

# Organizování

Ladislava Kuchynková

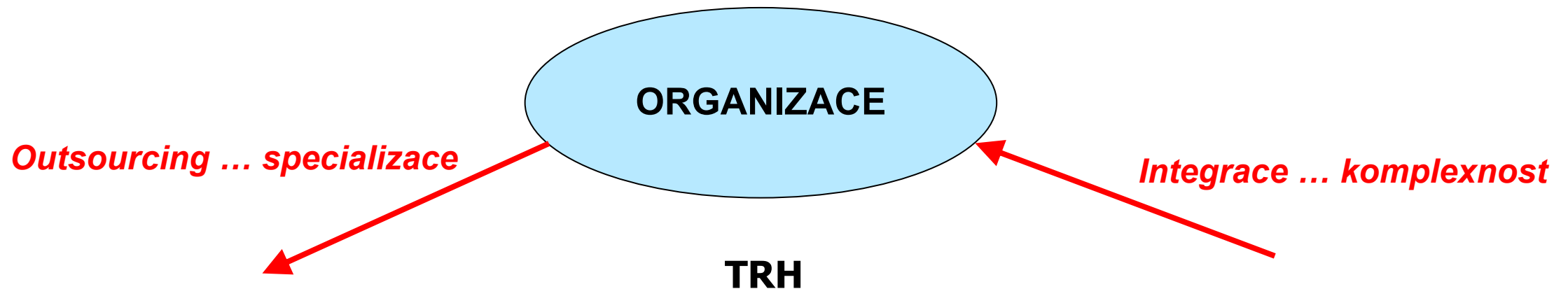
dle přednášky prof. Blažka

# 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

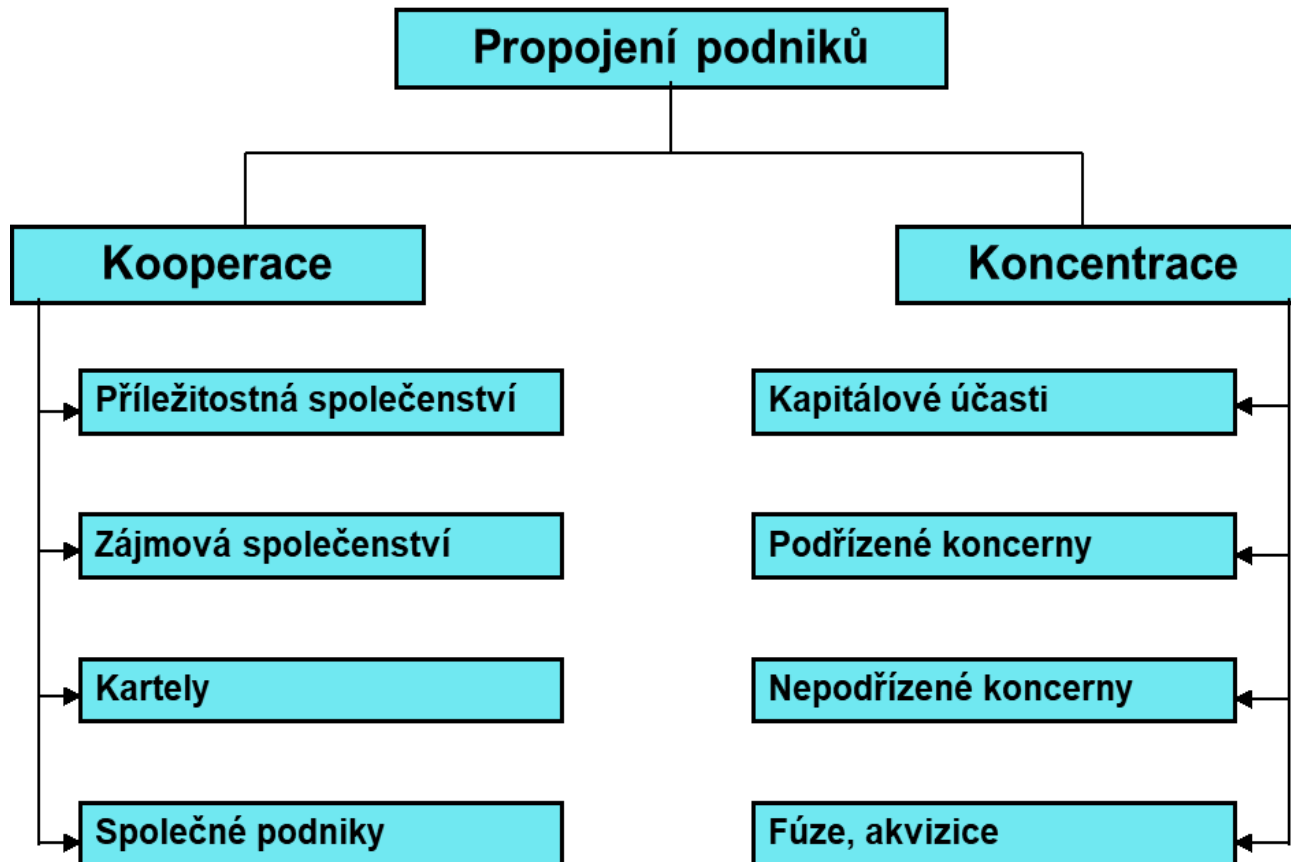
- Cílem je maximalizace užitku
- Efektivní realizace výrobků a služeb
- Zdroje vlastní a z externího prostředí ... optimální proporce
- Náklady, riziko, kvalita tržního prostředí



