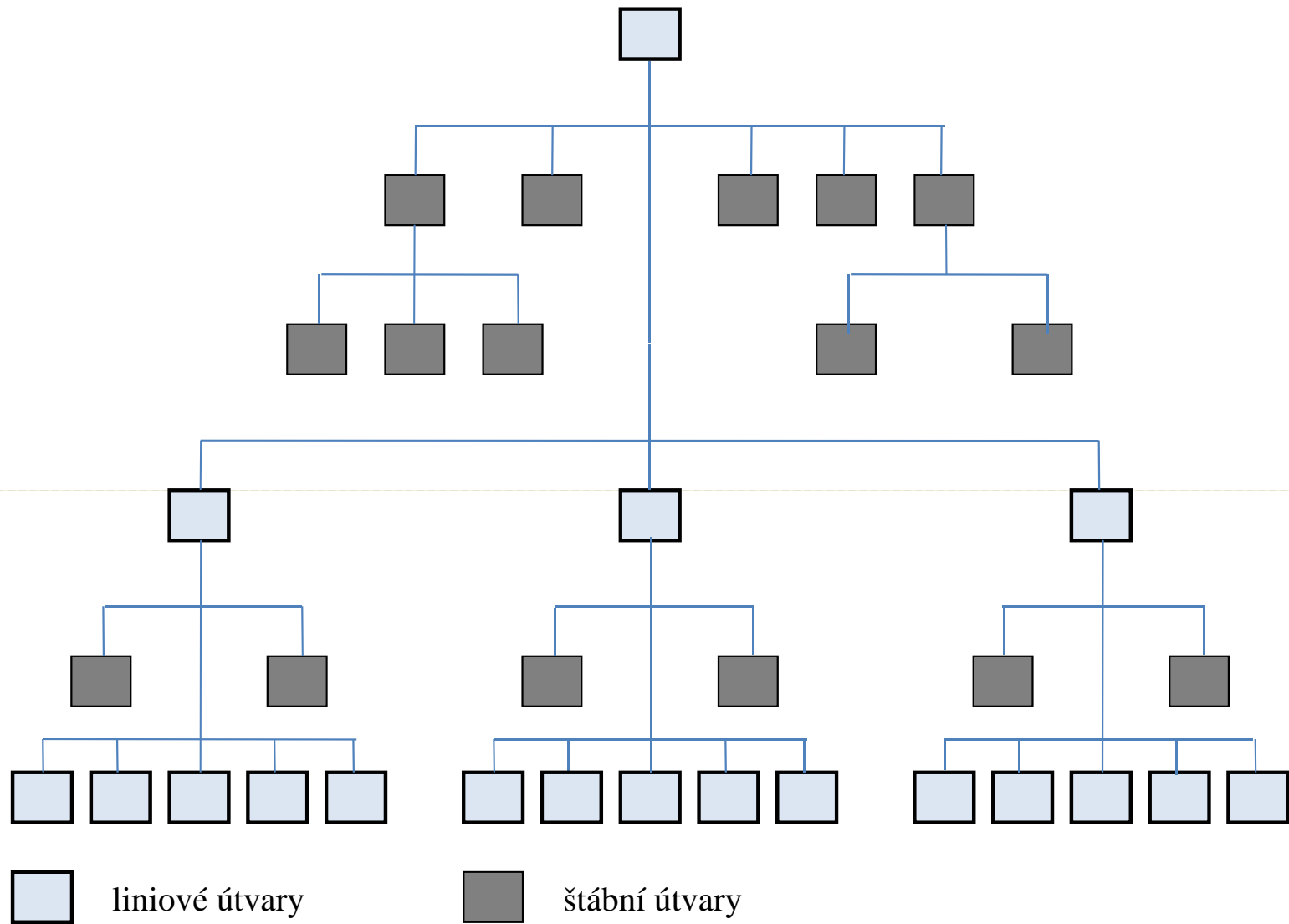
Liniová struktura



Funkcionální struktura



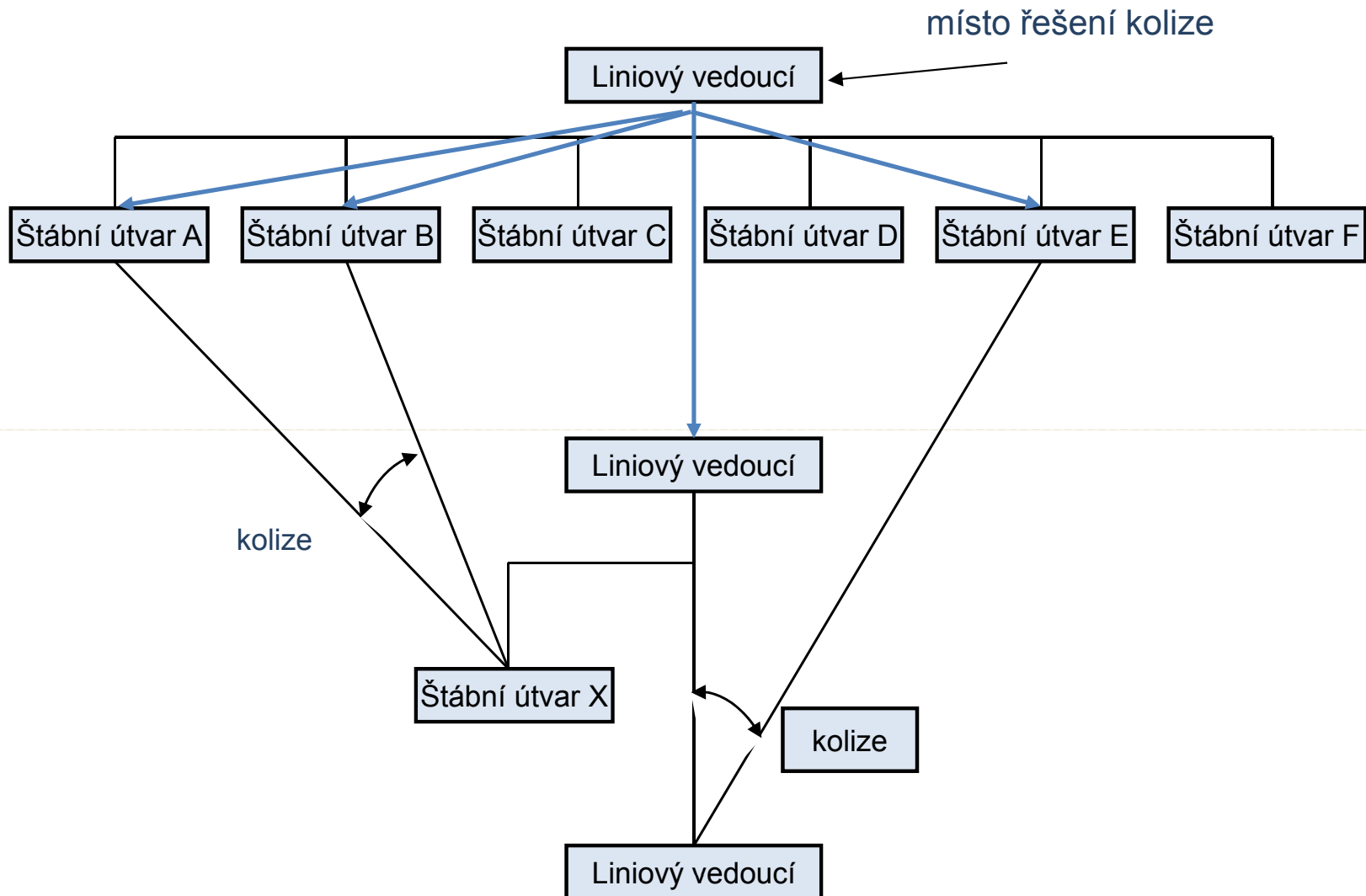
Liniově-štábní struktura



