

5. Funkce organizování a organizační projektování



Každá organizace má jednoznačný účel a je vždy složená z určitého okruhu lidí. **Organizování** představuje proces tvorby struktury organizace. Tento proces je velmi důležitý a úspěšné zavedení jakékoli struktury je předpokladem efektivně vykonávané práce pracovníků.

Celkový systém organizování je ovlivňován **rozpětím** a **stupněm řízením** spolu s **dělbou pravomocí**. Možnost **delegování pravomocí** pak souvisí se stupněm **specializace** vykonávaných prací. Je-li práce seskupována, je třeba její koordinace a vytvoření specifické **organizační struktury** – **liniové, funkcionální, liniově štábní** či **maticové organizační struktury**.

Někdy je ovšem vhodné vytvářet strukturu i s ohledem na další okolnosti ovlivňující chod organizace – výrobky, zákazníky či geografické oblasti. V tomto případě je možné vytvářet **výrobní, zákaznické** či **geografické organizační struktury**.

Organizační projektování pak nabízí vodítko pro výběr mezi několika organizačními alternativami.



Koordinace, pravomoc, odpovědnost, formální a neformální organizační struktura, rozpětí řízení, stupně řízení, dělba pravomocí, specializace, kvalifikace, liniová organizační struktura, funkcionální organizační struktura, liniově štábní struktura, maticová organizační struktura, výrobní organizační struktura, zákaznická organizační struktura, geografická organizační struktura, organizační projektování, klasické a neoklasické organizační projektování.

5.1 Funkce organizování

Požadavek **zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny** si v průběhu historického vývoje vyžádal určitou **dělbu**. Na výrobě stejného výrobku se podílí řada pracovníků, kteří jsou **specializováni** na výrobu jednotlivých součástí, ze kterých se výrobek skládá, jiní na jeho kompletaci, další na kontrolu jeho funkce, ostatní na obstarávání výchozího materiálu, energie či na prodej hotových výrobků.

Efektivní výroba současně vyžaduje určitou **koordinaci**. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou **pravomocí** k udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Zároveň je odpovědný za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má **odpovědnost** vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených **cílů**.



Posláním organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy. Využívá výhod dělby práce, především specializace. Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí.

S organizováním tak úzce souvisí vytvoření **vnitřní struktury firmy**, která obecně vyplývá ze dvou základních faktorů, a to:

- ☐ z tělesné i duševní kapacity člověka, která je omezena,
- ☐ z dělby práce.



Organizační struktura je systém, který umožňuje, aby pracovníci svou práci vykonávali efektivně. Organizační struktura vymezuje role a pozice řídicích a podřízených pracovníků, formuluje pravidla a deleguje pravomoci.

Formální organizační struktura je ta, která je dána platnými předpisy, směrnicemi, organizačními řády a je znázorněna organizačním schématem. Každý zaměstnanec v ní má přesně určené místo.

Neformální organizační struktura se nekryje s formální strukturou, nejde o útvary, ale volné spojení lidí z různých útvarů, kteří se kontaktují a sbližují podle zájmů, bydliště, věku atp. Je samovolná, spontánní a hůře viditelná. Může však mít pozitivní přínos pro kooperativní řešení úkolů podniku (firmy).

Celkový **system organizování** mimo jiného ovlivňuje:

- ▣ **rozpětí řízení,**
- ▣ **stupně řízení,**
- ▣ **dělbá pravomocí.**

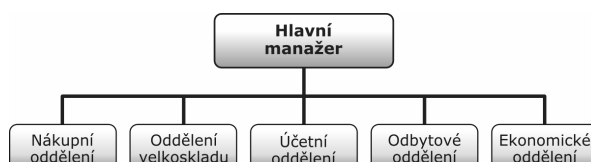
1. **Rozpětí řízení**

S ohledem na **limitující tělesnou i duševní kapacitu** vedoucího existuje **maximální počet podřízených**, které je vedoucí pracovník schopen ještě **optimálně řídit**. Tento počet se označuje jako **optimální rozpětí řízení**. Ovlivňuje ho řada faktorů:

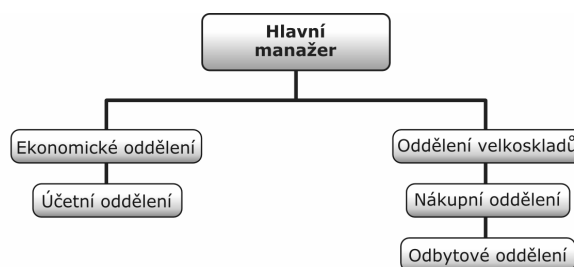
- ▣ kvalifikace a schopnosti vedoucího,
- ▣ kvalifikace a schopnosti podřízených,
- ▣ četnost a frekvence vztahů k podřízeným,
- ▣ druh a složitost práce podřízených,
- ▣ prostorové rozmístění vedoucího a podřízených,
- ▣ úroveň informačního systému,
- ▣ úroveň komunikačního systému,
- ▣ charakter pracovního prostředí atd.