# ***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**

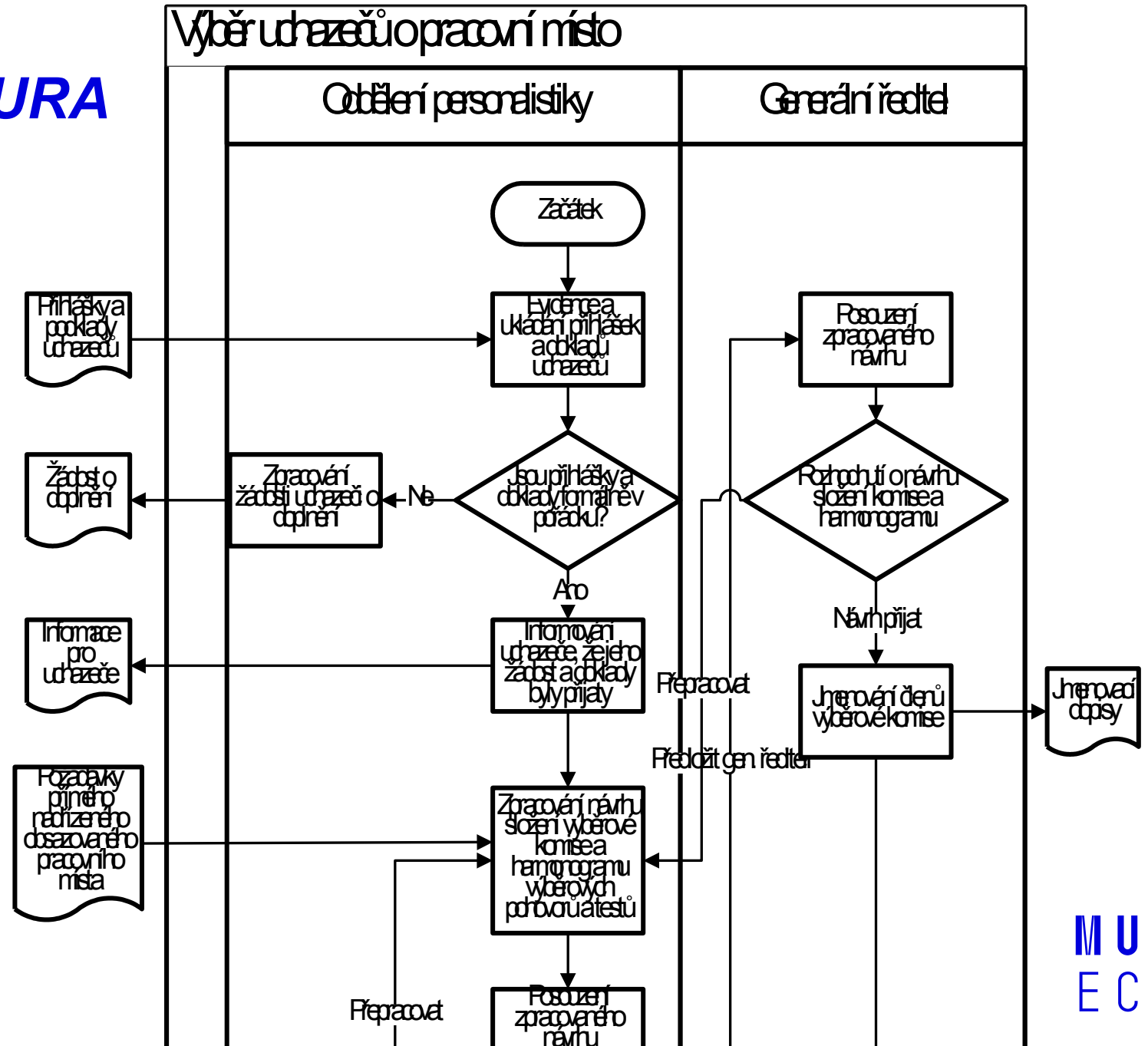
# SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ



## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

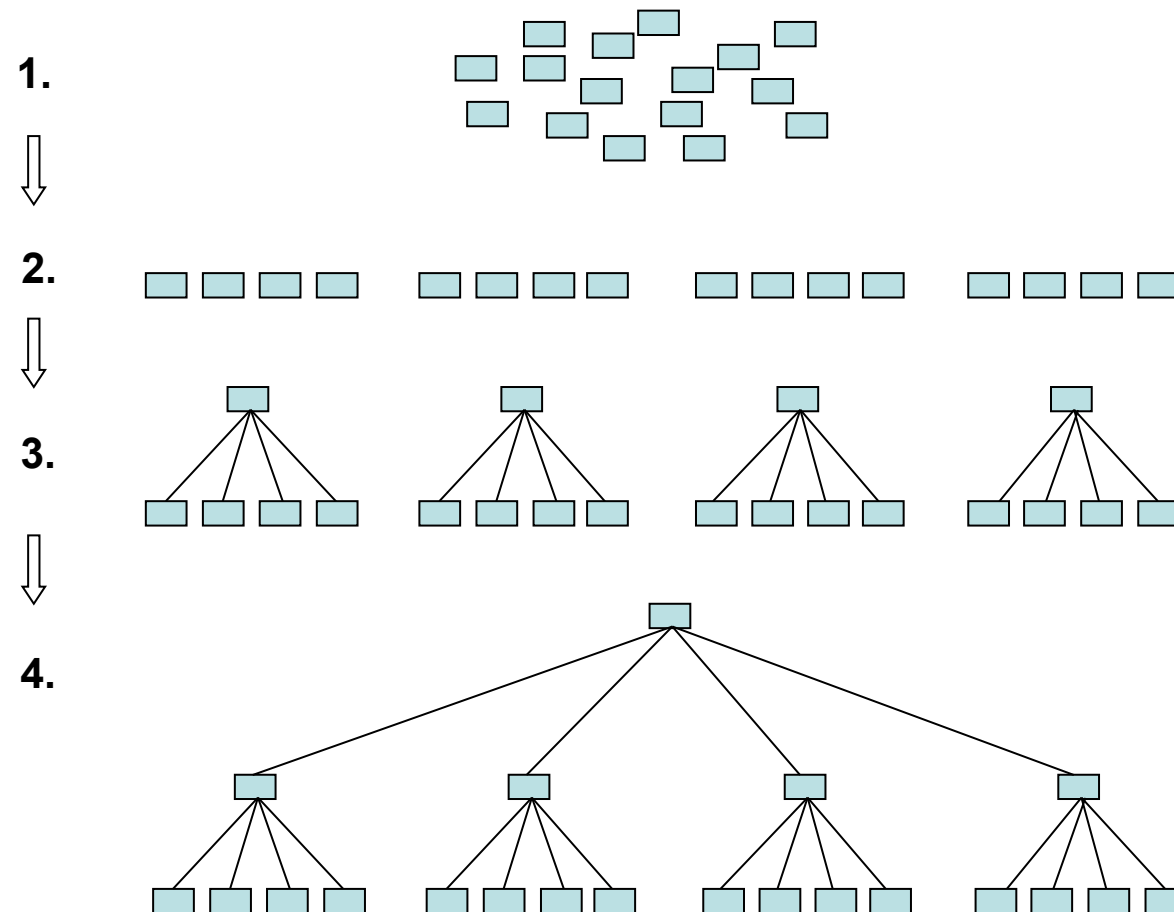
- Procesní + útvarová
- **Procesní struktura** ... soubor činností, procesů
- Primární, abstraktnější, dynamičtější
- **Útvarová struktura** ... soubor pracovních míst a vztahů mezi nimi
- Sekundární, princip jednoty vedení – hierarchie, grafické zobrazení ... organizační schéma