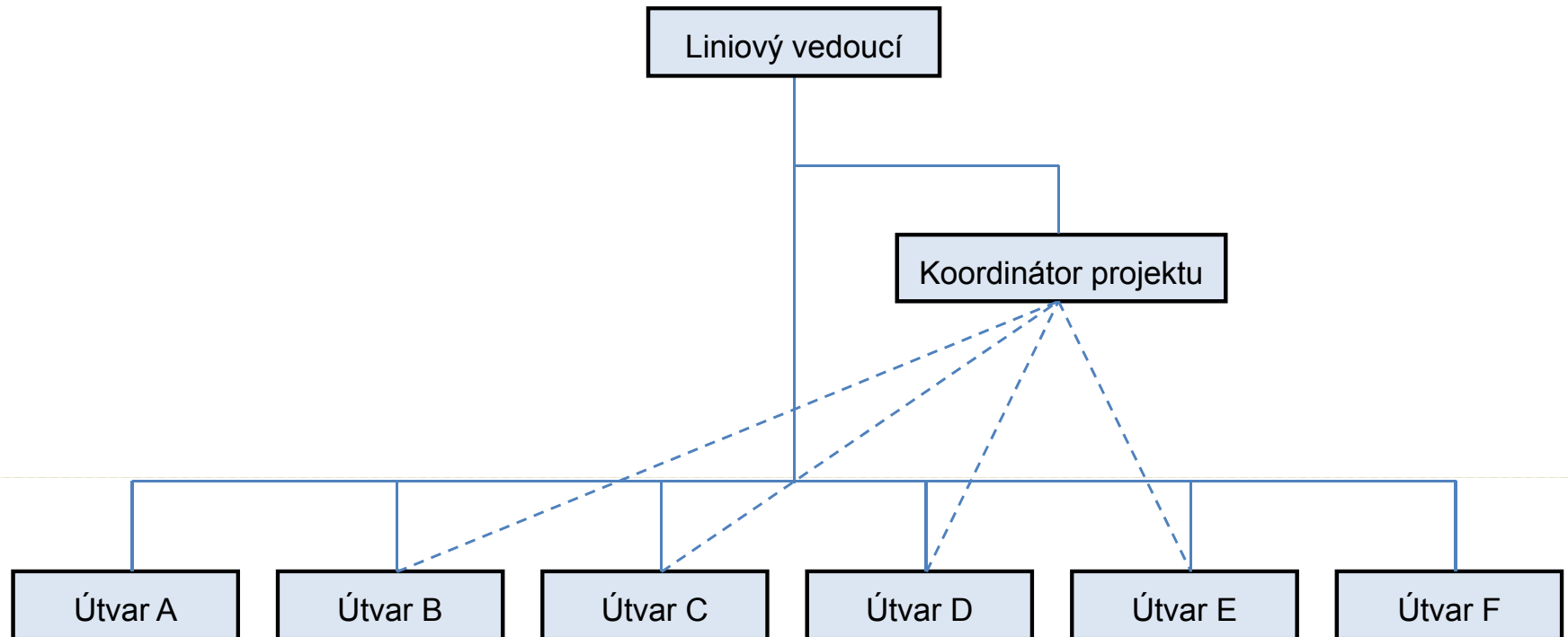
Typy štábů

- obecný
 - sekretářka, asistent/asistentka
 - sekretariát
 - operativní úkoly, pohodlí, optimální prostředí
- všeobecný štáb
 - na nejvyšším stupni řízení
 - asistenti, poradci
 - řešení komplexních problémů
 - koordinace činnosti jiných štábů
- specializovaný štáb
 - specializované úkoly