Velkosklad distribuující vína vysoké kvality do maloobchodu má šest oddělení: oddělení hlavního manažera, nákupní oddělení, oddělení velkoskladů, odbytové oddělení, ekonomické oddělení a účetní oddělení. U vyššího stupně rozpětí řídí hlavní manažer každé oddělení. Obrázek č. 5.1: Plochá struktura velkoskladu



U nižšího stupně rozpětí řídí hlavní manažer pouze oddělení velkoskladů a ekonomické oddělení. Obrázek č. 5.2: Strmá struktura velkoskladu



2. Stupně řízení

Stupně řízení jsou vytvářeny v reakci na schopnost manažera řídit pouze omezený okruh pracovníků. Čím je **větší rozpětí** při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je **organizační pyramida plošší** a **počet organizačních stupňů menší**, čím menší je rozpětí řízení, tím je organizační pyramida strmější a počet stupňů vyšší. Počet stupňů řízení ovlivňuje:

- ☐ velikost podniku (počet zaměstnanců),
- ☐ charakter produkce a typ výroby ve spojitosti s technologií výroby,



V případě centralizované struktury velkoskladu distribuujícího vína, mají nákupní oddělení, oddělení velkoskladů, ekonomické a účetní oddělení povinnost získat souhlas hlavního manažera pro všechna svá rozhodnutí. Nákupní oddělení nesmí nakoupit nové kartony vína bez získání souhlasu hlavního manažera, oddělení velkoskladů nesmí vydat ze skladu vína, účetní oddělení nesmí přijímat šeky, účetní oddělení nesmí realizovat platby bez souhlasu hlavního manažera. Za této situace se vyžaduje každodenní trvalá přítomnost hlavního manažera, bez něhož firma nemůže fungovat. V případě decentralizace pravomocí má nákupní oddělení možnost nakupovat vína podle vlastního uvážení a zkušeností, oddělení velkoskladů nepotřebuje souhlas k vydávání vín, účetní oddělení může rozhodovat o platbách apod. Tím se hlavní manažer zbaví odpovědnosti za řízení každodenních operací a takto získaný čas věnuje získávání informací o konkurenčním okolí a vypracování strategie do budoucna.

Žádná instituce není buď plně centralizovaná, nebo decentralizovaná. Předpokladem efektivního fungování organizace a dosahování úspěchu je zabezpečování optimální kombinace centralizace a decentralizace.



Ve velkoskladu vína může prodejce prodávat zákazníkům na fakturu do Kč 20.000,-- bez souhlasu hlavního manažera, nákupčí může nakupovat do výše Kč 40.000,-- apod. Tím si manažer zachová určitý stupeň kontroly nad celou institucí. K většímu ulehčení práce může vedoucí manažer dále zúžit rozpětí řízení tím, že z původní ploché struktury (viz obrázek č. 5.1: Plochá struktura velkoskladu) vytvoří strukturu strmou, vícestupňovou (viz obrázek č. 5.2: Strmá struktura velkoskladu).

5.2 Specializace

Způsob **dělb**y práce závisí především na požadované **specializaci**. Manažeři rozdělují celkové úkoly organizace do specifických prací, které zahrnují specifikované pracovní úkony. **Specifikace** úkonů určuje, jak mají pracovníci danou práci provádět.



Činnosti práce „podnikové účetnictví“ mohou být specifikovány podle požadovaných metod a postupů pro provádění účetních operací, které musí být provedeny během určeného času. Několik účetních může přitom využívat stejné metody a postupy pro různé typy účetních operací. Jeden účetní je může používat pro zaúčtování pohledávek a jiný pro zaúčtování závazků.

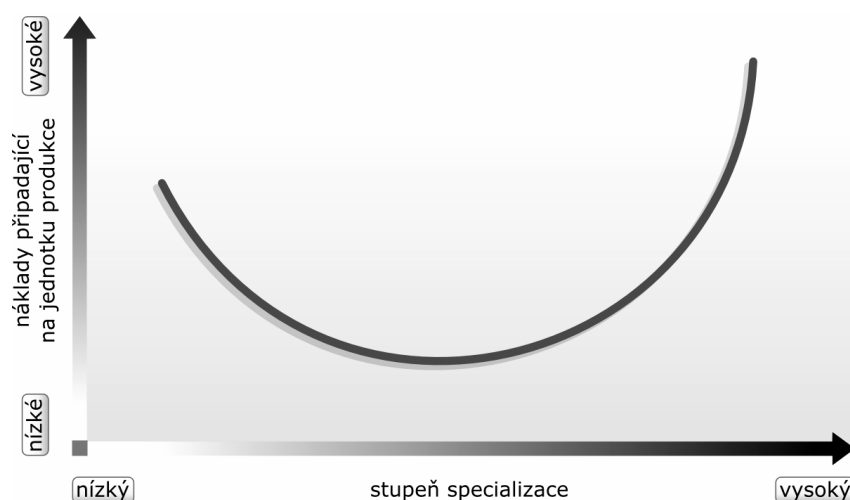
Z uvedeného vyplývá, že práce je možné specializovat pomocí **metod** a **způsobu** jejich použití.



