

MANAGAMENT

ORGANIZOVÁNÍ

OSCAR

Zkratka řetězce požadavků, které musí být procesem organizování zajištěny

- **Cíle** (O= Objectives)
- **Specializace** (S= Specialization)
- **Koordinace** (C= Coordination)
- **Pravomoc** (A=Authority)
- **Zodpovědnost** (R= Responsibility)

- Posláním organizování je zajistit plánování – stanovení **cílů**, využívají se k tomu procesy dělby práce – **specializace**, dílčí procesy dělby práce vyžadují v prostoru a čase **koordinaci**. Řád, disciplínu a způsob provádění dílčích procesů usnadňuje vymezení **pravomocí** a **zodpovědnosti** zúčastněných.

Organizační struktury

Forma sdružování lidí a činností pro zabezpečování úkolů organizování

Dělení z hlediska:

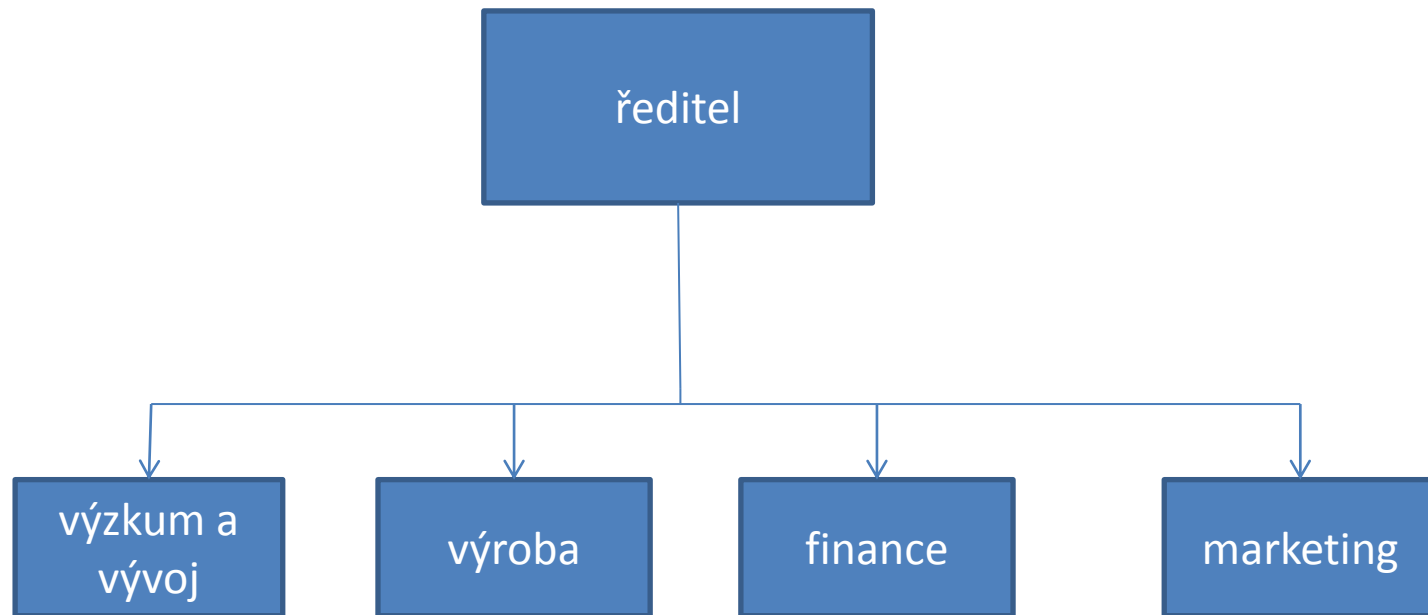
- A. Sdružování činností
- B. Uplatňování rozhodující pravomoci
- C. Míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
- D. Členitosti
- E. Časového trvání