# PROCESNÍ STRUKTURA



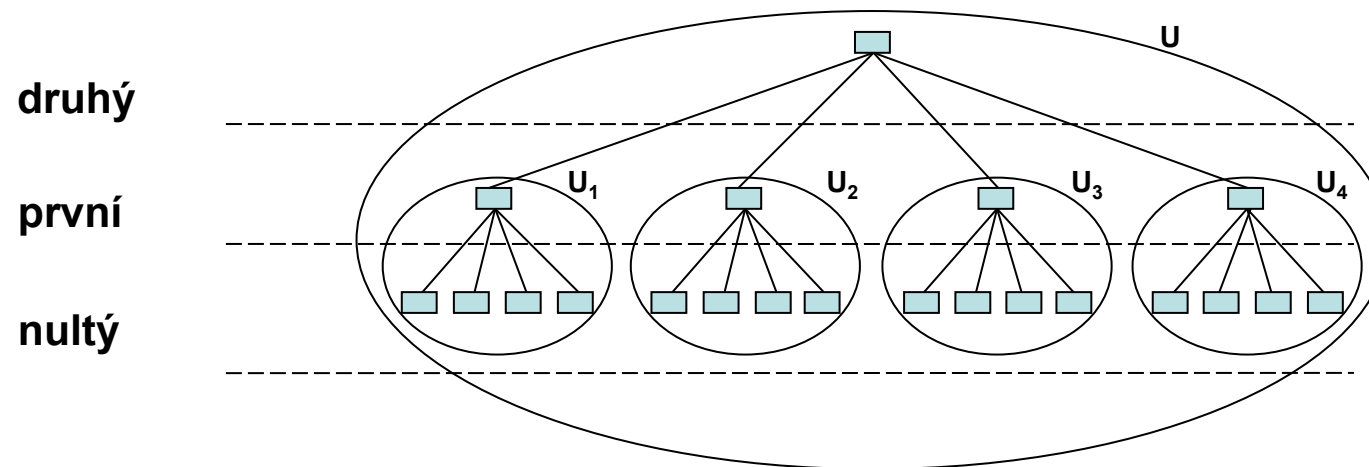
# ÚTVAROVÁ STRUKTURA

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



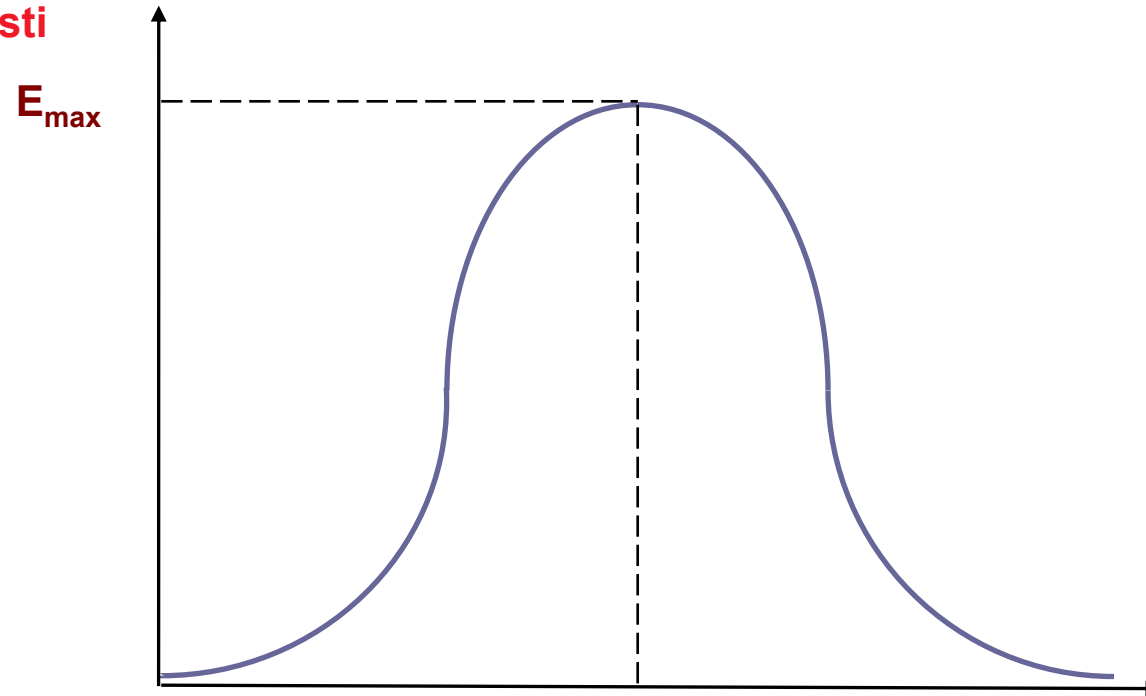


# STUPEŇ ŘÍZENÍ



# STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI

Efekt  
organizovanosti



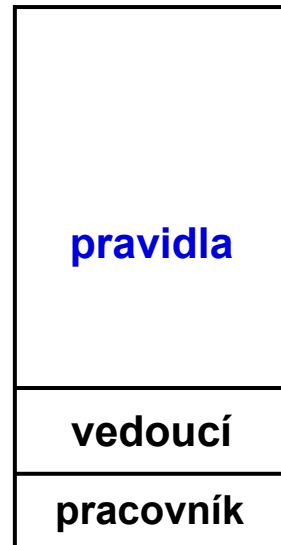
Stupeň  
organizovanosti

Nedostatečná  
organizovanost

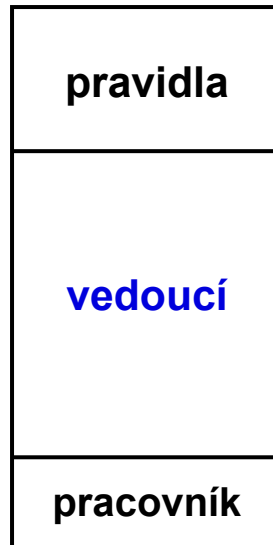
$S_{\text{opt}}$

Nadměrná  
organizovanost

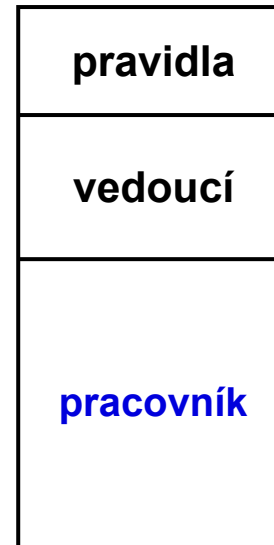
# STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI



**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

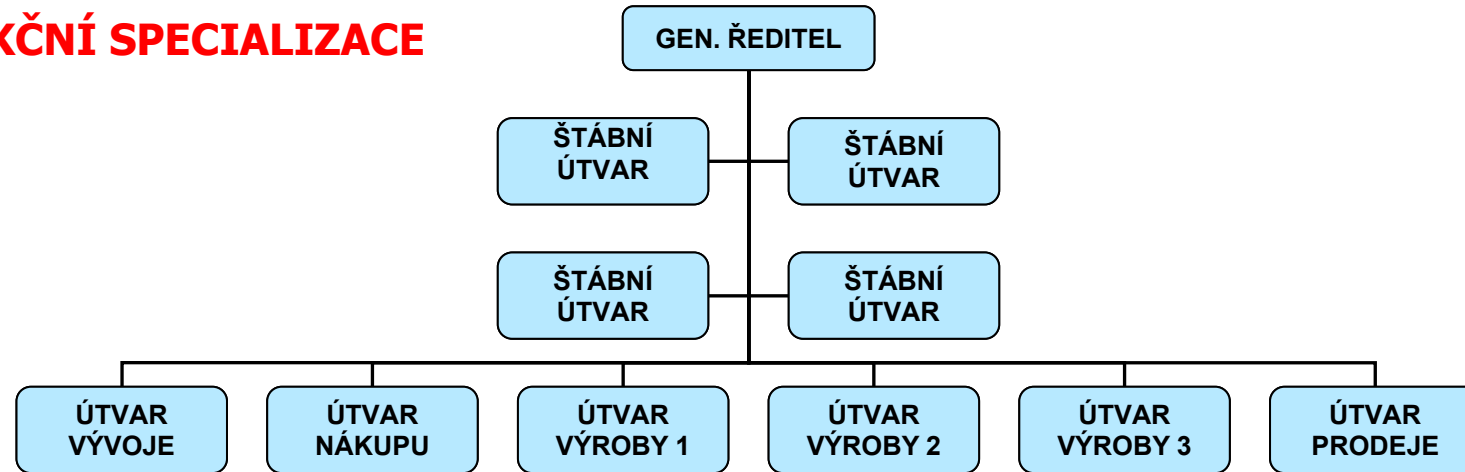
výrobek 1	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
výrobek 2	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	A <sub>23</sub>	A <sub>24</sub>	A <sub>25</sub>	A <sub>26</sub>
výrobek 3	A <sub>31</sub>	A <sub>32</sub>	A <sub>33</sub>	A <sub>34</sub>	A <sub>35</sub>	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>

# DĚLBA PRÁCE – kombinace obou specializací

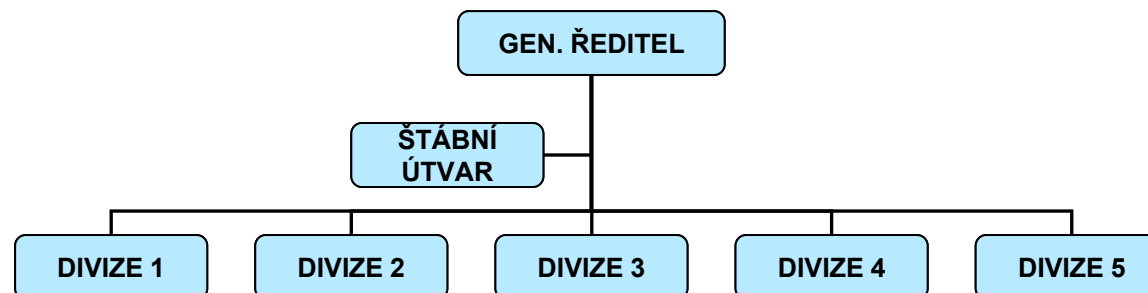
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	$A_{11}$	$A_{12}$	$A_{13}$	$A_{14}$	$A_{15}$	$A_{16}$
výrobek 2	$A_{21}$	$A_{22}$	$A_{23}$	$A_{24}$	$A_{25}$	$A_{26}$
výrobek 3	$A_{31}$	$A_{32}$	$A_{33}$	$A_{34}$	$A_{35}$	$A_{36}$
výrobek 4	$A_{41}$	$A_{42}$	$A_{43}$	$A_{44}$	$A_{45}$	$A_{46}$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

