

9. Organizační struktura

Řízení institucí výchovy, vzdělávání
a veřejné správy

Organizační struktura

- Kostra řízení
- Organizační proces
 - efektivnost koordinace v systému
 - stanovení činností (funkcí), které musí organizace provádět k dosažení svého cíle
 - rozdělení pravomocí i činností do menších souborů
 - koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
 - přizpůsobení změnám v okolí
- jednoduchá, průhledná z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb, přehledná
- **musí být prostředkem zkvalitnění řízení, nikoli jeho cílem**

Význam organizační struktury

Proč OS (obecně)?

- Vedoucí pracovník (manažer) je schopen „uřídít“ efektivně jen omezený počet osob a oblastí
- Na úrovni „top“ managementu obvykle cca do 8 osob
- S klesající úrovní řízení může být až 15, i více
- Počet ovlivněn: složitost práce, prostorové rozmístění pracovišť, spolupráce
- S rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení

Počet podřízených v podniku

- Podle Američanů
 - Vrcholoví manažeři: 4 – 9
 - Manažeři na nižší úrovni: 9 – 20
- Podle Britů
 - Vrcholoví manažeři: 4
 - Manažeři na nižší úrovni: 8 – 12
- Vrcholoví manažeři mají nižší počet podřízených -> zastávají velký počet funkcí

Metoda OSKAR

- využívaná při tvorbě organizační struktury firmy
- metodu organizování vypracovaná Ernestem Daleem (am. profesor, teorie řízení)
- **Objectives** – cíle (jaký cíl sledujeme)
- **Specialization** – specializace
- **Coordination** – koordinace (umístění pracovníků)
- **Authority** – pravomoc (pracovníků)
- **Responsibility** – odpovědnost; správné nastavení u každé pozice a organizačního útvaru jasné, jakou má odpovědnost

Aspekty ovlivňující OS

- Velikosti organizace
- Účelu, který má organizace plnit
- Podmínky
- Převažující strategie
- Používaných technologiích

Organizačně-řídící dokumentace (organizační normy)

- Statutární dokumenty (statut, stanovy) – vymezují postavení, statutární osoby
- Řády (organizační, provozní, podpisový, pracovní) – vymezují vnitřní pravidla a chování
- Směrnice (nákupy, skladování) – stanovují podrobnější postup jednání při realizační činnosti
- Pokyny a instrukce (přejímky, kontroly)
- Metodiky

Organizační struktura

- Právomoc – formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací
- Odpovědnost – povinnost prokázat, že daný úkol byl splněn
- Diferenciace – způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům
- Vertikální diferenciace
- Horizontální diferenciace

Organizační struktura podle časového trvání

- **Dočasná** organizační struktura – časově omezené trvání (akce)
- **Trvalá** organizační struktura (školní rok, doba jmenování ředitele apod.)

Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Centralizace

- Pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují všechna důležitá řídicí rozhodnutí
- 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

- Pravomoci a odpovědnosti delegovány na větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační
- Část pravomocí a odpovědnosti postoupena nižším složkám
- Plochá (široká) organizační struktura
- Volnější vazby mezi nadřízenými a podřízenými, nutnost kvalitních pracovníků v manažerském týmu

OS podle způsobu dělby práce

Byrokratické a adaptivní

- **Byrokratické – pevné**
 - Liniové
 - Liniově-štabní
 - Funkcionální
 - Divizionální

