

Organizování

Ladislava Kuchynková

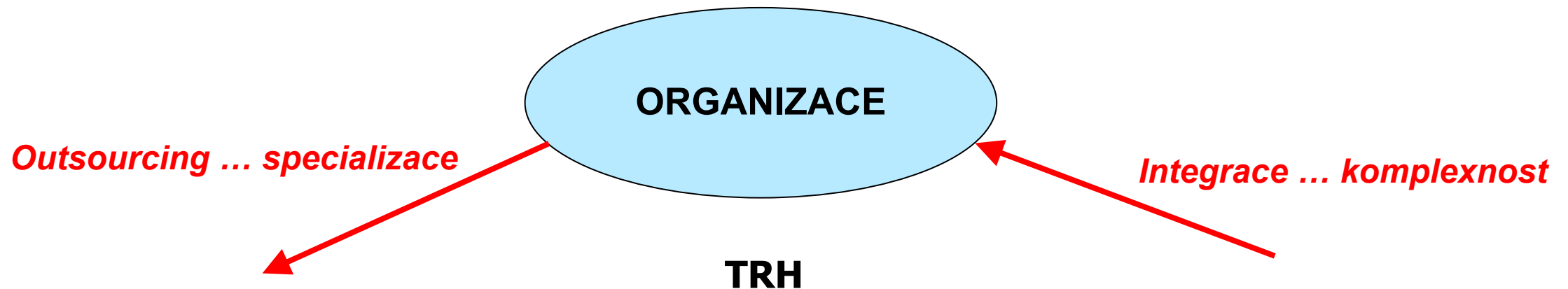
dle přednášky prof. Blažka

Osnova přednášky

1. Organizace a trh
 - outsourcing, sdružování organizací
2. Organizační struktura
 - procesní a útvarová
3. Parametry organizační struktury
 - dělba práce, rozpětí řízení, dělba pravomoci
4. Faktory ovlivňující organizační strukturu

1. ORGANIZACE A TRH

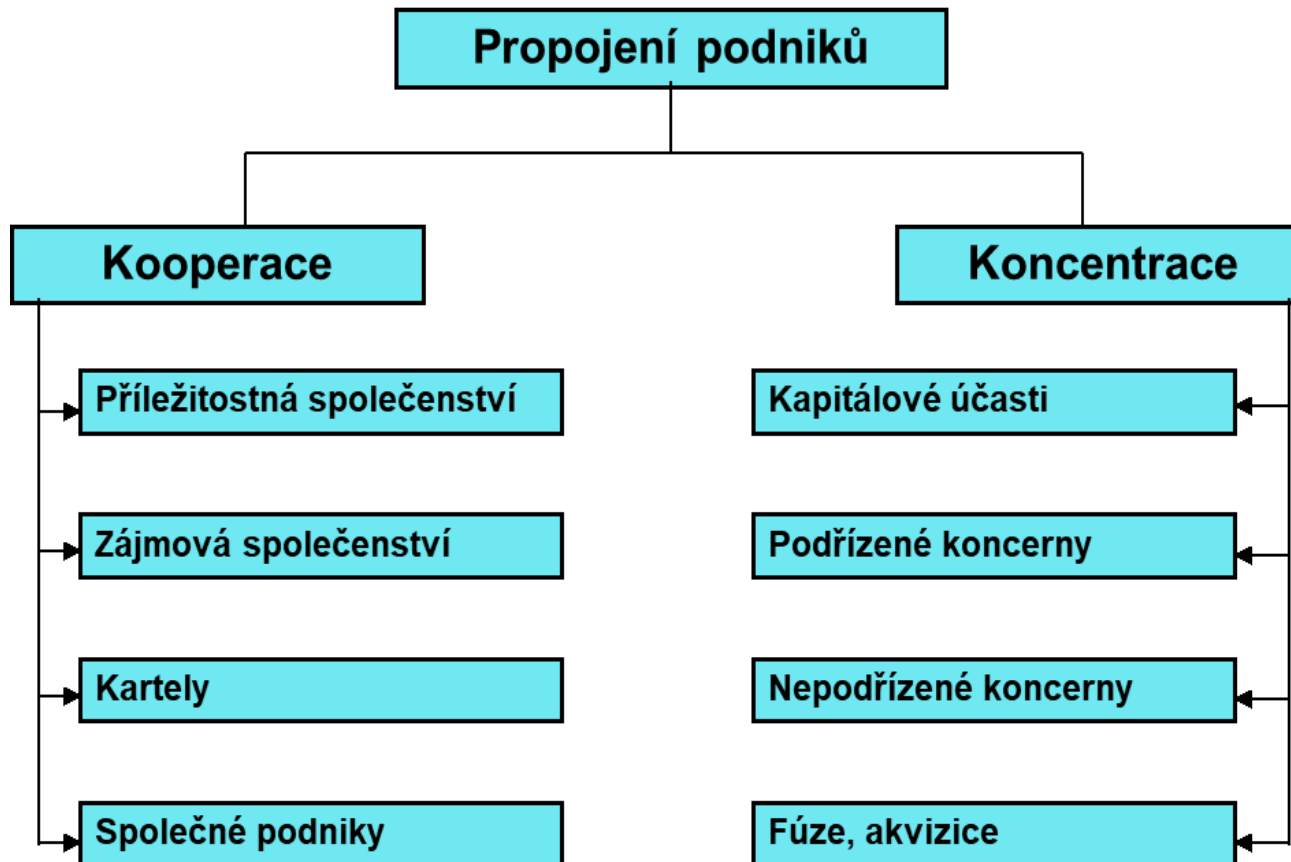
- Cílem je maximalizace užitku
- Efektivní realizace výrobků a služeb
- Zdroje vlastní a z externího prostředí ... optimální proporce
- Náklady, riziko, kvalita tržního prostředí



KRITÉRIA OUTSOURCINGU

- Existuje na trhu více dodavatelů produktu? **ANO**
- Je produkt dodáván i konkurentům dané organizace? **NE**
- Existuje na trhu převis nabídky? **ANO**
- Je specifičnost produktu velká? **NE**
- Je produkt u dodavatele realizován ve velkém rozsahu? **ANO**
- Je produkt v dané organizaci realizován ve velkém rozsahu? **NE**
- Patří realizace produktu ke klíčovým kompetencím dané organizace? **NE**
- Je tržní prostředí kultivované? **ANO**

