

Ladislav Blažek

# ORGANIZOVÁNÍ

PS 2019/20

## Osnova:

1. Organizace a trh

2. Organizační struktura

3. Parametry a faktory

Dodatek 1 - Vztah mezi organizační strukturou, strategií a kulturou

Dodatek 2 - Forma organizačního schématu

# **PODROBNÁ OSNOVA PŘEDNÁŠKY**

**1. ORGANIZACE A TRH (kritéria outsourcingu, sdružování organizací)**

**2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

**2.1 PROCESNÍ STRUKTURA**

**2.2 ÚTVAROVÁ STRUKTURA**

**3. PARAMETRY A FAKTORY**

**3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI**

**3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE**

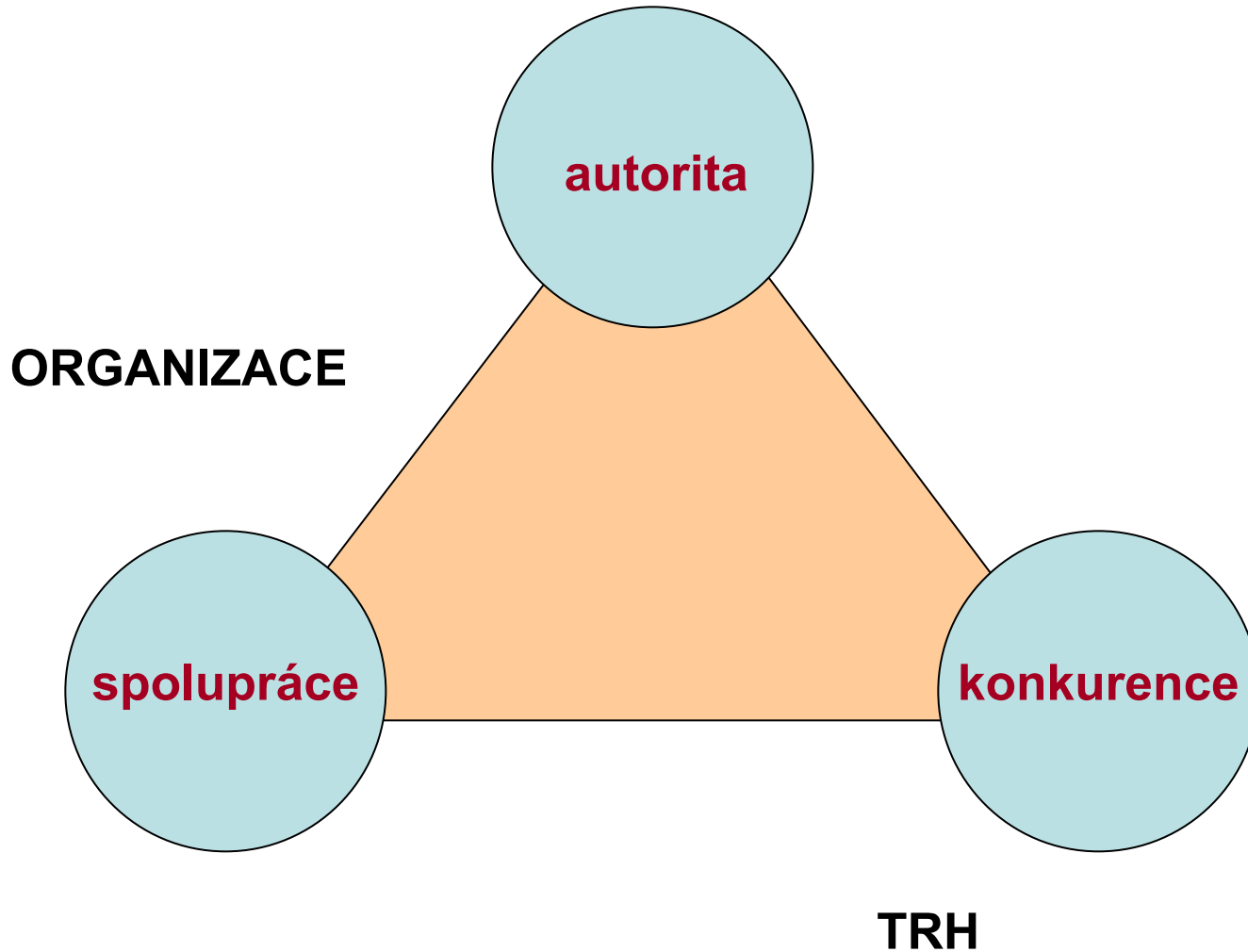
**3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ**

**3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI**

**DODATEK 1 – VZTAH MEZI ORGANIZAČNÍ STRUKTUROU,  
STRATEGIÍ A KULTUROU**

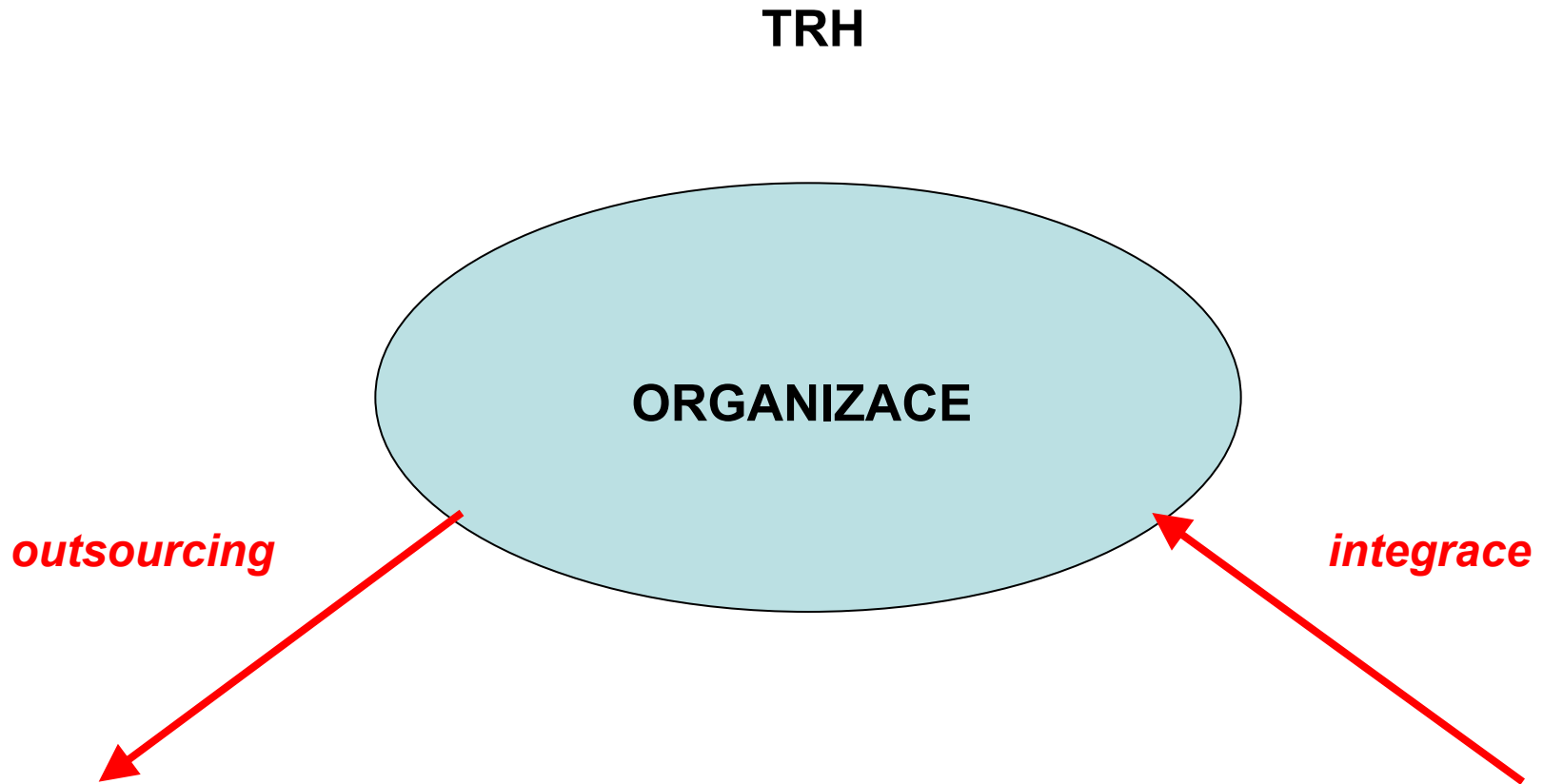
**DODATEK 2 – FORMA ORGANIZAČNÍHO SCHÉMATU**

# 1. ORGANIZACE A TRH



# 1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

## OUTSOURCING A INTEGRACE



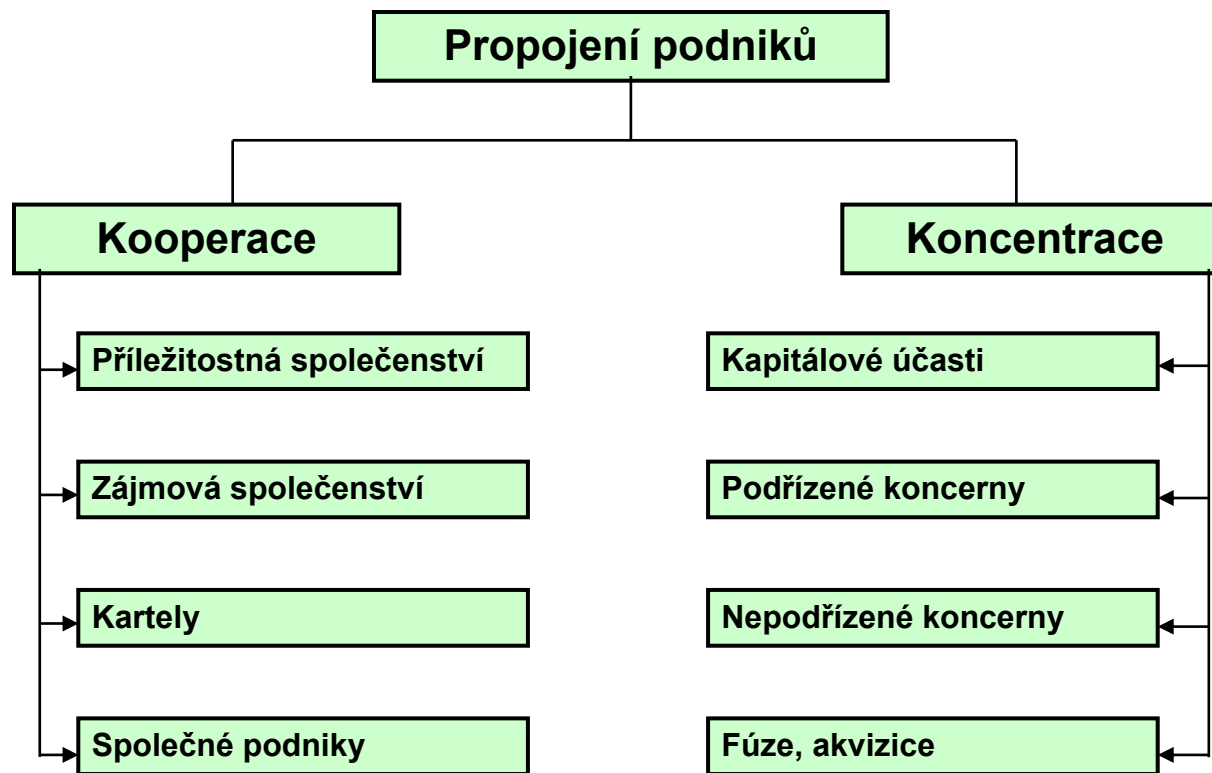
# 1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