Úkolem manažerů je specifikovat práce způsobem, který umožní pracovníkům provádět správné úkoly ve správný čas. Vhodné rozdělení celkových úkolů organizace do menších specifických prací je základní podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků.

Všechny organizace zabezpečují své úkoly pomocí **specializovaných prací**. Stanovení vhodného stupně specializace vykonávaných prací patří mezi důležitá manažerská rozhodnutí. Úzce **specializovaná dělba práce** je z ryze ekonomického hlediska **výhodná**. Čím vyšší je stupeň specializace prací, tím je možné dosáhnout lepších ekonomických výsledků. Od určitého stupně specializace však začínají náklady vynaložené na jednotku produkce opět narůstat. Pokud jejich přírůstek nepřevyšuje přírůstek produktivity, lze specializaci považovat za ekonomicky výhodnou.

Obrázek č. 5.4: Ekonomické aspekty specializace



Stupeň specializace, respektive dělby práce, lze posuzovat z různých hledisek. Mezi nejdůležitější patří:

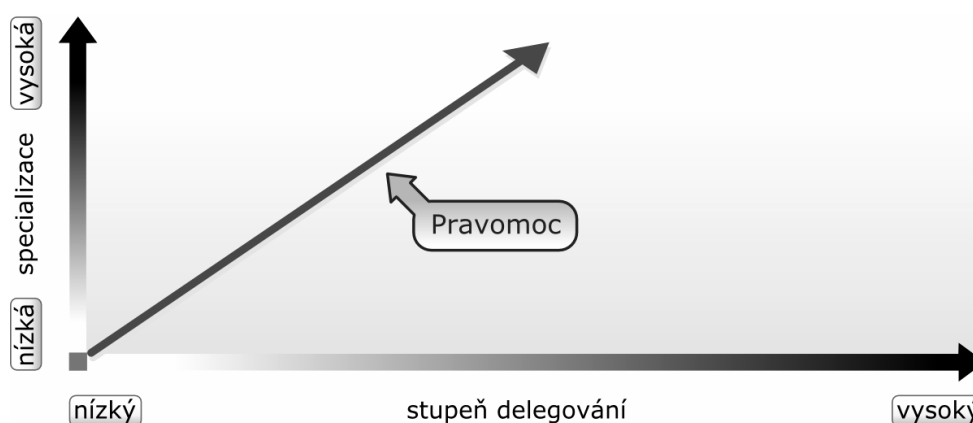
- ▣ **pracovní tempo** – čím jsou práce méně specializované, tím více je zapotřebí kontrolovat tempo jejich provádění,
- ▣ **opakovanost prací** – čím méně je práce specializovaná, tím větší počet úkonů zahrnuje,
- ▣ **kvalifikační požadavek** – čím méně je práce specializovaná, tím vyšší jsou kvalifikační požadavky na pracovníky,
- ▣ **požadavek soustředěnosti** – čím méně je práce specializovaná, tím větší pracovní soustředění vyžaduje.

Soudobé organizace usilují o **zvýšení pravomocí** zaměstnanců. Tyto snahy se projevují především v souvislosti se zaváděním komplexních systémů **řízení jakosti**. Přitom nelze opomenout fakt, že **možnost delegování pravomocí úzce souvisí se stupněm specializace prací**.



S rostoucí specializací možnost delegování pravomocí klesá.

Obrázek č. 5.5: Specializace a stupeň delegování pravomocí



Navzdory obecně šířenému názoru nelze efektivně zvyšovat pravomoci pracujících ve všech organizacích. Předpokladem úspěchu je především zvýšení jejich **kvalifikace**, která opravňuje nejen k delegování vyšší pravomoci, ale i zodpovědnosti. Vyšší pravomoc, spolu s uplatněním motivačních faktorů a poskytováním potřebných informací, umožňuje zaměstnancům samostatné rozhodování i ve značně rizikových situacích. Poskytování vyšších pravomocí zaměstnancům posiluje jejich vztah k firmě a je doprovázen vyšší jakostí produkce, a tak lépe uspokojují požadavky zákazníků.

Mezi nejdůležitější organizační rozhodnutí patří **rozhodnutí o dělbě práce (specializaci)** a **rozhodnutí o delegování pravomocí (centralizaci)**. Zbývající dvě organizační rozhodnutí o **charakteru a velikosti organizačních jednotek** specifikují podmínky a způsoby zabezpečení prací v rámci celé organizace.