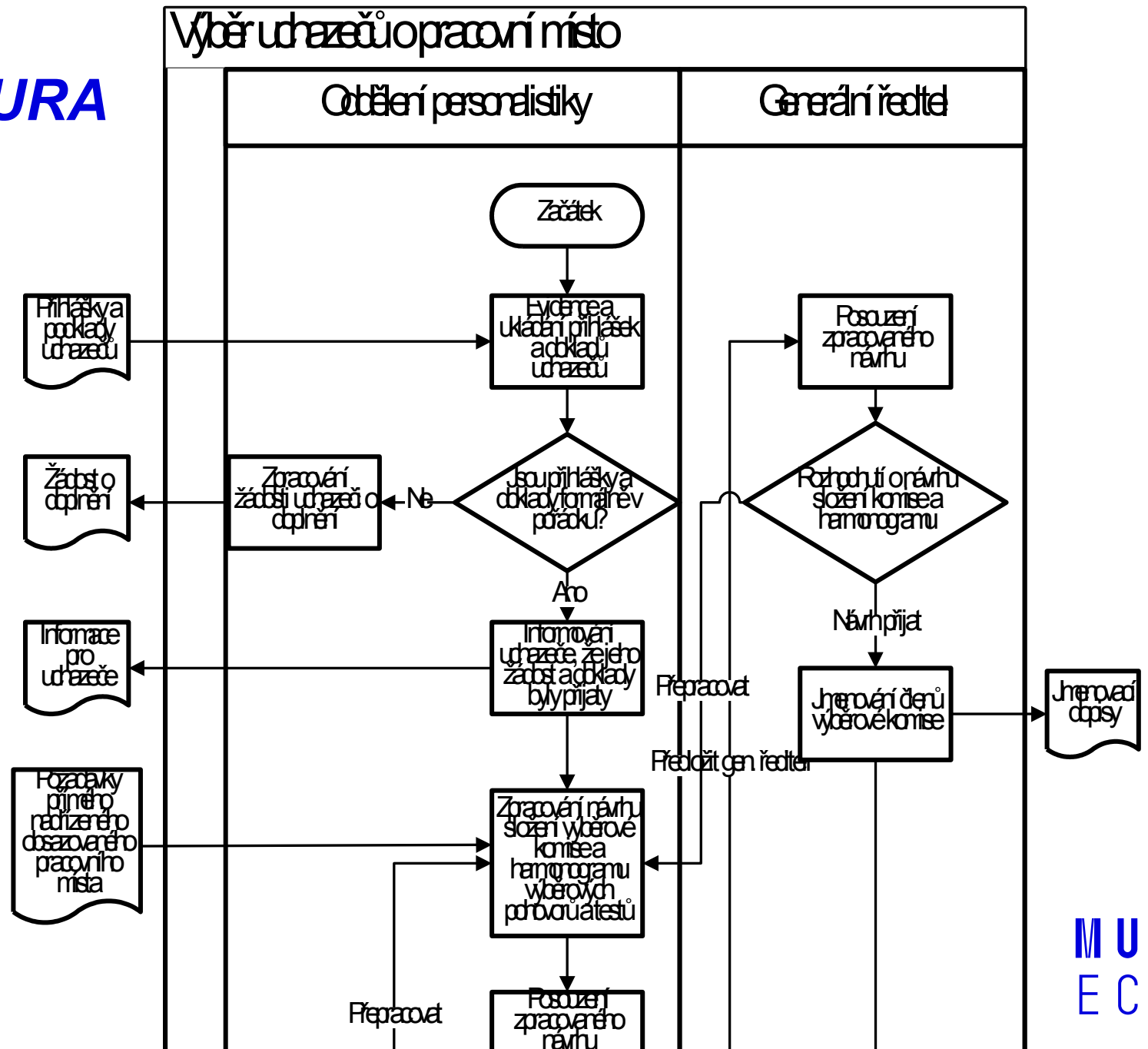
SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ



2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

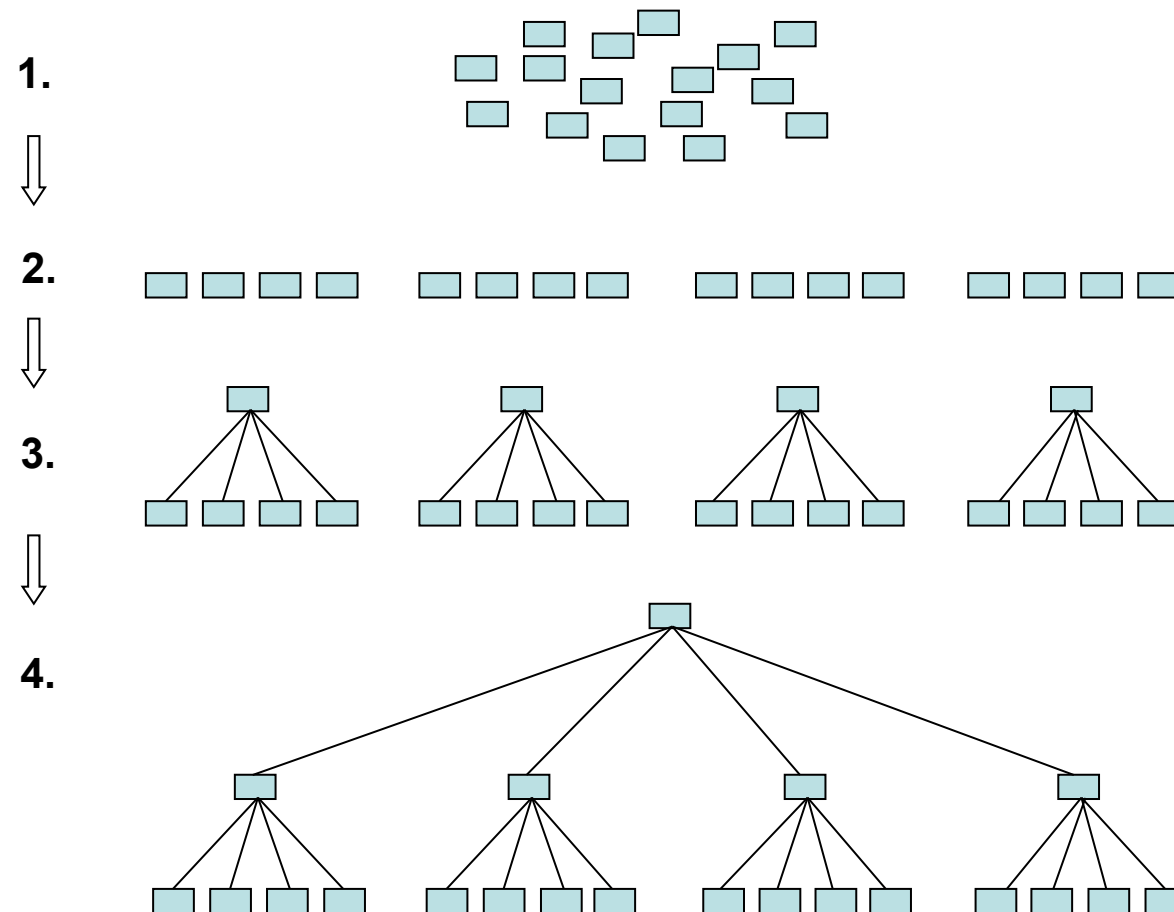
- Procesní + útvarová
- **Procesní struktura** ... soubor činností, procesů
- Primární, abstraktnější, dynamičtější
- **Útvarová struktura** ... soubor pracovních míst a vztahů mezi nimi
- Sekundární, princip jednoty vedení – hierarchie, grafické zobrazení ... organizační schéma

