

Management

bk, bp 505

Přednáška 2, 3, 4: Organizování

Definice organizování

- Informační proces
- Zahrnuje uspořádání společenské dělby práce v org. jednotce
- Určuje pozice lidí
- Vymezuje činnosti jednotlivců, vazby, pravomoci, odpovědnost, činnosti
- Proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánů
- Vytváření formálních organizačních struktur

Definice organizování

- Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části
- Využívá
 - Dělbý práce (specializace, sdružování činností)
 - Koordinace (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí
 - Vymezení pravomoci a zodpovědnosti

Podstata organizování

- Management (řídící činnost) probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno
 - Kdo
 - S kým
 - Jaká práce
 - Podřízenost
- **Terminologie teorie systémů**
organizování = vytváření struktury systému, tj. definování prvků systému a vztahů mezi těmito prvky
- Struktura předurčuje chování systému
- Proces organizování v institucích – vytváření, upřesňování, přetváření struktury systému spočívá v definování
 - Činností a vztahů, které vedou k definování **procesní struktury**
 - Funkčních, pracovních míst a vztahů, které vedou k definování **útvarové struktury**
 - Pracovišť (lidí, strojů, zařízení) a prostorových vztahů mezi nimi, což vede k definování **prostorové struktury**
 - Procesní, útvarová a prostorová struktura = **celkové struktury instituce**

Podstata organizování

- Míra organizovanosti
 - Vztah mezi strukturou a funkcí
 - Struktura – dopředu stabilně upraveno
 - Funkce – to, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího
 - Nízká míra – vedoucí stále znovu řeší problémy operativního charakteru
 - Vysoká míra – upraveno, standardizováno co nejvíce, pozor těžkopádnost, strnulost
 - Optimum – organizovat podstatné, stabilní, často se opakující činnosti, automatizace

Procesní struktura

- Realizace určitých funkcí, naplňuje poslání, smysl existence
 - Výr. podnik – produkce výrobků
 - Obchodní podnik – prodej zboží
 - Škola – poskytuje vzdělání
 - Nemocnice – léčí pacienty
- Realizace funkcí, tj. realizování množiny činností, sekvenčních činností a vztahů mezi nimi představuje procesní strukturu
- Procesní struktura – primární, více abstraktní – obtížné ohraničení činností a jejich definování
 - činnosti
- Útvarová struktura (prostorová) – sekundární, útvar – stabilní reálný prvek
 - Útvar
 - Lidé
 - Vybavení
 - Místo

Procesní struktura

- Tvořena prvky
 - Činnosti
 - Sekvenční, informační, hmotně energetické vztahy
- Míra podrobnosti vymezení pr. struktury
 - Odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi
 - Vysoká míra podrobnosti – rutinní činnosti – výroba, technologické postupy, ověřování kvality, Nízká míra podrobnosti – tvůrčí práce, platí pouze obecné zásady, řízení na vyšších stupních
 - Metody zobrazení procesní struktury - algoritmus

Příklady zobrazení PS

- HACCP
- Str. 10, 11 Blažek, L. Vybrané kapitoly z managementu
- Práce ve skupinách
 - činnosti sportovního klubu
 - Činnost ve firmě

Útvarová struktura

- Představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských vztahů mezi nimi
- Pro vytváření (přetváření) ÚS je podstatná PS
- Základní parametry
 - Hierarchický tvar – princip 1 odpovědného vedoucího

Útvarové struktury

- Různé činnosti vykonávané ve firmě
- Seskupování činností do procesů, vytváření procesní struktury, přiřazování činností pracovníkům, dělba práce mezi pracovní místa na základě specializace
- V důsledku dělby práce dochází k kooperaci, je třeba ef. Koordinace, ustanovení koordinačních míst
- Koordinace instituce jako celku, vytvoření řídicích míst, vybavení pravomocemi
- Výsledek: hierarchická útvarová struktura – organizační struktura, graficky = organizační schéma
- Stupně řízení – nultý, první, druhý, ...

Parametry organizační struktury

- Prvky
 - Výkonné – pracovní místa
 - Řídící – funkční místa
- Vztahy
 - naznačeny přímkami
 - Naznačeny mocenské vztahy (nadřízenost, podřízenost)
 - Vyjíměčně jsou zakreslovány informační vztahy
- Stupeň řízení
 - Prvky hierarchické struktury na stejné úrovni
 - Nultý stupeň – žádní podřízení, výkonní pracovníci
 - Funkční místa – řídící pracovníci
- Útvar
 - Seskupení prvků org. struktury
- Rozpětí řízení
 - Kolik pracovníků je podřízeno 1 vedoucímu

Rozpětí řízení

- Ovlivňuje tvar organizační struktury
- Malé rozpětí
 - útvarová struktura vysoká, štíhlá
 - Velký počet ř. pracovníků
 - Řízení se odehrává ve více stupních
 - Vysoké náklady
 - Nižší efektivita řízení
- Velké rozpětí
 - Útvarová struktura nízká, široká
 - Nižší náklady
 - Rozhoduje se blíže
 - Omezení v čase a schopnostech 1 ř. pracovníka

Kvalita řízení

- Výkonnost vedoucího pracovníka
 - Kvalifikace, těl., duš. kondice, motivace
- Podíl času vynakládaném vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených
 - Jiná činnost, kterou nelze delegovat
 - Reprezentace instituce
 - Rozvoj kvalifikace
- Výkonnost, kvalifikace, motivace
 - Rozvoj = značná zátěž vedoucího
- Míra samostatnosti podřízených
 - Nízká
 - vysoká
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených
 - Rutinní práce podřízených
 - Různorodá práce podřízených
- Míra organizovanosti
 - standardizace
- Intenzita a kvalita horizontálních vztahů
- Stupeň podpory ze strany štabních útvarů
- Stupeň automatizace řízení
- Prostorové rozmístění

Typy útvarových struktur

- 2 základní skupiny typů útvarových struktur
 - Tradiční organizační struktury
 - Liniová organizační struktura
 - Funkční organizační struktura
 - Liniově - štábní organizační struktura
 - Cílově programové organizační struktury
 - Projektová koordinace
 - Projektová organizační struktura
 - Maticová organizační struktura

Liniová org. struktury

- Nejstarší typ
- Princip 1 odpovědného vedoucího u každého pracovního či funkčního místa
- Čistá hierarchická struktura
- Historicky překonaná
- Malé podniky
- Problém- složitost výkonných činností, zvětšování velikosti podniků

Funkční org. struktura

- Postavená na dělbě práce
- F. W. Taylor
- Neexistence jednoho vedoucího
- Více nadřízených
- Problém vymezení kompetencí, nekoordinace
- Nerealizovatelné v praxi

Liniově-štábní organizační struktura

- V praxi nejrozšířenější
- Kombinovaná organizační struktura
- Kombinace liniové a funkční struktury
- Základ liniová struktura s respekt. 1 vedoucího
- Delegování části pravomoci na štáb

Cílově-programové OS

- Příslušnost k útvaru a určité akci (kombinace profese x tým)
- Vytváření pružných týmů
- Změny v čase
- Maticové organizační struktury

Další členění os

- Podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
 - Centralizované
 - Decentralizované
- Podle členitosti
 - Ploché – se širokým rozpětím
 - Špičaté – s úzkým rozpětím
- Podle časového trvání
 - Dočasné
 - Trvalé