5.3 Vytváření organizačních struktur

Hlavním důvodem pro specifické seskupování prací je potřeba jejich **koordinace**. S postupným růstem počtu specializovaných prací nastane i u malé firmy okamžik, kdy již jeden manažer není schopen efektivně

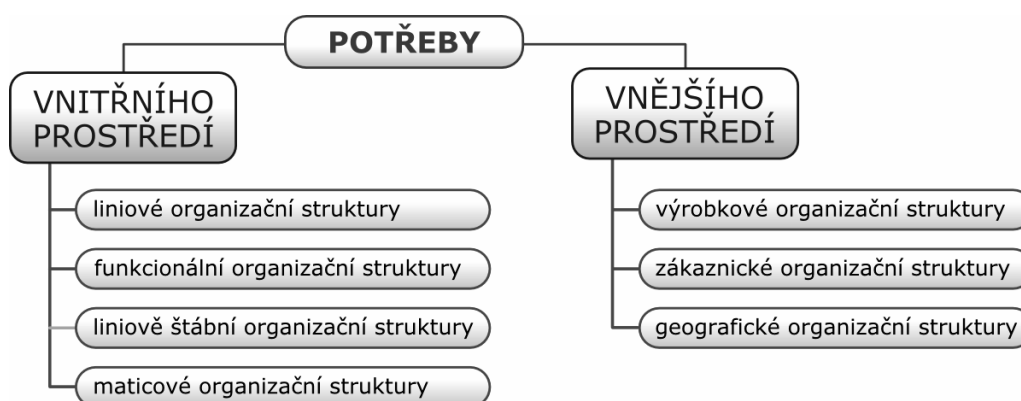
koordinovat všechny práce. To vede k potřebě **seskupit** počty prací do skupin a **přiřadit** jim manažery.



Nově vzniklá organizační struktura představuje hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti.

Důležitost východiska pro vytváření vrcholových organizačních struktur spočívá v tom, že jejich **charakter ovlivňuje zásadním způsobem celou organizaci**. Přístupy pro vytváření organizačních struktur je možné rozdělit podle **potřeb prostředí**, z něhož vycházejí:

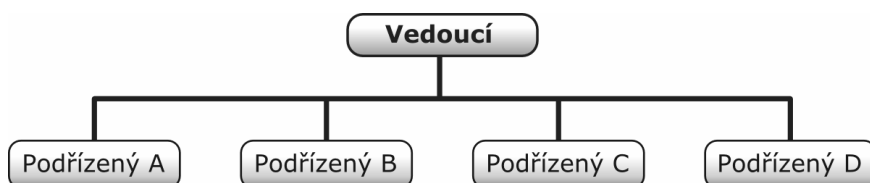
Obrázek č. 5.6: Rozdělení organizačních struktur podle potřeb vnitřního a vnějšího prostředí



1. Liniové organizační struktury

Liniový typ je nejjednodušší formou organizování. Podstata spočívá v tom, že každý pracovník je bezprostředně podřízený jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy. Každý nadřízený vykonává všechny funkce řízení, přičemž nese úplnou odpovědnost za činnost svých podřízených. Liniový typ se ve své základní podobě využívá dnes jen **zřídká**.

Obrázek č. 5.7: Liniová organizační struktura



Výhody liniového typu jsou tyto:

- ☐ jasnost ve vztazích odpovědnosti,
- ☐ podřízení nemohou dostávat protichůdné příkazy,
- ☐ každý liniový vedoucí je plně odpovědný za výsledky své činnosti,
- ☐ je zabezpečena jednotnost procesu řízení shora dolů.

Nevýhody liniového typu jsou tyto:

- ☐ každý liniový vedoucí musí mít komplexní znalost o jím řízené oblasti,
- ☐ ve struktuře řídicího systému chybějí specializovaní odborníci,
- ☐ při větším počtu podřízených se řídicí cyklus zpomaluje a řídicí systém reaguje na změněné podmínky se zpožděním,
- ☐ často je nadřízený přetížen.



V počítačové firmě zabývající se detailní správou počítačových sítí jsou pracovníci správy, provozu a vývoje podřízeni jedině řediteli, který dává jasné úkoly a nařízení.