- **Adaptivní - pružné**
 - Maticová
 - Projektová
 - Virtuální

Druhy organizačních struktur

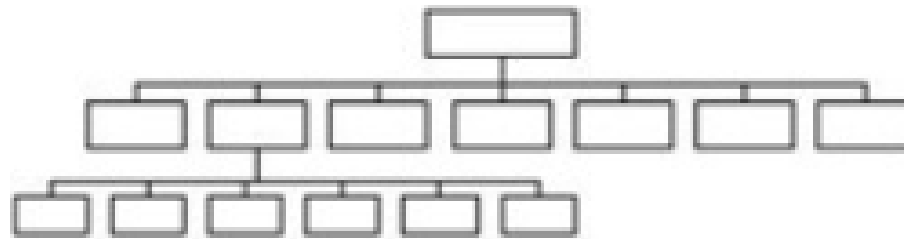
- Nejdříve vznikly liniové, určené pro menší organizace
- Jednotky na stejné úrovni řízení vykonávají totožnou práci, mají stejnou pracovní náplň
- Specializované činnosti jsou buď řešeny dodavatelsky (outsorcovány), nebo jsou v obsahu odborníka
- Větší organizace – štáb vykonává specializované funkce (liniově štábní)
- Středně velké organizace – funkcionální linie, funkční oblasti.
- Největší organizace – divizionální OS

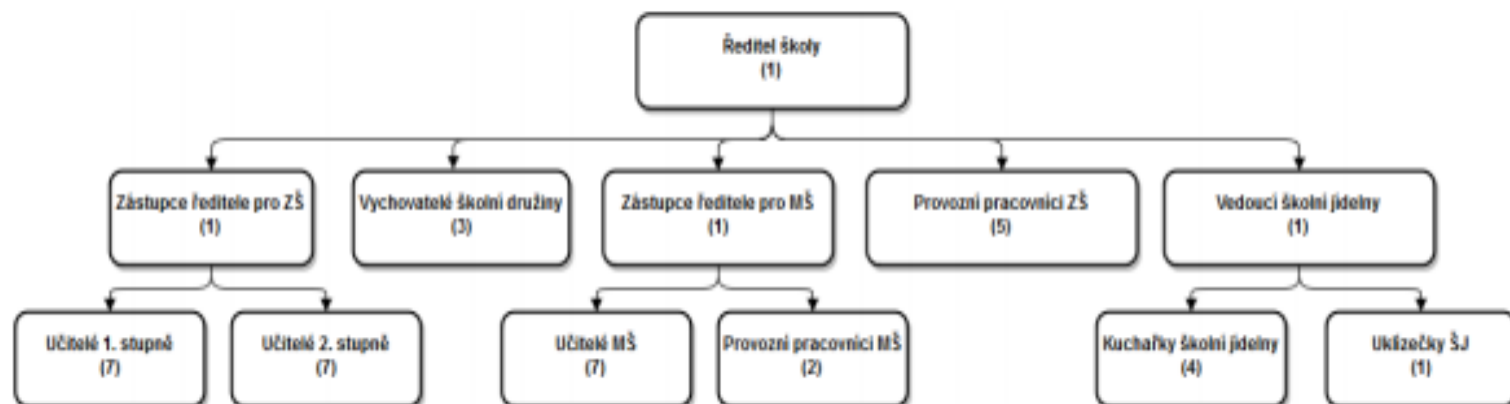
Nejčastější OS

- Nediferencovaná
- Liniová (lineární)
- Liniově-štabní
- Funkcionální
- Divizionální
- Maticová
- Týmová
- Síťová
- Cílově programová

Organizační struktura „široká; plochá“

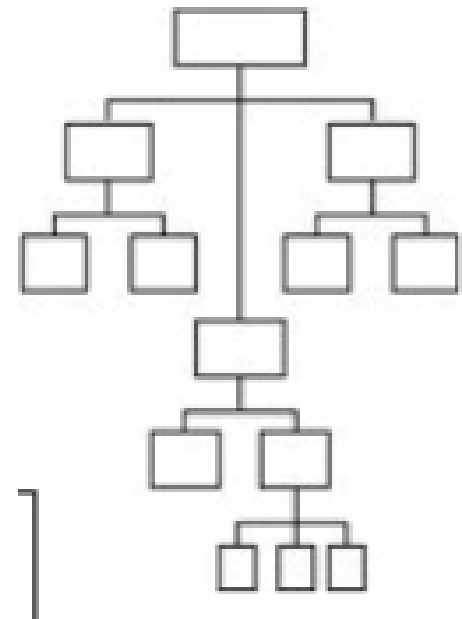
- Nízká vertikální členitost
- Velký počet pracovníků podléhá jednomu řízení
- Nebezpečí přetížení vedoucího (ztratí přehled)