# DĚLBA PRÁCE – funkční a předmětná specializace

## FUNKČNÍ SPECIALIZACE

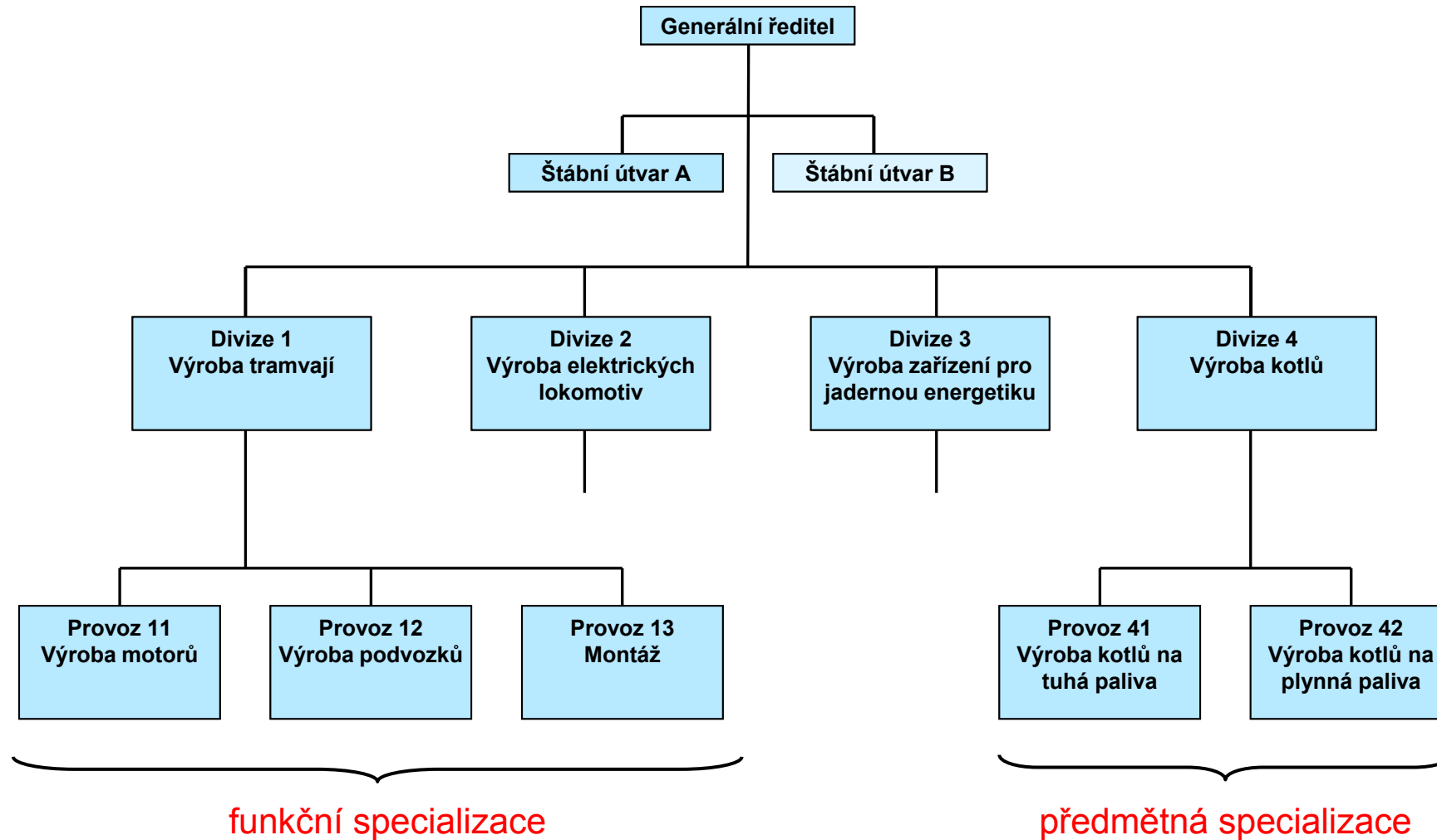


## PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE





# DĚLBA PRÁCE - kombinace



# ***DĚLBA PRÁCE – funkční a předmětná specializace***

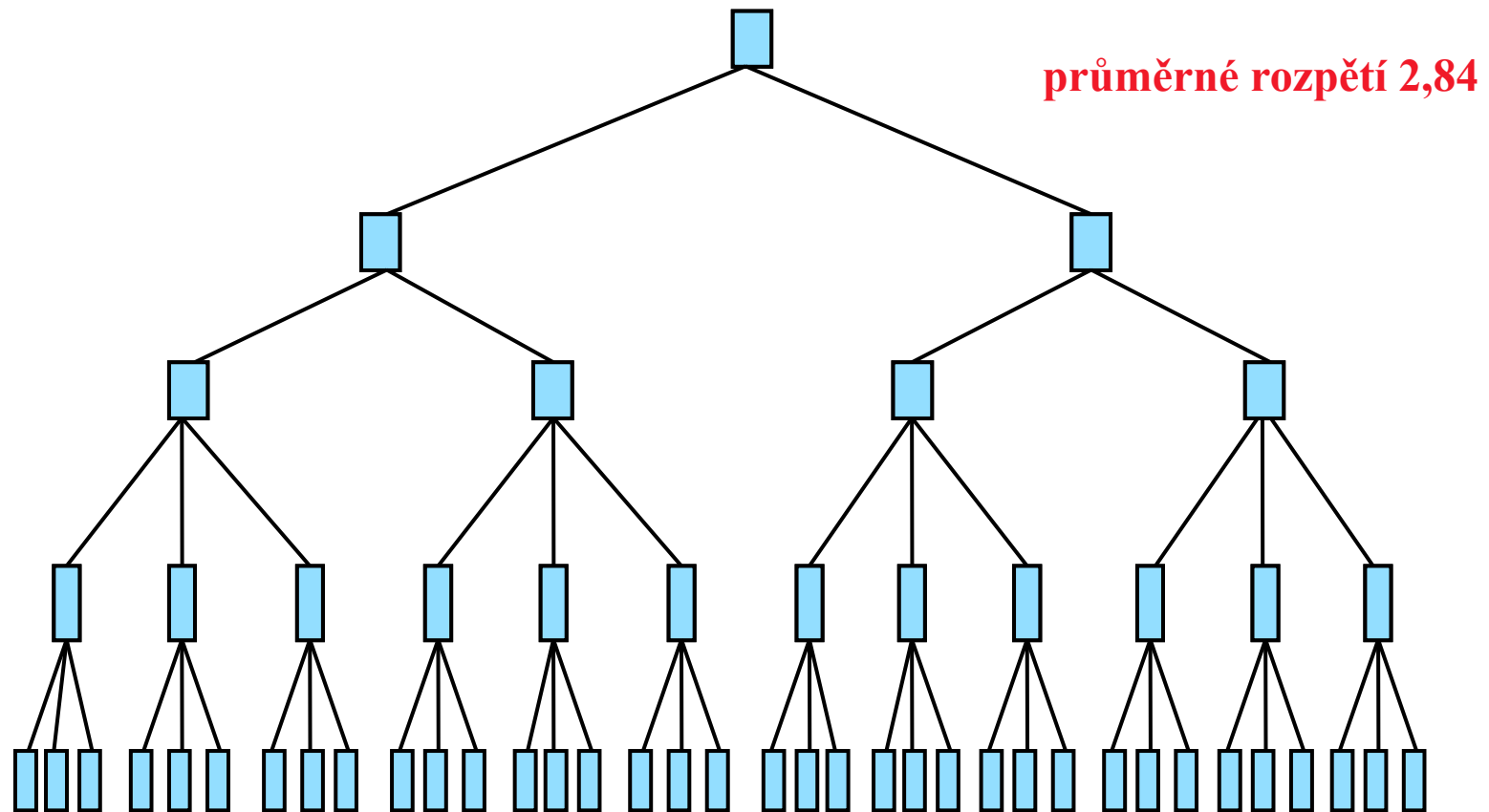
## **Funkční specializace**

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

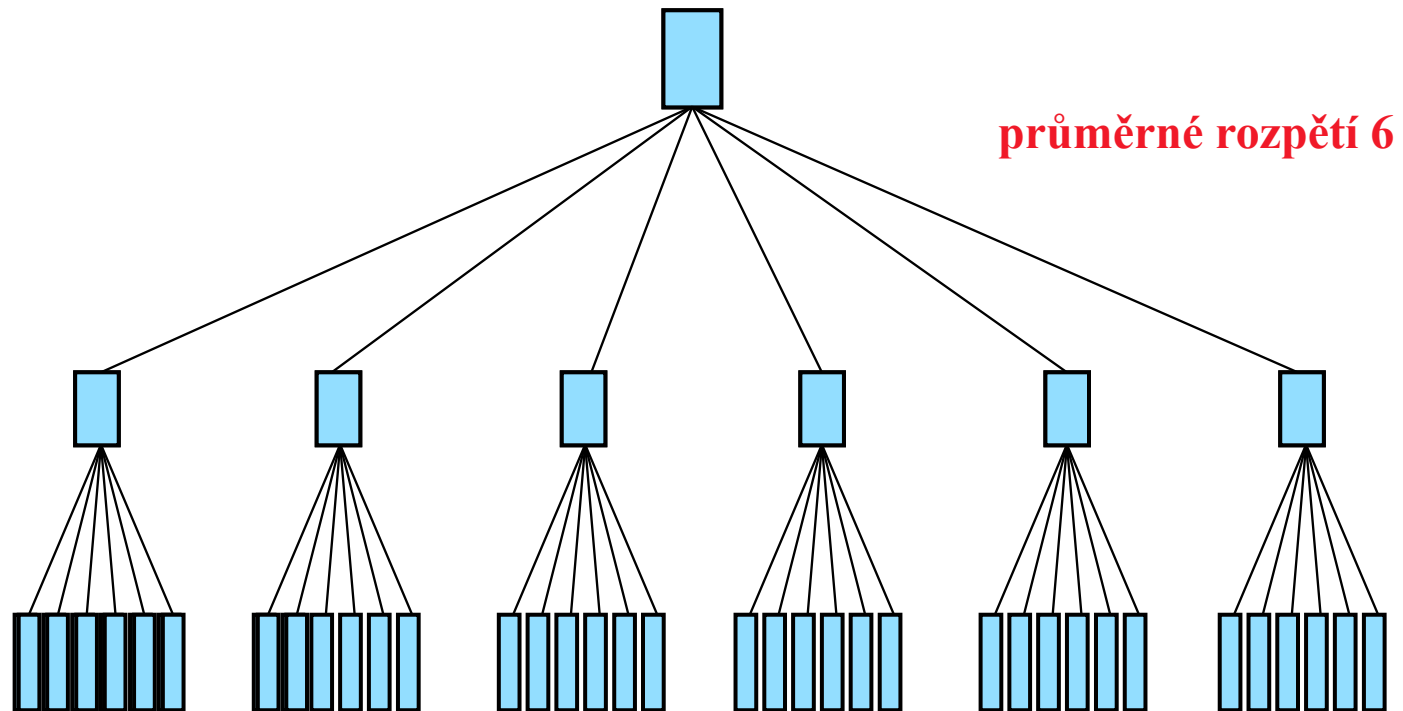