2. Funkcionální organizační struktury

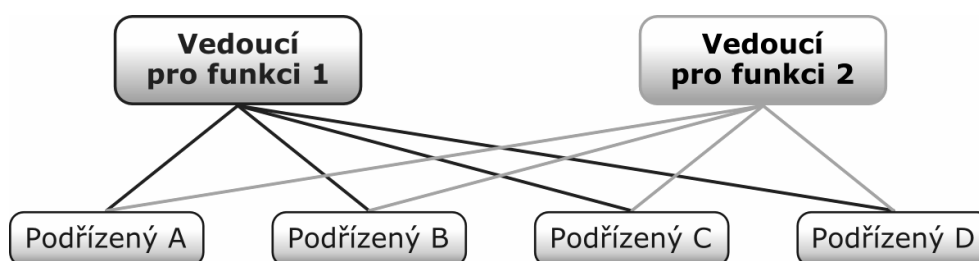
Manažeři mohou **seskupovat práce** podle jejich funkce z hlediska celkových **potřeb organizace**. Aby mohla plnit své úkoly, musí každá organizace provádět určité druhy prací.



Mezi nezbytné druhy prací výrobního podniku patří: výroba, marketing, financování, účetnictví a personalistika. Mezi nezbytné funkce komerčních bank patří přijímání depozit, poskytování úvěrů a investování. Nemocnice se nemůže obejít bez chirurgie, interny, hospodářské správy, jednotky ARO apod.

Za provádění jednotlivých funkcí zodpovídají specifické **útvary**, respektive **oddělení**. Funkcionální hledisko zabezpečování charakteristických funkcí se velmi často uplatňuje v relativně malých organizacích, které vyrábějí nebo poskytují úzký sortiment výrobků a služeb. Je tomu tak i u velkých organizací, které produkují široký sortiment výrobků nebo služeb. Prakticky se **funkce** projevují jako určité úseky nebo oddělení, která mohou mít **odlišné názvy i odlišná uspořádání**.

Obrázek 5.8: Funkcionální organizační struktura



Základní **výhodou funkcionální organizační struktury** je, že se jednotlivé útvary specializují na provádění určitých prací (*účetnictví, marketing, výroba apod.*). Soustředění odborníků vytváří předpoklad pro efektivní vykonávání specifických funkcí.

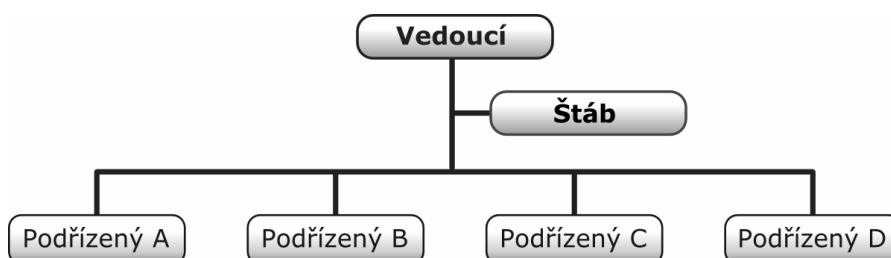
Nevýhodou funkcionální organizační struktury je, že specialisté sledují své odborné zájmy a cíle svých odborných útvarů, které mnohdy nebývají

konzistentní s hlavními cíli firmy. (Účetní mohou mít zájem pouze na řešení specifických účetních problémů a přehlížet jejich širší vazbu na cíle marketingu nebo výroby.) Nevýhodou je i skutečnost, že lze většinou obtížně promítat hlavní ekonomické cíle organizace do cílů jednotlivých funkcionálních útvarů.

3. Liniově štábní struktury

Liniově štábní struktura je tvořena dvěma základními **složkami** – liniovou a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru včetně pracovníků **štábu**. Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všechny klady, které tento princip zajišťuje.

Obrázek 5.9: Liniově štábní struktura



Liniově štábní organizační struktura se snaží převzít z liniové struktury její **hlavní přednosti**, ke kterým patří především **jasné pravomoce**. Liniově štábní struktura využívá zároveň hlavní klad funkční struktury, kterým je **specializace funkčních vedoucích** – a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. **Potlačuje řadu nedostatků funkční organizační struktury**, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího či křížení pravomocí.



V průmyslovém podniku (CA PLAST, s. r. o.) specializovaném na výrobu gumových a plastových podlahových krytin vypadá situace tak, že zatímco mistr na úrovni řízení dílny zpravidla obsáhne celou problematiku komplexního řízení dílny sám v jedné osobě (nanejvýš s minimálním štábem, např. pracovníkem vykonávajícím prvotní evidenci), složitost řízení směrem k vyšším organizačním stupňům se zvyšuje natolik, že ji jediný odpovědný vedoucí nemůže zvládnout. K řešení tohoto problému si proto vedoucí vytváří odborný aparát (štáb), specializovaný obvykle na hlavní podnikové funkce (technika, výroba, obchod apod.), na jehož pracovníky deleguje některé z fází řídicího cyklu, především úkoly z oblasti plánování, organizování, regulace, motivace a kontroly.