PROCESNÍ STRUKTURA

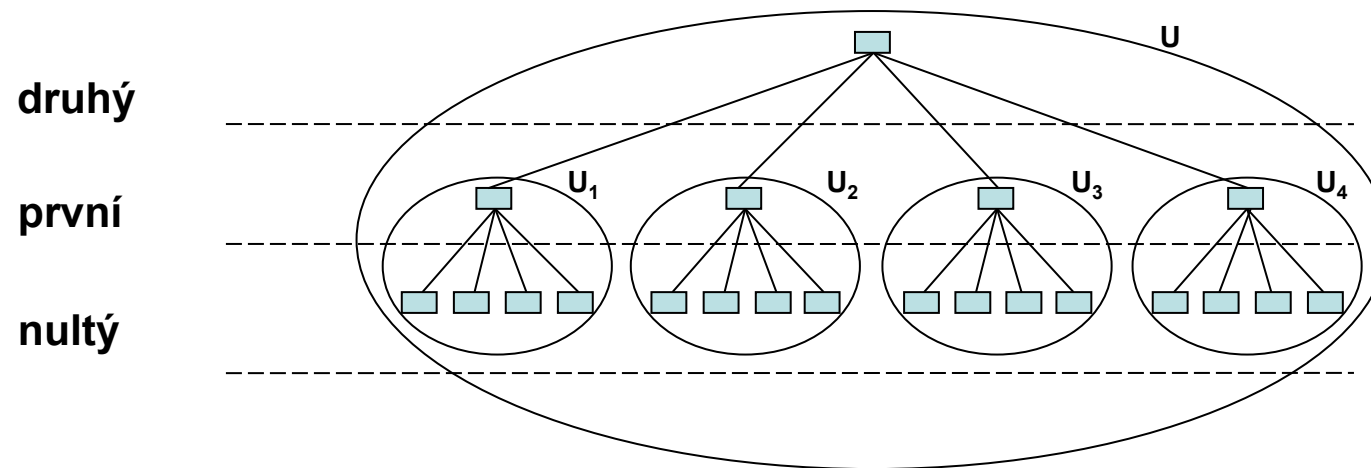


ÚTVAROVÁ STRUKTURA

– prvky, vztahy, stupeň řízení, útvary, rozpětí řízení

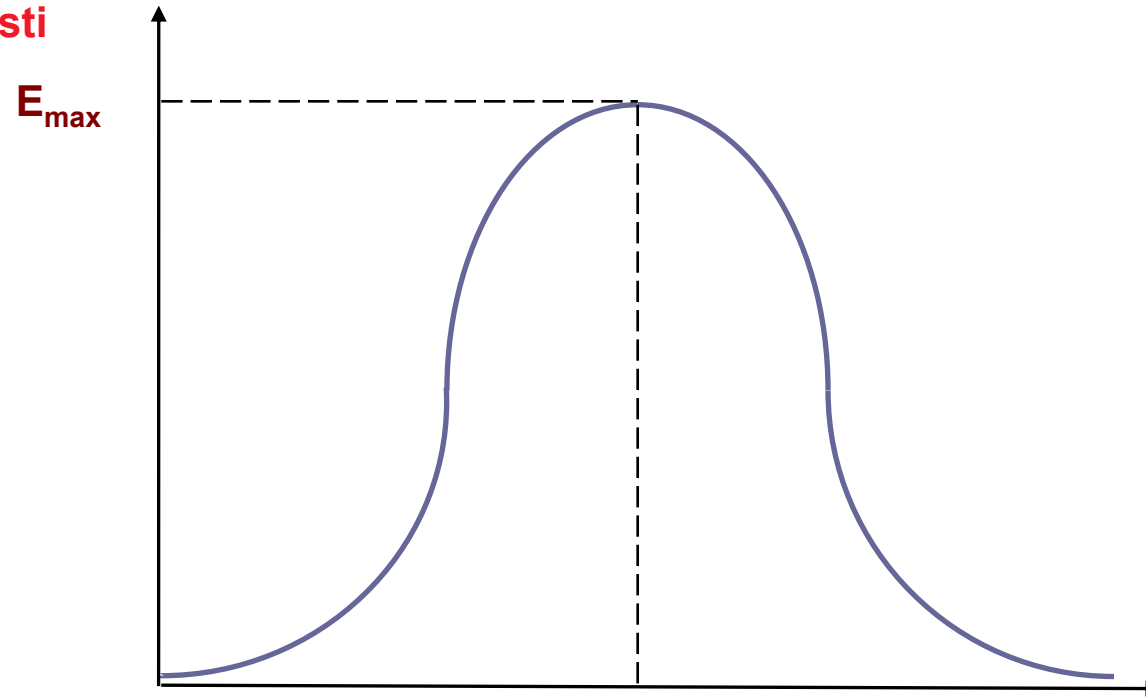


STUPEŇ ŘÍZENÍ



STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI

Efekt
organizovanosti



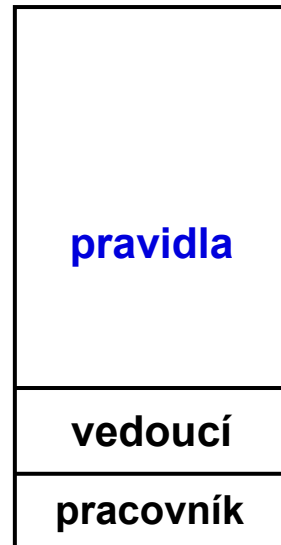
Stupeň
organizovanosti

Nedostatečná
organizovanost

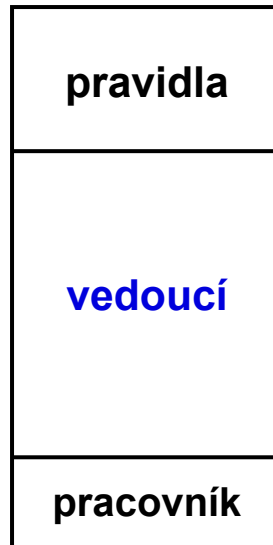
S_{opt}

Nadměrná
organizovanost

STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI



Model A
(mechanistický)



Model B



Model C
(organický)