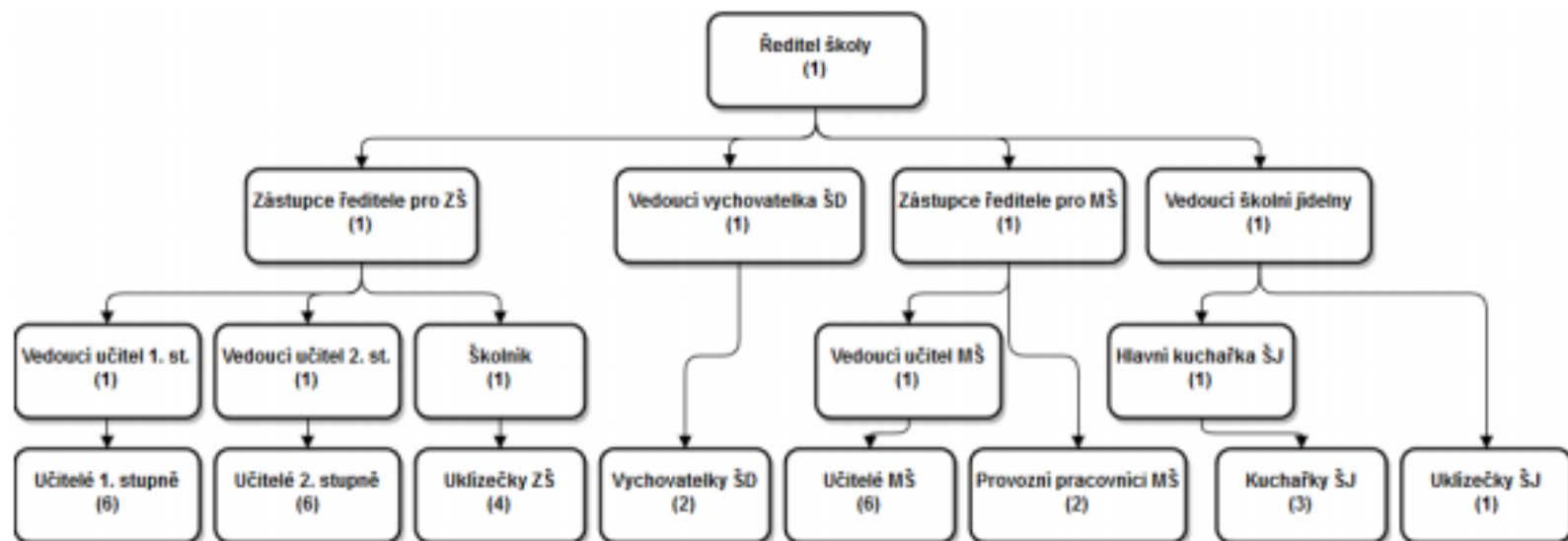




Organizační struktura „vysoká; štíhlá; strmá“

- Nízký počet podřízených jednomu nadřízenému
- Každá úroveň „filtrem“ komunikačních toků – komunikační šum
- Nebezpečí pomalého a nepružného řízení
- Velké organizace



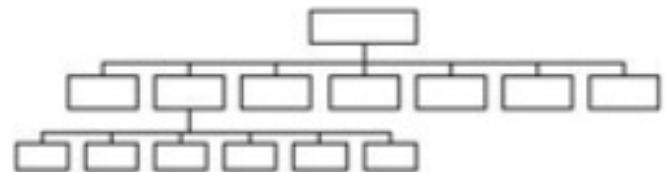


Nediferencovaná OS

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

Liniová OS

- První vývojový typ útvarové struktury
- V současnosti uplatnění pouze v malých organizacích
- Jediný odpovědný vedoucí
- Jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými
- Podřízený dostává informaci pouze z jednoho nadřízeného místa
- Liniová úroveň – přímá (příkazovací) pravomoc