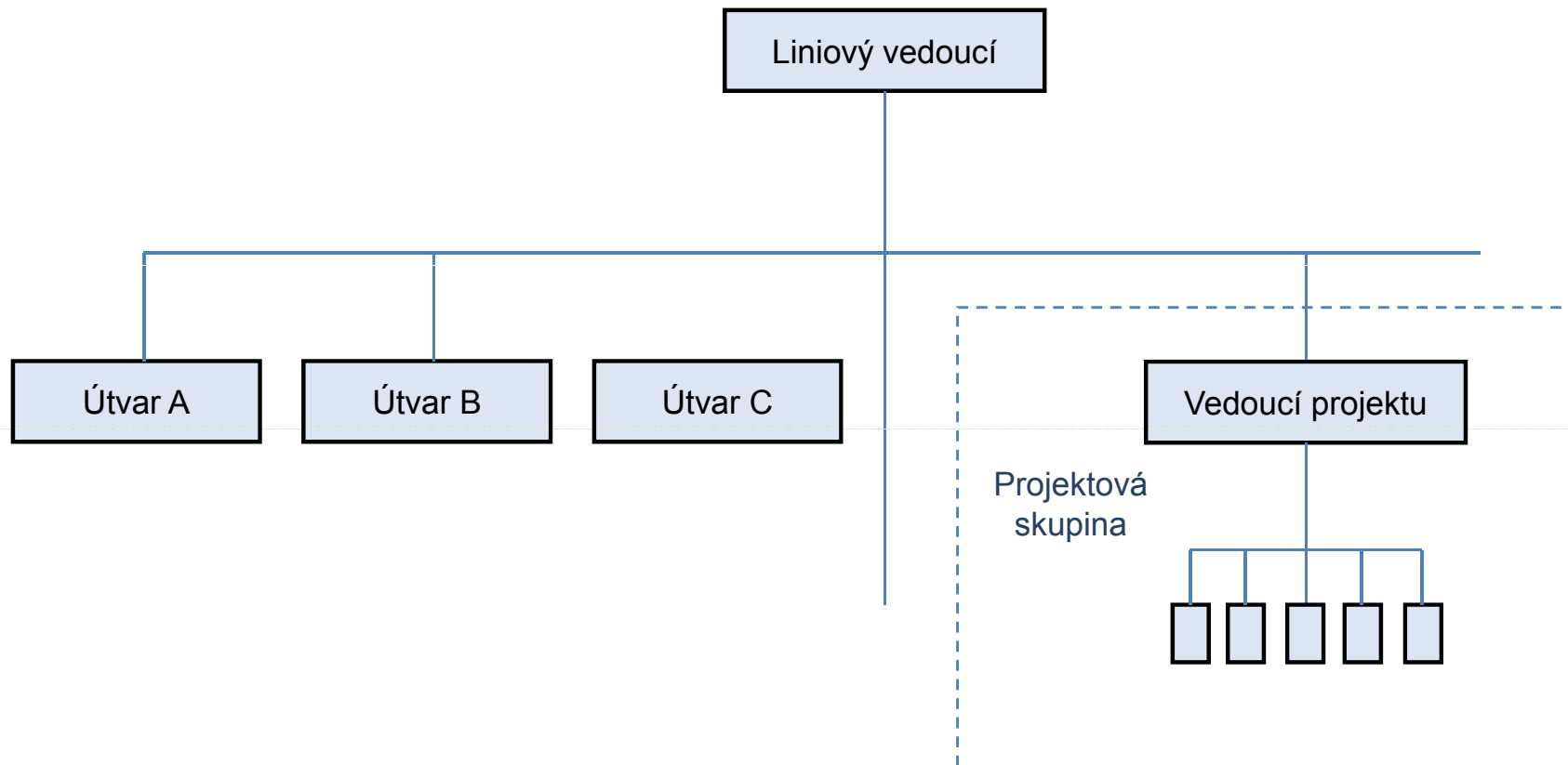
Funkční vazby štábů



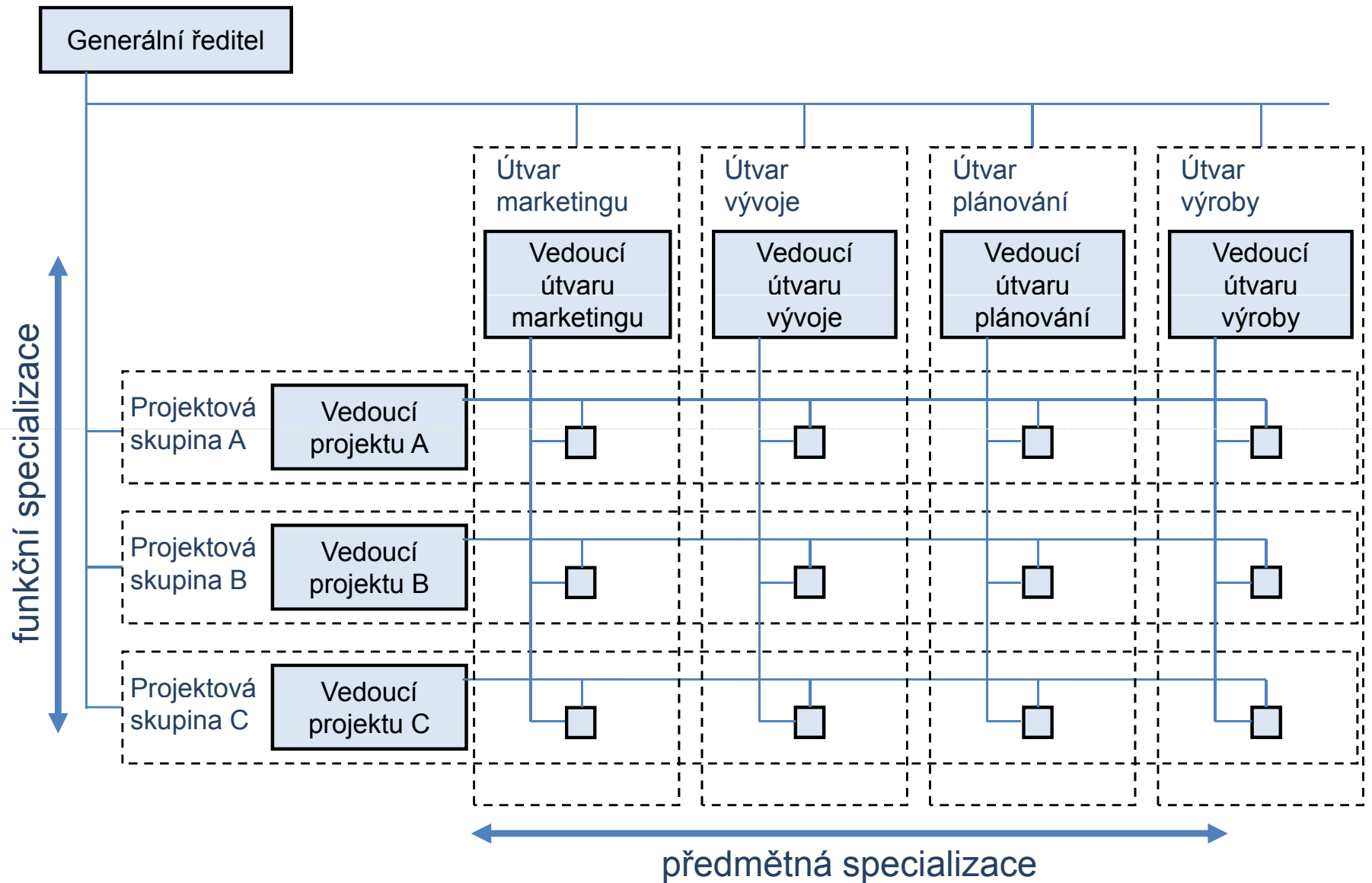
Projektová koordinace



Projektová struktura



Maticová struktura



Faktory výběru struktury

- 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)
- kultura (soulad/nesoulad neformálních norem a formálních norem)

Faktory výběru struktury

- 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)

Faktory výběru struktury

- technologie (kontinuita/diskontinuita výrobního procesu, vybavení technikou, malokapacitní či velkokapacitní výrobní zařízení)
- teritorium (výrobek – služba; má jít výrobek a služba za zákazníkem?)

Shrnutí

- základem je procesní struktura podniku, teprve na ni navazuje organizační
- žádná typická organizační struktura v realitě neexistuje, obvykle jde o mix principů organizování
- správné řešení je takové, které přináší co možná nejefektivnější fungování podniku



Děkuji za pozornost!