

Organizační struktury



Alena Kopfová

KFPNH, kanc.122
Alena.Kopfova@law.muni.cz

Organizování

- Využít zdroje organizace takovým způsobem, aby bylo splněno cílů organizace
- Spojené se strategií
 - Cíle organizace ovlivňují její velikost a vnitřní uspořádání

Organizační struktura

- Výsledkem organizačního procesu
- Způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí
 - Určuje úkoly a cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny
 - Určuje vazby mezi prvky systému, míru pravomoci a odpovědnosti, počet řídicích úrovní a způsob kontroly
 - Určuje tvorbu systému tak, aby byla zajištěna efektivní koordinace v horizontální linii systému
- V současné době hlavní požadavky:
 - Být adaptabilní a flexibilní
 - Nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace
 - Být co nejjednodušší

Tvorba organizační struktury

- Okruhy problémů:
 - Stanovení činností (funkcí), které musí organizace provádět k dosažení svého cíle
 - Rozdělení činností do menších souborů, aby každý mohla vykonávat jedna osoba (příp. skupina osob)
 - Rozhodnutí, do jakých organizačních útvarů budou činnosti začleněny a z jaké hierarchické úrovně budou řízeny
- Dva způsoby přístupu:
 - Shora dolů
 - Zdola nahoru

Základní prvky

- Pracovní místa, příp. pracovní role
 - Vymezeny cíli, činnostmi, pravomocemi
- Vzájemné vztahy mezi pracovními místy
 - Způsob rozdělení práce, vymezení pravomocí a odpovědností, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Pravomoc – formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací
- Odpovědnost – povinnost prokázat, že daný úkol byl splněn

Charakteristické pojmy

- Diferenciace – způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům
 - Vertikální diferenciac
 - Horizontální diferenciac
- Integrace – prostředek koordinace lidí a funkcí ke splnění úkolu
- Míra formalizace
- Centralizace a decentralizace – na jaké hierarchické úrovni organizace dochází k většině rozhodnutí

Centralizace vs. decentralizace

□ Centralizace

- Manažeři na vyšších úrovních organizační hierarchie si ponechávají větší rozsah pravomocí a odpovědností
- Vysoká (úzká) organizační struktura
 - Těsné vazby mezi nadřízenými a podřízenými, velký počet hierarchických úrovní

□ Decentralizace

- Část pravomocí a odpovědnosti postoupena nižším složkám
- Plochá (široká) organizační struktura
 - Volnější vazby mezi nadřízenými a podřízenými, vyšší počet operativního managementu, nutnost kvalitních pracovníků v manažerském týmu

Centralizace

□ Výhody:

- Pracovník přijímající rozhodnutí má veškeré informace o činnosti organizace
- Pracovník přijímající rozhodnutí má lepší kvalifikaci a přípravu
- Odstraňují se duplicity
- Umožněna specializace

□ Nevýhody:

- Pracovník přijímající rozhodnutí nemusí mít vždy potřebné informace
- Pracovník přijímající rozhodnutí nemá kontakt s výkonnými úrovněmi, kde se rozhodnutí realizují
- Větší časové prodlevy při sdělování informací
- Nespokojenost pracovníků na nižších úrovních – nepodílí se na rozhodování
- Vyšší pravděpodobnost výskytu chybných řešení (na přípravě rozhodnutí podíl více osob)

Decentralizace

□ Výhody:

- Rozhodnutí přijímána rychleji
- Pracovníci, kteří rozhodují, mají dostatek informací a přehled o existující situaci
- Aktivní přístup i rozhodování – větší zainteresovanost na splnění požadovaného cíle
- Lepší podmínky pro růst kvalifikace pracovníků nižších úrovní řízení

□ Nevýhody:

- Vyšší náklady, především mzdové (kvalifikace na nižších stupních)
- Možná nedostatečná koordinace se záměry vyšších stupňů
- Soustředění zájmu na splnění dílčích cílů bez ohledu na hlavní cíle
- Nelze plně užít unifikace v pravidlech rozhodování a v pracovních postupech

Obecné typy organizačních struktur

□ Mechanistická

- Výrazná vertikální a horizontální diference
- Vysoká formalizace
- Značná centralizace
- Převážně formální komunikace

□ Organická

- Nižší stupeň horizontální diference
- Menší míra formalizace
- Vyšší míra decentralizace
- Častější výskyt komunikačních sítí a neformálních forem komunikace

Klasifikace organizačních struktur

- Konkrétní podoba organizační struktury závisí např. na:
 - Velikosti organizace
 - Účelu, který má organizace plnit
 - Tržních podmínkách
 - Převažující strategii
 - Používaných technologiích
 - Rozdělení moci a vlivu
- Nelze tvrdit, že některý přístup je lepší než jiný