## KRITERIA OUTSOURCINGU

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

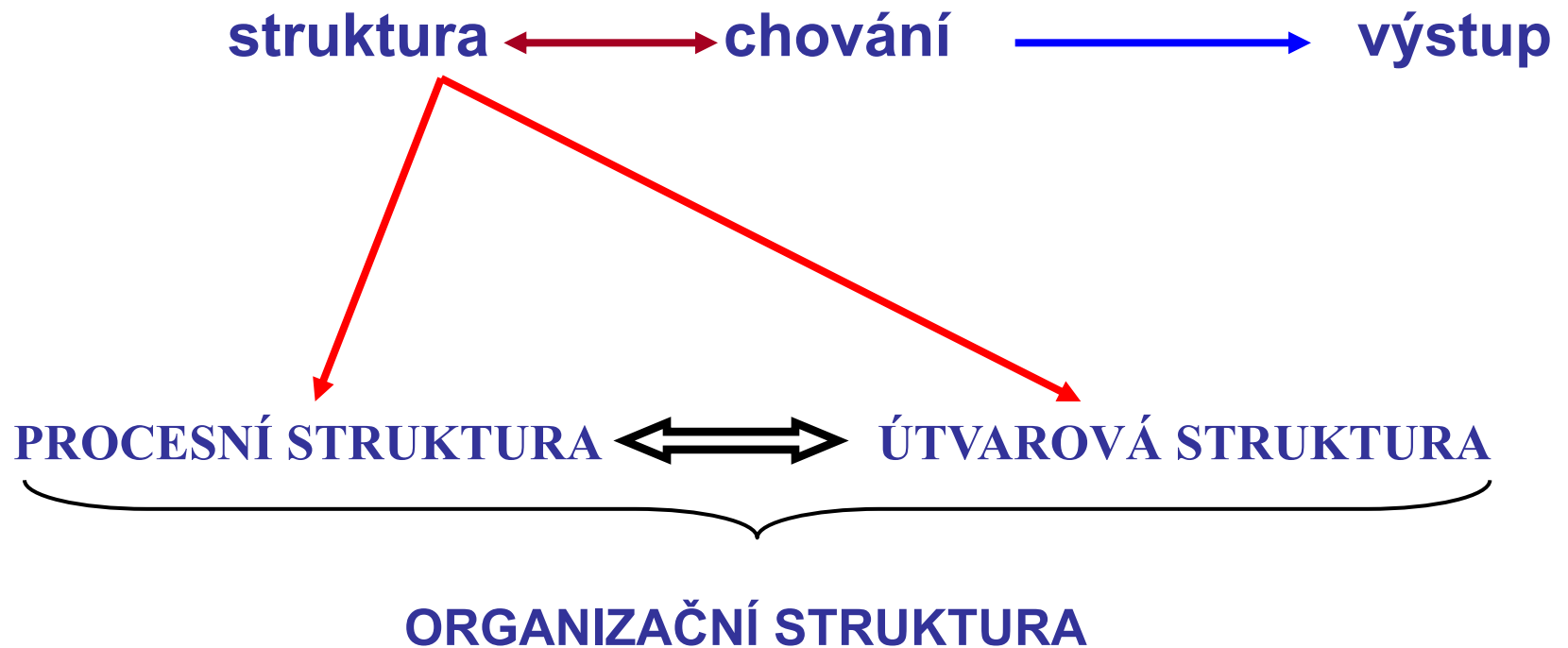
# 1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

## SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ



## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

### SYSTÉM ŘÍZENÍ



## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA pokrač.

**Na každé organizaci lze definovat:**

Výrobní (provozní) systém --- výrobní (provozní) funkci

Obchodní systém --- obchodní funkci (odbytovou a zásobovací funkci)

Ekonomický systém --- ekonomickou funkci

Sociální systém --- personální funkci

Technický systém --- technickou funkci

Systém správy --- správní funkci

Uvedené funkce se dále člení na dílčí funkce, procesy a činnosti – **tvoří procesní strukturu.**

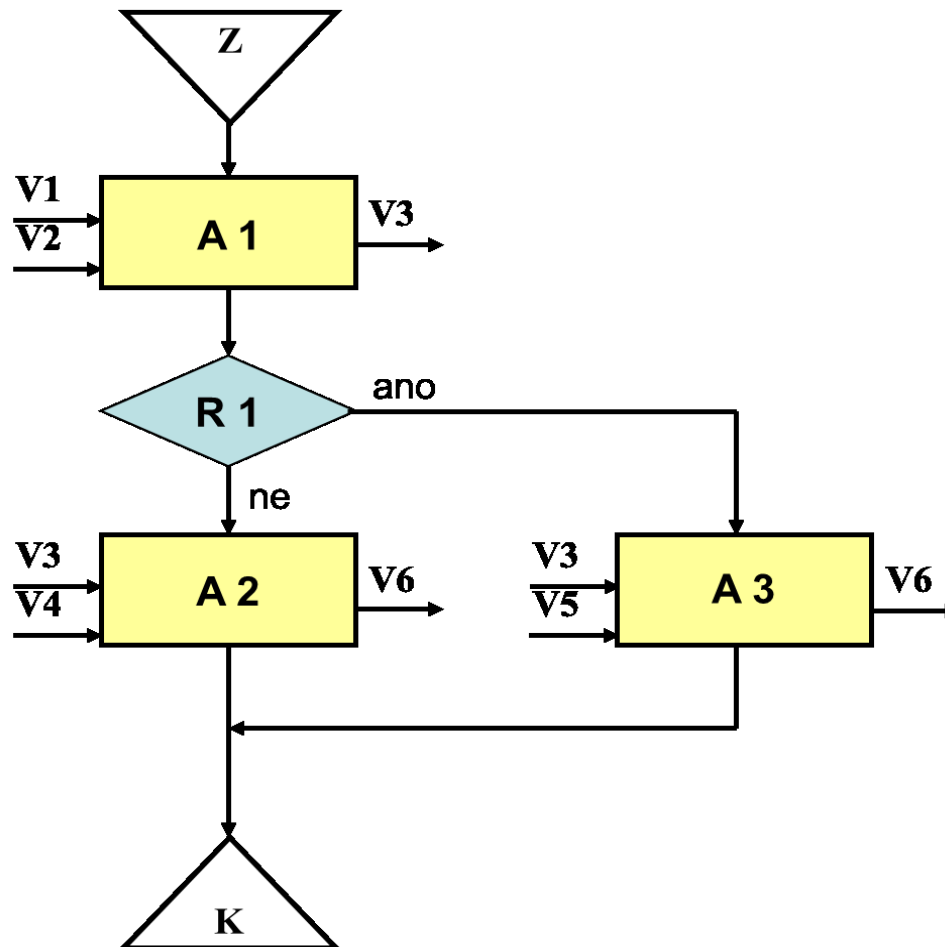
Na základě seskupení (přiřazení) prvků procesní struktury do útvarů je tvořena **útvárová struktura**

**Tato transformace není exaktní!**



## 2.1 PROCESNÍ STRUKTURA

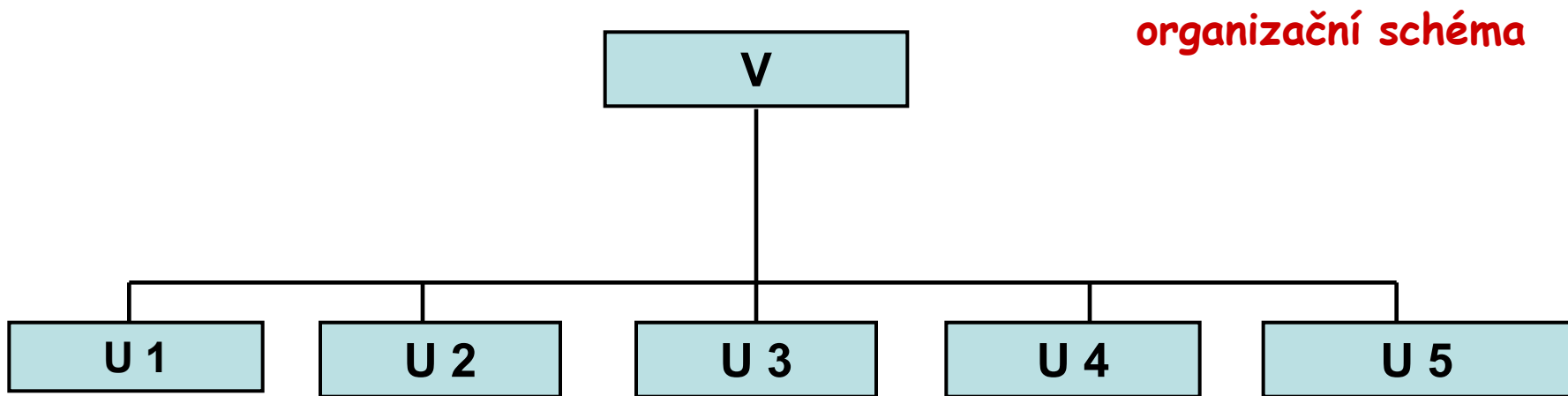
**Procesní struktura** je soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických **vztahů** mezi nimi.



procesní mapa

## 2.2 ÚTVAROVÁ STRUKTURA

**Útvarová struktura** je soubor útvarů resp. pozic a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických **vztahů** mezi nimi.



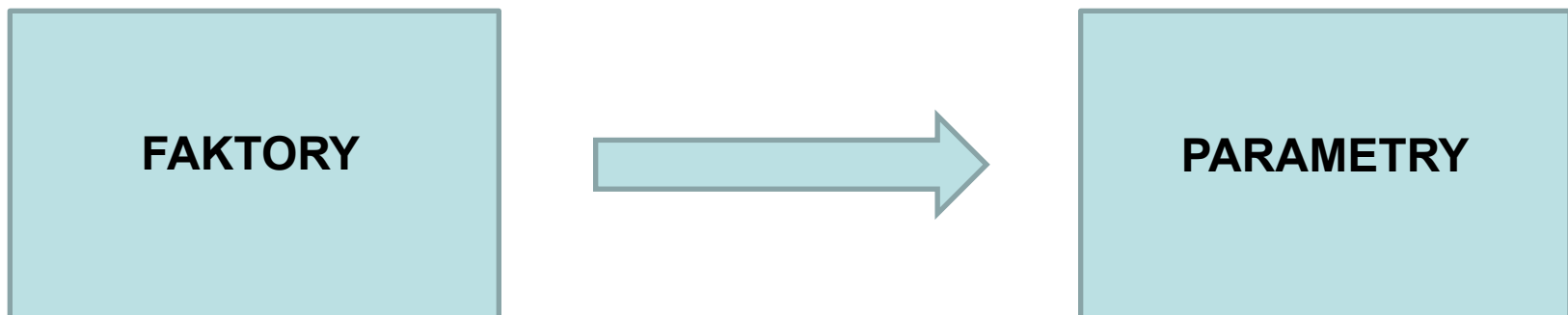
### **3. PARAMETRY A FAKTORY**

Aby bylo možno organizační strukturu pro účely její analýzy, resp. návrhu jejích úprav požadovaným způsobem uchopit, je třeba pracovat s jejími parametry.

Těmito parametry jsou:

- **organizovanost (formalizace)**
- **dělba práce**
- **rozpětí řízení**
- **dělba pravomoci**

**Má-li být organizační struktura efektivní, musí zohledňovat vliv faktorů rekrutujících se ve vnitřním a vnějším prostředí organizace.**



## 3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI

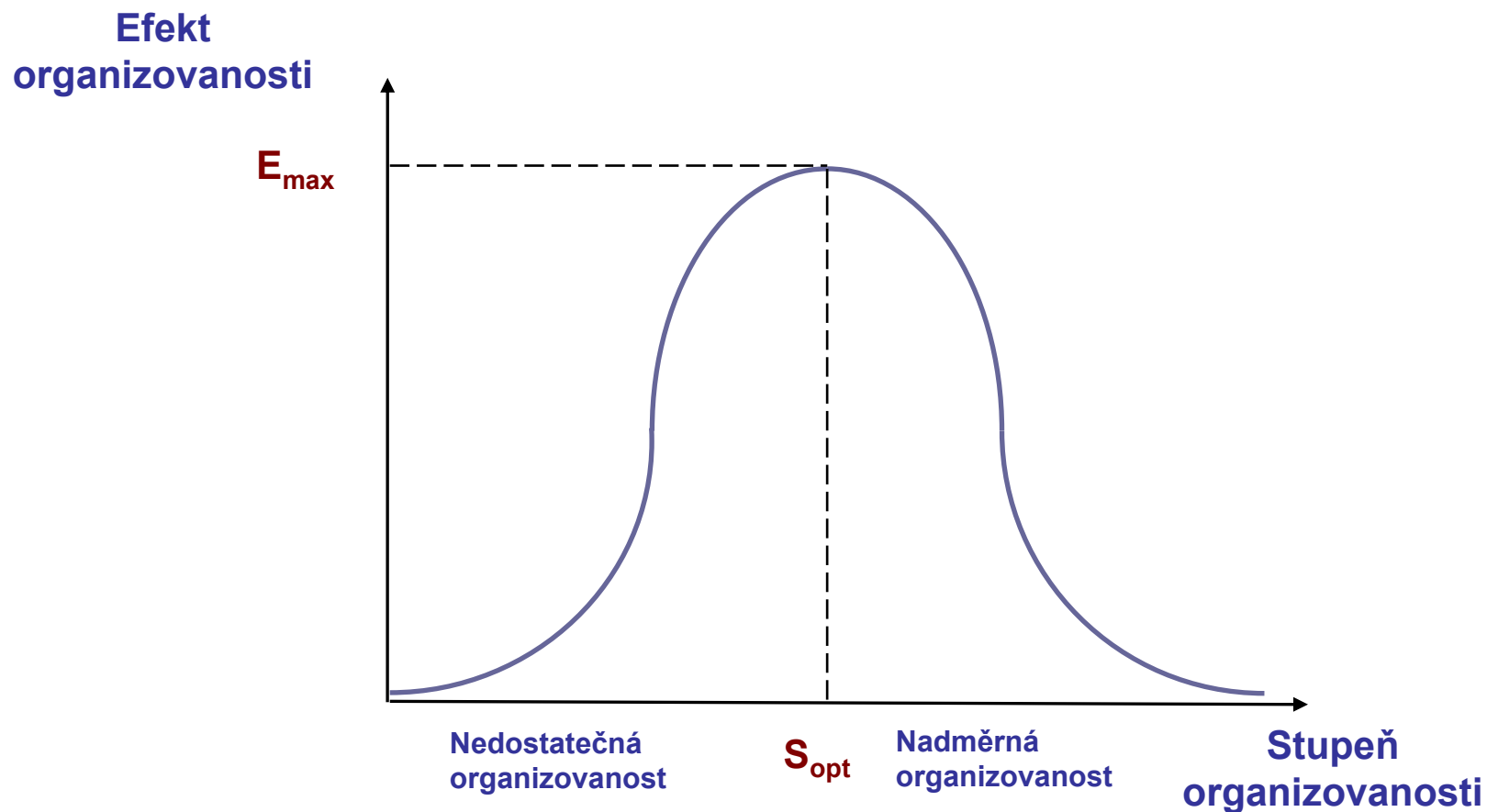
Tento parametr se vztahuje k **proporci mezi strukturou a chováním systému řízení**, tedy k proporcii mezi tím,

- co je již dopředu zorganizováno v podobě dlouhodobě platných pravidel a tím,
- co se řeší v bezprostřední souvislosti s realizací konkrétní činnosti.