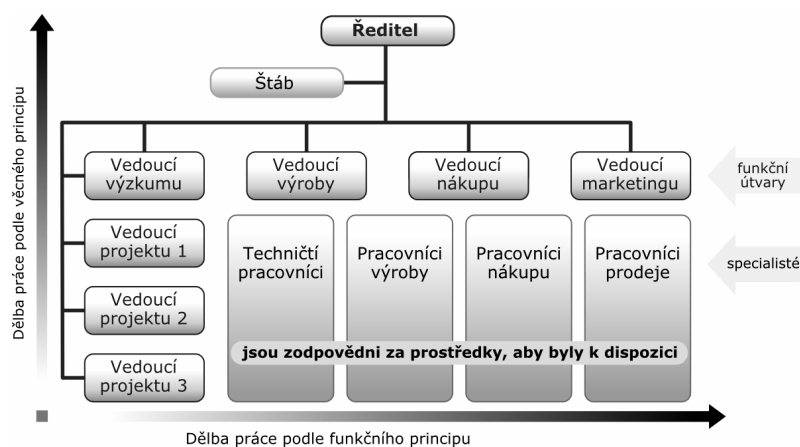
4. Maticové organizační struktury

Maticový typ organizační struktury se vyskytuje nejčastěji při realizaci projektů. Je charakterizován **dvojí podřízeností**, neboť pracovníci zúčastnění na projektu dostávají pokyny jak od vedoucího projektu, tak od svých útvarových vedoucích.

Vedoucí projektu odpovídá přímo za dosažení stanovených cílů a rozhoduje o organizačním a časovém postupu, kdežto **funkční vedoucí** zajišťuje projekt po stránce odbornosti a metodického vedení pracovníků. Pracovníci působící na projektu zůstávají ve svých funkčních útvarech a jsou přímo podřízeni svému vedoucímu. Současně dostávají pokyny, týkající se projektu, od vedoucího projektu.

Maticice vzniká rozdělením pravomocí mezi funkční a projektové vedení.

Obrázek č. 5.10: Maticová organizační struktura



Charakteristickým rysem **týmů** maticových organizačních struktur je skutečnost, že členy týmu netvoří pracovníci jednoho útvaru liniově štábní struktury, ale naopak pracovníci různých útvarů i různých organizačních úrovní včetně externistů. Tým sdružuje pracovníky různých specializací a různé kvalifikační úrovně. V týmu většinou neexistuje organizační členění ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti jeho členů, pouze vedoucí týmu má určitou formální pravomoc.

Členové týmu mají spíše **funkční odpovědnost** za žádoucí úroveň výsledků práce týmu v jejich specializaci. Členem týmu se pracovník stává spíše vzhledem ke své odbornosti a zájmu o daný problém než prostým určením. Rovněž vedoucí týmu je pro svou funkci vybírán především podle svých kvalifikačních předpokladů.



V textilním podniku je při realizaci projektu na výpočet procenta nekvalitní produkce (vznikající díky strojnímu zpracování látek) sestaven jednoduchý počítačový program. Je zřejmé, že by nebylo rozumné do projektového týmu trvale zařazovat potřebného softwarového specialistu. Je lepší, když jsou tito specialisté soustředěni v jednom oddělení a podle potřeby využíváni při práci na jednotlivých dalších projektech nebo výrobcích.

5. Výrobní organizační struktury

Manažeři velkých společností s širším sortimentem výrobků dávají často přednost organizování práce s **ohledem na výrobní řady**. V zásadě dochází k seskupování všech prací potřebných k produkování jednotlivých výrobních řad, za které nesou plnou zodpovědnost **výrobní manažeři**.

Tento přístup se často uplatňuje u firem, jejichž strategický rozvoj je doprovázen zaváděním nových výrobních řad. Je-li firma organizována funkcionálně, často se stává, že v průběhu jejího rozvoje bývá od určitého okamžiku obtížné koordinovat činnost funkcionálních útvarů. To také bývá často důvodem k zavádění výrobní organizační struktury.

Výrobní organizační struktura umožňuje výrobním manažerům komplexně řídit celý proces vývoje, výroby a prodeje výrobních řad.



General Motors dosáhl výrobní organizační struktury díky vytvoření svých nezávislých divizí: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobil, Buick, Cadillac atd.

6. Zákaznické organizační struktury

Východiskem pro seskupování prací mohou být též **specifické skupiny zákazníků nebo klientů**.



Příkladem zákaznické orientované organizační struktury jsou vysoké školy. Univerzity mají útvary, které zabezpečují denní studium, a oddělení, která mají na starosti studium distanční. Také učitelé mohou být v některých případech zařazováni výhradně pro potřeby denního, nebo distančního studia. Jiným příkladem zákaznické

orientované organizační struktury mohou být specializovaná úvěrová oddělení Komerční banky, která poskytují úvěry fyzickým osobám, podnikům, zemědělským organizacím a ostatním klientům.

Zákaznický orientované organizační struktury vytvářejí lepší podmínky pro uspokojování potřeb a přání specifických zákaznických segmentů.