Klasifikace organizačních struktur

- Není dosud jednotná
- Nejčastěji se lze setkat s následujícími:
 - Nediferencovaná
 - Liniová (lineární)
 - Liniově-štabní
 - Funkcionální
 - Divizionální
 - Maticová
 - Týmová
 - Síťová
 - Cílově programová

Nediferencovaná organizační struktura

- „chaos management“
- Specifická forma organizační struktury
- Stanoveny cíle organizace jako celku i základní vztahy liniové nadřízenosti a podřízenosti; funkce osob a jejich vzájemné vztahy ale velmi volné
- Koordinace prací – neformální schůzky a diskuse
- Výhody – vyšší pružnost a adaptabilita, nižší riziko z vážných chyb v personální organizaci

Liniová organizační struktura

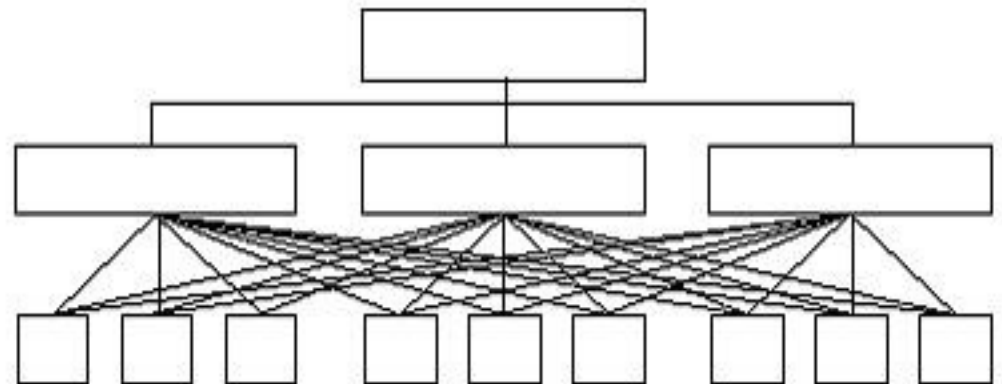
- První vývojový typ útvarové struktury
- Dnes uplatnění pouze v malých organizacích
- Liniová úroveň – přímá (příkazovací) pravomoc
- Liniový vedoucí – funkce liniové

sp



Organizační struktura funkční

- ❑ Působnost specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení
- ❑ Objekt řízení je podřízen více řídicím pracovníkům
- ❑ Velmi málo uplatňován v praxi



Obrázek 5

Liniově-štábní organizační struktura

□ Štáb

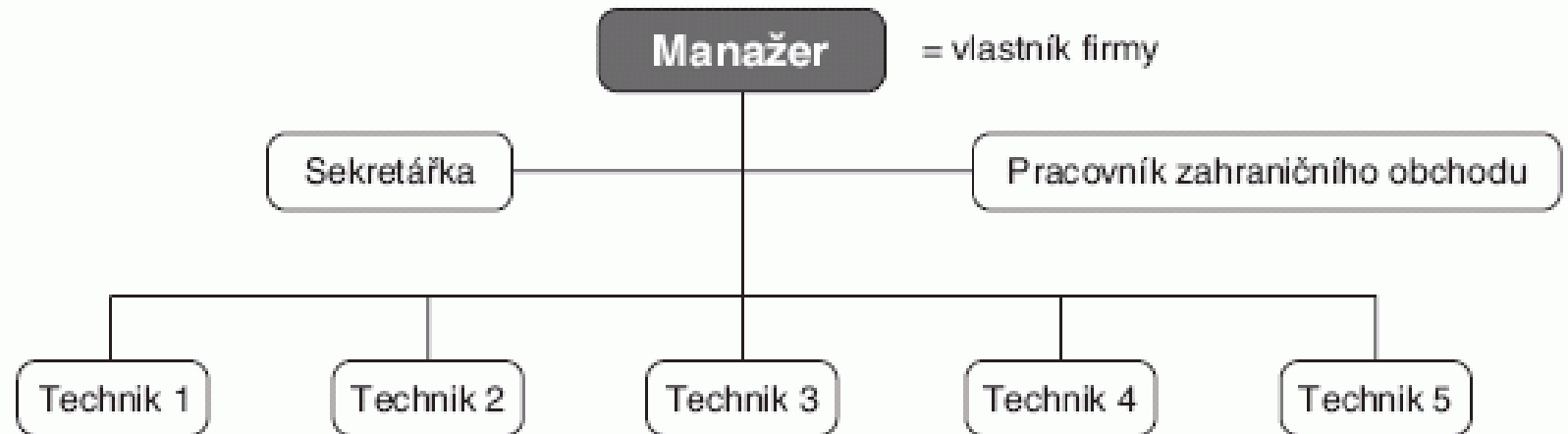
- Zabezpečuje speciální činnosti jako podporu liniových pracovních skupin
- Právo konzultací, doporučení, rad, expertíz
- Osobní štáb nebo odborný (funkční) štáb