Liniově štábní

Štáb

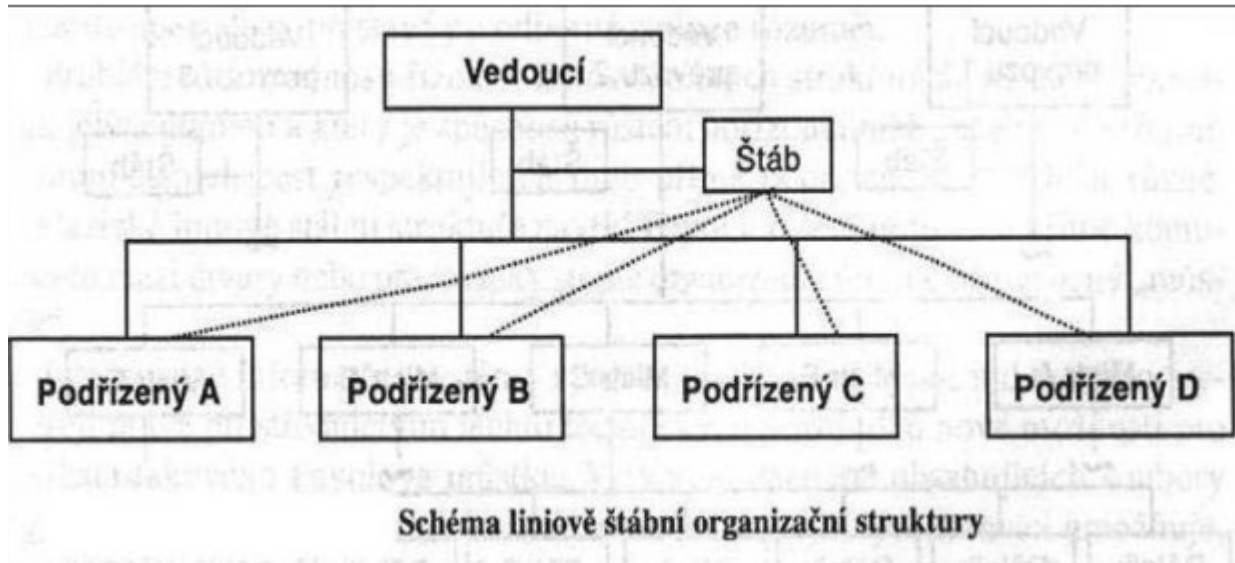
- Zabezpečuje speciální činnosti - podpora liniových pracovních skupin
- Další linie mají možnost konzultací, doporučení, rad