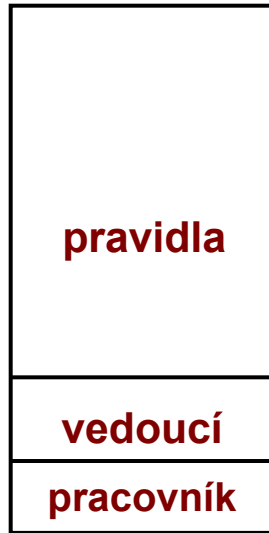
Organizovat tj. „zahrnout do struktury“, je třeba to, co je

- podstatné,
- konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné),
- relativně stabilní,
- často se opakující.

## 3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

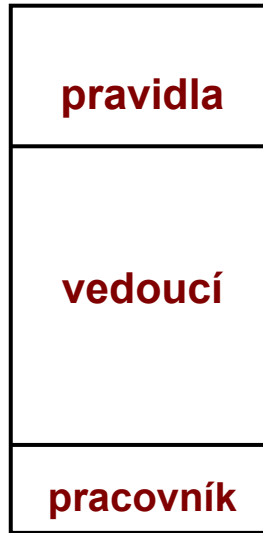


## 3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.



**Model A**

**hromadná výroba**  
**státní správa**



**Model B**

**stavba na zakázku**  
**vojenská akce**



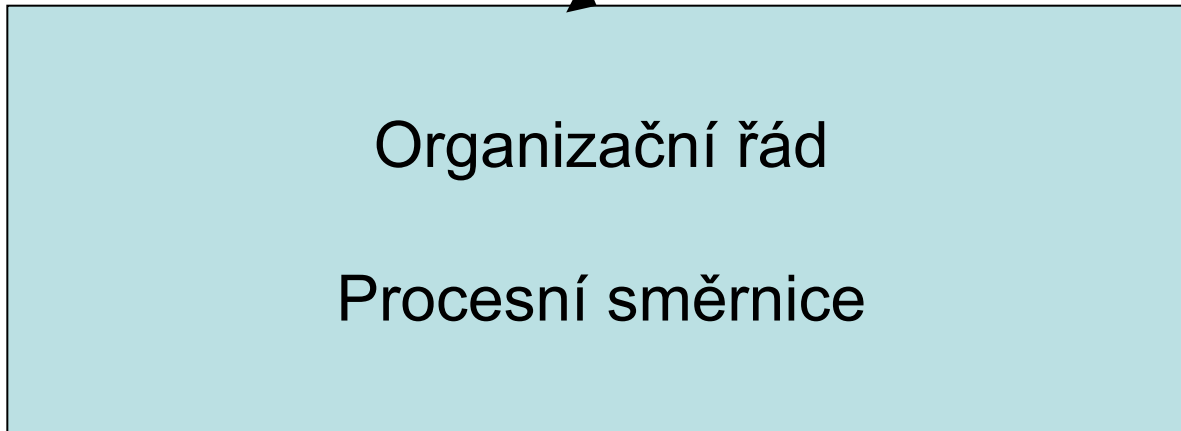
**Model C**

**výuka na VŠ**  
**věda a výzkum**

## 3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

### **ZAKOTVENÍ STRUKTURY SYSTÉMU ŘÍZENÍ**

**orgware - software**



## 3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

**Na parametr organizovanosti mají vliv zejména tyto faktory:**

- Charakter práce (tvůrčí - rutinní)**
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí**
- Velikost organizace**
- Kultura organizace**



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE

Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním pozicím – prvkům útvarové struktury.

Platí, že toto přiřazování (seskupování) se děje na základě dvou principů.

**Podle principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti provádění činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je zhromadnění provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce.

**Podle principu předmětné specializace** se organizační struktura naopak vytváří tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení, bez ohledu na míru podobnosti provádění těchto činností. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

	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	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$	$A_{55}$	$A_{56}$

## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

**vývoj    nákup    výroba I    výroba II    výroba III    prodej**

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

## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

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	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$	$A_{55}$	$A_{56}$

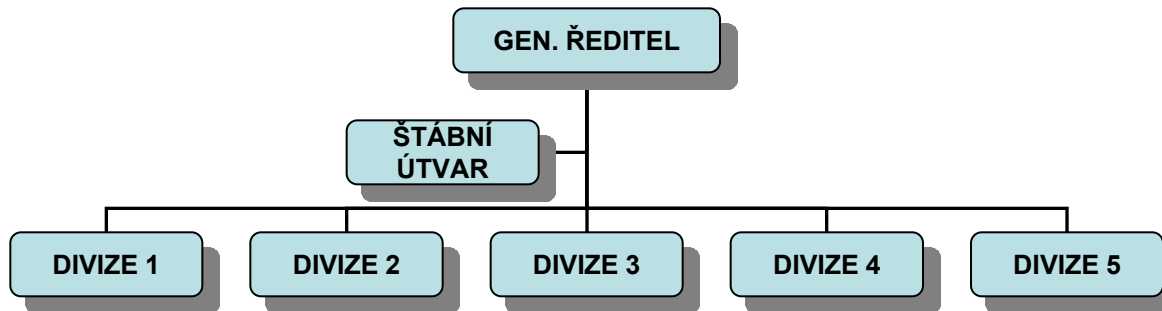
## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

vývoj    nákup    výroba I    výroba II    výroba III    prodej

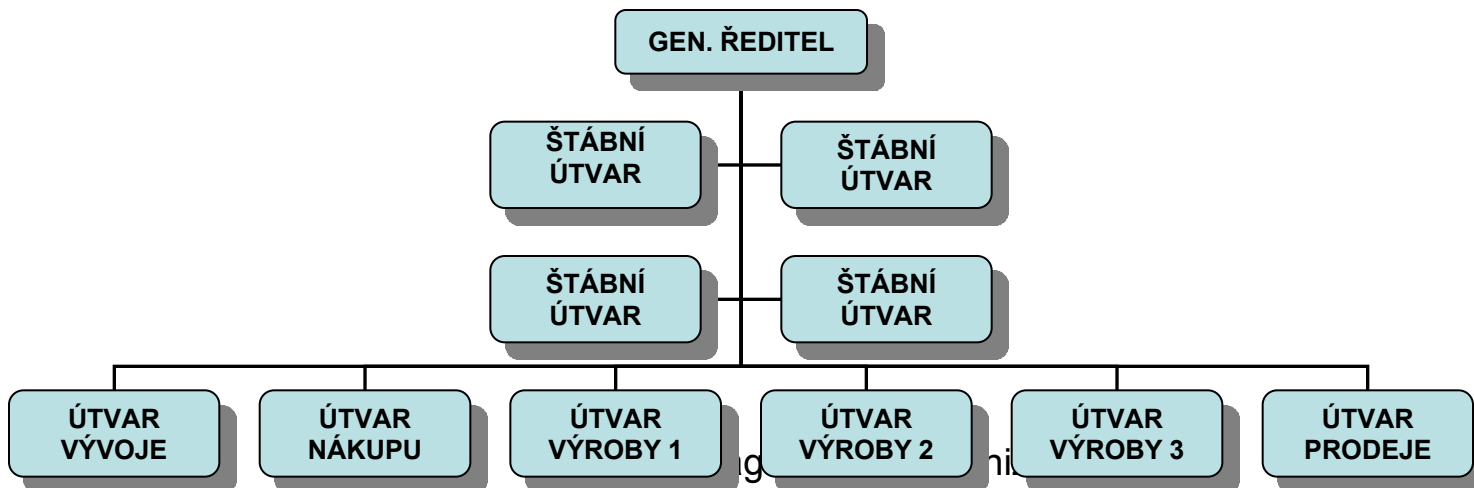
výrobek 1	$A_{11}$	$A_{12}$	$A_{13}$	$A_{14}$	$A_{15}$	$A_{16}$
výrobek 2	$A_{21}$	$A_{22}$	$A_{23}$	$A_{24}$	$A_{25}$	$A_{26}$
výrobek 3	$A_{31}$	$A_{32}$	$A_{33}$	$A_{34}$	$A_{35}$	$A_{36}$
výrobek 4	$A_{41}$	$A_{42}$	$A_{43}$	$A_{44}$	$A_{45}$	$A_{46}$
výrobek 5	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$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

## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

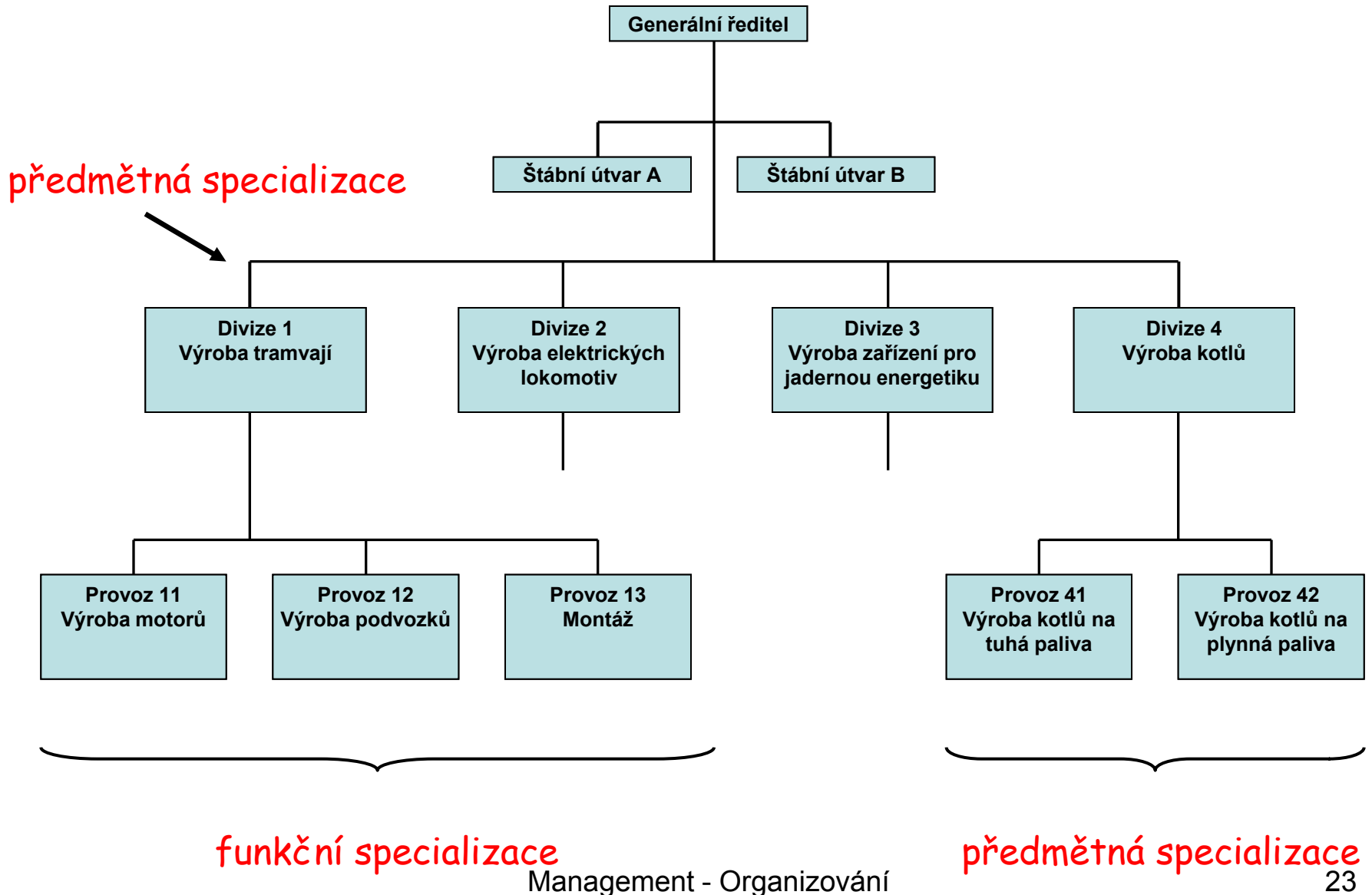
### PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE



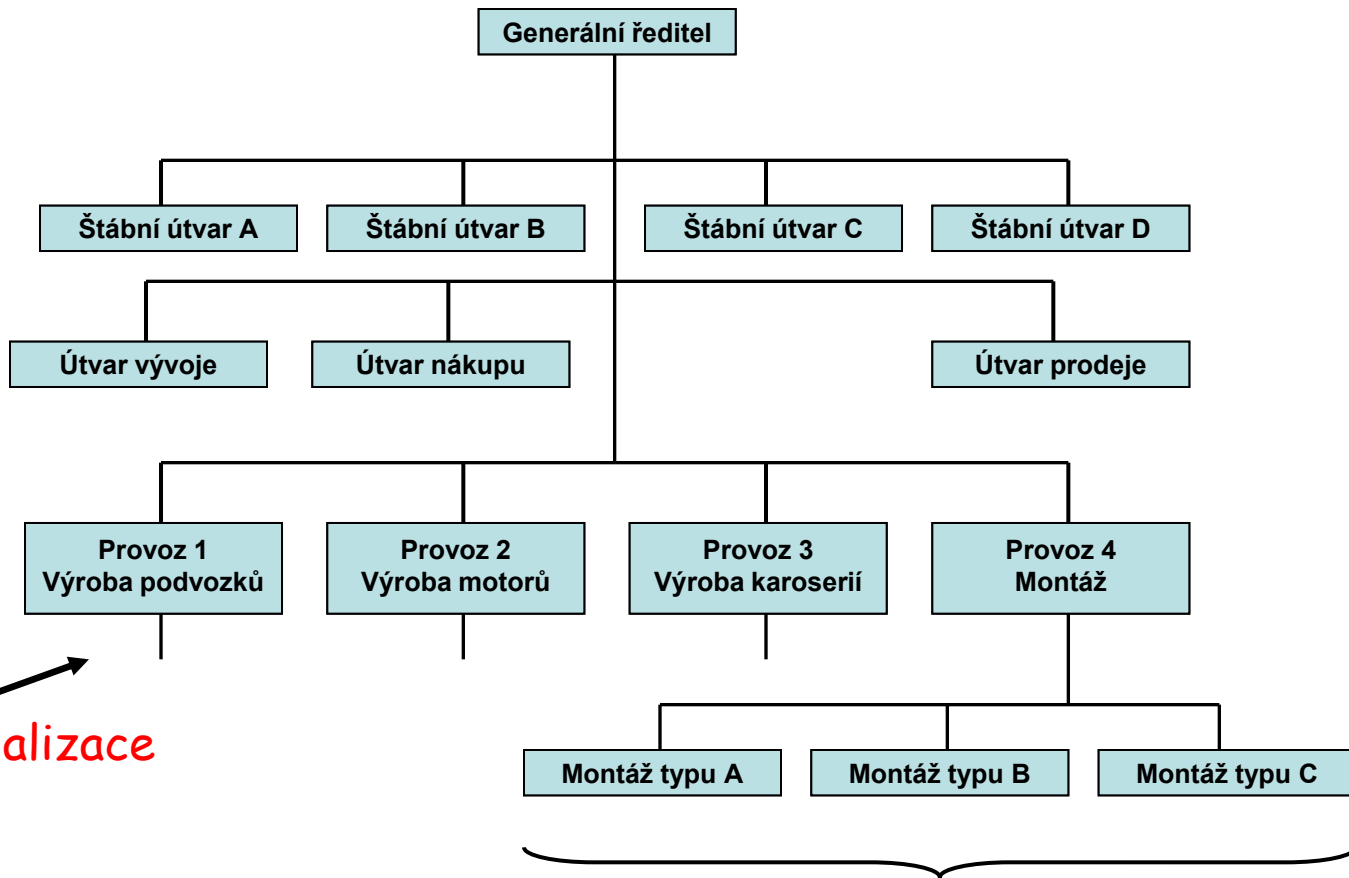
### FUNKČNÍ SPECIALIZACE



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

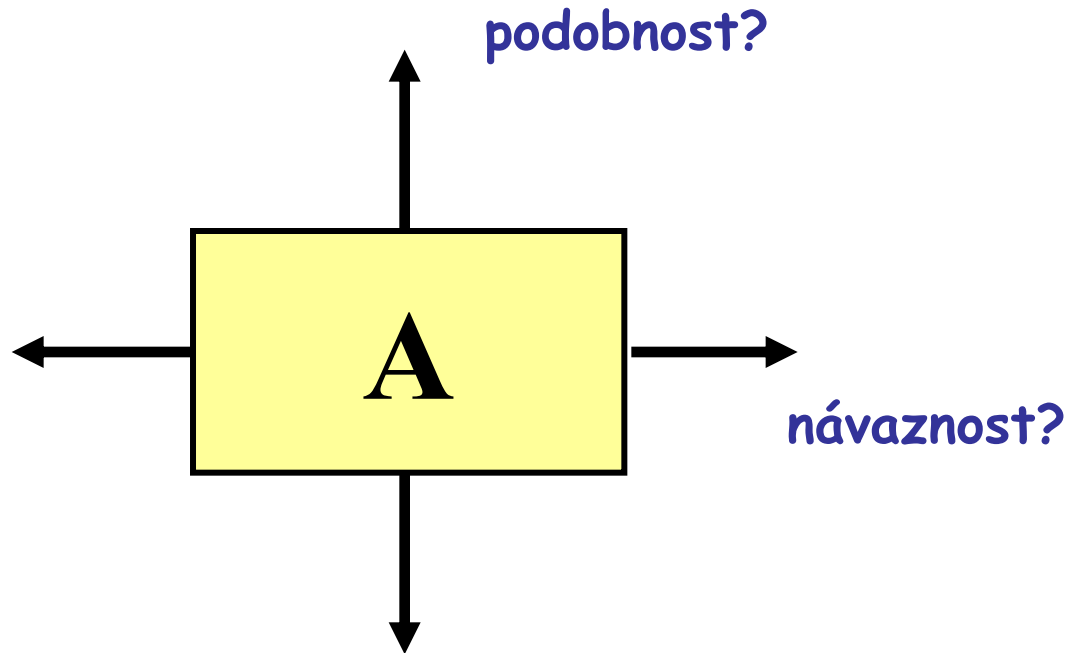


*funkční specializace*

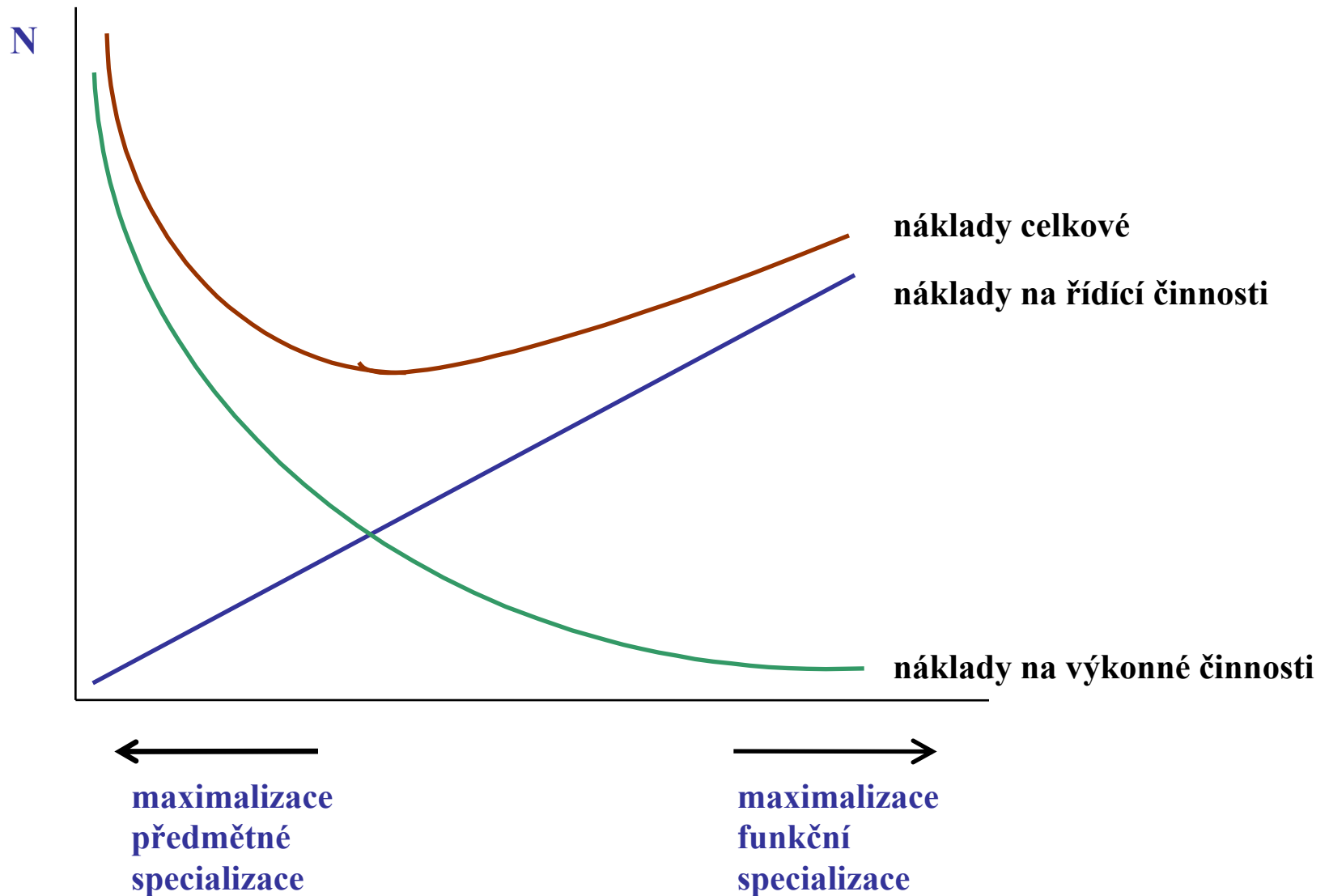
*předmětná specializace*



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



## 3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

**Na parametr dělby práce mají vliv zejména tyto faktory:**

- Šíře a diverzita portfolia výrobků, resp. služeb organizace
- Technologie
- Velikost organizace
- Lokalizace organizace
- Centralizace - decentralizace řízení

## 3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

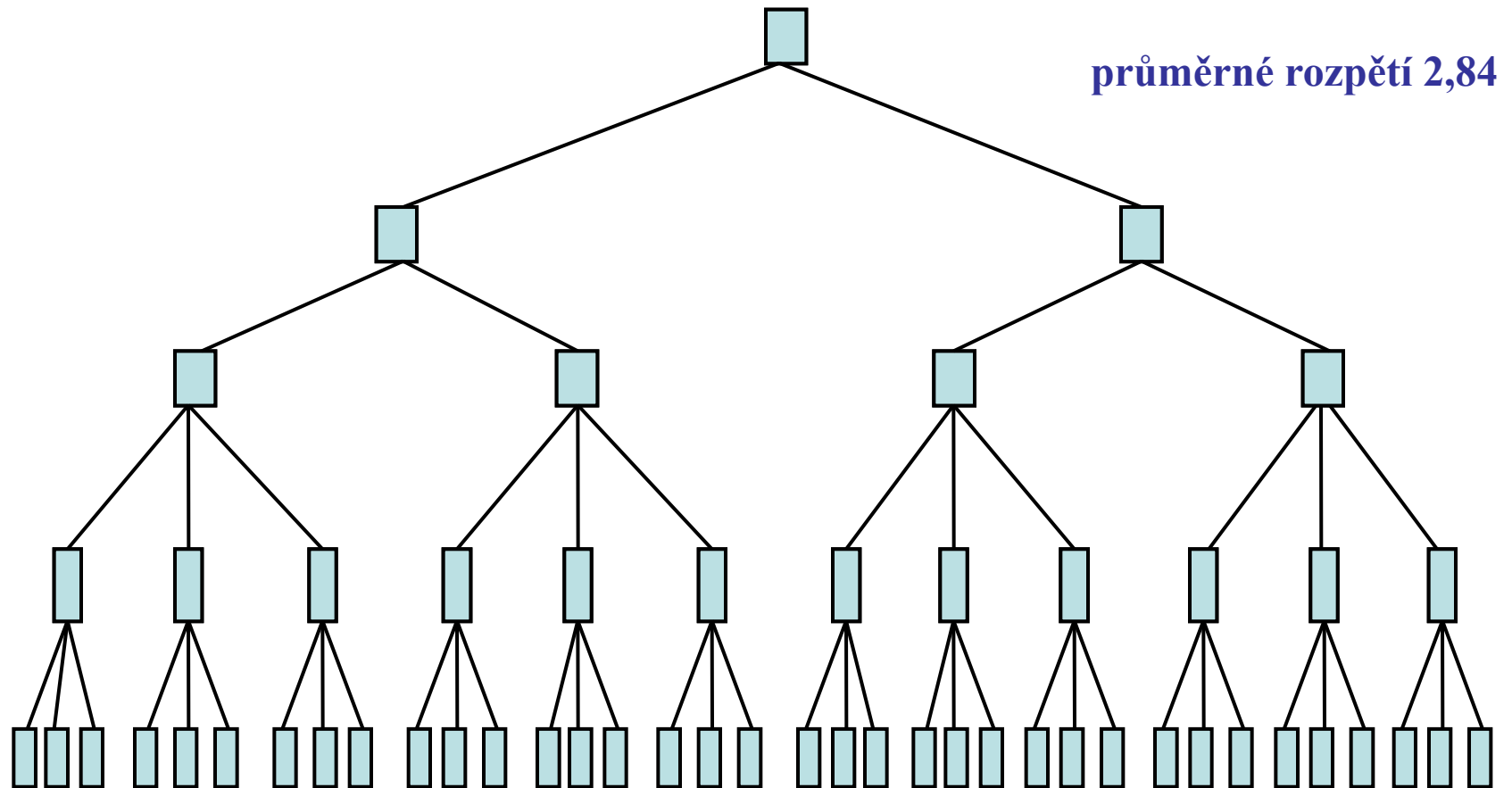
Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury.