□ Hlavní slabinou administrativně úkolová orientace místo cílové orientace

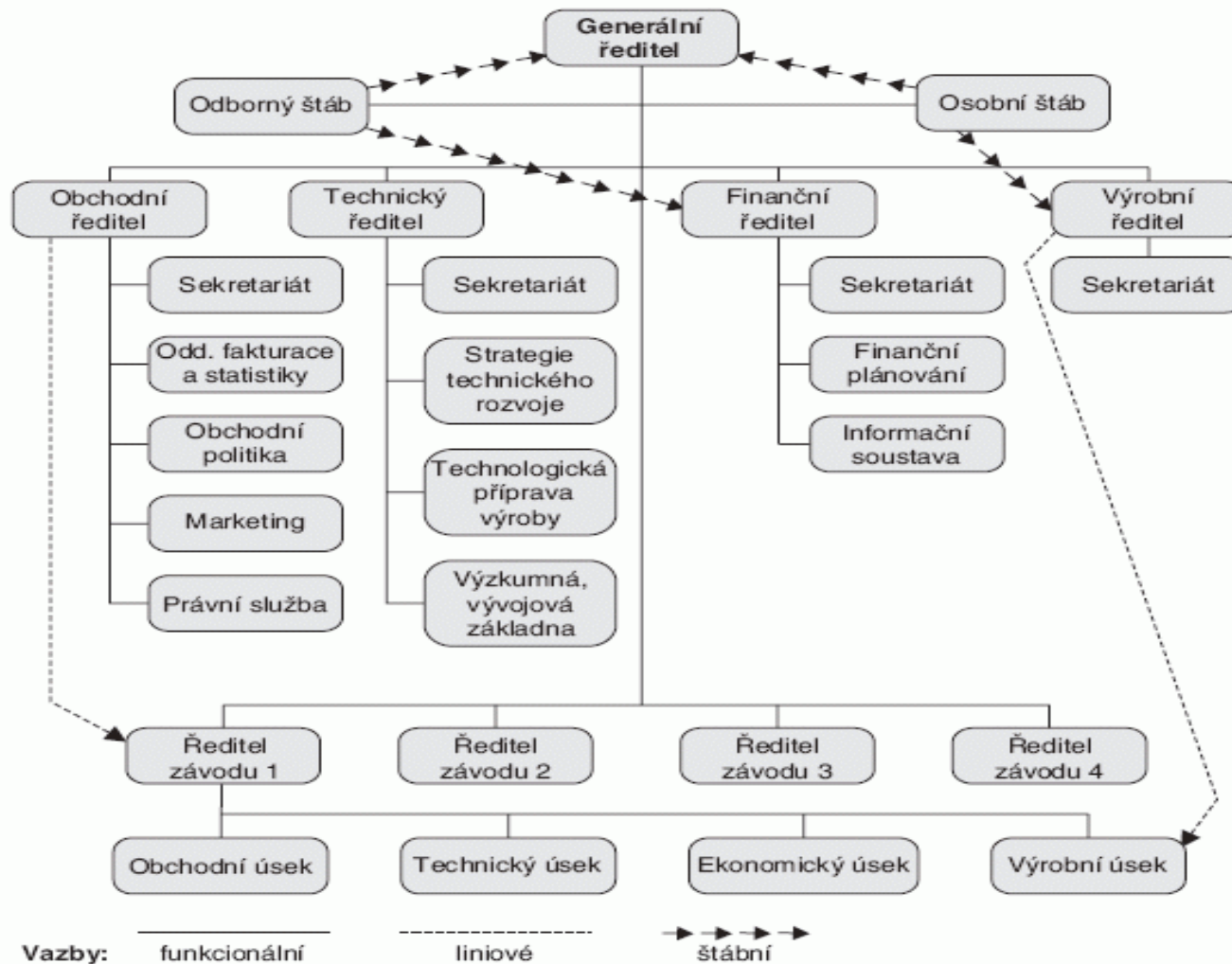
□ Možné konflikty mezi liniovými a štábními útvary

- Neschopnost linie chápat úlohu štábu
- Neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu
- Štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie
- Politika štábu často zmate linie