3. PARAMETRY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Dělbba práce

... seskupování činností dle principu funkční a předmětné specializace

Rozpětí řízení

... počet přímo podřízených pracovníků vedoucímu

Dělbba pravomoci

... tradiční a cílově-programové útvárové struktury

DĚLBA PRÁCE - funkční specializace ... podobnost činností

	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}

DĚLBA PRÁCE - předmětná specializace ... návaznost činností

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

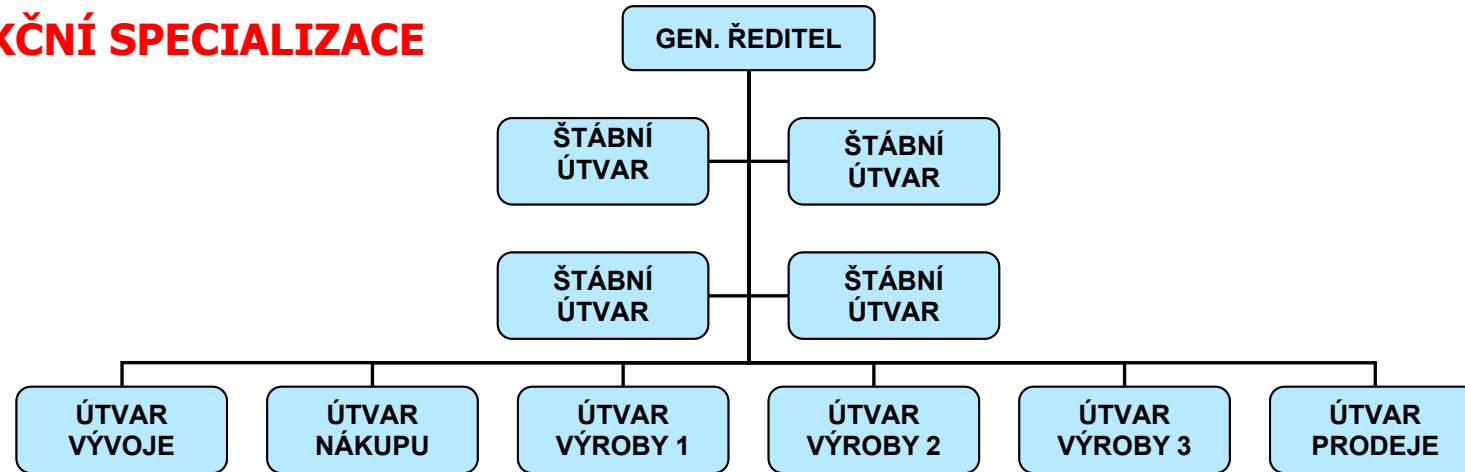
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}

DĚLBA PRÁCE – kombinace obou specializací

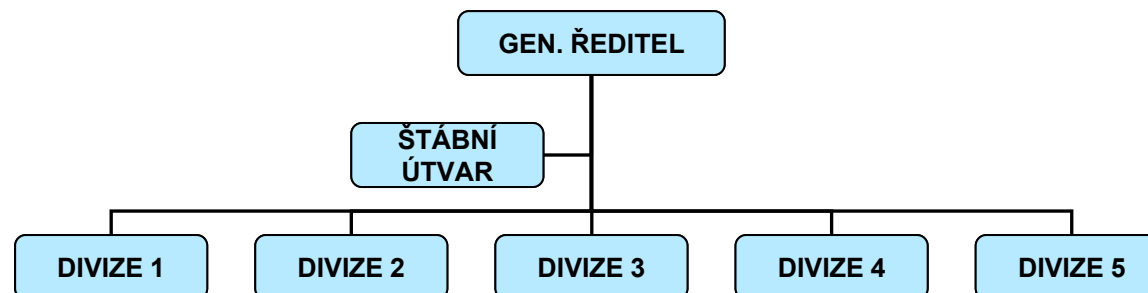
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}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