## **Předmětná specializace**

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

# ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ



# ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

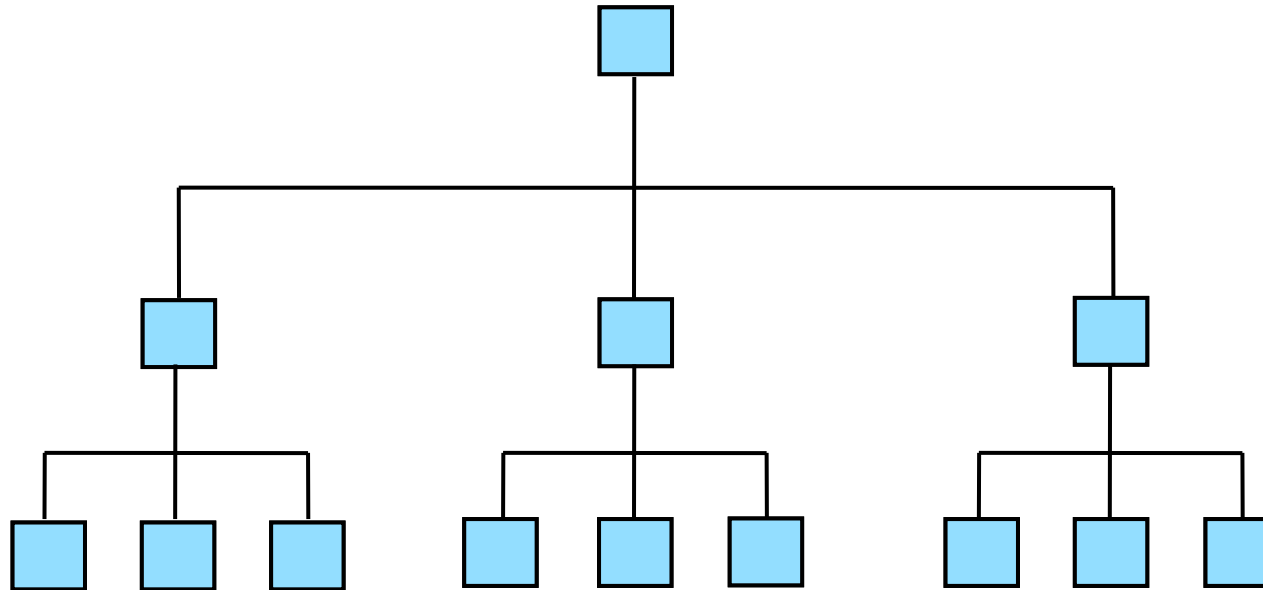


# ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

- 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.

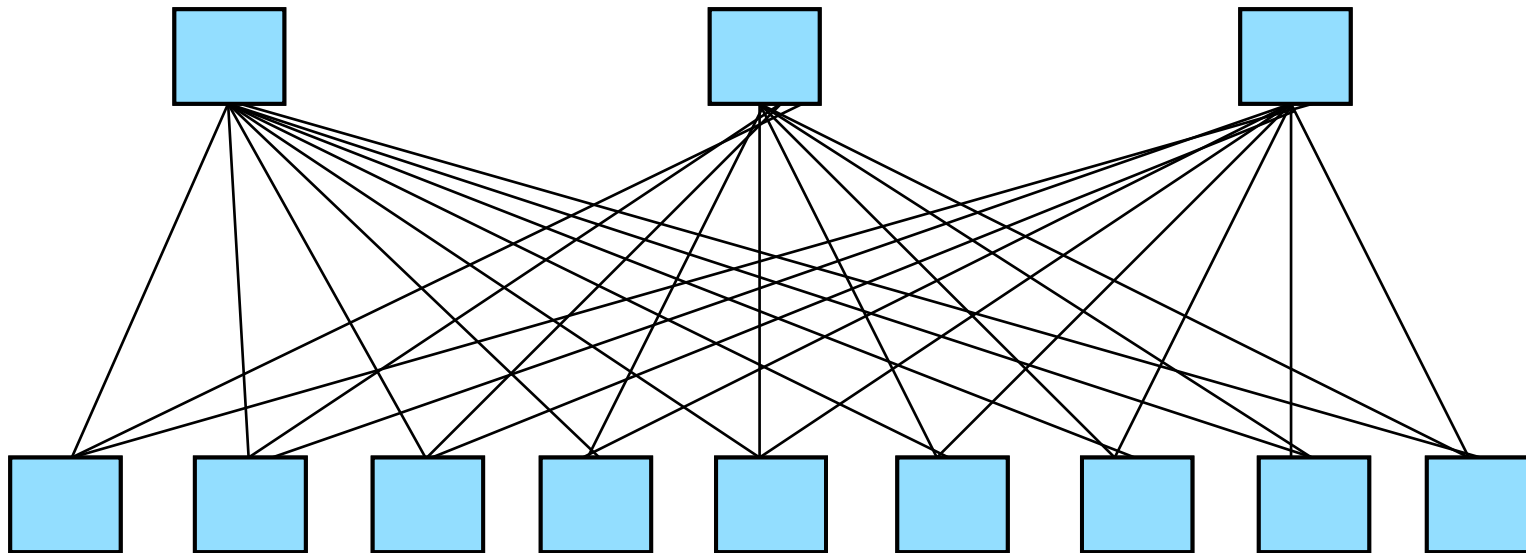
# ***DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvaryové struktury***