Je to ukazatel udávající počet **přímo podřízených pracovníků** jednomu vedoucímu.

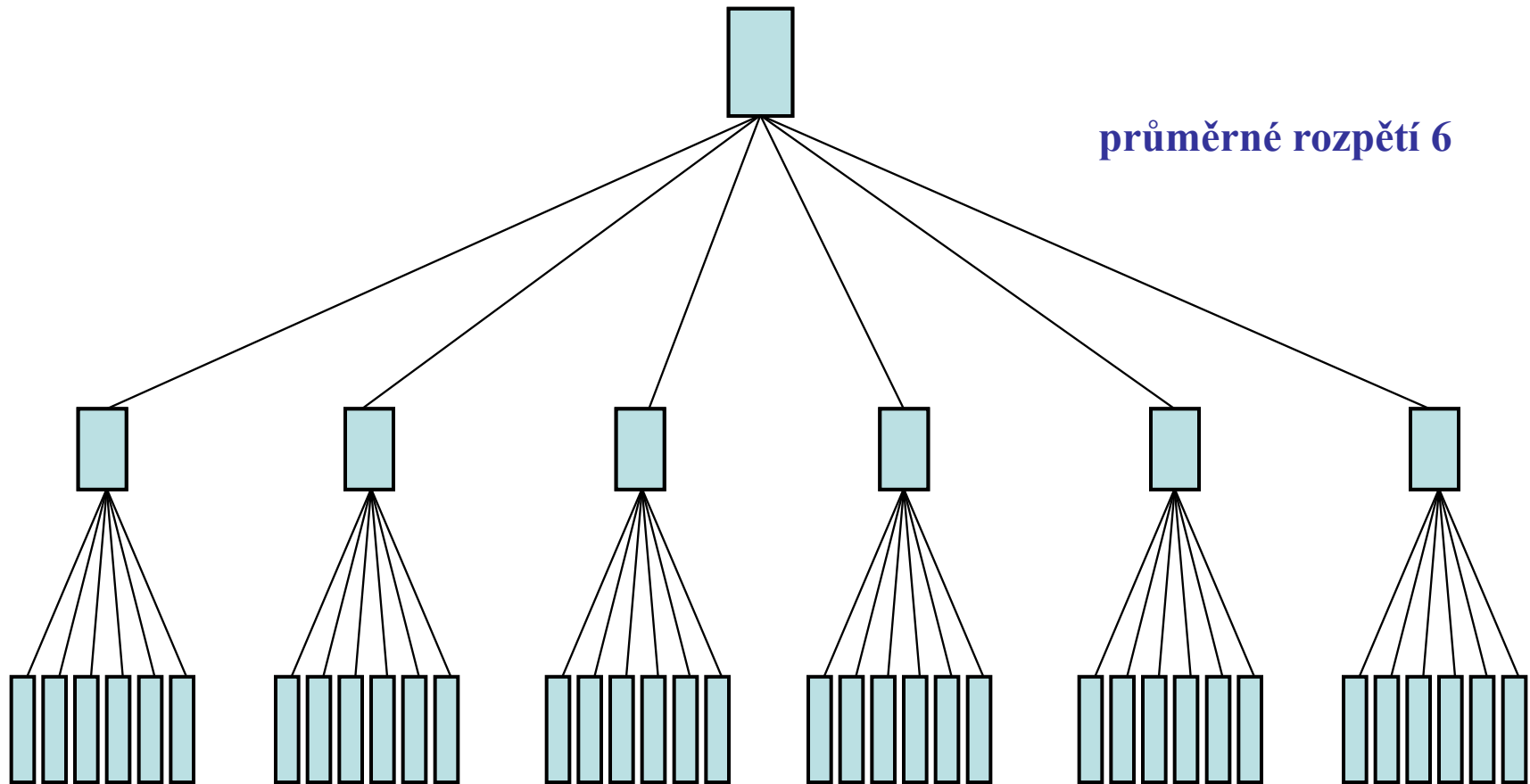
**Mezi rozpětím řízení a počtem stupňů řízení existuje nepřímá závislost.** Za jinak stejných podmínek platí, že

- se zvyšujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení klesá,
- se snižujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení roste.

## 3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



## 3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



## 3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.

**Na parametr rozpětí řízení mají vliv zejména tyto faktory:**

- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než na řízení bezprostředních podřízených.
- Výkonnost, kvalifikace loajalita a motivace podřízených.
- Samostatnost podřízených.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.
- Organizovanost.
- Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.
- Podpora ze strany štábních útvarů.
- Automatizace řízení.
- Lokalizace.

## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI

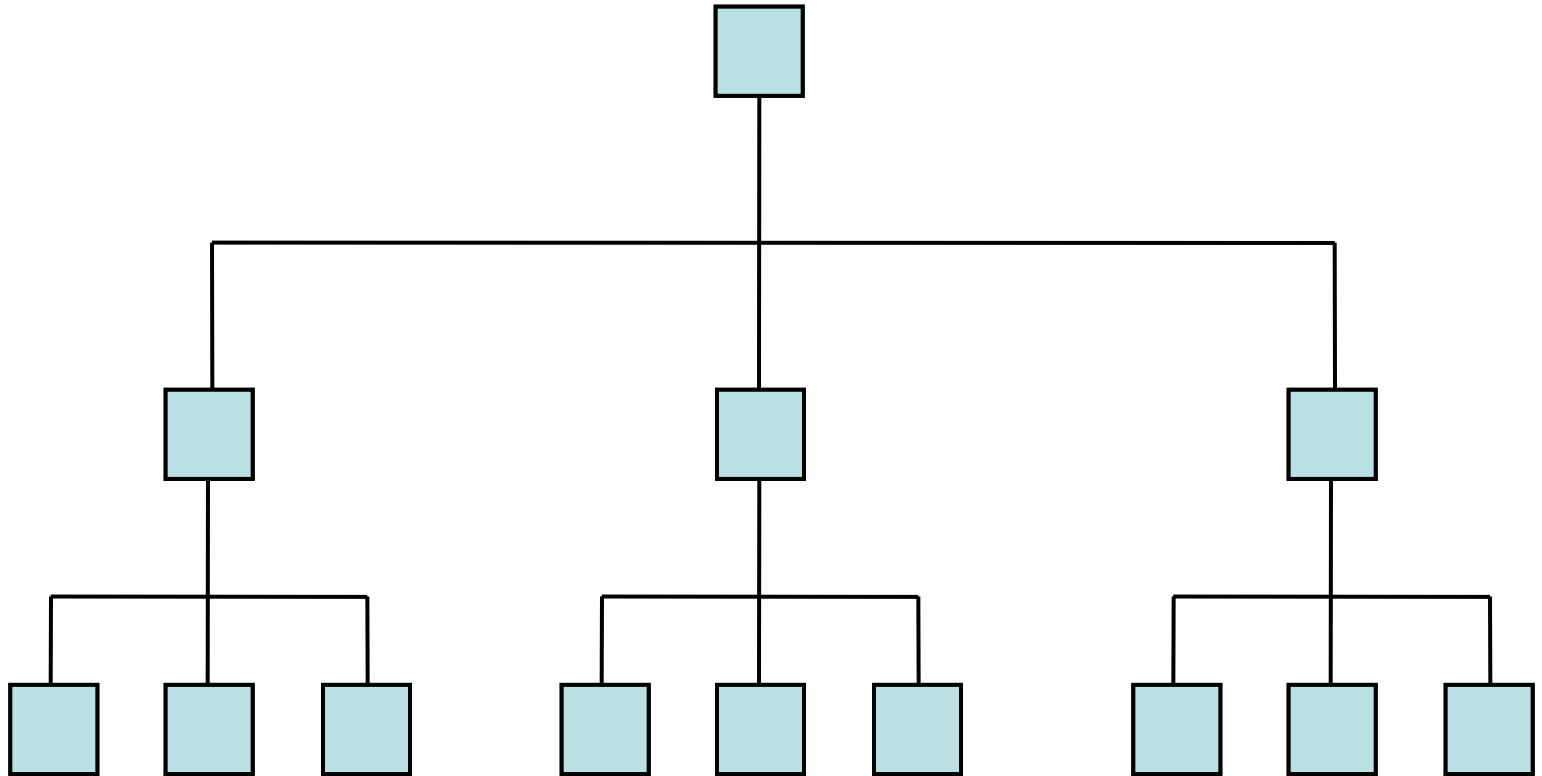
Pracovník může mít:

- **Jednoho přímého nadřízeného**, který ho řídí ve všech věcech. Pravomoc a odpovědnost tohoto vedoucího je nedílná. **Princip jednoty vedení je uplatněn v plné míře.**
- **Více přímých nadřízených**, z nichž každý se podílí na jeho řízení v určité věci. Tito nadřízení se o pravomoc a odpovědnost dělí. **Princip jednoty vedení není uplatněn.**



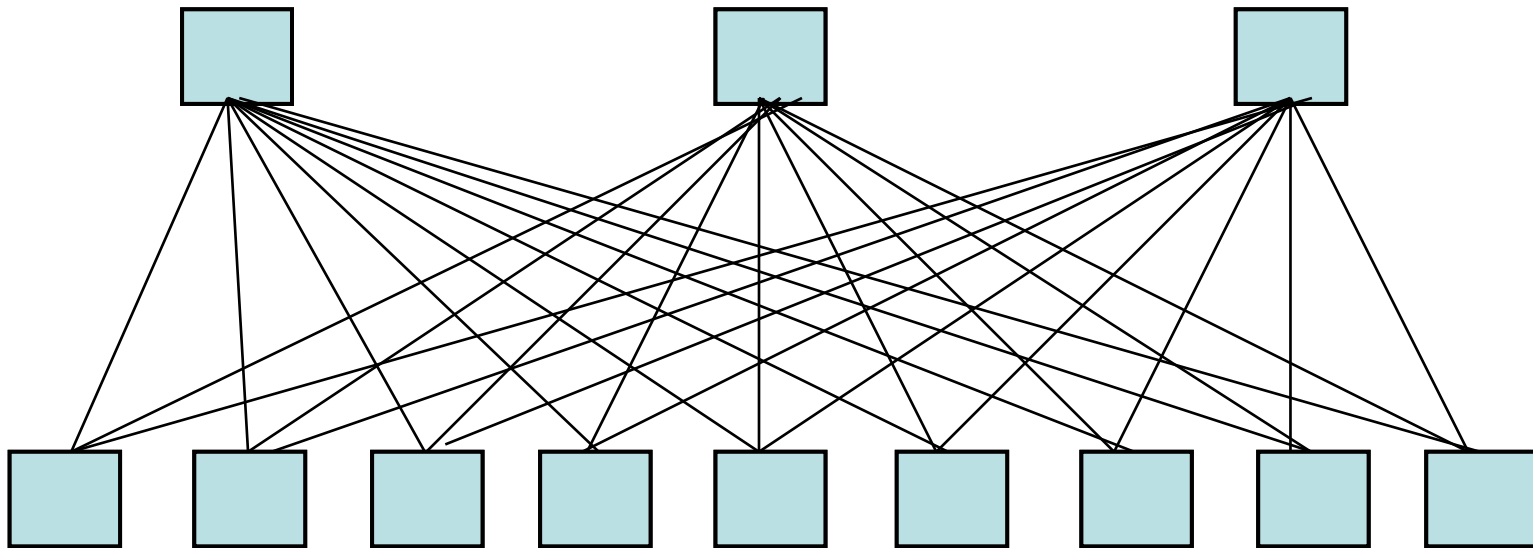
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