A. Sdružování činností

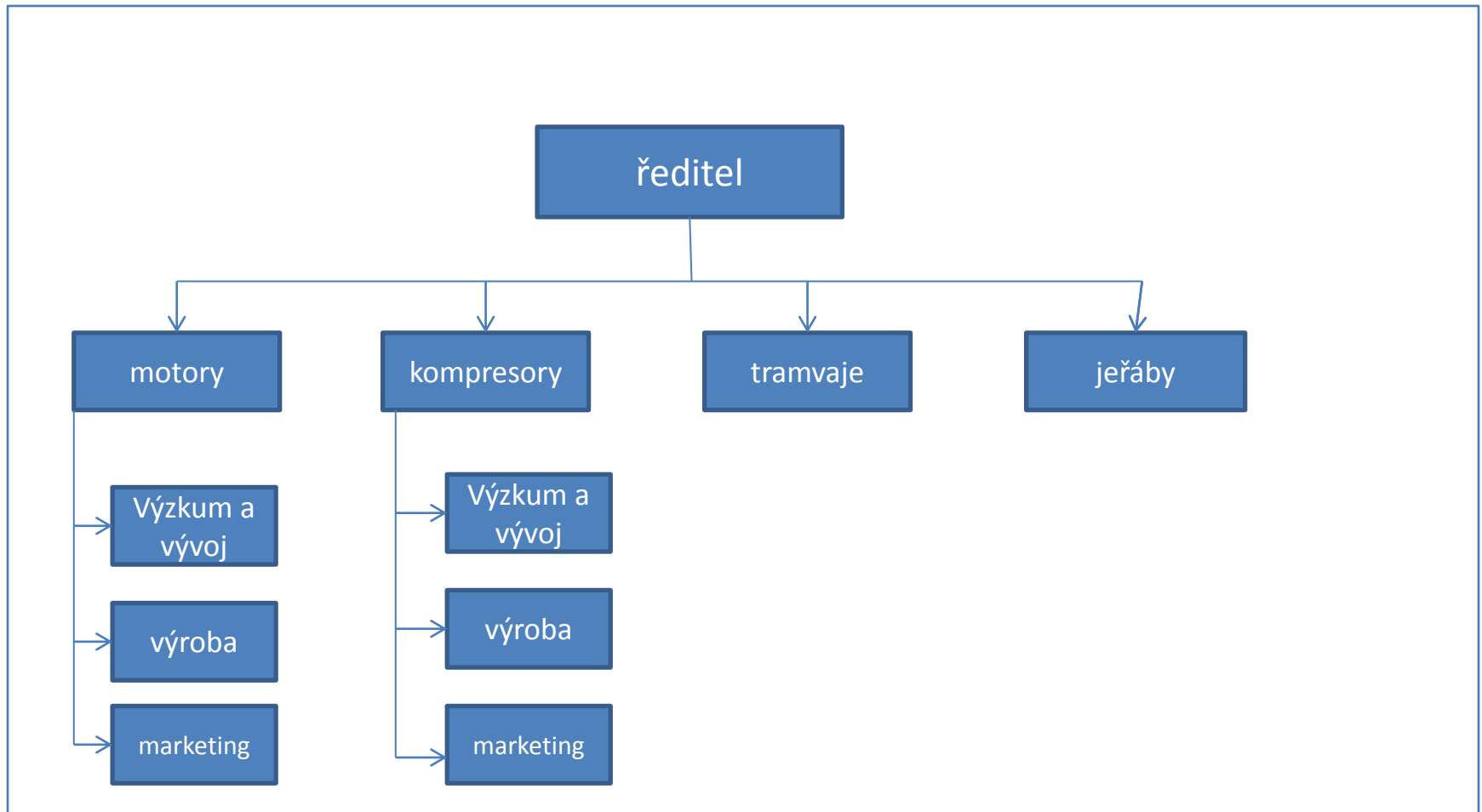
Struktury

- Funkcionální
- Výrobní
- Ostatní účelové

Funkcionální organizační struktura



Výrobní organizáční struktura



Ostatní účelové struktury

Podle

- Zákazníků
- Teritoriálního či geografického umístění
- Poskytovaných služeb
- Technologie procesů

B. Uplatňování rozhodovací pravomoci

Struktury

- liniového typu
- štábního typu
- kombinovaného typu
- komisionálního typu

Liniové struktury

- Přímá rozhodovací pravomoc ve vertikální dimenzi
- Přímá zodpovědnost za plnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů

Štábní struktury

- Poradní funkce pro zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí

Kombinované struktury

Liniově – štábní

- delegování části pravomocí z liniové struktury na štábní (poradní) v jednoznačně vymezené funkční oblasti
- **typický příklad:** vedení a kontrola účetnictví

Cílově – programové

- Kombinují organizační vztahy příslušnosti k útvaru a vedení krátkodobější akce – např. projektu
- Vznikají „maticové struktury“, „pružné týmy“