DĚLBA PRÁCE – funkční a předmětná specializace

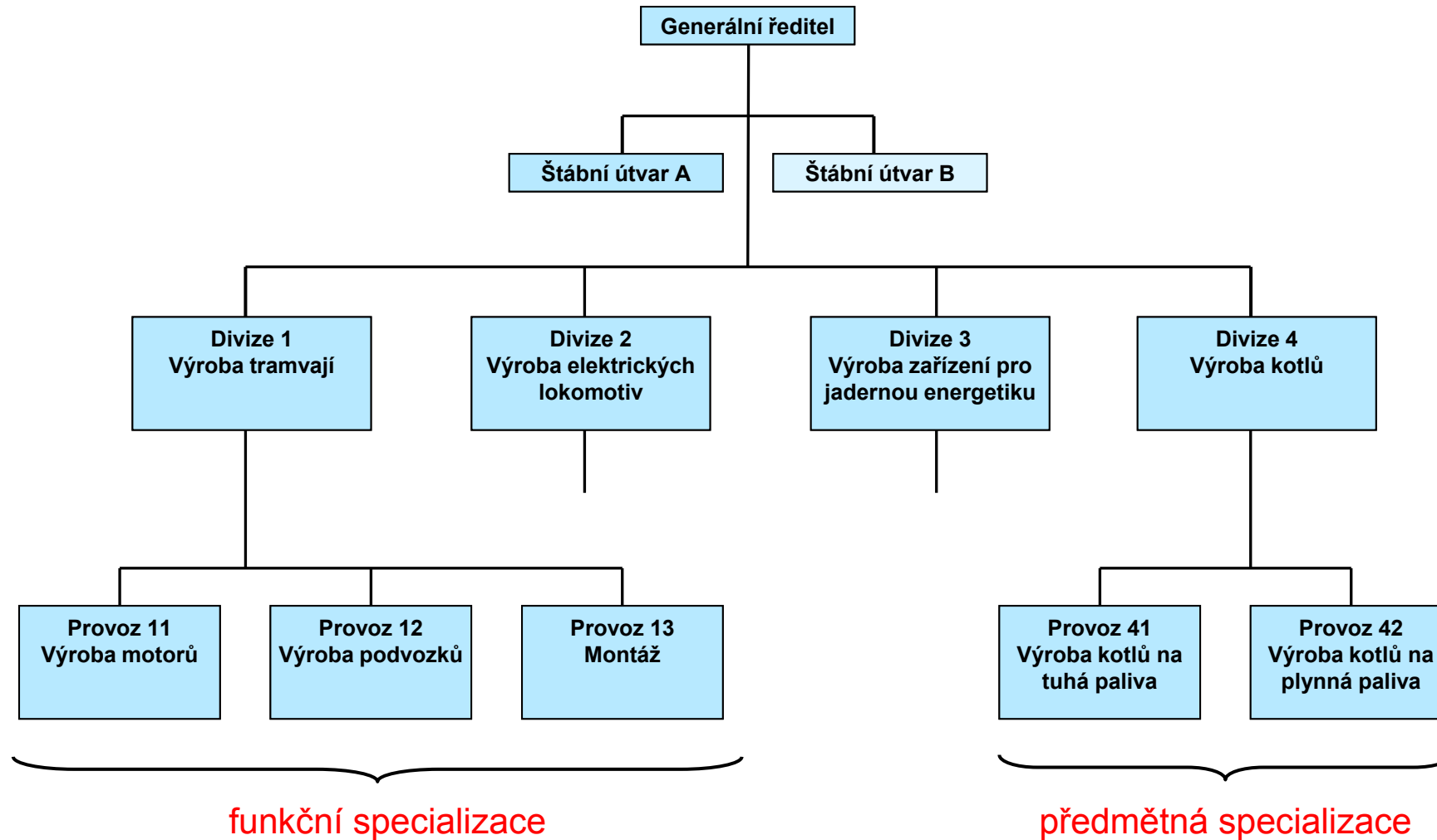
FUNKČNÍ SPECIALIZACE



PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE



DĚLBA PRÁCE - kombinace



DĚLBA PRÁCE – funkční a předmětná specializace

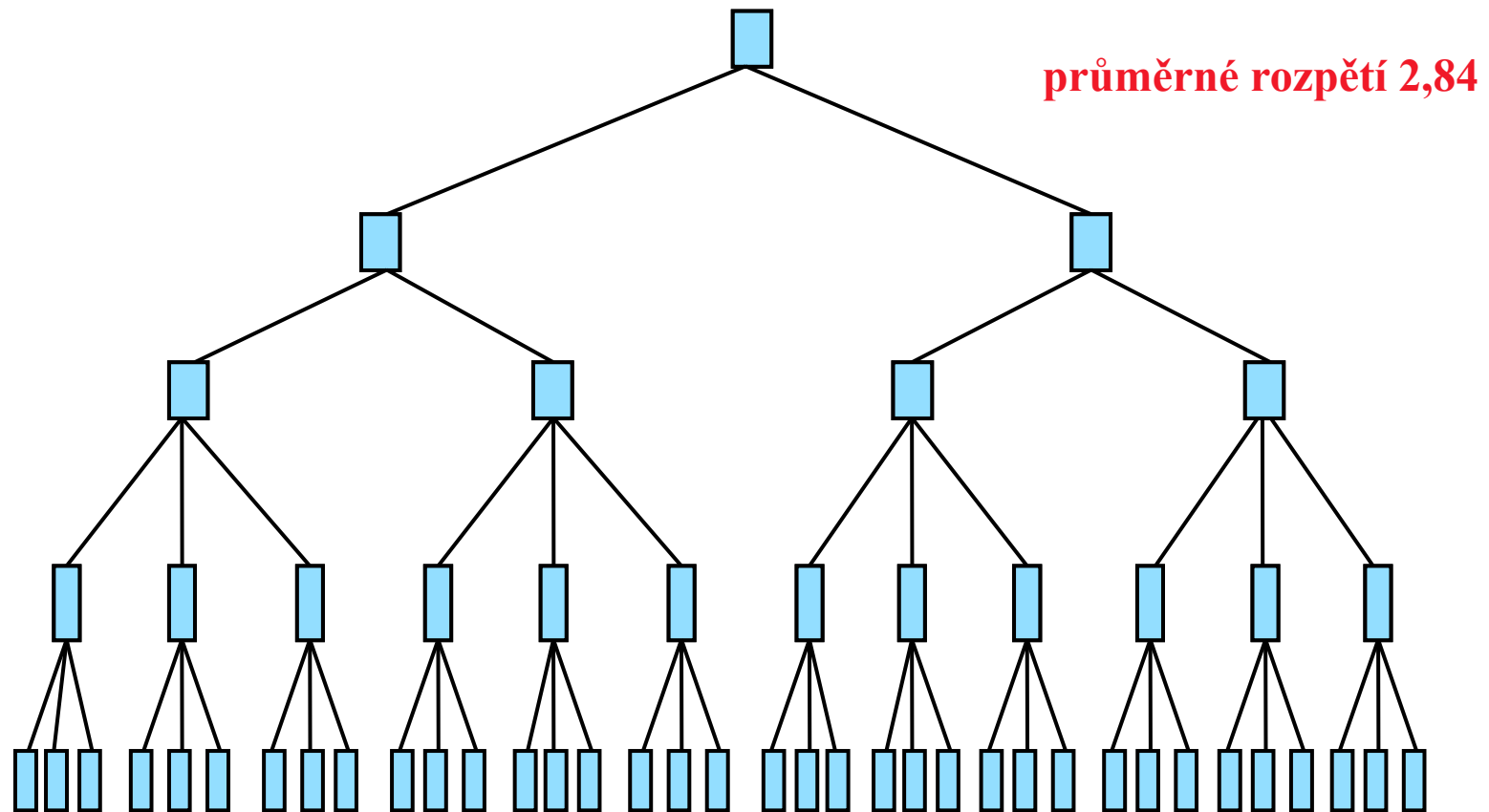
Funkční specializace

- Úspory z rozsahu ... snížení nákladů na výkonné činnosti
- Nutnost značné kooperace ... zvýšení nákladů na řídicí činnosti

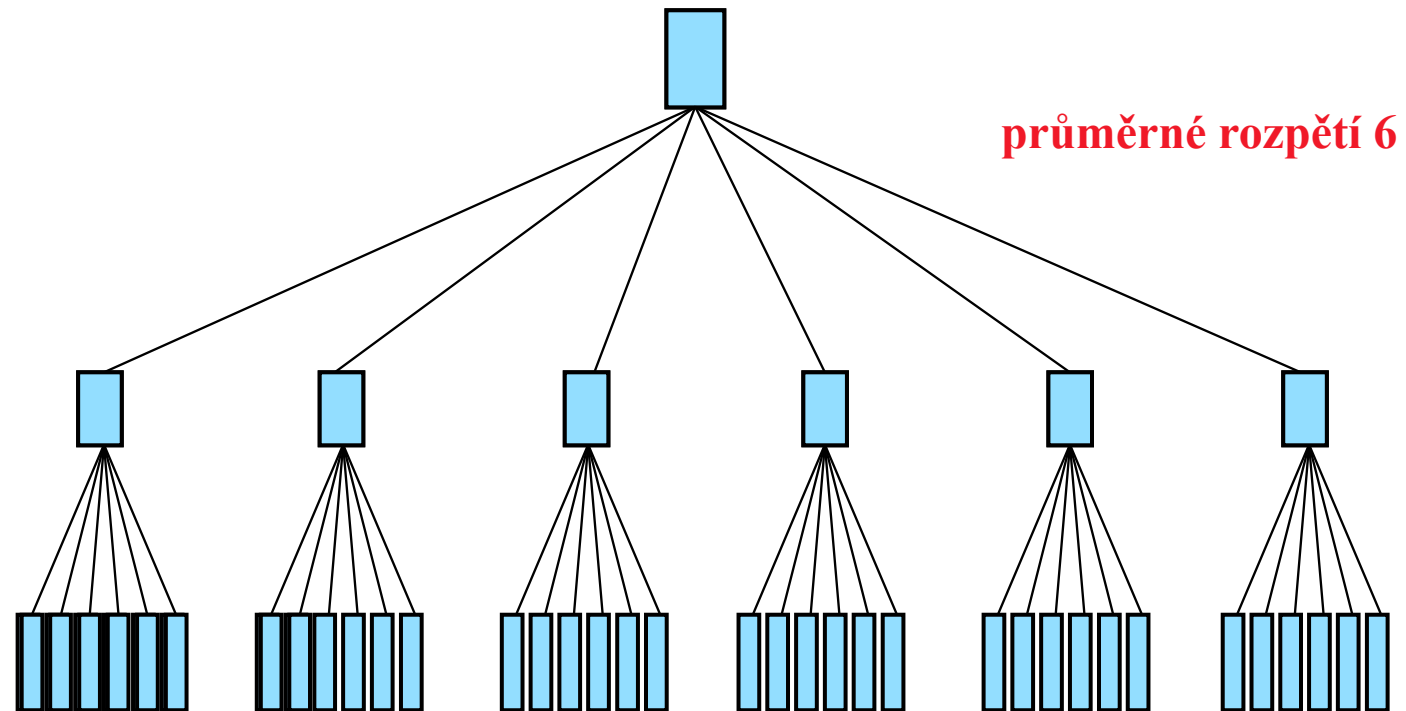
Předmětná specializace

- Nižší produktivita práce ... zvýšení nákladů na výkonné činnosti
- Autonomní útvary (tzv. divize) ... snížení nákladů na řídicí činnosti

ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ



ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

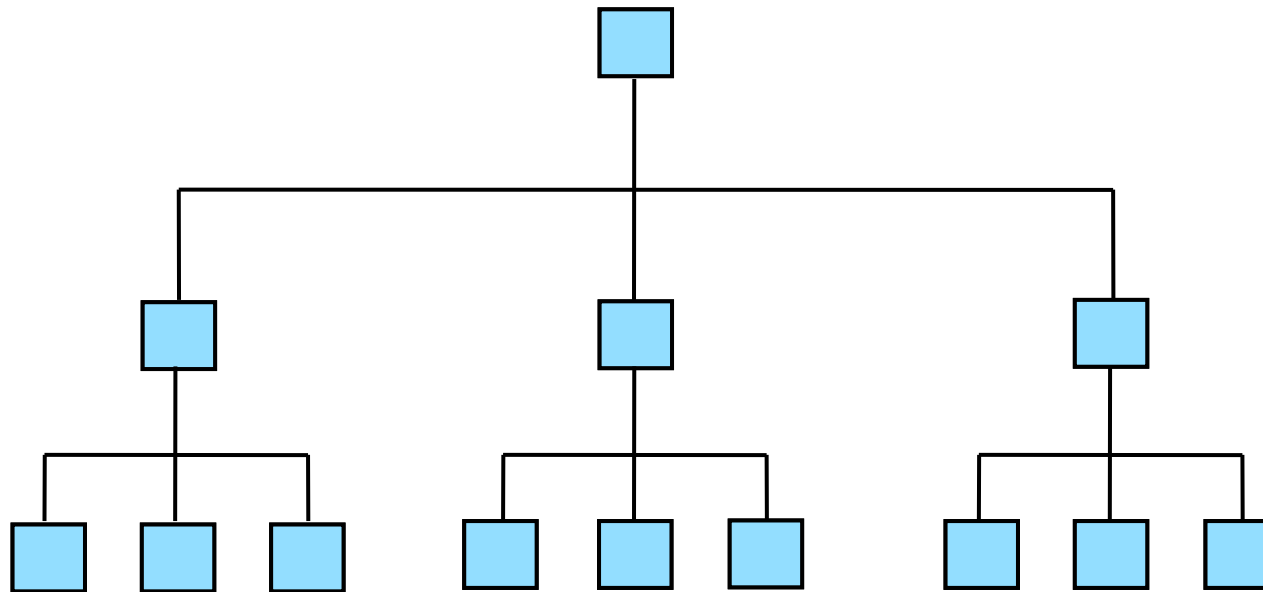


ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení 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 aj.

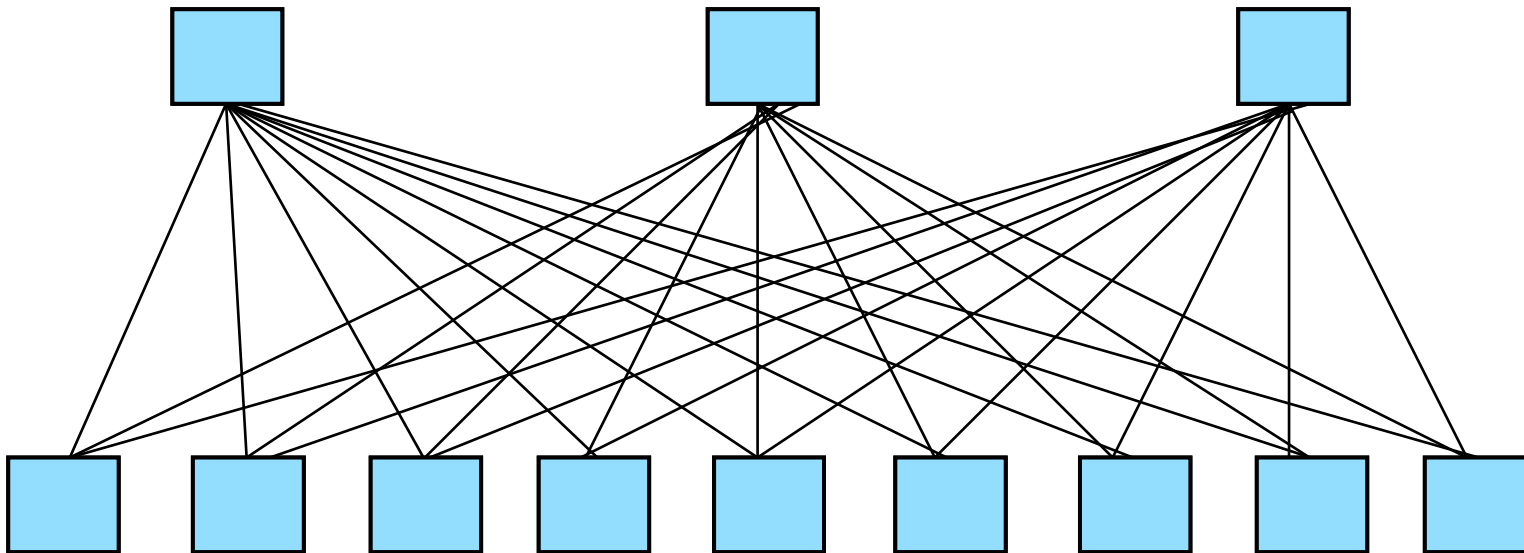
DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvaryové struktury