### **LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**



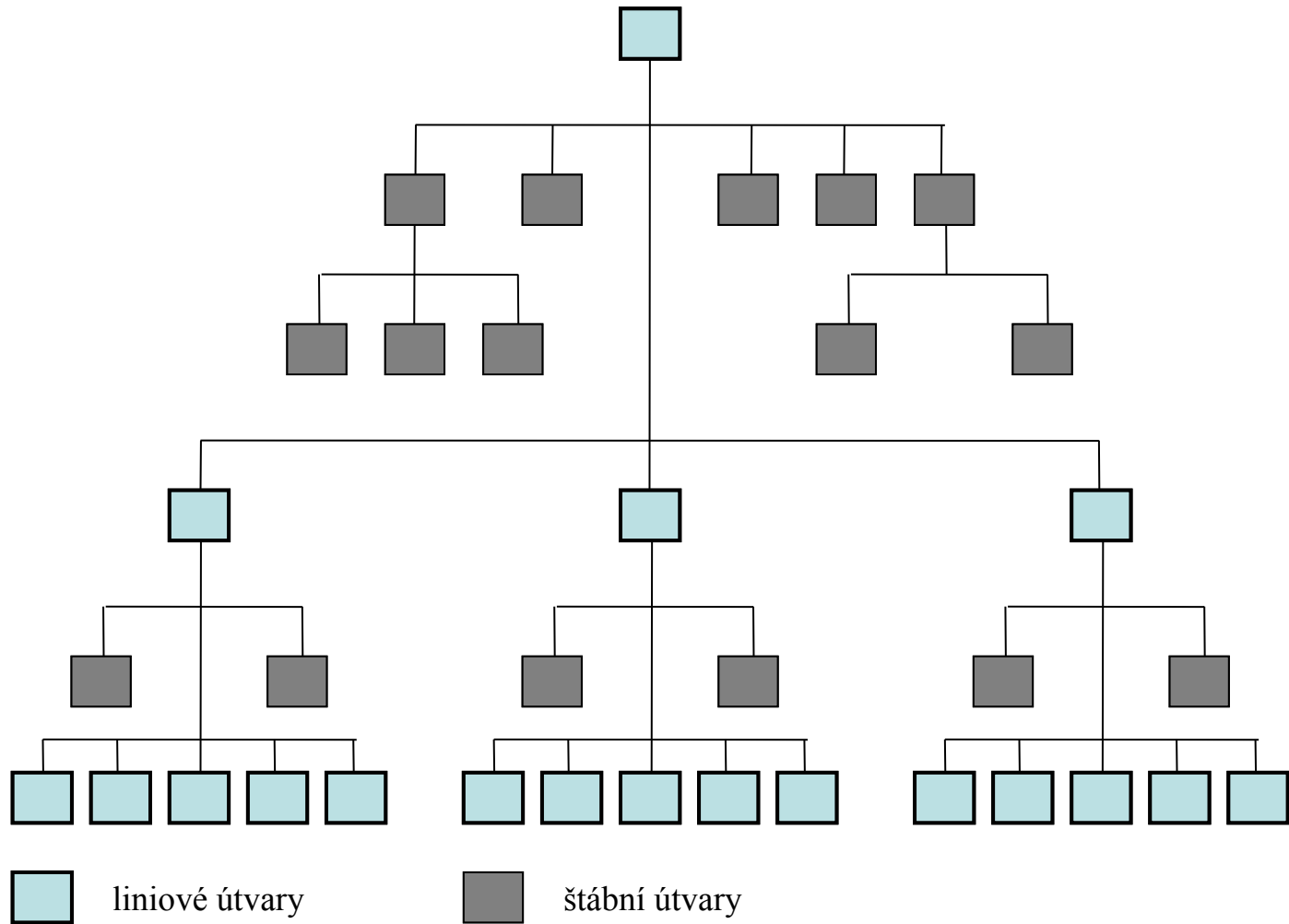
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

### FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



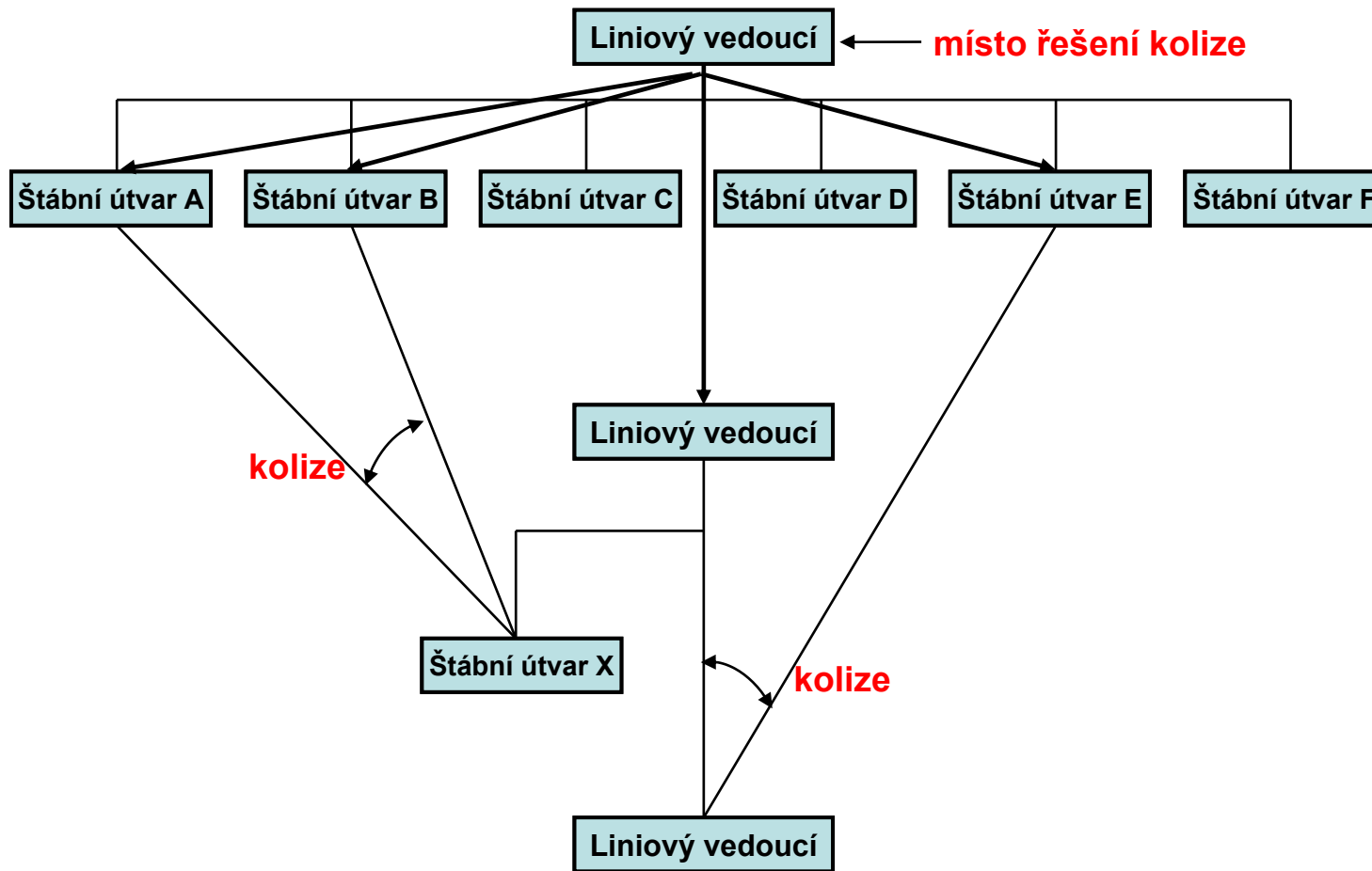
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

### LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



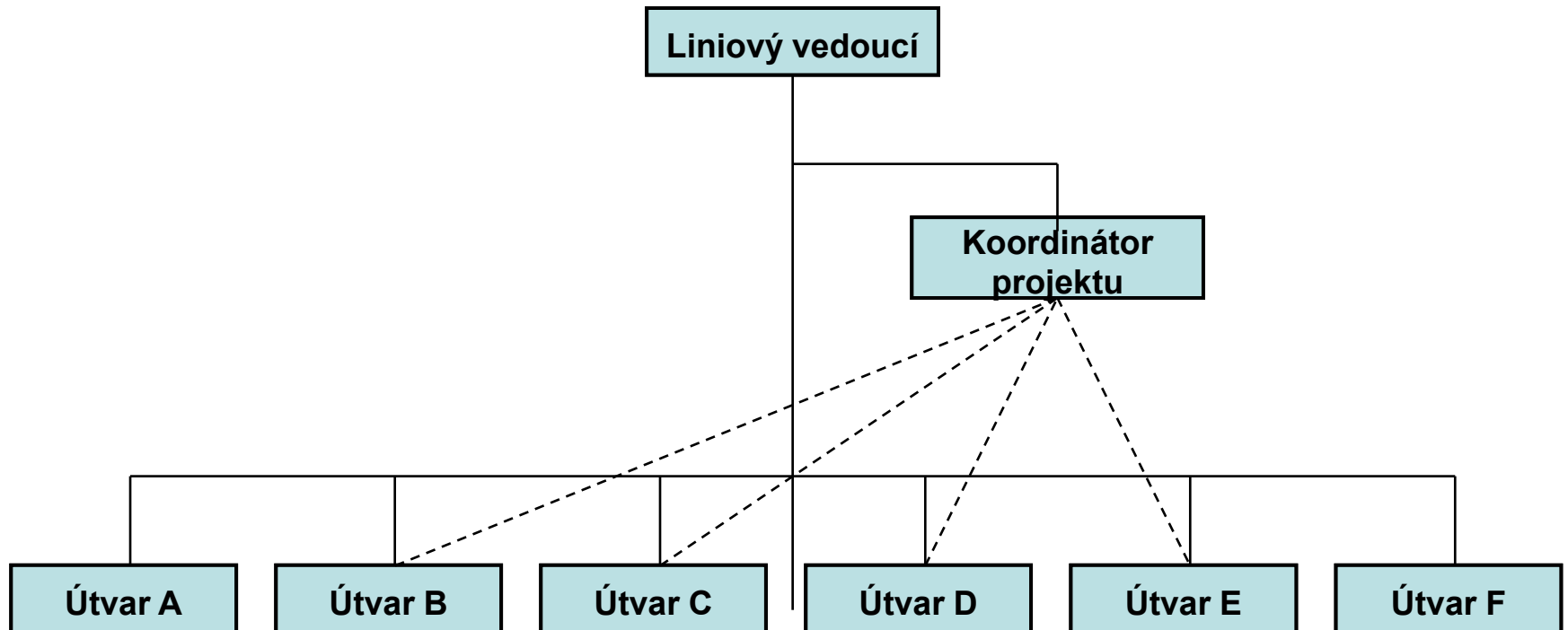
# 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

## LINIOVÉ A ŠTÁBNÍ VZTAHY



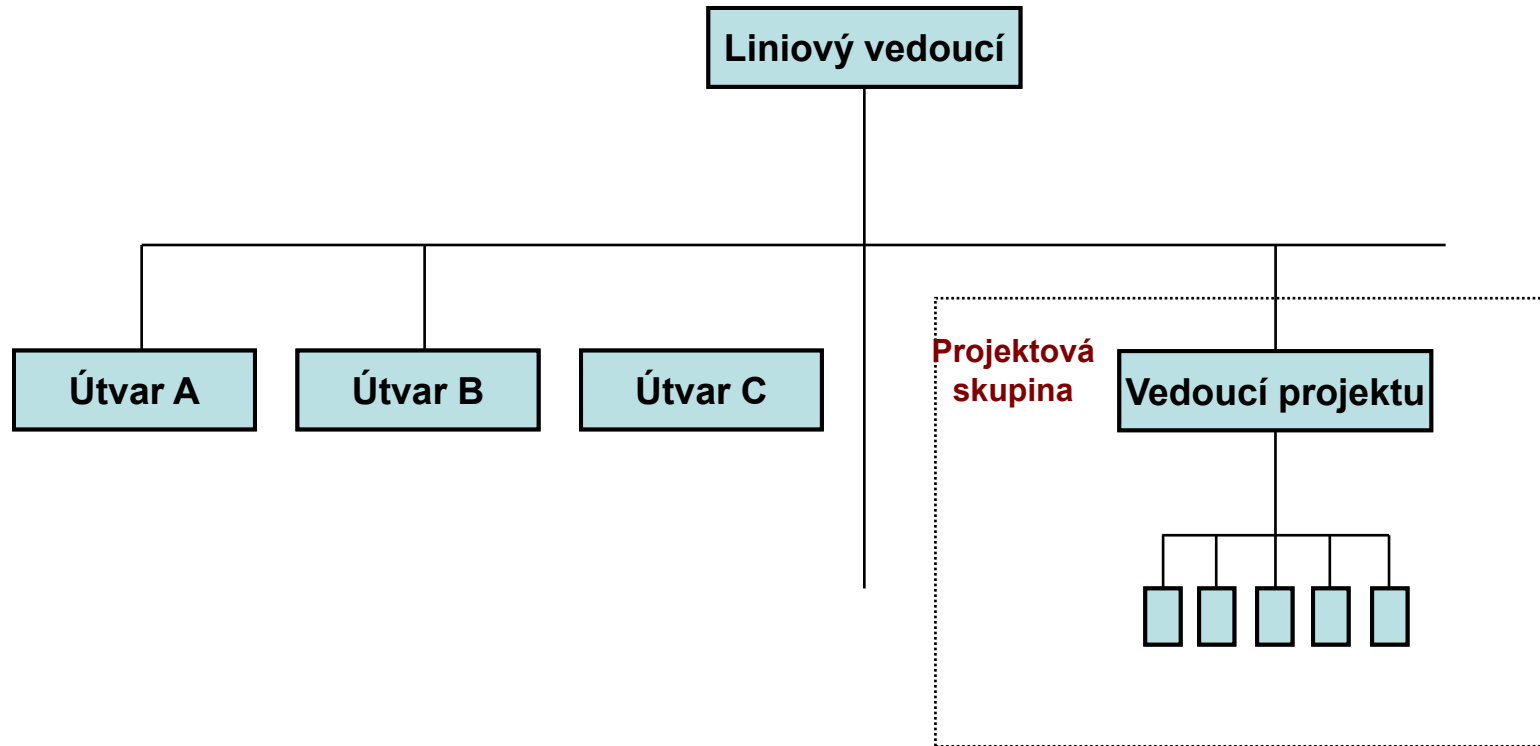
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