Jednoduchá liniově-štábní organizační struktura



Hybridní (víceliniiová štábní) organizační struktura



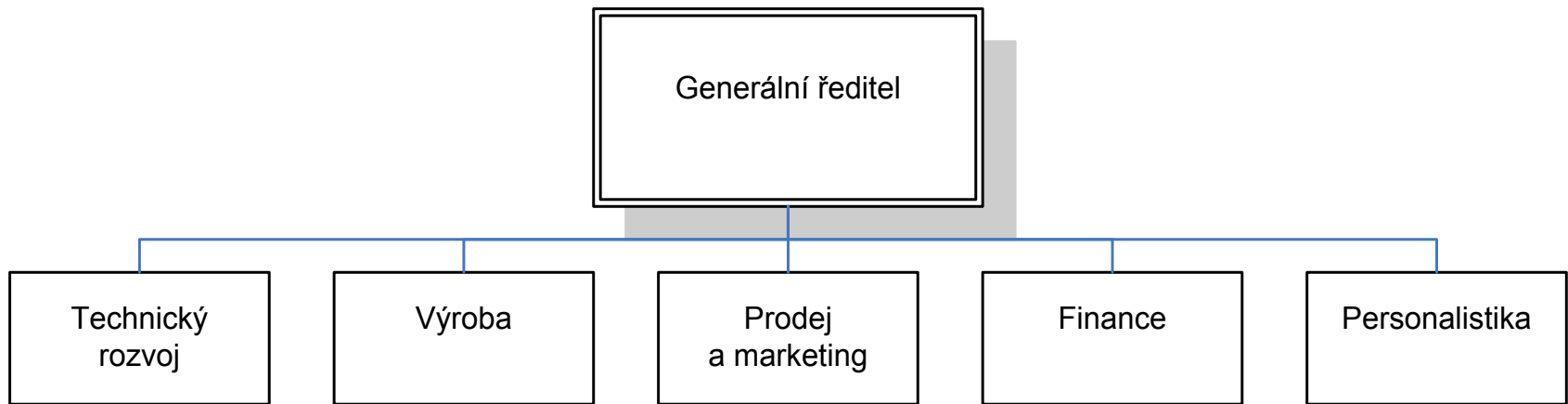
Hospodářská střediska

- Vznikají, když je nutné zpružnit a zjednodušit organizační strukturu
- Ekonomicky samostatné jednotky v rámci určitého podniku s vlastní odpovědností za výsledek
 - Nákladová
 - Zisková
 - Investiční
 - Výdajová
- Vnitropodnikové celky, které si mezi sebou poskytují služby a výkony

Funkcionální organizační struktura

- Pracovní skupiny vytvářeny podle profesí, odbornosti, specializací, funkcí
- Výhody:
 - Ekonomie z rozsahu
 - Specializace a přístup v rámci odbornosti
 - Snadné vrcholové vedení a kontrola, dokonalá koordinace v rámci odbornosti
 - Kvalita řešených problémů
- Nevýhody:
 - Slabá komunikace mezi odbornostmi, zpoždování zpráv
 - Pomalé reakce na okolní změny, opoždování inovací
 - Centralizace rozhodování
 - Úzký pohled na cíle a organizace jako celku
 - Problém s další manažerskou přípravou

Funkcionální organizační struktura



Divizionální organizační struktura

- Skupiny vytvářeny a seskupovány do samostatných divizí podle různých charakteristik
- Divize mají samostatnost v zajištění určitého výstupu
- Decentralizovanější
- Zpravidla tři podoby:
 - Výrobní orientace
 - Geografická orientace
 - Zákaznická orientace

Divizionální organizační struktura

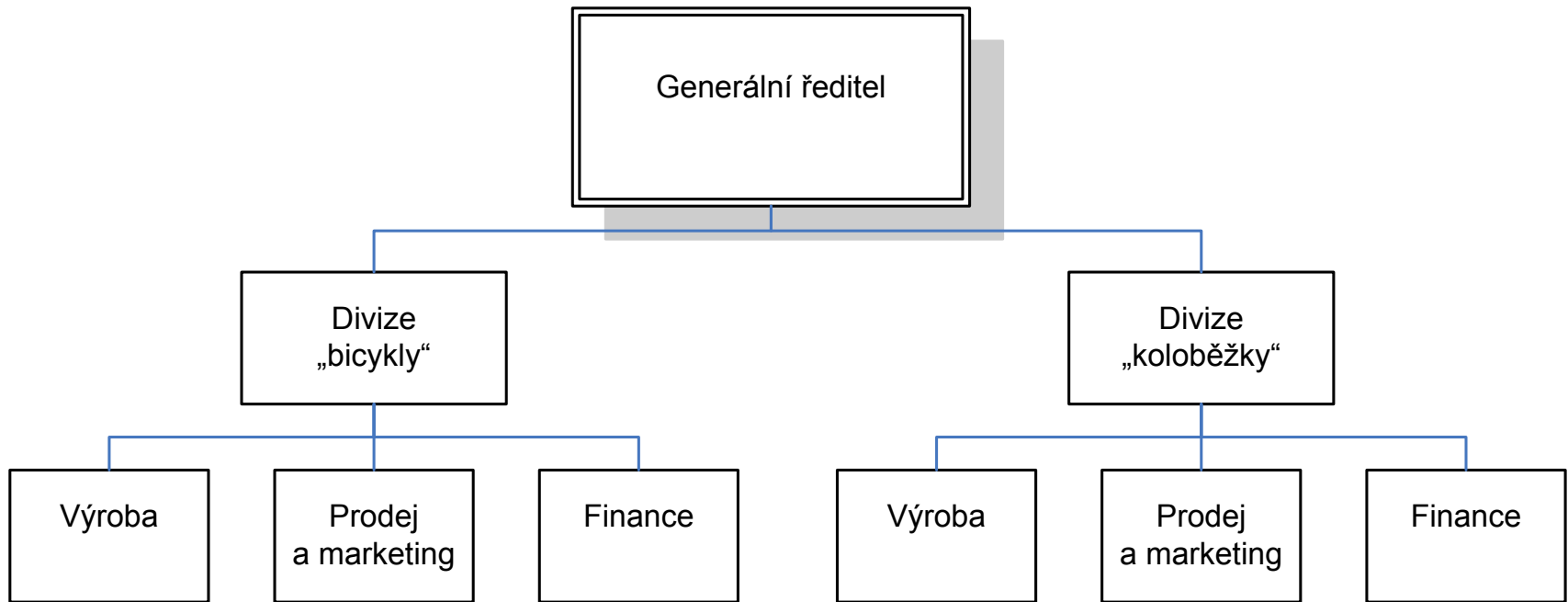
□ Výhody:

- Pružnost v nestabilním prostředí
- Akceptace potřeb zákazníka
- Dobrá koordinace odborností (kooperace profesí)
- Jednoduché přidělení odpovědnosti za výstup
- Sladění cílů organizace a jednotlivce
- Lepší rozvoj manažerských schopností

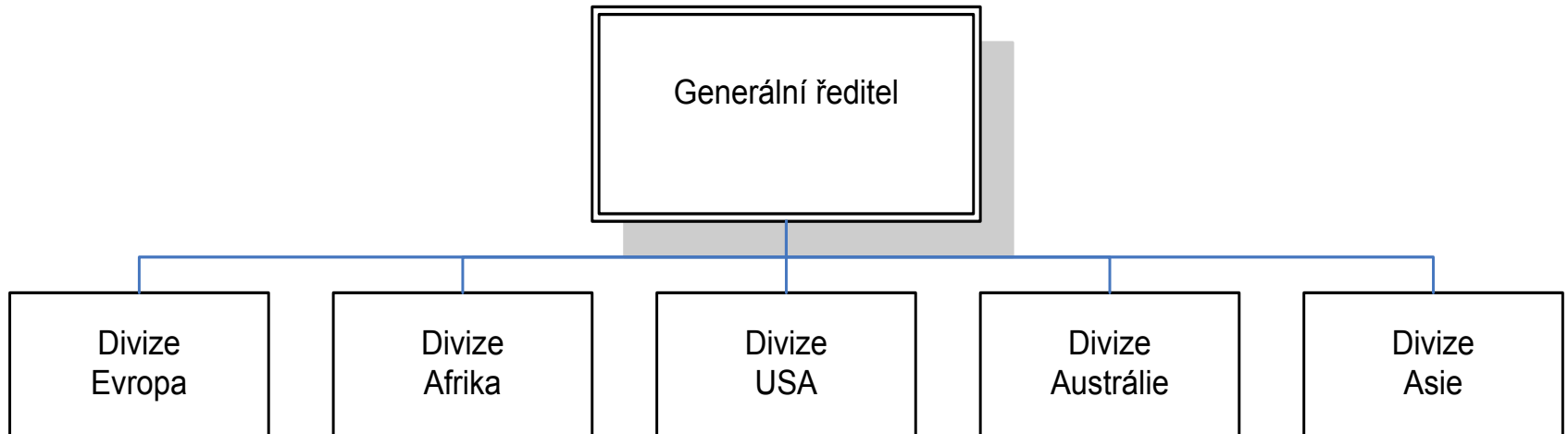
□ Nevýhody:

- Duplikace některých zdrojů a profesí (vyšší náklady)
- Horší koordinace mezi divizemi a obtížnější koordinace ze strany vrcholového vedení
- Větší potlačení specializace (profesí)
- Snaha divizí konkurovat při získání zdrojů

Divizionální organizační struktura (produktová orientace)