Maticové struktury

- Posílení tvůrčí spolupráce
- Vytváření několika sfér pravomocí, které se navzájem protínají
- Pravomoci se dělí mezi více pracovníků
- Daný problém řeší ti nejkvalifikovanější, uplatní se odborné specializace
- Konflikty – pracovník může odpovídat více nadřízeným, hůře se měří podíly jednotlivců na výsledku

Struktury komisionálního typu

- Různé komise – účelně sestavené skupiny lidí na určitý časový úsek či k určitému úkolu
- Často poradní orgány k liniovému řízení

C. Míra delegace pravomoci

- Centralizované
- Decentralizované

D. Struktury podle členitosti

- Doplnkové klasifikační hledisko
- Charakteristika organizace podle počtu podřízených útvarů a řídicích úrovní
- Též jako hledisko „tvaru“

Struktury

- **Ploché**
- **Špičaté**

E. Struktury podle časového trvání

- Doplňkové klasifikační hledisko
- Struktury **dočasné** např. práce týmu, dočasně odloučená jednotka, projektové týmy...
- Struktury **trvalé**

Proces tvorby organizační struktury

1. Vytipování potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností
2. Provedení racionální dělby práce
3. Racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek
4. Stanovení pravomocí a zodpovědnosti
5. Zajištění způsobu komunikace

Funkční požadavky organizace a její struktury

V dnešní době, kdy jedinou jistotou je **změna**, je třeba respektovat některé obecné požadavky:

- Požadavek **podnikavosti** – změny organizačních struktur
- Požadavek **efektivnosti** – porovnání s konkurencí, světovými standardy
- Požadavek větší **pružnosti** – nové příležitosti, méně řídicích stupňů, investice, povýrobní služby...
- Požadavek **internacionalizace** výroby (zapojení do mezinárodních informačních databank, různé formy zahraniční spolupráce, zkrácení průběžné doby výroby, filozofie just in time – právě včas).

Funkční požadavky - pokračování

- Požadavek **vysoké kvality** výroby (dosahování kvality je jednou z hlavních aktivit řízení výroby, kompetence za její rozvoj do všech útvarů, které ji mohou ovlivnit, kolektivní styl řízení, vztahy mezi vrcholovou a střední úrovní řízení atd.).
- Požadavek **vysoké produktivity řídicí práce a administrativy** (méně řídicích stupňů, zejména v řízení výroby, automatizace kancelářské práce, nahrazování pevných forem organizačních struktur pružnými formami – proměnlivé týmy, neformální kontakty projektování s využitím výpočetní techniky).
- Požadavek **funkčnosti organizační struktury** (návrhy musí vycházet ze stanovených záměrů rozvoje organizace a napomáhat dosahování vytýčených záměrů a cílů).

Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur

- Improvizovaně vytvářené a v důsledcích pak nevhodné struktury vedou k řadě nedostatků v manažerské práci : byrokracie, nedořešená pravomoc a odpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování

Proces projektování a adaptace organizačních struktur

- Vytypování potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností
- Provedení racionální dělby práce
- Racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek
- Dořešení pravomocí a zodpovědnosti
- Zajištění způsobů koordinace

V průběhu procesu

- Dochází k postupným upřesňováním či úpravám výsledků předcházejících kroků
- Jde o volný metodologický přístup
- **Tvorba struktur je tvůrčí a nestandardní proces**

6 základních částí většiny struktur většiny firem

- Strategický vrchol
- Operační základ
- Střední liniová část
- Technostruktura
- Podpůrný tým
- Ideologie organizace

Tendence rozvoje organizačních struktur v moderním managementu

- Vyváženě vymezit poslání a úlohu struktury
- Podporovat jednoduchost, prostotu a pružnost metod a forem organizování (např. pružné týmy s proměnnou strukturou)
- Využívat informační technologie
- Podporovat autonomnost chování org. jednotek
- Redukovat organizační formy, které jenom připravují rozhodování či práce pro jiné útvary

Tendency rozvoje...pokračování

- Zajišťovat “hubenost” štábních útvarů a jejich obsazení profesně I kvalifikačně vhodnými lidmi
- Zvyšovat váhu I prestiž liniových vedoucích
- Spojovat metody a formy organizování lidí s motivačními systémy participace na dobrých I špatných výsledcích práce I práce dílčího kolektivu