### PROJEKTOVÁ KOORDINACE



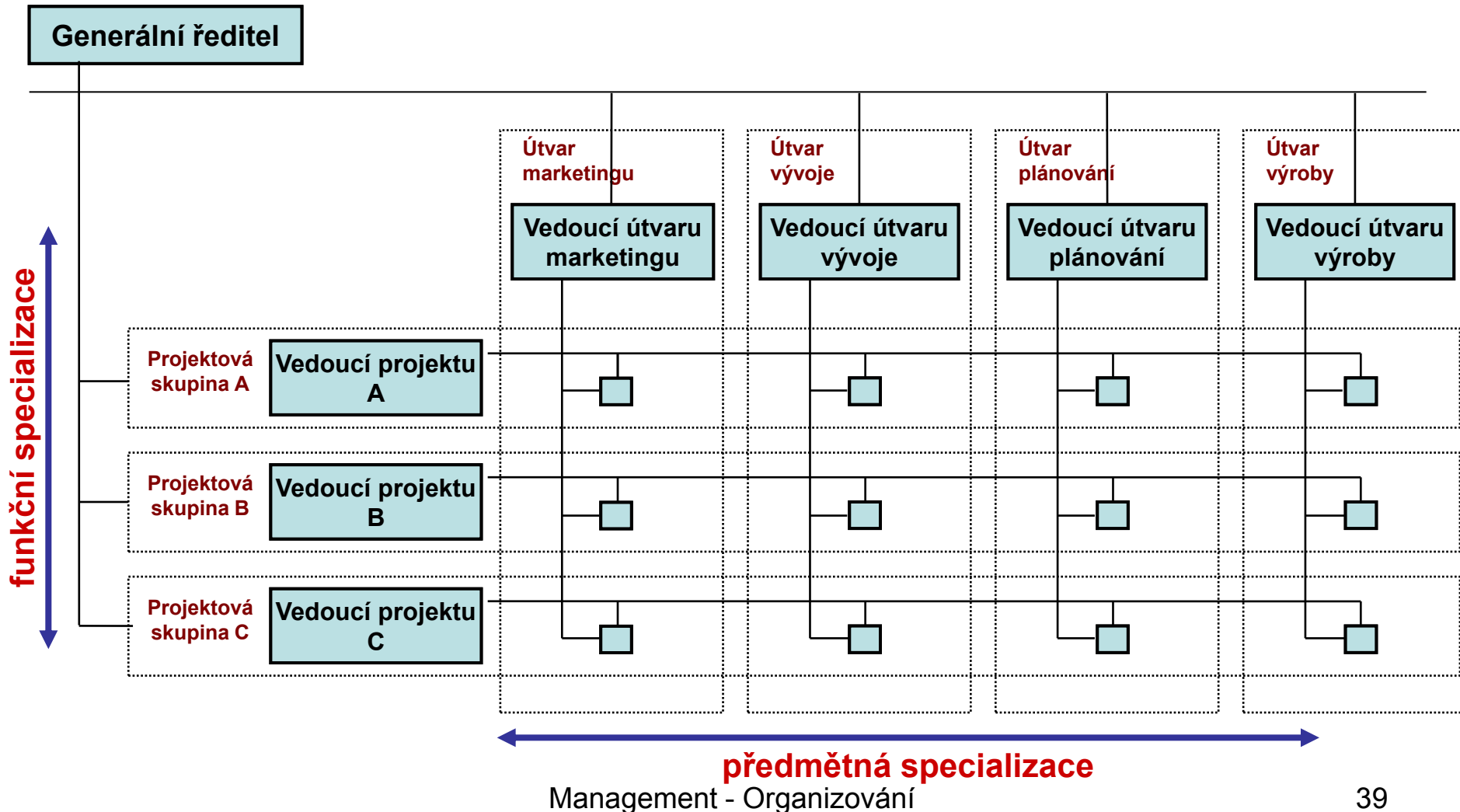
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

### PROJEKTOVÁ STRUKTURA



# 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

## MATICOVÁ STRUKTURA



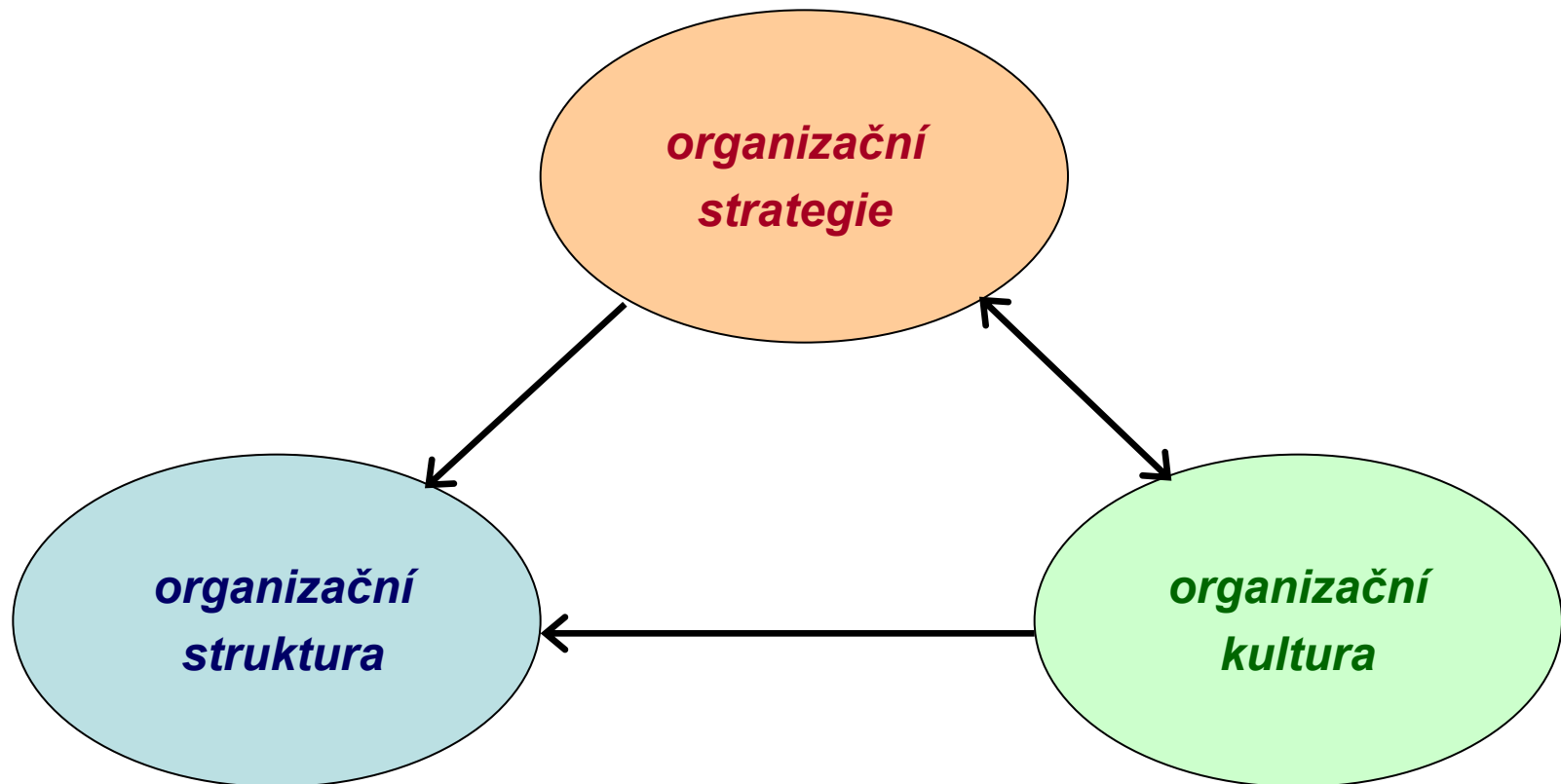
## 3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

**Na parametr dělby pravomoci mají vliv zejména tyto faktory:**

- Velikost organizace.
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí.