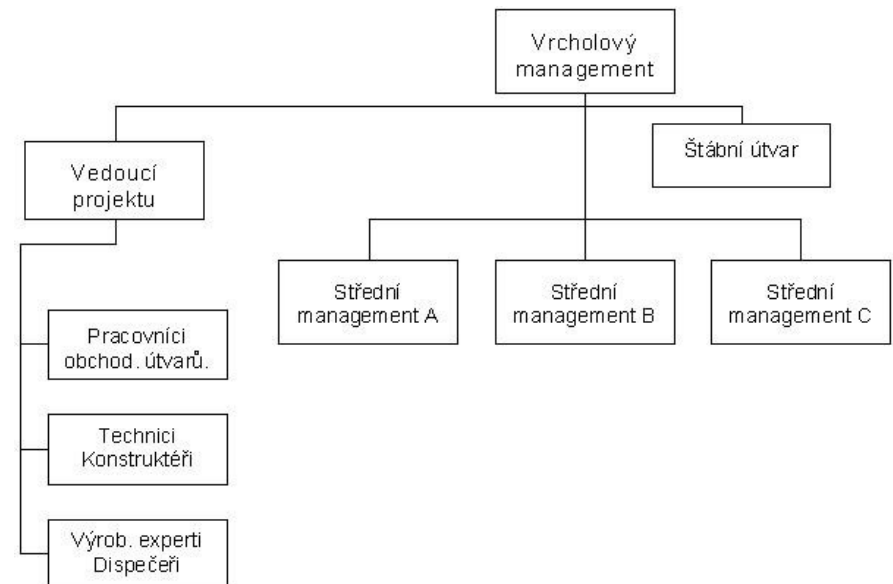


Divizionální organizační struktura (geografická, teritoriální orientace)



Projektová organizační struktura

- Z existující organizační struktury se vyčleňují dočasné útvary za účelem vypracování projektu
- Pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniiovému vedoucímu



Maticová organizační struktura

- Spojení funkcionálního a divizionálního uspořádání
- Působí dvojí pravomoc
 - Skalární (vertikální) – funkcionální struktura
 - Laterální (boční, horizontální) – divizionální struktura
- Vhodné pro výzkumné a vědecké organizace, projektové organizace
- Úspěch závisí na schopnostech lidí v klíčových řídicích rolích organizace

Maticová organizační struktura

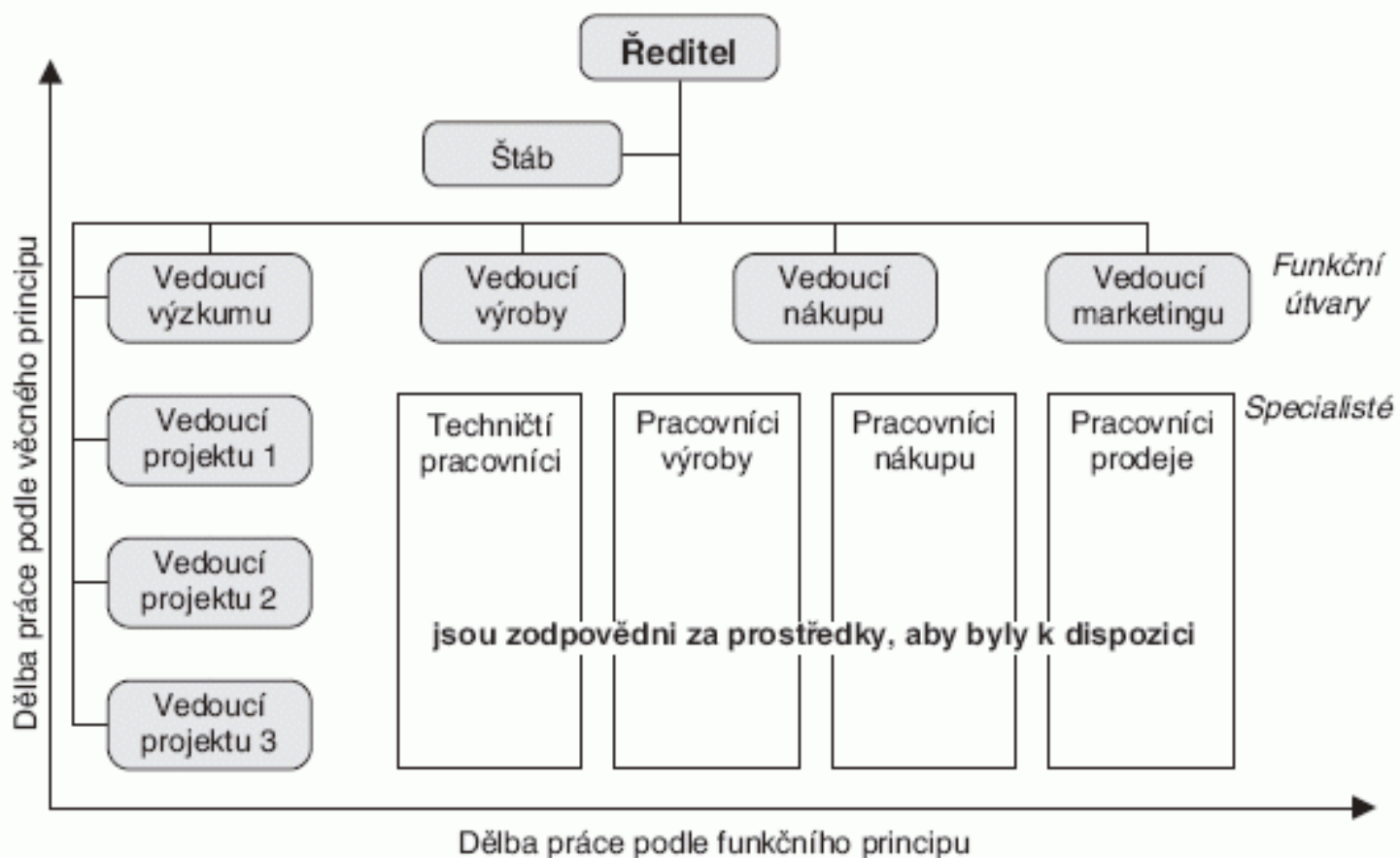
□ Výhody:

- Efektivnější užití zdrojů
- Pružnost a lepší reakce na okolní změny
- Interdisciplinární spolupráce pro všechny divize a projekty
- Rozvoj obecných a odborných manažerských znalostí

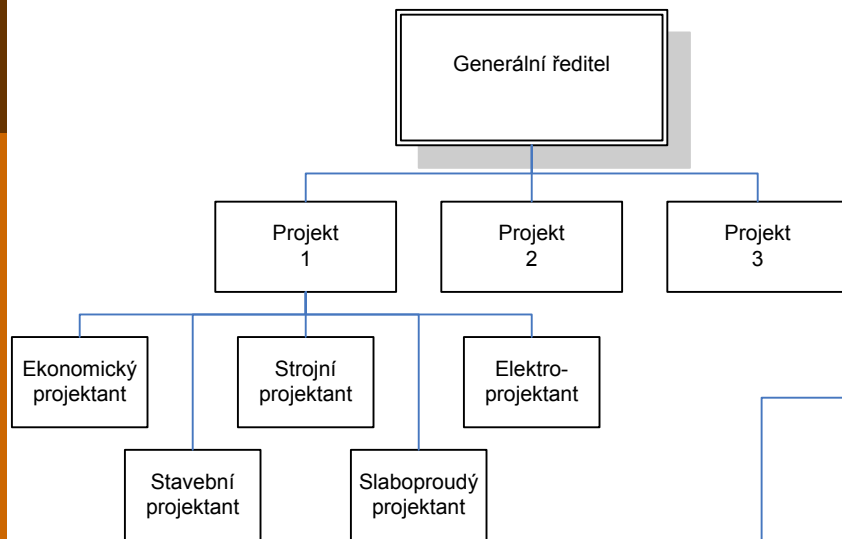
□ Nevýhody:

- Dvojí vazby odpovědnosti
- Konflikty mezi skalárním a laterálním přístupem
- Časové ztráty (debaty o řešení konfliktů)
- Potřeba komunikačních předpokladů a výcviku
- Může převážit jedna ze stran maticové struktury