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

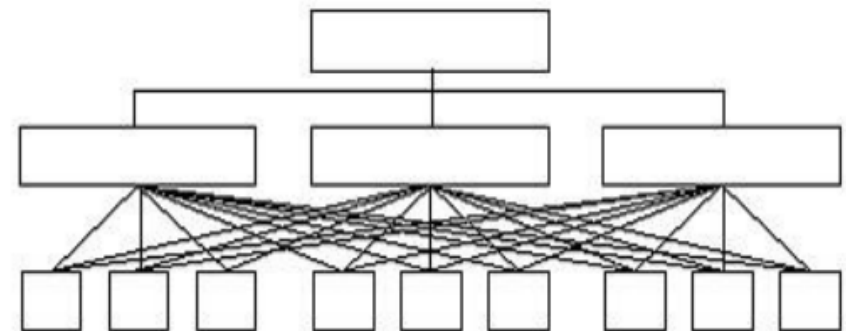
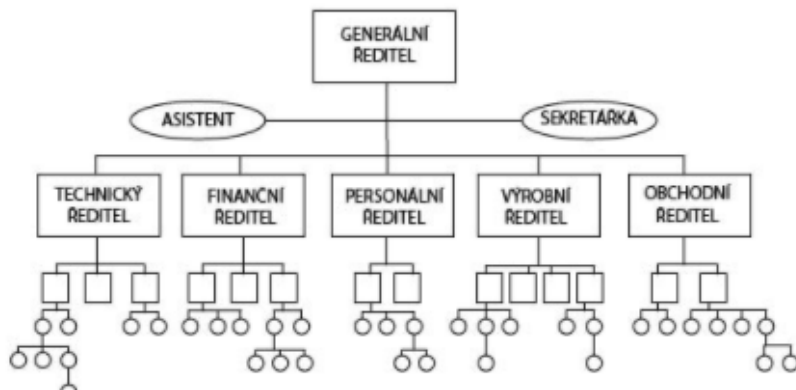
Liniově štábní OS



Funkcionální OS

- Důraz na odbornost – mnoho specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení
- Objekt řízení je podřízen více řídicím pracovníkům
- Velmi málo uplatňován v praxi
- specialisté **sledují své odborné (dílčí) zájmy** a cíle bez vazby na hlavní cíle firmy. (Účetní mohou mít zájem pouze na řešení specifických účetních problémů a přehlížejí vazbu jiné cíle.)

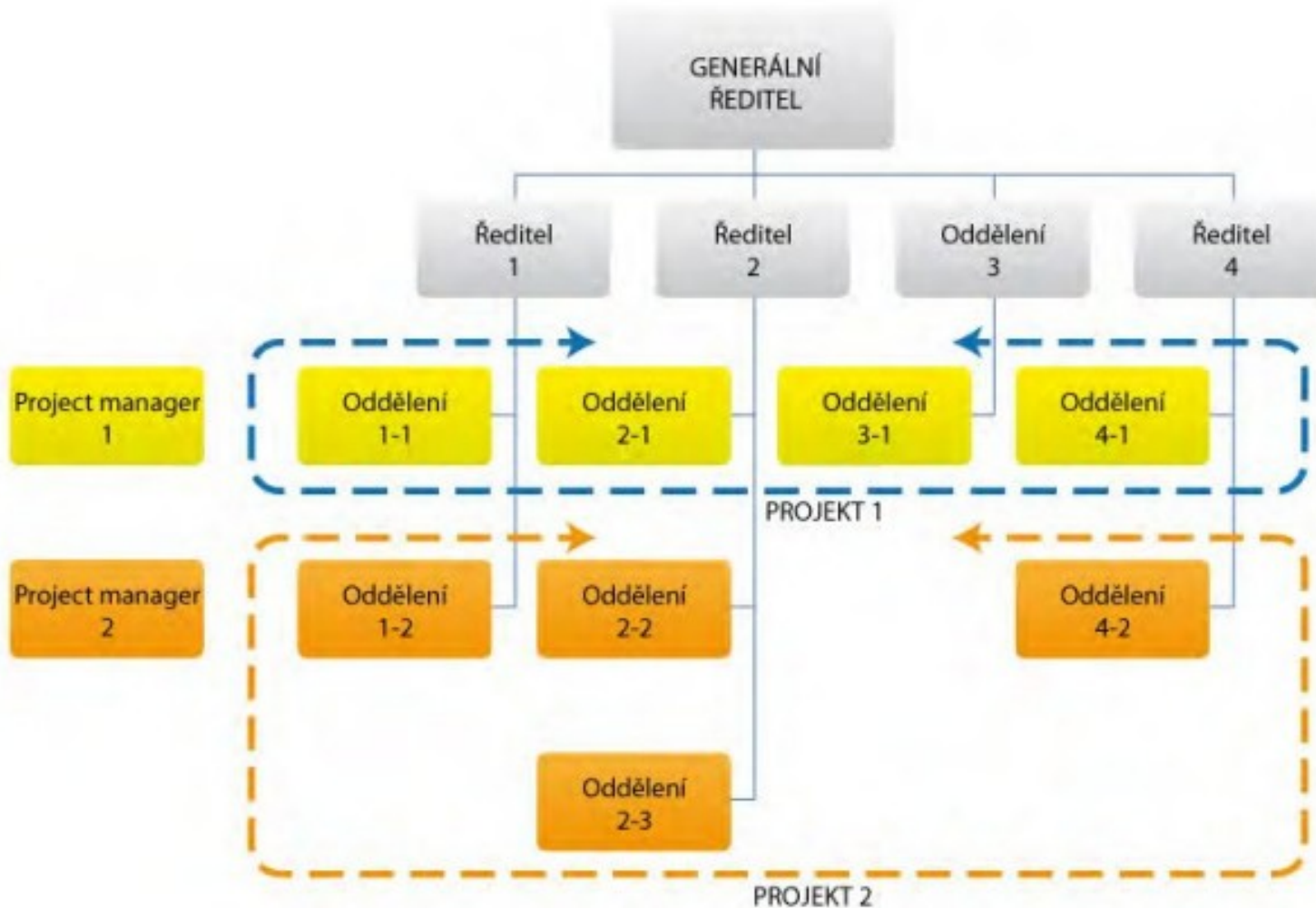
FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