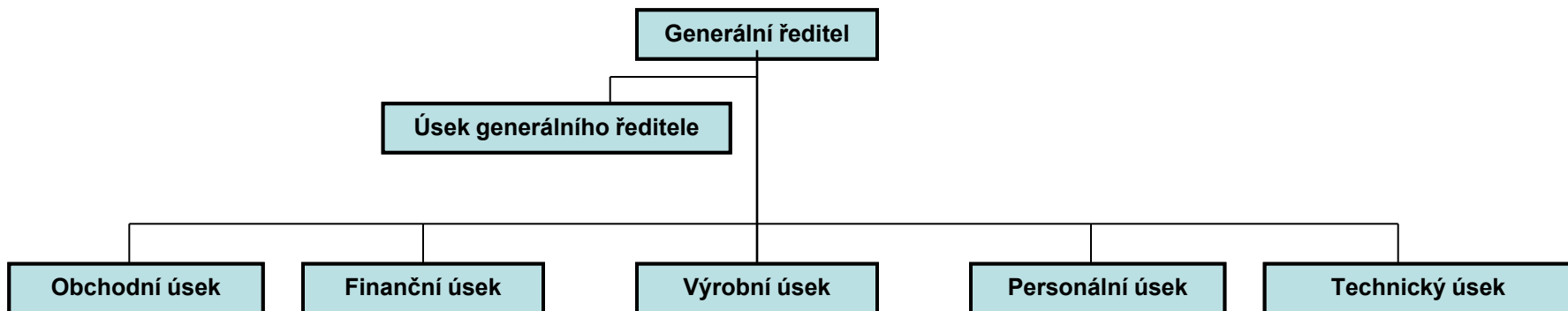


# DODATEK 1. VZTAH MEZI ORGANIZAČNÍ STRUKTUROU, STRATEGIÍ A KULTUROU

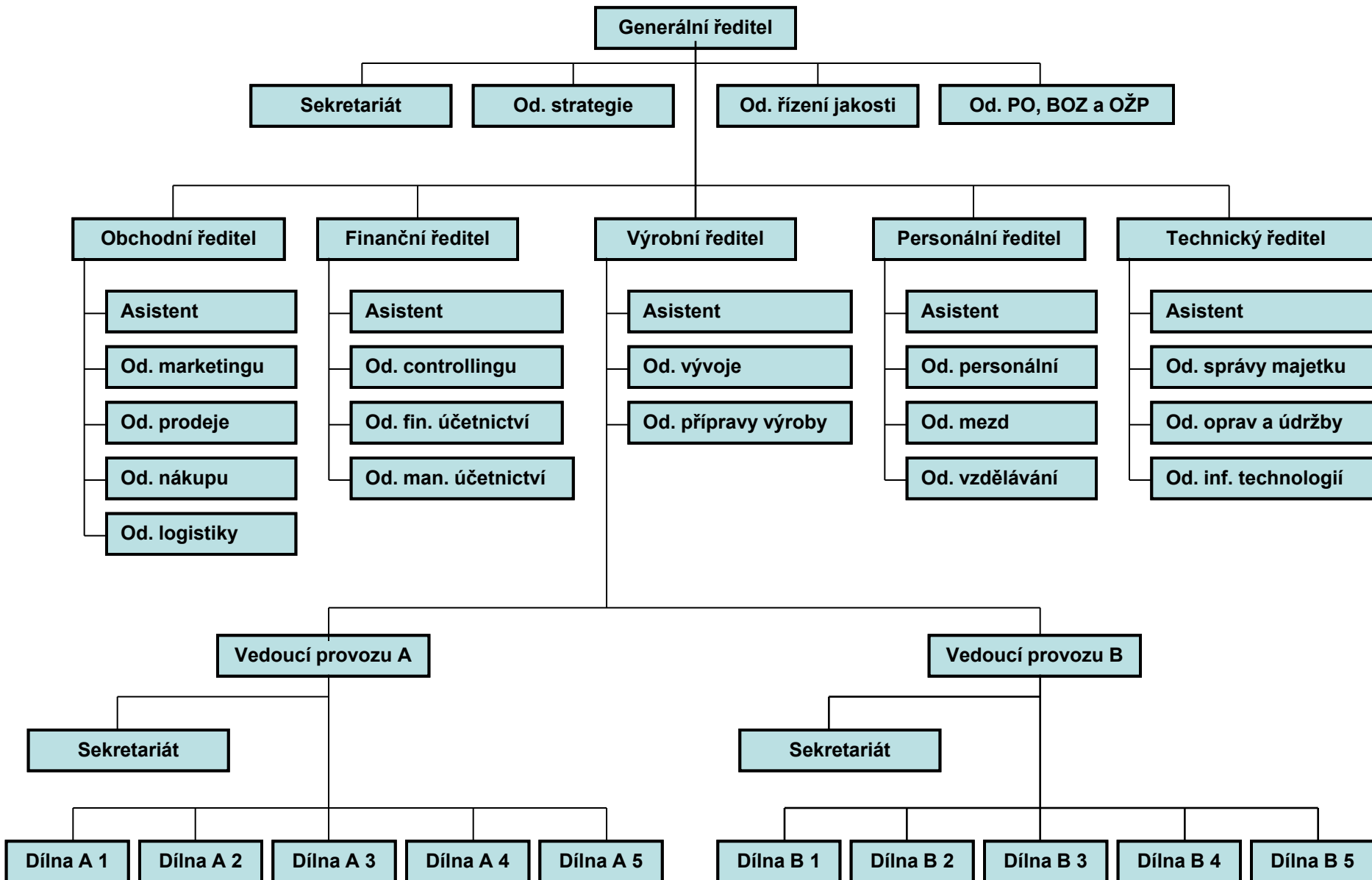


# DODATEK 2. FORMA ORGANIZAČNÍHO SCHÉMATU

## AGREGOVANÁ PODOBA

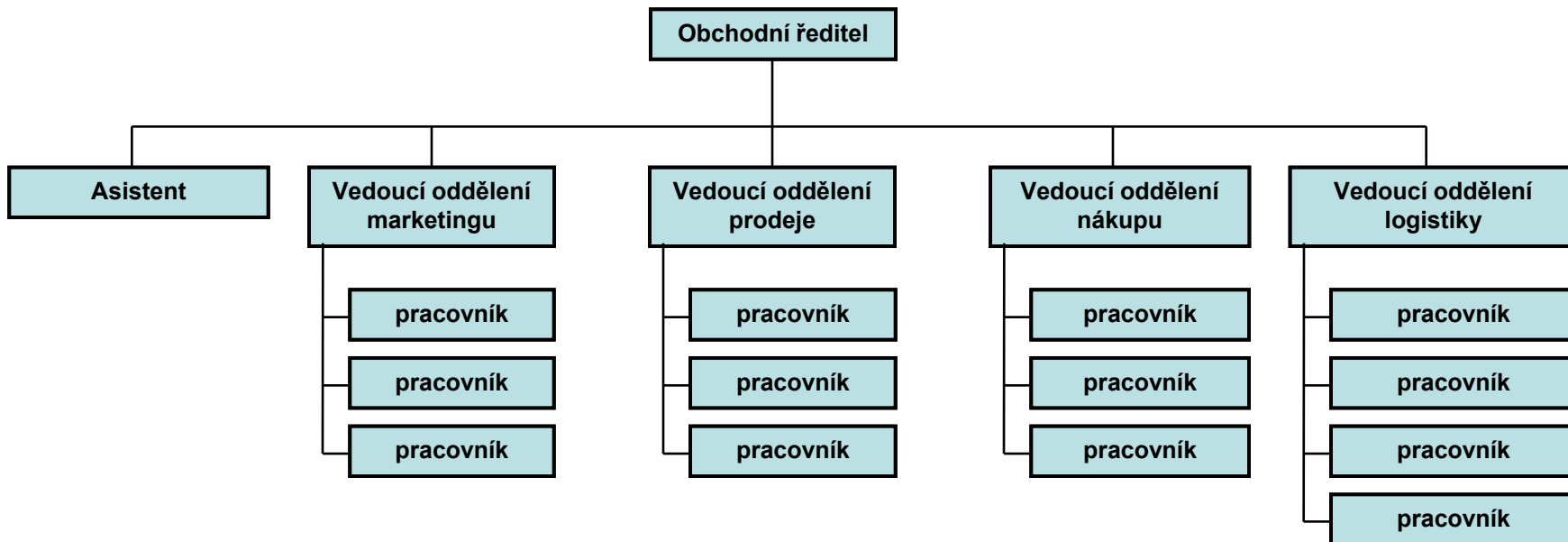


# PRVNÍ ÚROVEŇ DESAGREGACE

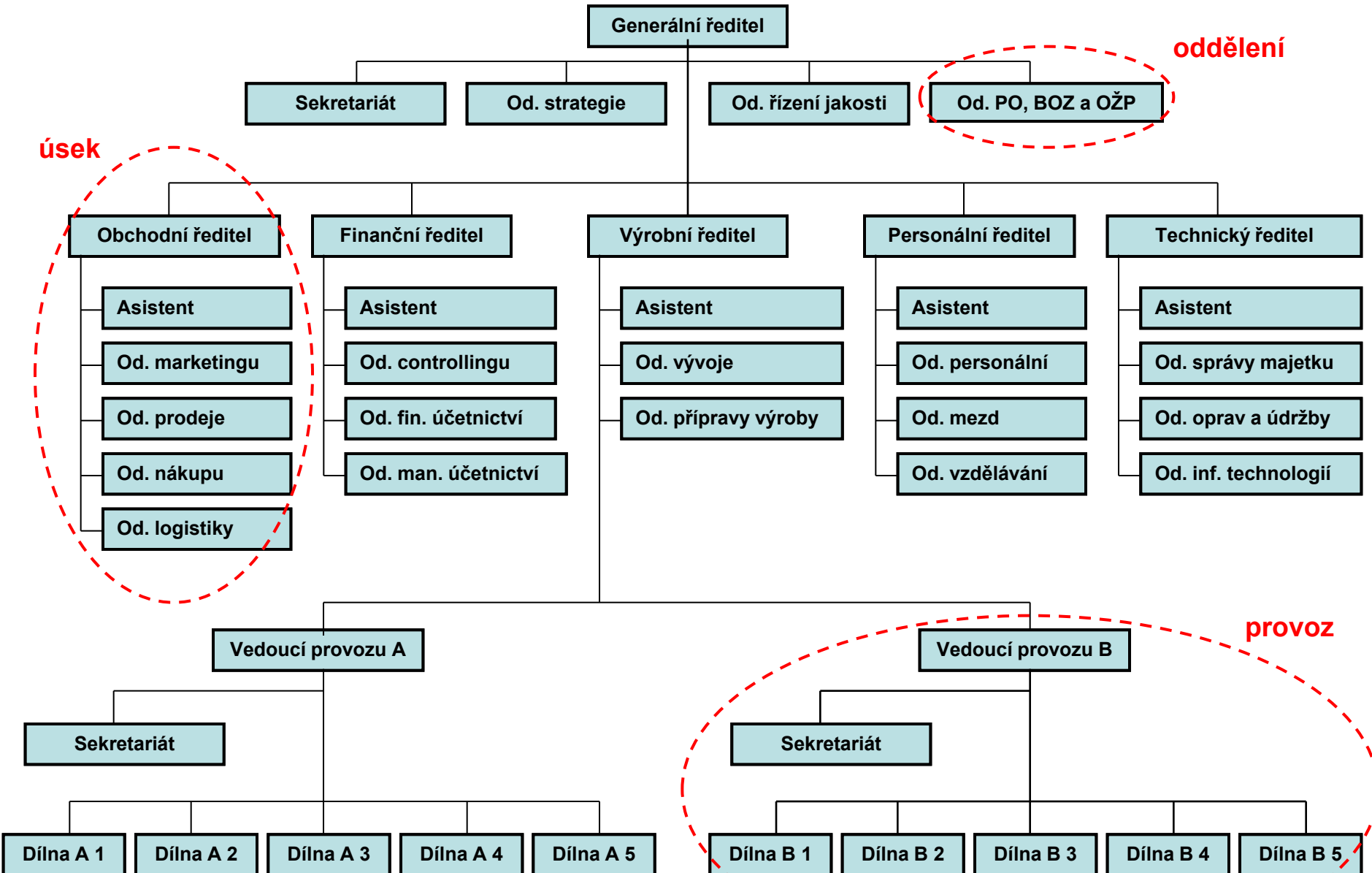


Management - Organizování

# DRUHÁ ÚROVEŇ DESAGREGACE

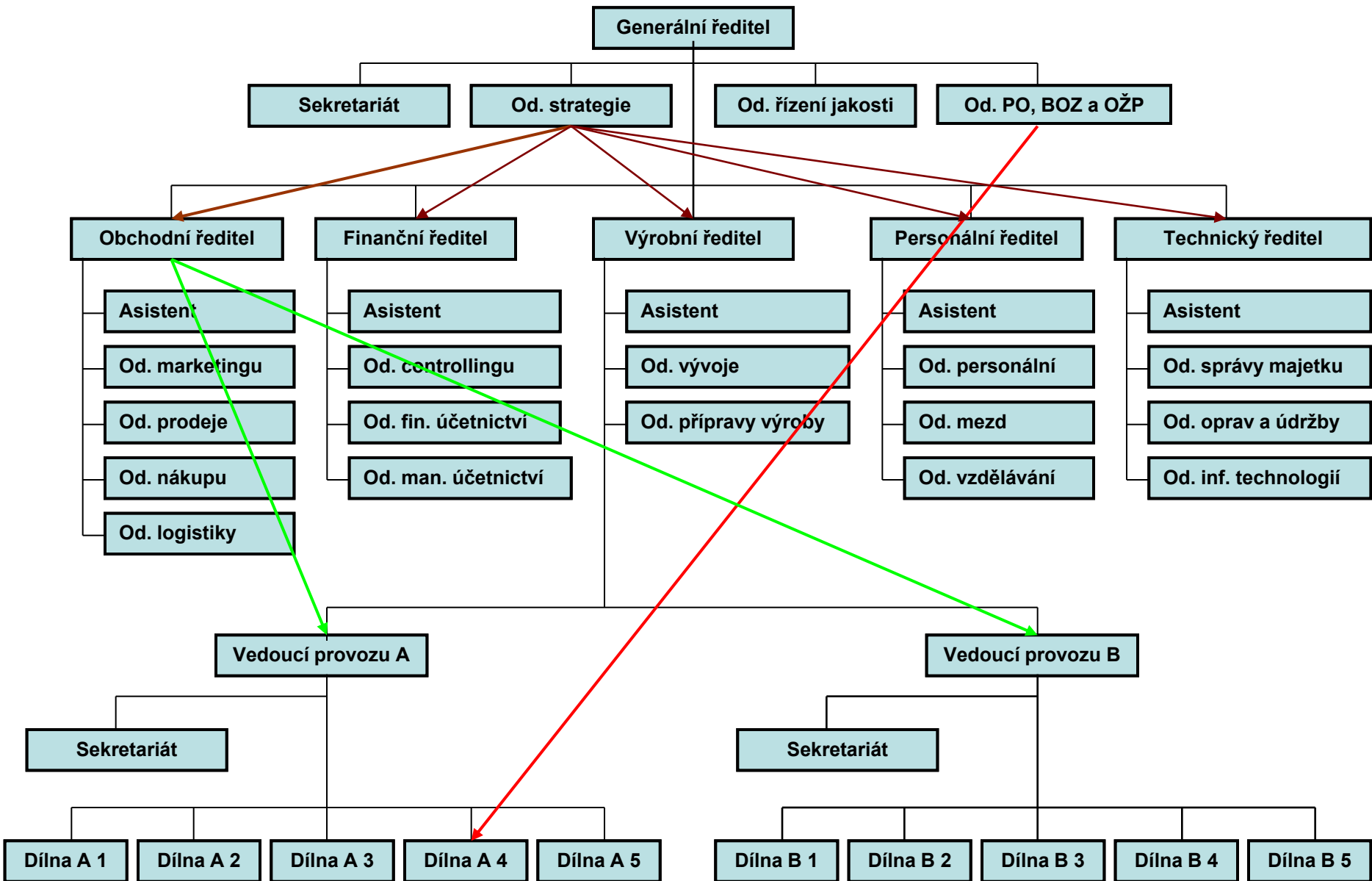


# POJMENOVÁNÍ ÚTVARŮ



Management - Organizování

# FUNKČNÍ VZTAHY



**DĚKUJI ZA POZORNOST**