## **LINIOVÁ STRUKTURA**



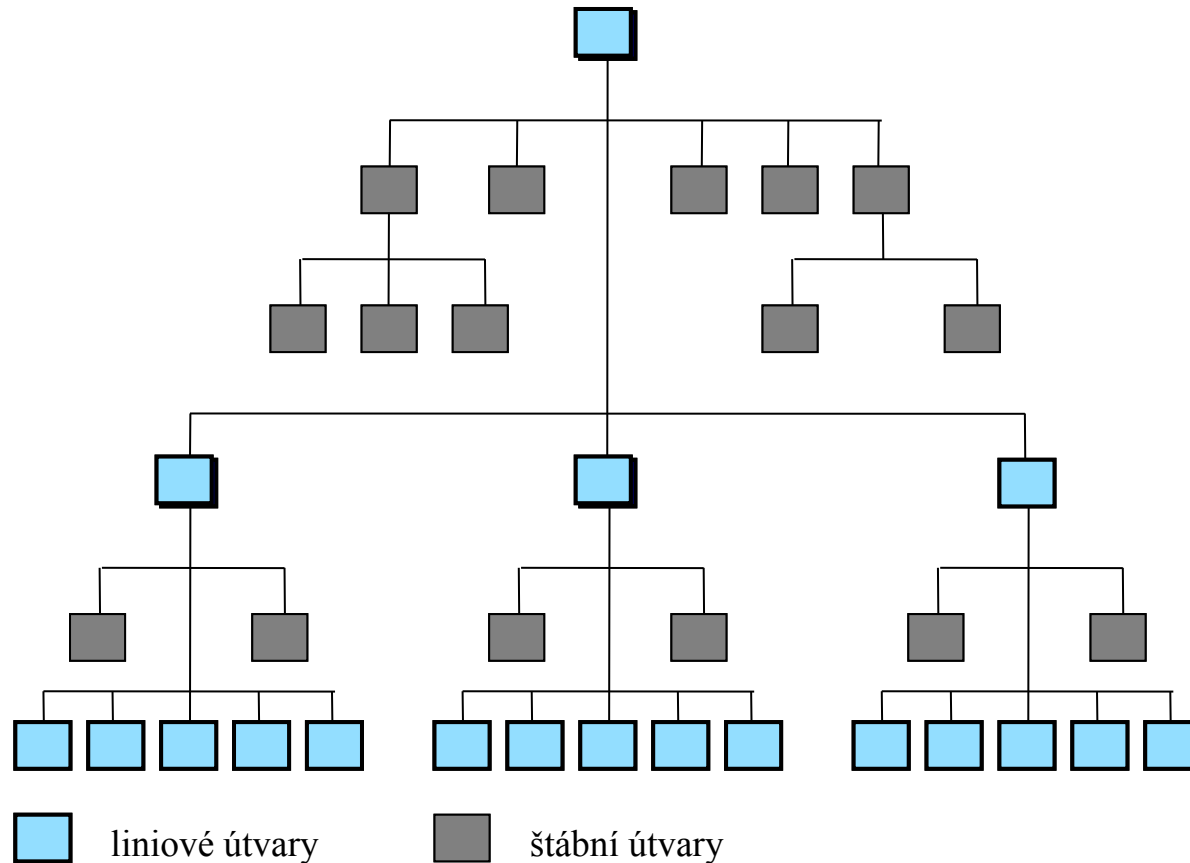
# *DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvarové struktury*

## FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



# DĚLBA PRAVOMOCI – tradiční útvarové struktury

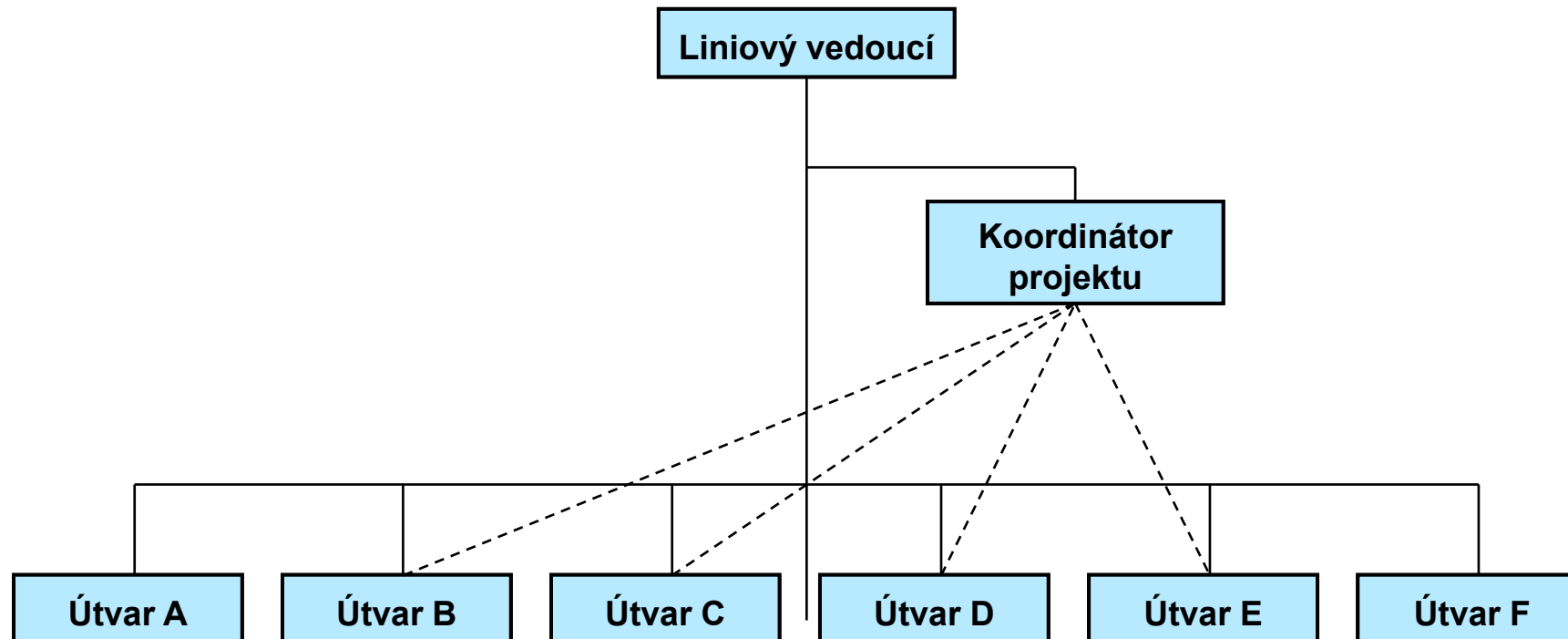
## LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA





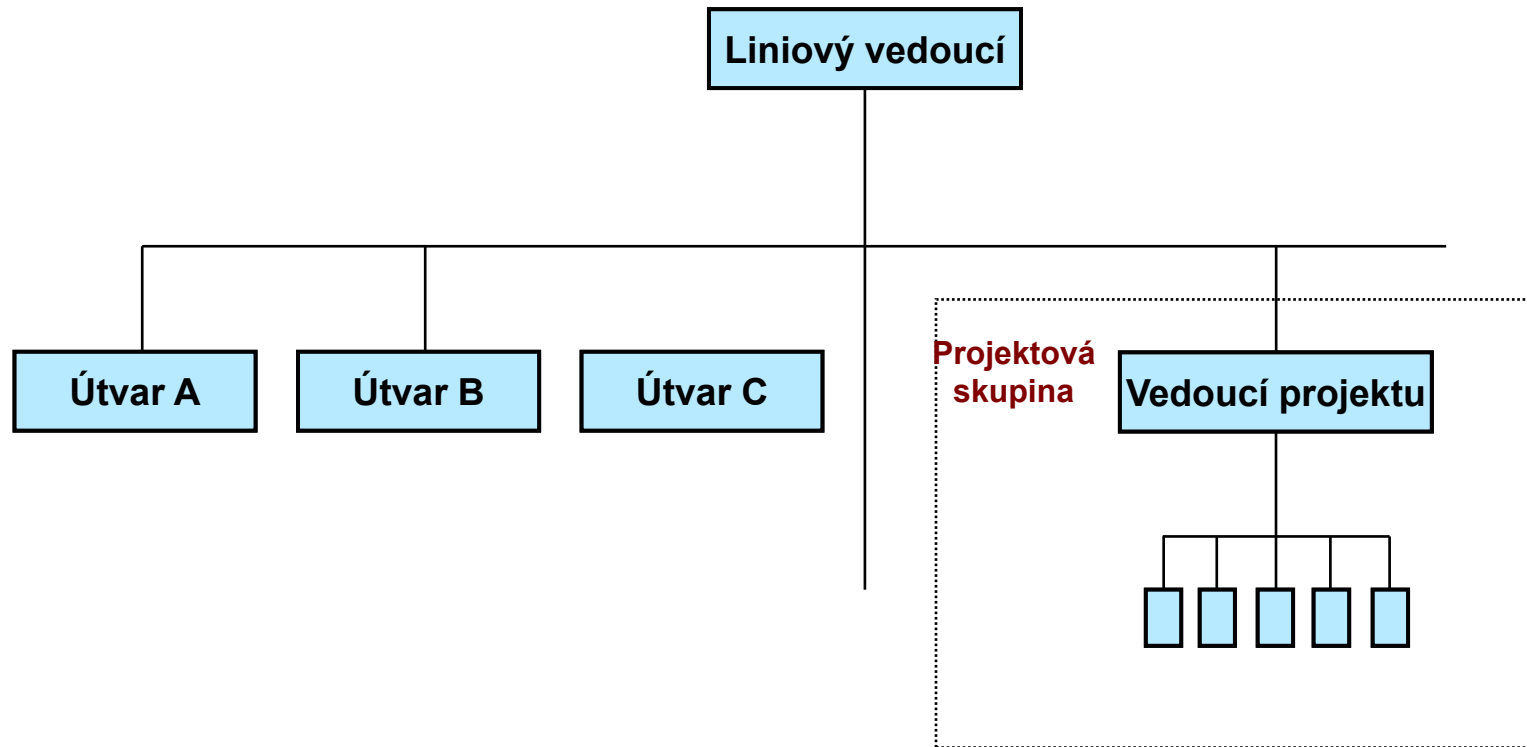
# DĚLBA PRAVOMOCI – cílově-programové útvarové struktury

## PROJEKTOVÁ KOORDINACE



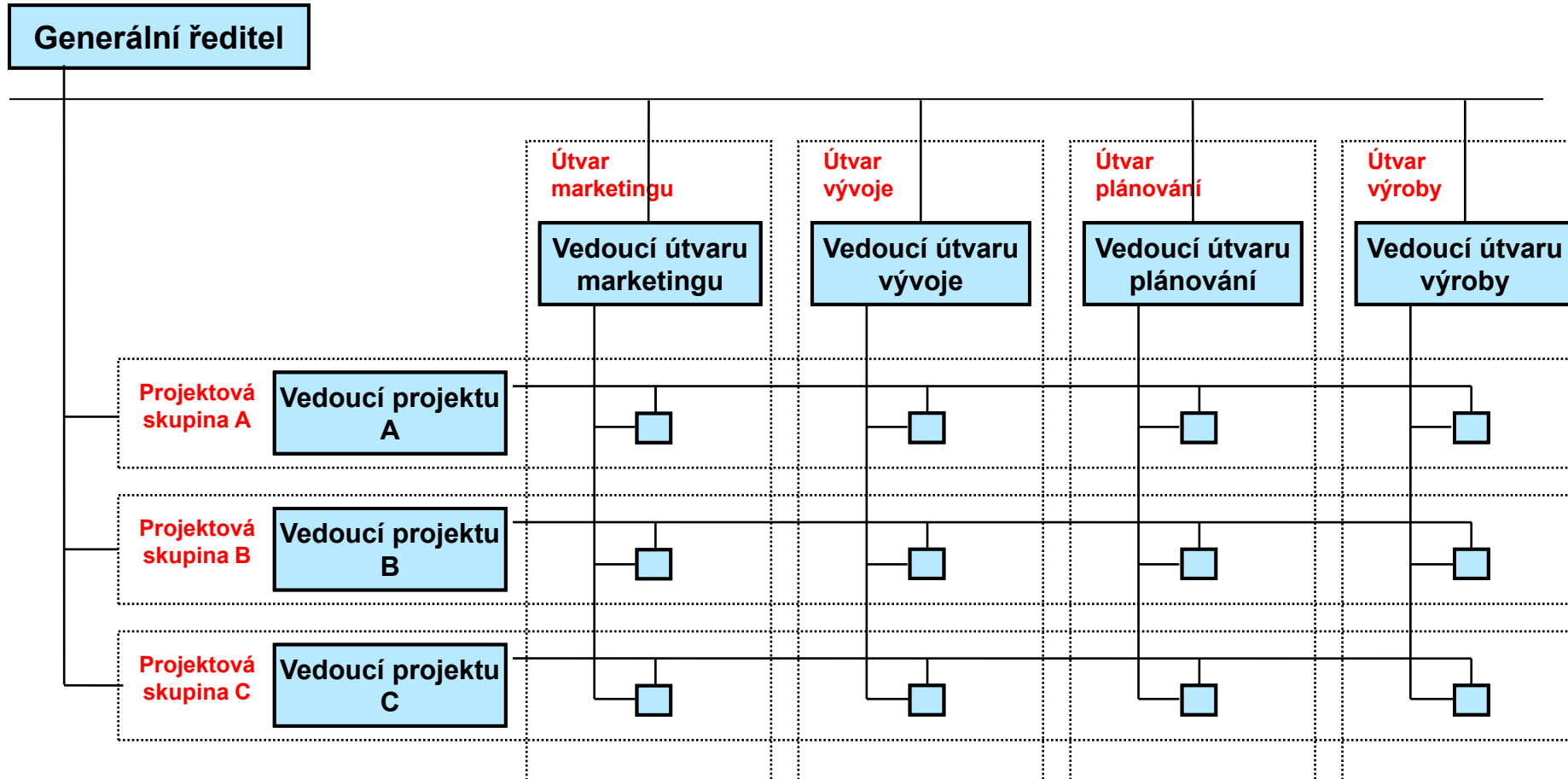
# DĚLBA PRAVOMOCI – cílově-programové útvarové struktury

## 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