Maticová OS

- Spojuje prvky funkcionální a divizionální org. struktury
- Každý pracovník má dva nadřízené -> odborný vedoucí a vedoucí týmu
- Odborné týmy jsou tvořeny pracovníky několika útvarů -> všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů
- Jedním z obtížných míst při používání maticové organizační struktury je rozdělení zodpovědnosti a pravomocí mezi projektové a tradiční (liniové) manažery
- V maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa
- Novým prvkem je zde vedoucí (manažer) projektu. Ten má na starosti koordinaci týmu, stmelování týmu, zaměření týmu na cíl projektu
- Varianta: v týmu není žádná hierarchie -> všichni jsou si rovni
- Varianta: Projektů může být i více
- Nebo jeden pracovník může být zároveň podřízen dvěma i více vedoucím

Maticová OS



Améba

- původ v Japonsku, ve firmě Kyocera Corp.
- vyšší forma „vnitropodnikání,,
- organizační jednotky flexibilně vznikají, rozšiřují se, či zanikají v závislosti na podmínkách - na poptávce, množství práce, využití kapacit, zdrojů apod.
- zatím jen v zemích JV Asie a Americe



Fraktalizace a fraktály

- malé přehledné produkční jednotky, **fraktály**, popř. „závody v závodě" - řeší **samostatně dílčí úkoly** jednoho společného cíle
- každá jednotka má navíc plnou odpovědnost za dosažení svých cílů: objemu výroby, nákladů a kvality
- každá produkční jednotka je v rámci výroby v podstatě dodavatelem následujícím jednotkám, zároveň ale ovšem i zákazníkem jednotky předcházející
- i uvnitř firem se vytváří řetězec vztahů podobných vztahům dodavatele k zákazníkovi.

Delegování - přenesení úkolů

- přenesení úkolů a práv příjemce, který na sebe vezme odpovědnost
- pracovníkům se nemusí nic nařizovat, mají prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout
- **nadřízený je pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem**
- má charakter neformální týmové spolupráce

Manažerské funkce vedoucích pracovníků

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (controlling)

nebo

- řízení (management)
- vedení (leadership).

Stupeň řízení podle zákoníku práce

Stupeň řízení	Vedoucí pracovník
1. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců
2. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců
3. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí práci vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení
4. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - náměstek člena vlády - vedoucí Kanceláře prezidenta republiky - vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR - vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu ČR - vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv - finanční arbitr - ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů