

# Organizační struktury

Mgr. Markéta  
Bočková

# vymezení pojmu organizace

## uspořádaný systém

- ✓ koordinace
  - lidí
  - činností
  - zdrojů
- ✓ dosažení společného cíle
- 
- ✓ efektivita

# Popis organizační struktury



ANDERSEN, J. A. **Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing**. International Journal of Organization Theory and Behavior. Vol 5,2002.

# Specializace

## horizontální

- ▣ kolik různých pracovních úkolů, profesí a specializací ve společnosti existuje
- ▣

## vertikální

- ▣ počet úrovní řízení ve společnosti
  - ▣ čím méně úrovní, tím větší rozsah kontroly manažera
- ▣

## prostorová

- ▣ fyzické rozmístění společnosti, oddělení a zaměstnanců

# Formalizace

míra standardizace úkolů

- ▣ kontrola nad jednotlivými úkoly
- ▣
- ▣ jak jsou činnosti zaměstnanců regulovány
  - ▣ pravidly
  - ▣ postupy
  - ▣

## (de) Centralizace

Kde jsou činěna rozhodnutí?

Kdo má pravomoc k rozhodování?



maximální  
centralizace

- rozhodnutí na nejvyšší úrovni



maximální  
decentralizace

- rozhodují pracovníci na nejnižší úrovni

# Reakce organizace na změny



# Důvody organizační změny - PROČ?

## vnější faktory

- legislativa
- technologie
- přání  
zákazníka
- inovace
- globalizace
- ekologie

## vnitřní faktory

- velikost  
organizace
- strategie
- finanční  
situace



# DŮVODY ORGANIZAČNÍ ZMĚNY - JAK!

## zeštíhlování

- obvykle se míní zužování struktury původního poslání společnosti,

## zmenšování

- snižování rozsahu výkonu původního poslání, důsledkem je snížení počtu

## vyčleňování

- outsourcing - důsledkem je zánik nebo sloučení některých částí

## diverzifikace

- rozšiřuje strukturu poslání, důsledkem je vznik nových částí společnost a nových pracovních funkcí

## reorganizace

- inovuje stávající organizační strukturu - vznik i zánik částí společnosti, relokace

## vytváření týmů

- zaručuje zapojení všech členů společnosti, především z nižších stupňů struktury

## decentralizace

- snižování počtu středního managementu

# Outsourcing Integrace

- vyčlenění zdrojů  
z organizace
- snížení počtu  
realizovaných  
činností
- organizace se stává  
specializovanější
- přiřazení zdrojů k  
organizaci
- navýšení počtu činností
- organizace komplexnější

# Dopad změny organizační struktury

- ✓ do strategie společnosti
- ✓ v produkční oblasti změnou sortimentu nebo nutností inovace
- ✓ používaných technologií
- ✓ legislativního rámce
- ✓ struktury lidského faktoru
- ✓ organizační struktury

# Podstata architektury struktur

organizační struktura – struktura řízení organizace

řídíme

- ✓ procesy – soubor činností – **primární – náročnější analyzovat**
- ✓ útvary – soubor pracovních míst, slouží pro naplňování cílů organizace

parametry

- ✓ dělby práce – jak přidělíme činnosti jednotlivým útvarům
- ✓ rozpětí řízení – kolik podřízených bude mít manažer
- ✓ dělby pravomocí – jak je distribuována pravomoc

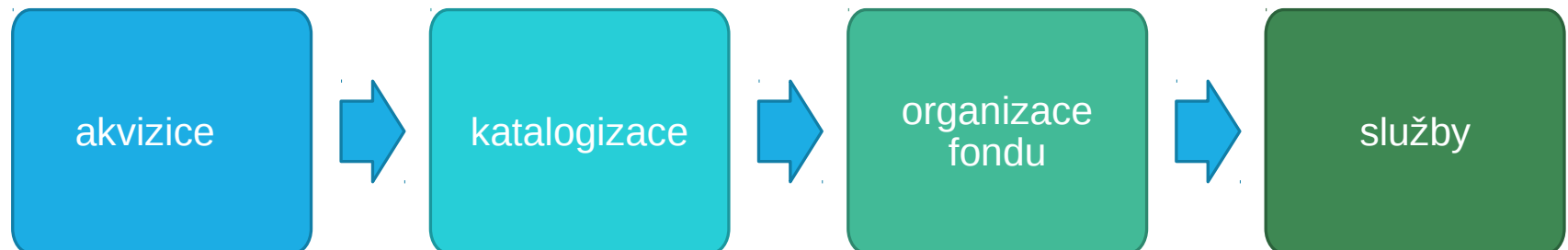
# Tvorba organizační struktury

vybudujeme strukturu procesní

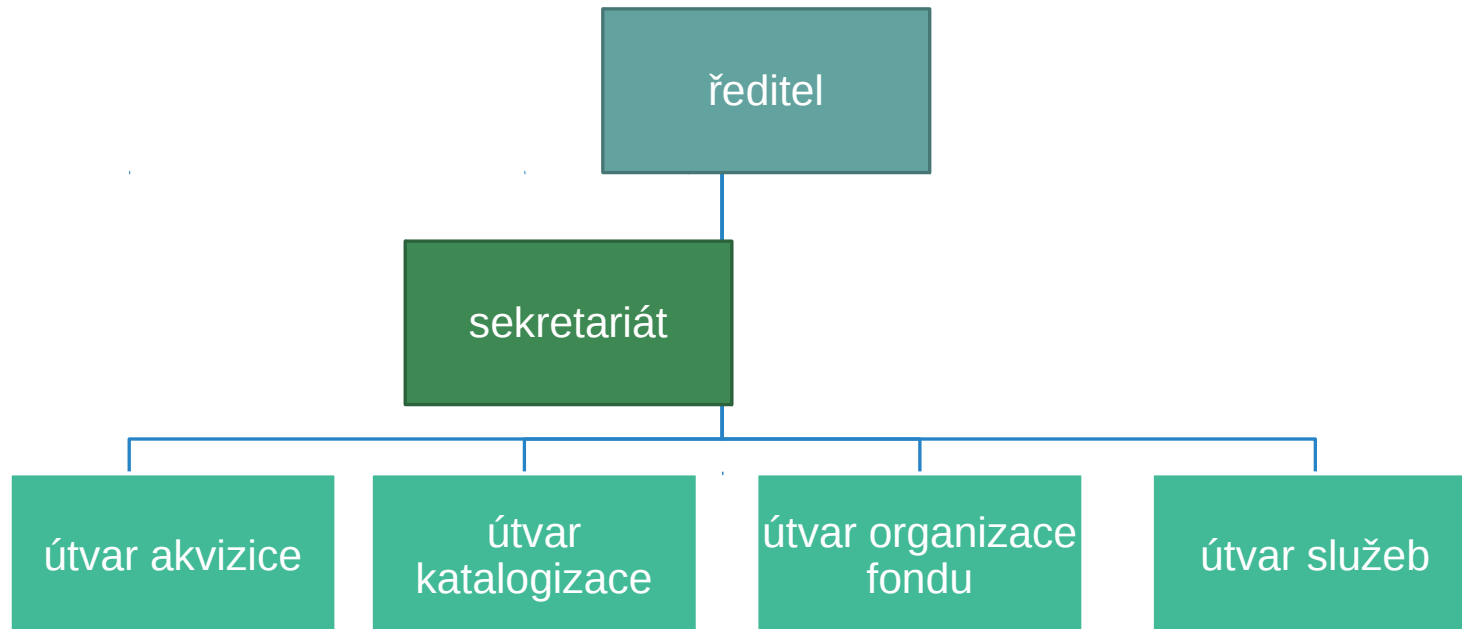
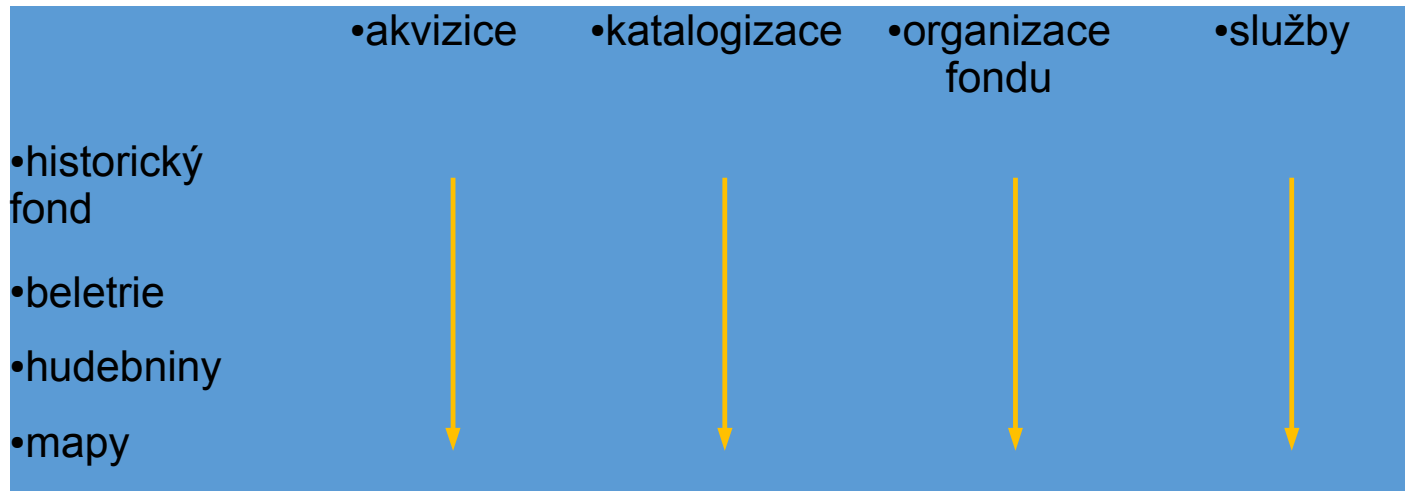
- ▣ a podle ní poté vytváříme útvary

př. knihovní systém

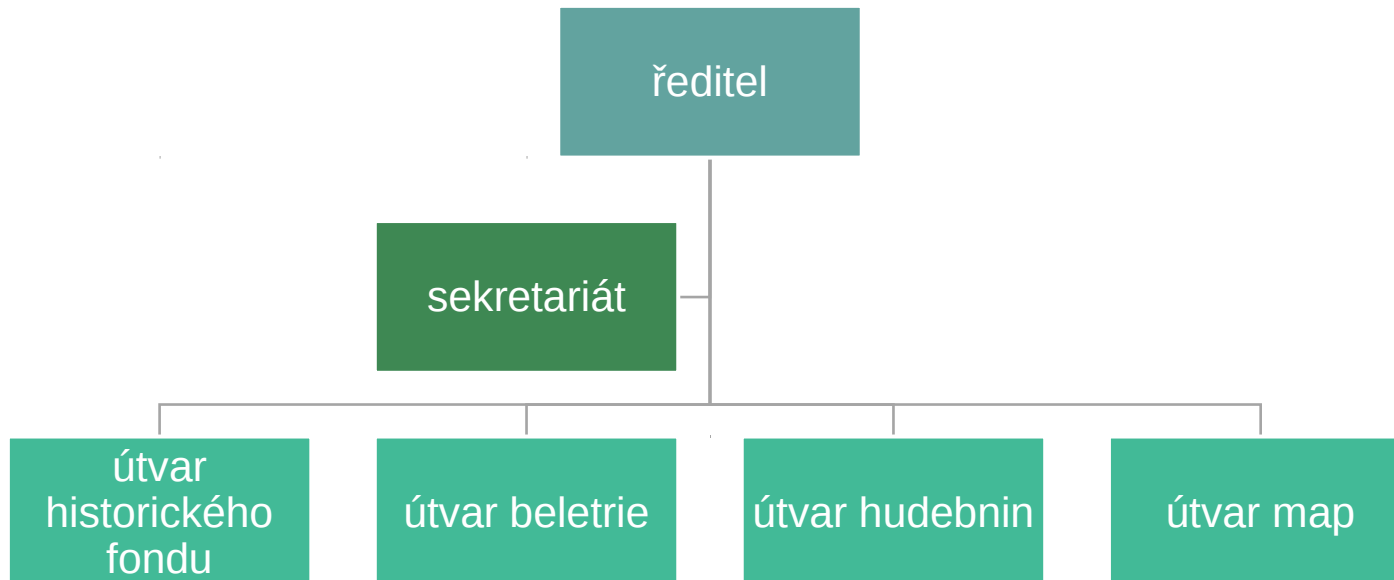
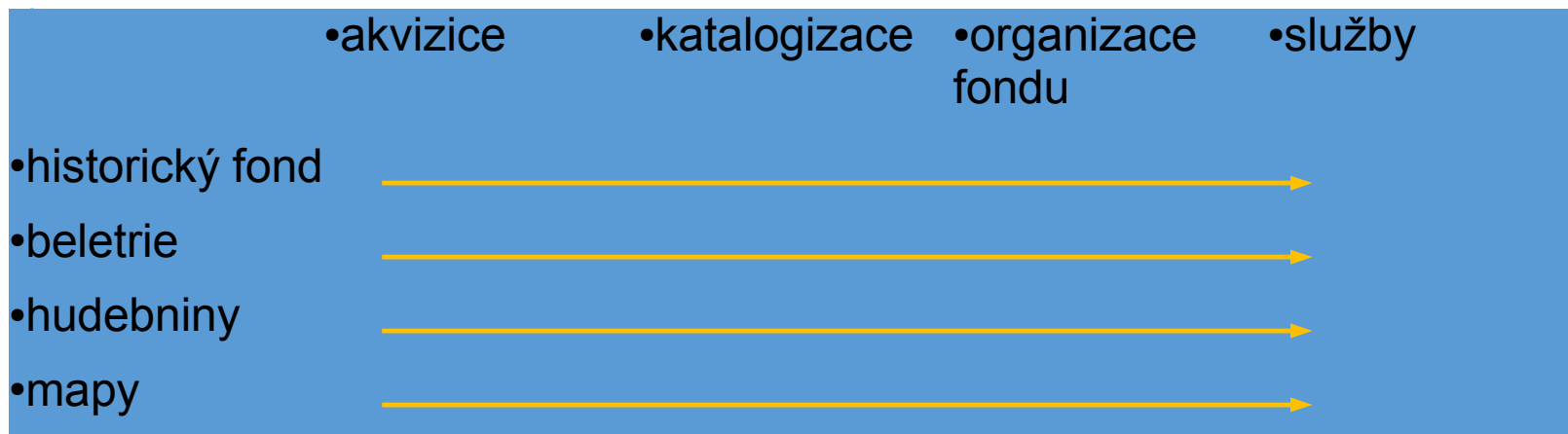
- ▣ statické prvky – knihovní fondy, zaměstnanci, zařízení, čtenáři
- ▣ dynamické prvky – akvizice, katalogizace, organizace knihovního fondu, služby



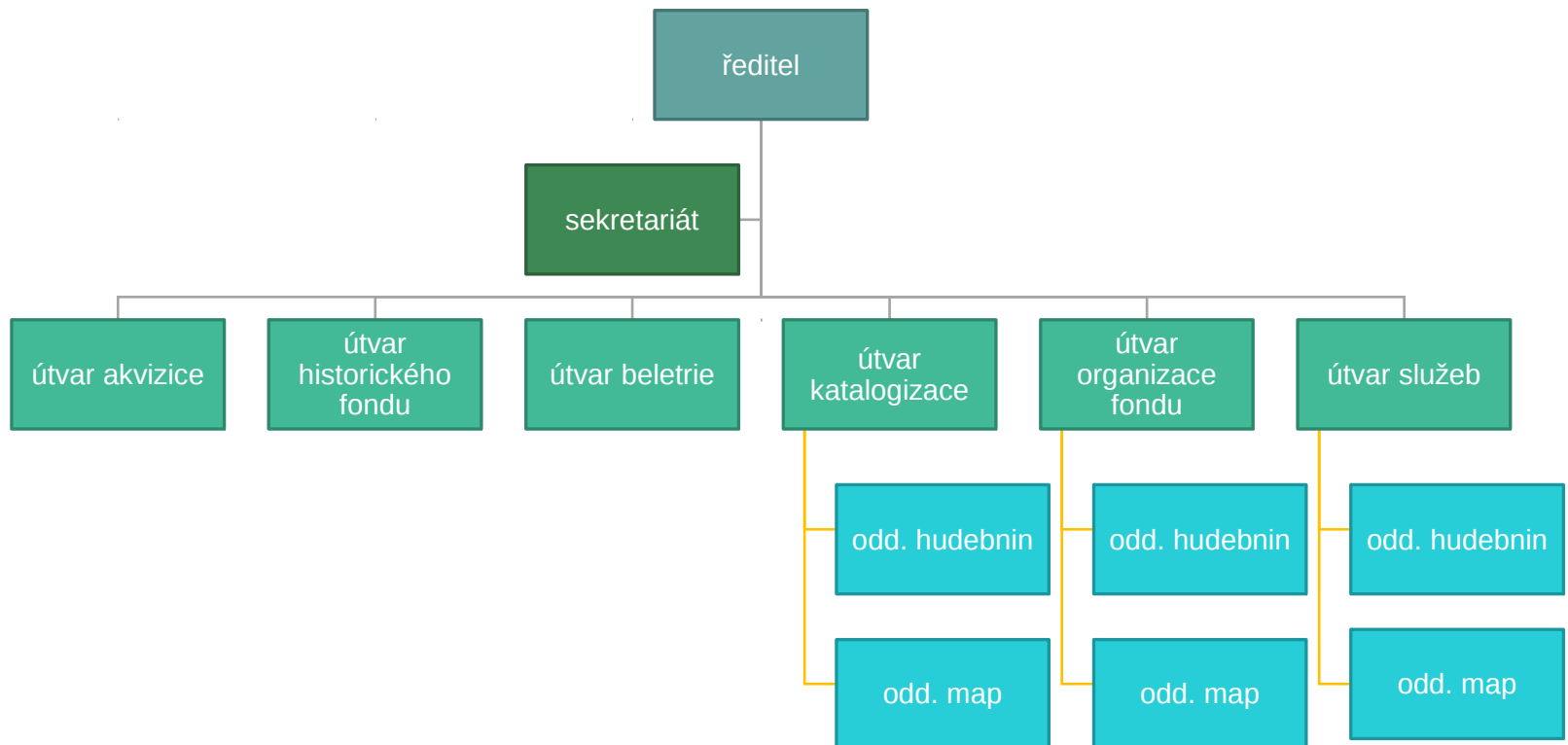
# Funkční specializace



# Předmětná specializace / funkční

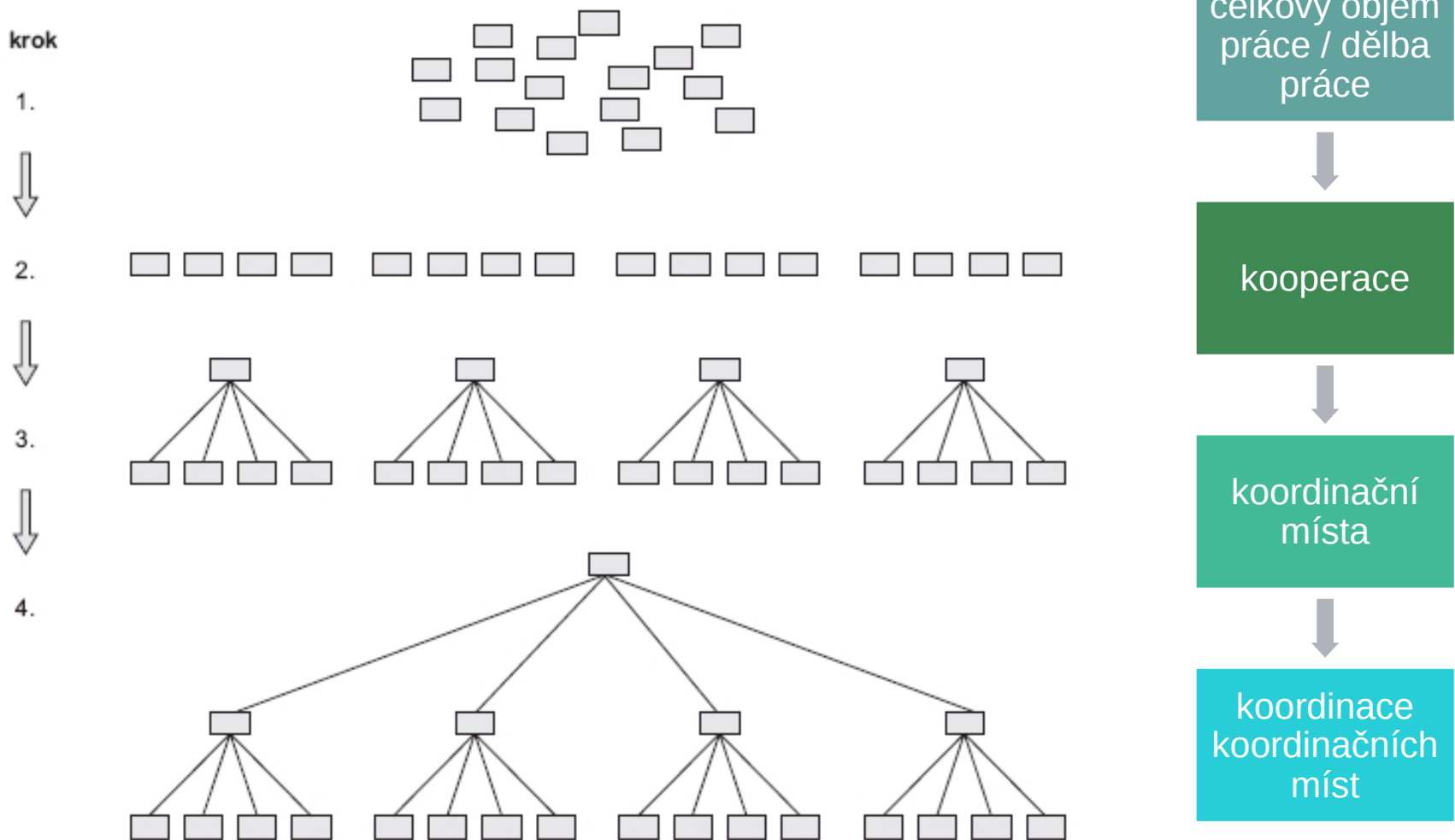


# Kombinace funkční a předmětné specializace





# Útvarová struktura



# Stupeň / míra organizovanosti

míra organizovanosti – jak moc svobody má jednotlivec pro zvolení postupu práce a rozhodování  
čím méně samostatnosti tím více centralizace a tím více organizovanost

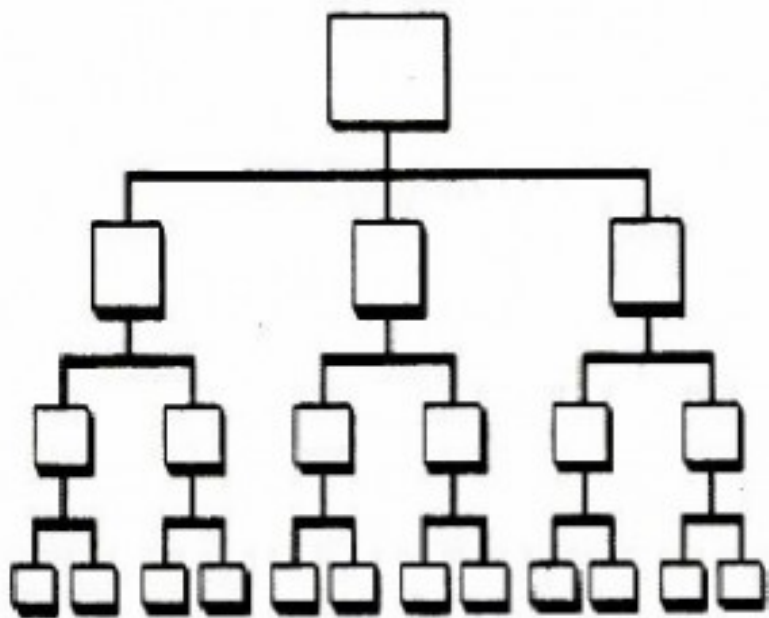


mnoho pravidel  
podrobná pravidla  
maximální  
standardizace  
riziko klíčování mezi  
předpisy  
těžkopádný systém  
nemožnost pružně  
reagovat na změny  
náročný na vybudování

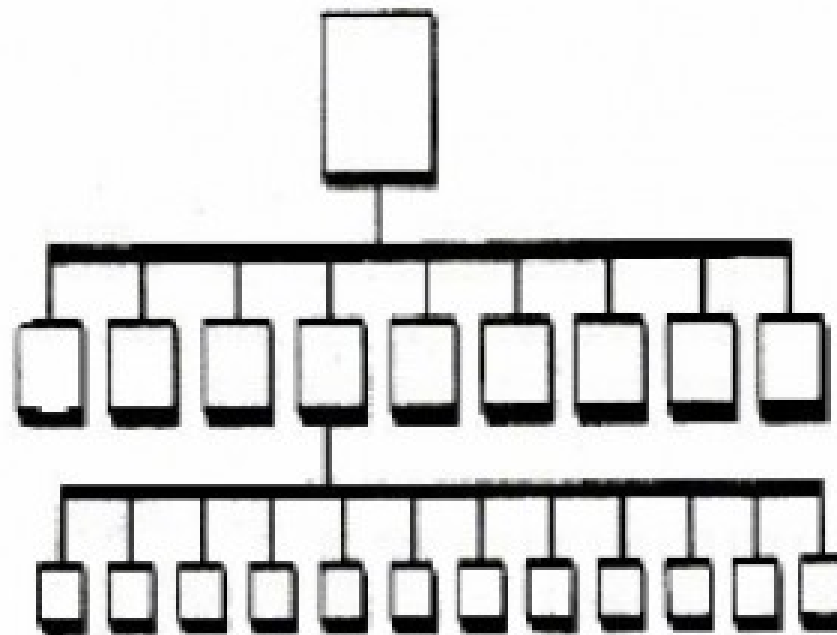
bez pravidel  
opakované řešení  
stejných problémů  
zatížení operativou  
přetížení  
neříditelné



# Útvarová struktura



vysoká



nízká

# Maximální rozpětí řízení

rozpětí řízení / Kolik max. pracovníků může být podřízeno jednomu vedoucímu?

- podle jeho schopností
- různorodost činností
- podle toho co je to za lidi (samostatnost, znalosti)
- podle toho kolik času na to má
- komu manažer podléhá
- prostorové umístění

# Základní principy tvorby

- ~ jasné rozdělení úkolů a následné přidělení jednotlivým pracovníkům;
- ~ správné delegování pravomoci na podřízené – manažer tak získává čas pro
- ~ plnění svých vlastních úkolů;
- ~ stanovení zástupců vedoucích každé linie – zástupce má být natolik zapracován, aby mohl kdykoliv převzít funkci;
- ~ efektivní kontrola;
- ~ dobrá organizace – základ pro spolupráci všech pracovníků v rámci dobrých mezilidských vztahů;
- ~ dodržování principu pružnosti – rychlé reakce na případné změny. Nepružné společnosti mající odpor ke změnám, případně společnosti mající příliš mnoho řídicích úrovní nemohou reagovat na ekonomické a sociální změny, technologický pokrok atd.

Před více než sto lety vznikla premisa, že existuje pouze jediná správná a neměnná organizační struktura. Zkušenosti i nové přístupy teorie managementu však prokázaly, že toto tvrzení není pravdivé, protože každá organizační struktura má své přednosti, nedostatky a je vhodná pro určité konkrétní použití.

# Typy organizačních struktur

## tradičně útvárové struktury

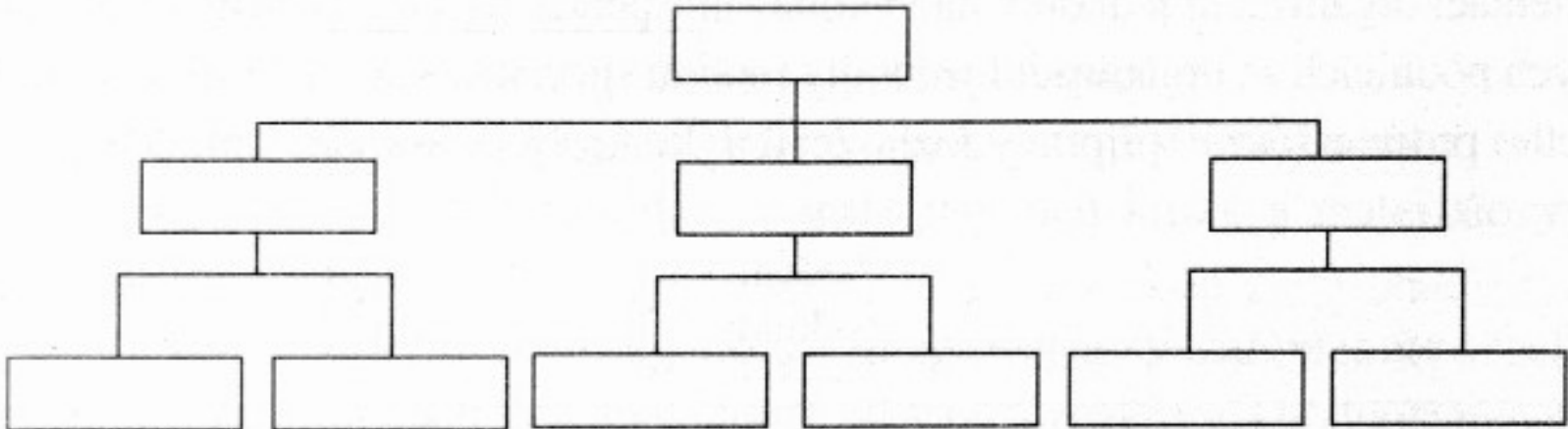
- liniové
- funkcionální
- liniově - štábní

## cílově – programové

- projektové
- maticové

# Liniová struktura

- ▣ hierarchie bez jakýchkoliv vertikálních vztahů
- ▣ vhodné pro velmi malé organizace
- ▣ považováno za překonané

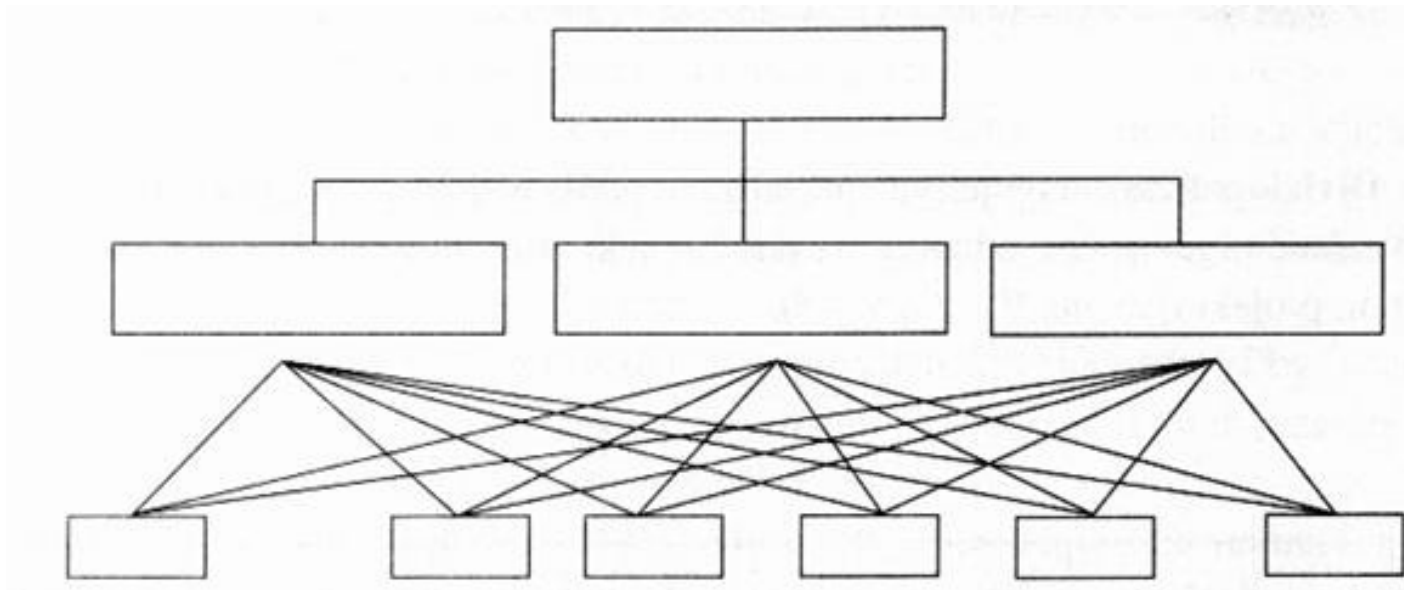




# Funkcionální struktura

také víceliniová struktura

- ▣ dělba práce v řízení
- ▣ problém s vyjasněním kompetencí

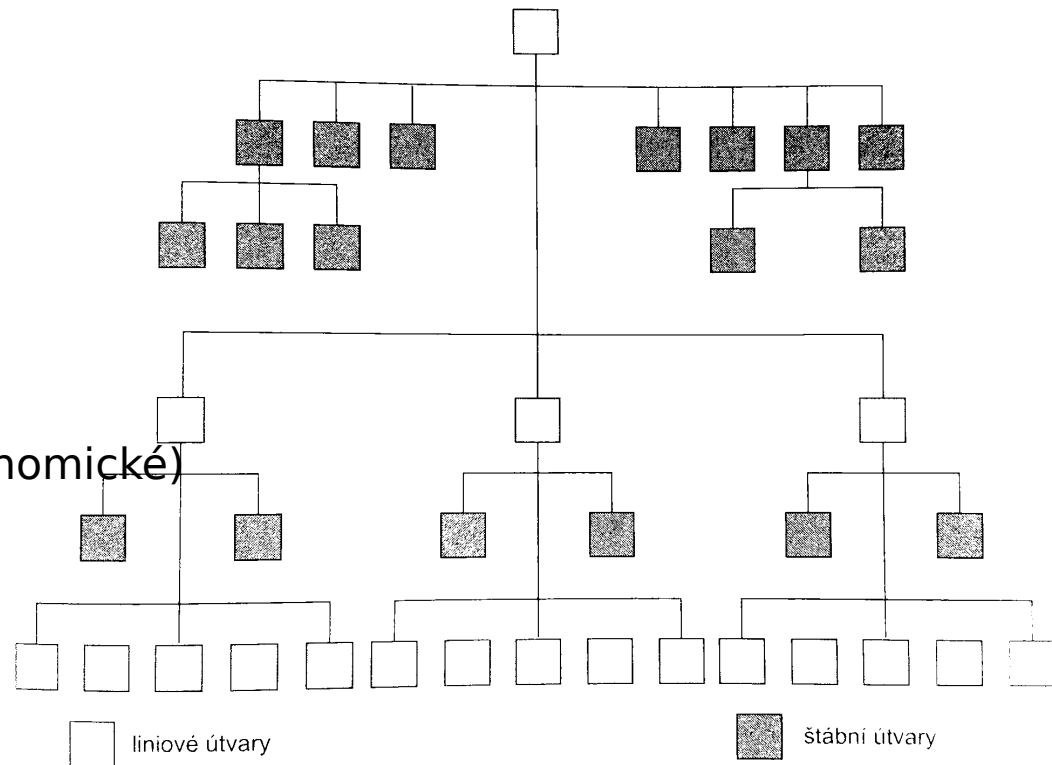


# Liniově – štábní kultura / funkční



kombinace předchozích

štábní útvary:

- ▣ osobní (sekretariát)
- ▣ všeobecné (poradci)
- ▣ specializované (personální, ekonomické)



# Liniově – štábní kultura / funkční

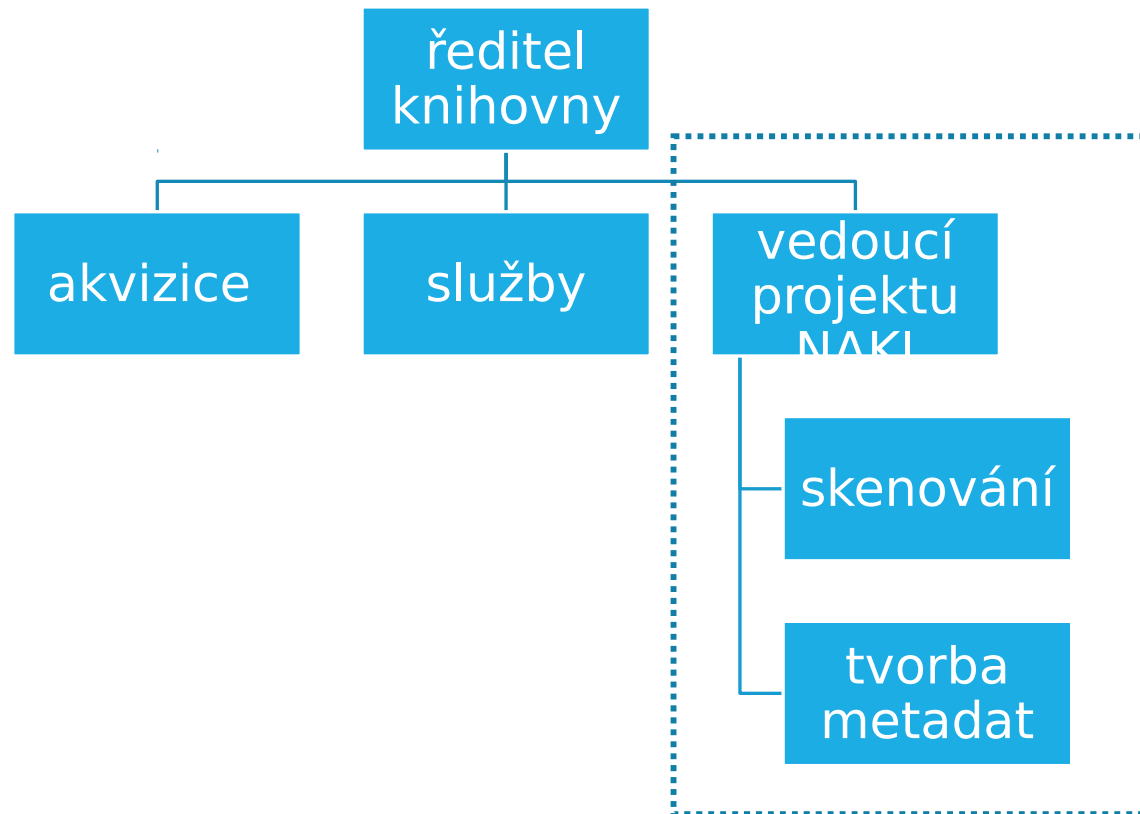


hierarchie  
přehlednost  
jasný vztah nadřízený /  
podřízený  
kontinuita  
ověřené a logické vazby  
jasné kontrolní  
mechanismy  
vztahy štábu a linie



bariéry pro horizontální  
tok informací  
pomalé reakce na  
změny  
nevhodná pro řízení  
projektu  
těžká koordinace  
pracovníků z různých  
útvárů  
nepřátelské vztahy mezi  
útvary

# Projektová struktura

ve struktuře liniově / štábní zasazeny projekty



# Projektová struktura / programová



heterogenní tým  
podřízený jednomu  
vedoucímu

vhodné pro organizace  
s projekty

zaměření pouze na  
projekt

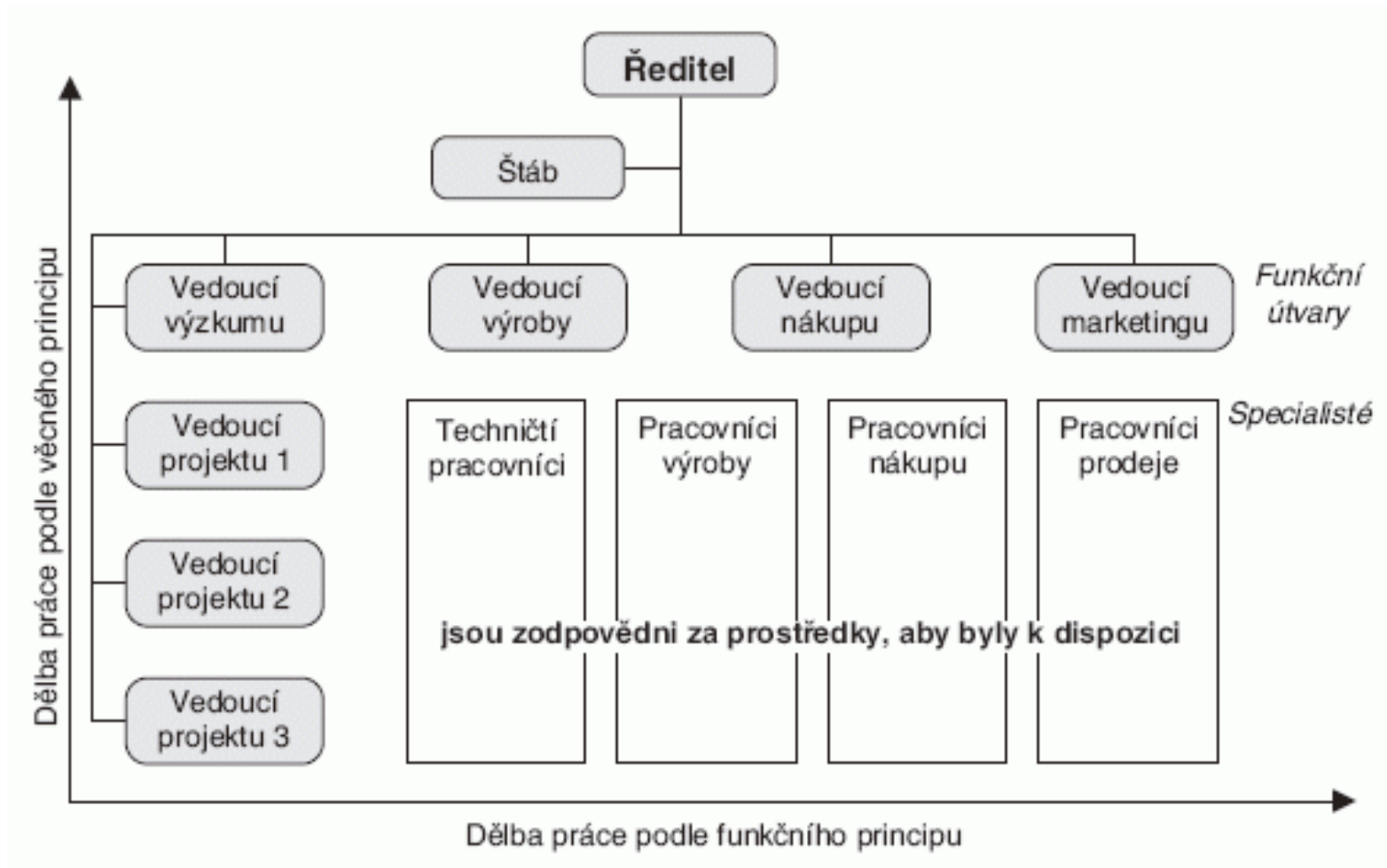
rozpuštění skupiny po  
ukončení projektu

nutná znalost řízení  
projektů

omezený profesní růst

riziko plýtvání lidskými  
zdroji

# Maticová struktura



# Maticová struktura

kombinace liniově-štábní a projektové struktury

efektivnější sdílení zdrojů  
vhodné pro opakující se projekty  
vhodné pro výzkum, inovace

dvojitá podřízenost  
konflikty ve zdrojích  
vysoké nároky na komunikaci  
dlouhé řešení konfliktů  
vysoké nároky na znalost projektového managementu