Maticová organizační struktura

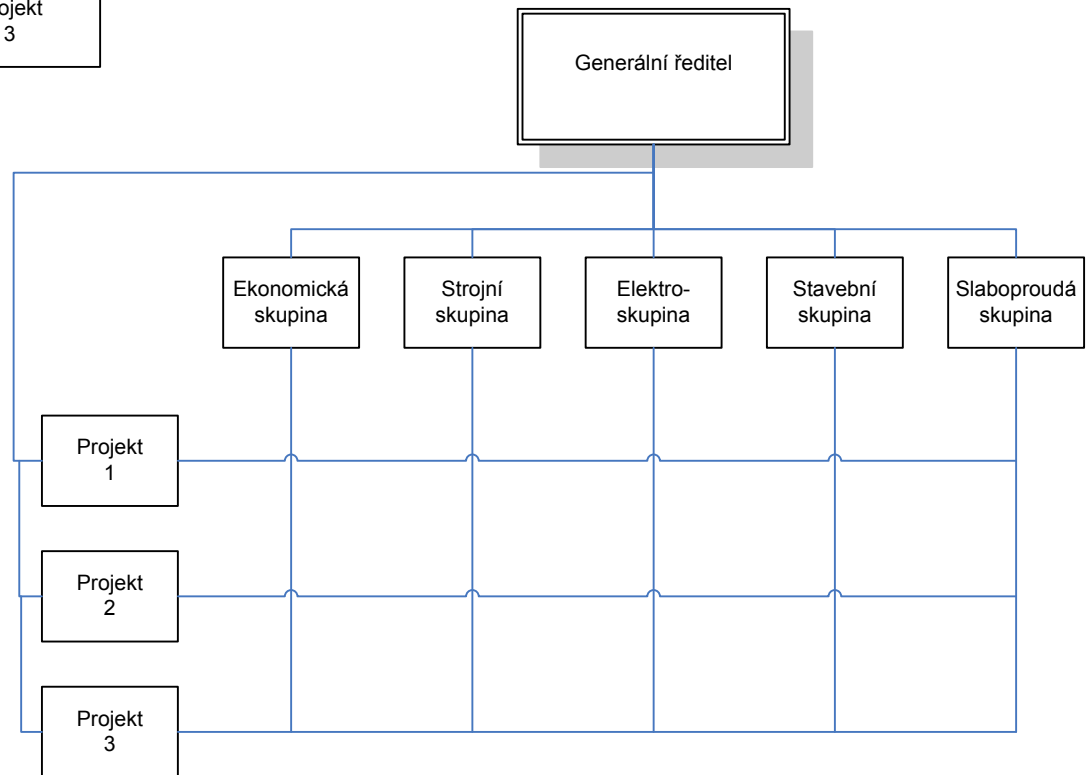


Dvojí možnost organizačního uspořádání v projektové organizaci



Divizionální organizační struktura

Maticová organizační struktura



Adhokratické struktury

- Účelově neorganizované struktury s nehierarchickou stavbou
- Kladen důraz na neformální vztahy, na zkušenosti a znalosti pracovníků, na jejich součinnost při řešení problémů
- Jedná se o struktury pružné a přizpůsobivé, ve kterých jsou respektovány zájmy a individualita pracovníků
- Prioritou je sdílení informací a trvalá, bezbariérová komunikace

Týmový organizační přístup

- Vytvoření týmů – plní speciální zadání a koordinují hlavní činnosti nebo oddělení
- Objevuje se i v maticové organizační struktuře
- Členové týmu odpovídají svým odborným skupinám, ale současně vznikají týmové vztahy (jeden z členů se stává vedoucím týmu)

Týmový organizační přístup

□ Výhody:

- Ruší se hranice mezi odbornostmi
- Rychlejší rozhodování
- Větší zájem o cíle organizace
- Snížení režijních administrativních nákladů

□ Nevýhody

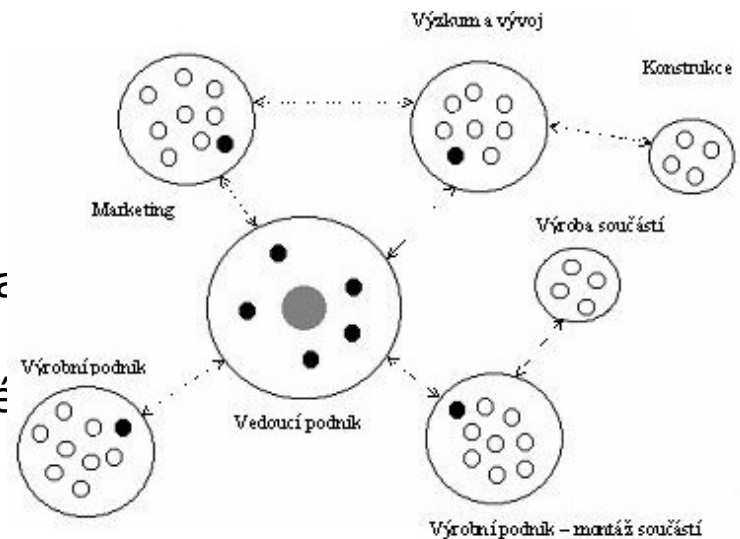
- Dvojitá vazba odpovědnosti
- Časové ztráty na řešení konfliktů
- Někdy i přílišná decentralizace

Améby

- ❑ Nezávislé, vysoce autonomní útvary (3 – 50 zaměstnanců)
- ❑ Vznik, zánik, slučování a dělení při změně velikosti (prvek virtuality)
- ❑ Vedení se skládá z vlastníka, top managementu a delegovaných zástupců améb
- ❑ Top management rozhoduje o strategii a poslání, financování, standardech a pravidlech, komunikačním systému
- ❑ Amébám je umožněno vlastní řízení v oblasti personální, účetní, dodavatelsko-odběratelských vztahů, tvorby a určení zisku

Sít'ová organizační struktura (sítě podniků)

- Vznikají na základě smluvních vztahů
- Účastníky jsou většinou menší podniky, které se snaží spojením svých sil čelit konkurenci
- V centru je obvykle vedoucí podnik, který si ponechává koordinační funkci v oblasti financování, plánování, podnikatelských aktivit
- Možné i elektronické propojení – umožňuje rozmístění po celém světě
- Výhody:
 - Pružnost
 - Inovativnost
 - Velká přizpůsobivost
 - Rychlá reakce na změny a nové požadavky
- Nevýhody:
 - Vážný dopad výpadku prvku v síťové struktuře
 - Obtížný rozvoj organizační kultury



Cílově programové struktury

- Pružné, dynamické
- Výhodou přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř organizace i vnějším podmínkám
- Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin
- K cílům lze dospět více cestami – kooperativní součinnost ke zvolení zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli

Neformální organizační struktura

- Vytváří se v rámci formální organizační struktury
- Neformální skupiny spojené určitými společnými zájmy
- Mohou podporovat nebo ztěžovat fungování formální organizační struktury

Děkuji za pozornost!