LINIOVÁ STRUKTURA



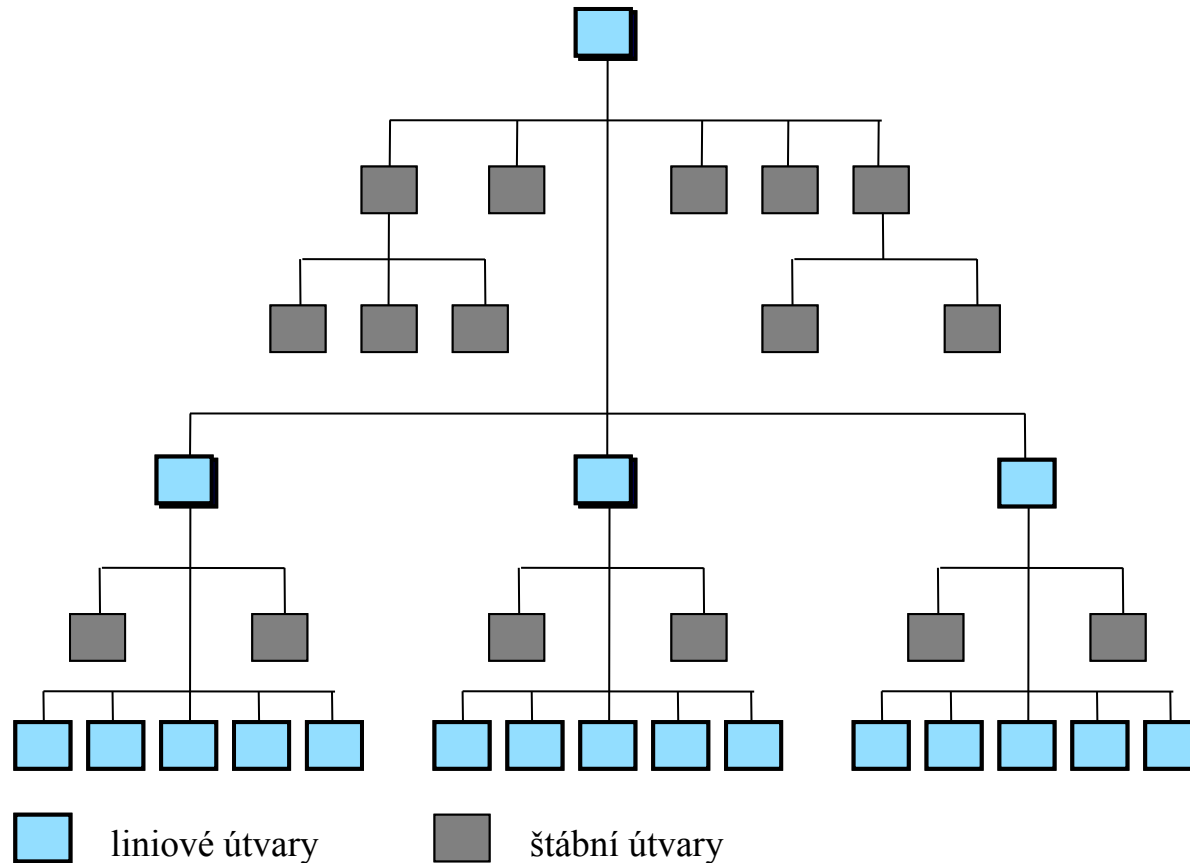
DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvárové struktury

FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



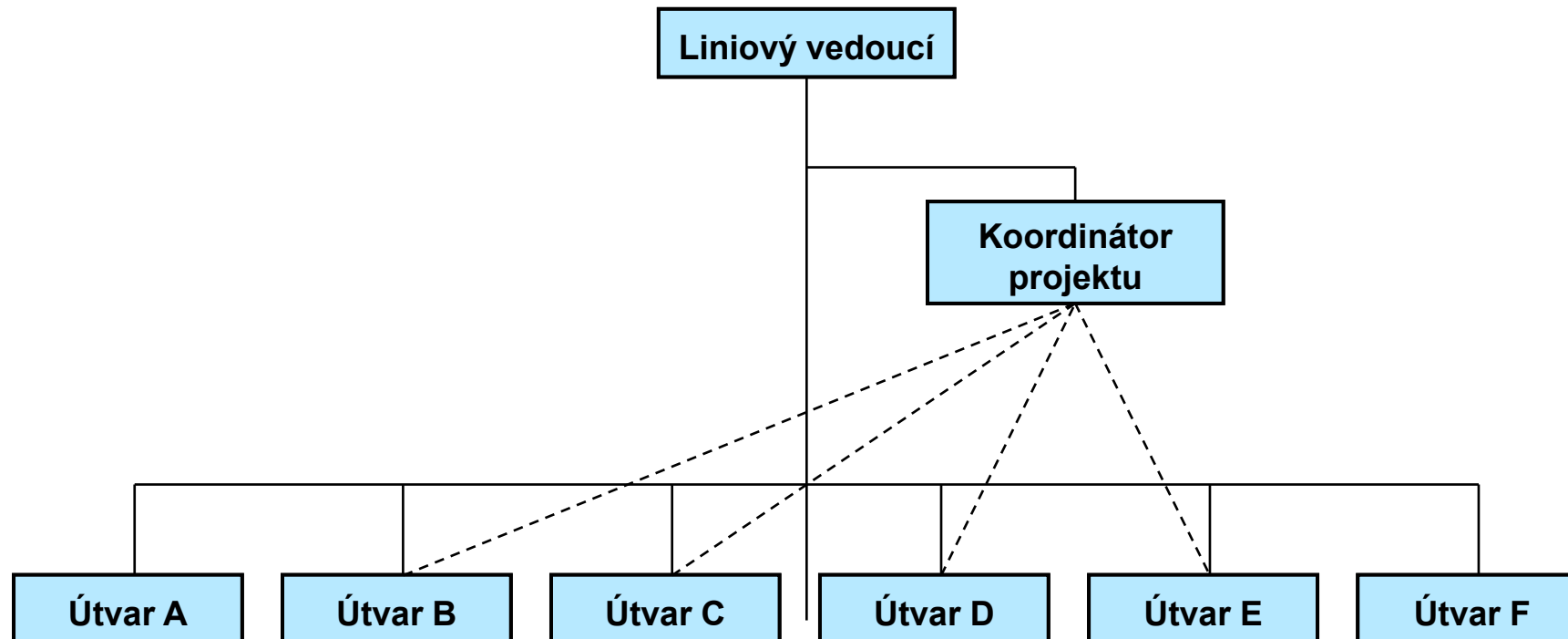
DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvarové struktury

LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA



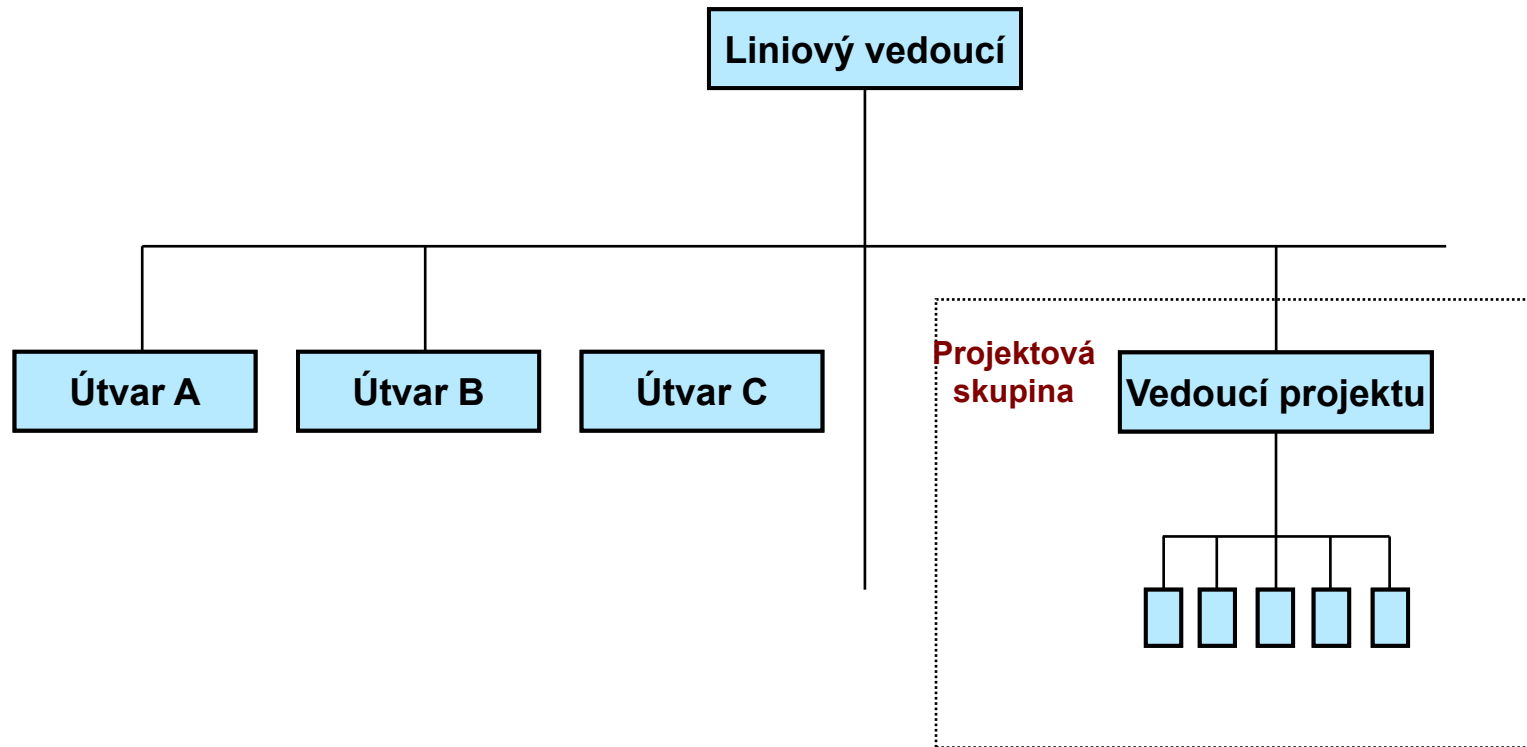
DĚLBA PRAVOMOCI – cílově-programové útvarové struktury

PROJEKTOVÁ KOORDINACE



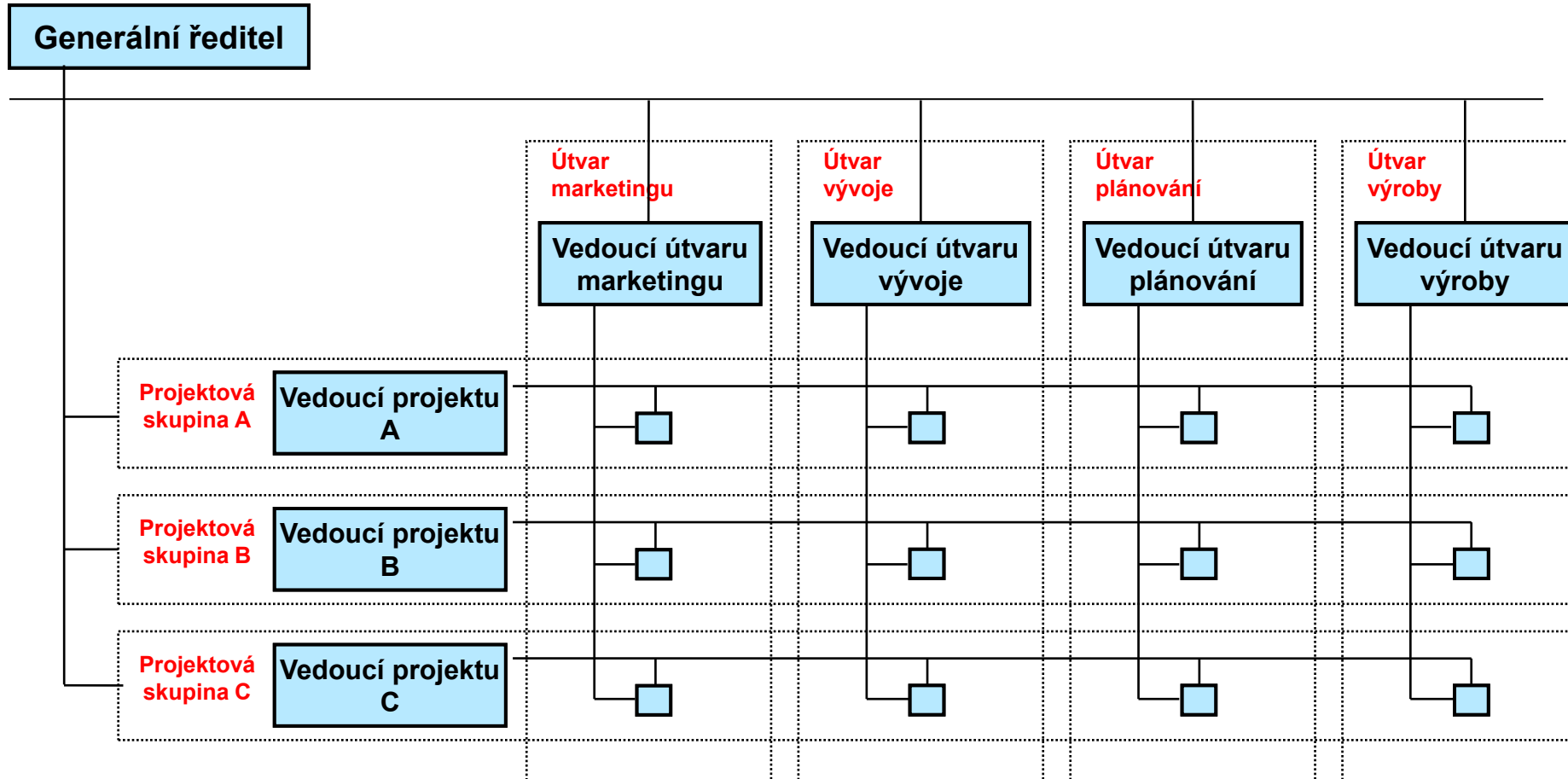
DĚLBA PRAVOMOCI – cílově-programové útvarové struktury

PROJEKTOVÁ STRUKTURA



DĚLBA PRAVOMOCI – cílově-programové útvarové struktury

MATICOVÁ STRUKTURA



4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORG. STRUKTURU

STRATEGIE

- strategie nízkých nákladů, odlišení a zaměření

TECHNOLOGIE

- vybavení technikou, malokapacitní či velkokapacitní výrobní zařízení...

TERITORIUM

- výrobek vs. služba

VELIKOST

- malá vs. střední vs. velká organizace (divize, decentralizace)

KULTURA

- soulad vs. nesoulad neformálních a formálních norem