Obchodní dům Bílá labuť má zákaznický orientovanou organizační strukturu. Jsou zde oddělení pro prodej dámských, pánských a dětských oděvů i oddělení oděvů pro mladistvé. Oddělení se liší nejen druhem zboží, ale i stylem prodeje a výší cenové hladiny.

Obchodní organizace mající zákaznickou organizační strukturu jsou schopné lépe uspokojovat zákaznické potřeby než organizace s jiným typem organizační struktury.

7. Geografické organizační struktury

Dalším východiskem pro vytváření organizačních struktur je **geografická orientace**, spočívající v seskupování aktivit zaměřených do vyhraněných geografických oblastí. Aktivity, které slouží potřebám určitého regionu, jsou pak logicky podřízeny jednomu manažerovi, zodpovídajícímu za všechny podnikatelské aktivity v dané oblasti. **Geografické organizační struktury** využívají ve značné míře organizace operující v různých geografických oblastech, které jsou od sebe značně vzdáleny a kdy centrální koordinace jejich aktivit by byla značně obtížná.



Regionálně organizován je i nadnárodní obchodní řetězec Carrefour, rozmístěný v různých regionech Evropské unie. Skupiny obchodních domů v jednotlivých regionech vytvářejí relativně samostatné divize,

řízené regionálními manažery, kteří podléhají výkonnému vedení celé společnosti. Například manažer obchodního domu v Berlíně je podřízen viceprezidentovi západní divize, který podléhá přímo prezidentovi celé společnosti.

Geografické organizační struktury poskytují široké možnosti pro rozvoj manažerů. Společnost má možnost posílat své manažery do různých regionů a sledovat jejich výkonnost. Po nabytí dostatečných zkušeností mohou být využiti ve vrcholovém vedení celé společnosti, nebo uplatňovat své poznatky v jiných regionech.



Obecně lze říci, že funkcionální organizační struktury bývají více formalistické, složitější a centralizovanější, než organizační struktury regionálně, výrokově nebo zákaznický orientované.

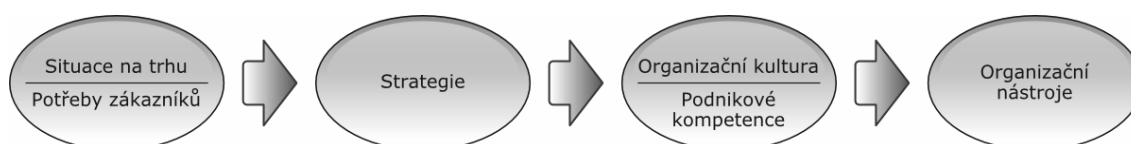
Funkcionální organizační struktury vyžadují výraznou specializaci práce a vysoký stupeň centralizace pravomocí umožňujících bezporuchově koordinovat úsilí všech zaměstnanců. Důsledkem bývá značný počet specializovaných organizačních jednotek a manažerů svázaných formálními předpisy a centralizovanou pravomocí. Naopak organizace využívající **regionální, výrokově nebo zákaznický orientované organizační struktury** poskytují zaměstnancům větší možnost rozhodování a reagování na specifické požadavky okolí. Jejich organizační jednotky nejsou příliš specializované a mají i relativně malé množství závazných předpisů a postupů.

5.4 Organizační projektování

Má-li být vytvořena **správně fungující organizace**, je zapotřebí ustanovit takové postupy, které umožní realizovat stanovené **cíle** a přijaté **strategie**. Přitom situace na trhu a především zákazníci určují, jaký druh strategie firma

vybere. A je to právě strategie, která následně určuje typ podnikové kultury a hlavní podnikové kompetence. Organizační struktury, které firma realizuje, pak jsou už logickým vyústěním činností.

Obrázek č. 5.11: Budování efektivní organizace



Cílem organizačního projektování je poskytnout vodítka pro výběr mezi několika organizačními alternativami.

Při rozhodování o tvorbě nové či restrukturalizované organizační struktury je možné akceptovat dva přístupy:

1. Obecný přístup k organizování

Vychází z předpokladu, že existuje „nejlepší způsob“ organizování bez ohledu na situaci. Nejlepší způsob může vycházet z principů:

▣ Klasického organizačního projektování

Klasické organizační projektování se vyznačuje **vysokým stupněm specializace** (složitostí), **písemnými předpisy** a postupy (formalizací) a **nízkým stupněm delegování pravomocí** (centralizací). Klasické organizační projektování je zaměřeno na **vytváření vhodných podmínek** pro dosažení vysoké efektivity a produktivity.

▣ Neoklasického organizačního projektování

Neoklasické organizační projektování je charakteristické **nízkým stupněm specializace** (jednoduchostí), **nepsanými** implicitními **pravidly** (neformálností) a **vysokým stupněm delegování pravomocí** (decentralizací). Neoklasické organizační projektování klade důraz na **adaptibilitu, pružnost** a **uspokojení pracovníků**.

2. Kontingenční přístup k organizování

Kontingenční přístup je opakem obecného přístupu k organizačnímu projektování. Kontingenční přístup vychází z předpokladu, že nejlepší způsob organizování závisí na konkrétní situaci a daných podmínkách. **Situace firmy tak bude neustále ovlivňovat a měnit podobu organizační struktury.**

Současná teorie a praxe managementu dává **přednost kontingenčnímu přístupu.**

Firmy s **kusovou** a **velkoobjemovou technologií** by měly respektovat principy neoklasického organizačního projektování. Naopak pro **hromadnou výrobu** je vhodnější klasické organizační uspořádání.

Firmy operující v **neurčitém prostředí** musí být adaptibilní a pružné. Tomuto požadavku nejlépe vyhovují neoklasické organizační struktury. Naopak firmy podnikající ve **stabilním tržním prostředí** by se měly zaměřovat na dosažení vysoké efektivity a produktivity. V tomto směru jsou nevhodnější klasické organizační struktury.

5.5 Otázky k zamyšlení



1. Co je posláním organizování?
2. Z jakých faktorů vychází podoba vnitřní struktury firmy?
3. Co zahrnuje pojem organizační struktura?
4. Popište rozdíly mezi formální a neformální organizační strukturou?
5. Které prvky ovlivňují celkový systém organizování?
6. Charakterizujte rozpětí řízení, stupeň řízení a dělbu pravomocí.
7. Jaké faktory ovlivňují optimální podobu rozpětí řízení?
8. Co ovlivňuje počet stupňů řízení?
9. Posudte stupeň specializace z vybraných hledisek.
10. Rozdělte organizační struktury podle potřeb vnitřního a vnějšího prostředí.
11. Jaká je nejjednodušší forma organizování. Popište její výhody a nevýhody.
12. Co je výhodou funkcionální organizační struktury?
13. Jakými složkami je tvořena liniově štábní struktura? Co je jejím úkolem?
14. Kdy je výhodné zavádět výrobní a zákaznické organizační struktury?
15. Definujte geografickou organizační strukturu.
16. K čemu slouží organizační projektování?

5.6 Souhrnný příklad



Organizační struktura Czech Crystal, a. s.

Společnost Crystal Czech, a. s. je členěna na **pět úseků** s působností technického manažera, finančního manažera, manažera výroby, personalisty a manažera nákupu.

Obrázek č. 5.12: Funkcionální rozdělení společnosti Czech Crystal, a. s.



Celkový systém organizování ve společnosti Czech Crystal, a. s. je možné charakterizovat následovně:

- ☐ existuje plochá struktura závodu,
- ☐ je uplatňováno šest stupňů řízení,
- ☐ každý manažer rozhoduje na své úrovni řízení.

S touto strukturou jsou spojeny výhody i nevýhody.

Výhody

- ☐ odborná způsobilost pracovníků,
- ☐ umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení,
- ☐ respektuje princip pracovní specializace,
- ☐ zjednodušuje přípravu nových pracovníků, zjednodušuje školení.

Nevýhody

- ☐ malý důraz na cíle společnosti,
- ☐ přeceňování vlastní odbornosti a nedostatek přehledu o podniku jako celku,
- ☐ menší koordinace mezi funkcemi.

Obecnou nevýhodou funkcionálního rozdělení je problematika týkající se zisku. Proto ve společnosti Czech Crystal, a. s. není za zisk odpovědný vrcholový manažer závodu, ale společnost je rozdělena na **tři oblasti** (odvětví domáckého, technického a potravinářského skla). Výkaz zisku a ztrát se sleduje za jednotlivé provozy včetně správy. To umožňuje stanovit **odpovědnost** za dosažení zisku, zvyšuje se zainteresovanost na zisku.

Funkční organizační struktura je i přes některé její nevýhody pro společnost Czech Crystal, a. s. vhodná, jak z hlediska její velikosti co do počtu zaměstnanců, tak z hlediska její činnosti. Ve sklárně si uvědomují nebezpečí, která s sebou tato struktura nese. Pomocí celé řady opatření se snaží tyto nevýhody odstranit nebo alespoň minimalizovat.

Jedním z pozitivních kroků byla reakce na rostoucí požadavky v oblasti řízení jakosti v roce 2000. Byl rozpuštěn centrální útvar **řízení jakosti** a byly vytvořeny přibližně pětičlenné týmy kontrolorů jakosti, které byly přiřazeny přímo do jednotlivých výrobních provozů. V provozech se kontroloři zaměřili na uplatňování preventivních opatření zabraňujících vzniku nekvalitní produkce. Výsledkem **decentralizace** řízení jakostí bylo výrazné snížení zmetkovosti a **zvýšení produktivity** práce téměř o 30 %.