

# MANAGEMENT I

## TEORIE ORGANIZOVÁNÍ

ING. EVA ŠTĚPÁNKOVÁ

---

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# ORGANIZOVÁNÍ

Podstatou organizování je vytváření struktury systému - definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky.

- aktivita, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich činnosti, koordinaci a kontrolu tak, aby maximálně dosahovaly stanovených cílů organizace.
- Výsledkem organizování je **ORGANIZACE**.



# ORGANIZOVÁNÍ

## ORGANIZACE

- ✓ vnitřně formalizovaná;
- ✓ zpravidla hierarchické uspořádání celku;
- ✓ stanovení trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti;
- ✓ vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností.

→ formální X neformální organizace

## Formální a neformální vztahy v organizaci

- ✓ Na čem jsou založeny?
- ✓ Jak a kde je zjistíme?
- ✓ Musí manažer mít přehled o formálních i neformálních vazbách ve svěřené organizační jednotce? Proč?

# ORGANIZOVÁNÍ

## Specializace

- Úlohou organizování je nalézat optimální specializaci konkrétního jedince v konkrétní organizaci.
- Specializace vede ke zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny.
- S nárůstem míry specializace v organizaci narůstá i potřeba koordinace.

## Koordinace

- vytvoření pracovního místa pro pracovníka, který bude vybaven pravomocí udělovat příkazy a ponese odpovědnost za úkoly svěřené jeho skupině.
- Koordinace v organizaci - uplatňování principu autority a spolupráce.

# ORGANIZOVÁNÍ

Podstata procesu organizování v podniku je vytvoření:

1. **Procesní struktura** – definování činností a vztahů mezi nimi.
2. **Útvarová struktura** – vytvoření pracovních míst a vztahů mezi nimi.

Procesní struktura je primární, útvarová je sekundární.

Výsledkem stanovení procesní a útvarové struktury je **organizační schéma**.

**Parametry organizační struktury:**

- ✓ dělba práce
- ✓ rozpětí řízení



# ORGANIZOVÁNÍ

## Dělbba práce

*Podle jakého principu jsou jednotlivé činnosti v organizaci seskupovány do útvarů?*



Vytváření organizační struktury probíhá na základě jednoho ze dvou základních principů:

1. **Funkční struktura** – činnosti jsou seskupovány podle míry vzájemné podobnosti.
2. **Divizní struktura** – činnosti potřebné k výrobě určitého produktu jsou seskupovány do relativně samostatných divizí (divize lze taktéž vytvářet dle regionu působnosti nebo cílové skupiny).

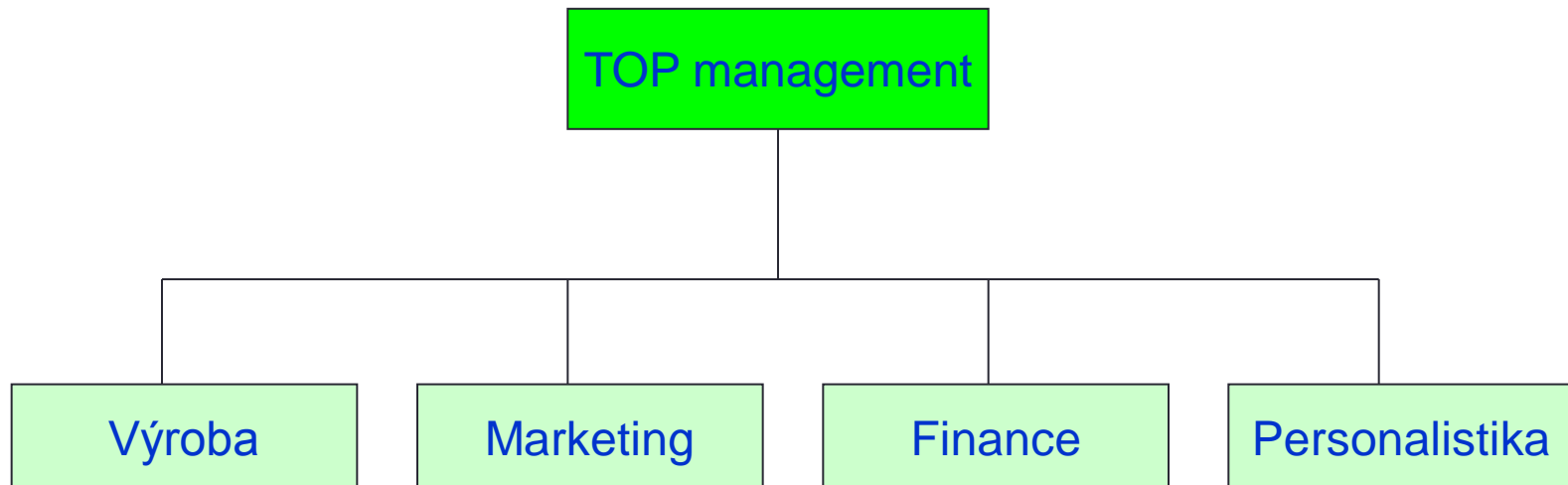
# ORGANIZOVÁNÍ

- Funkční struktura klade důraz na vstupy, divizní na výstupy.
- **Hybridní struktura** - kombinace uvedených, často využívaná.



# ORGANIZOVÁNÍ

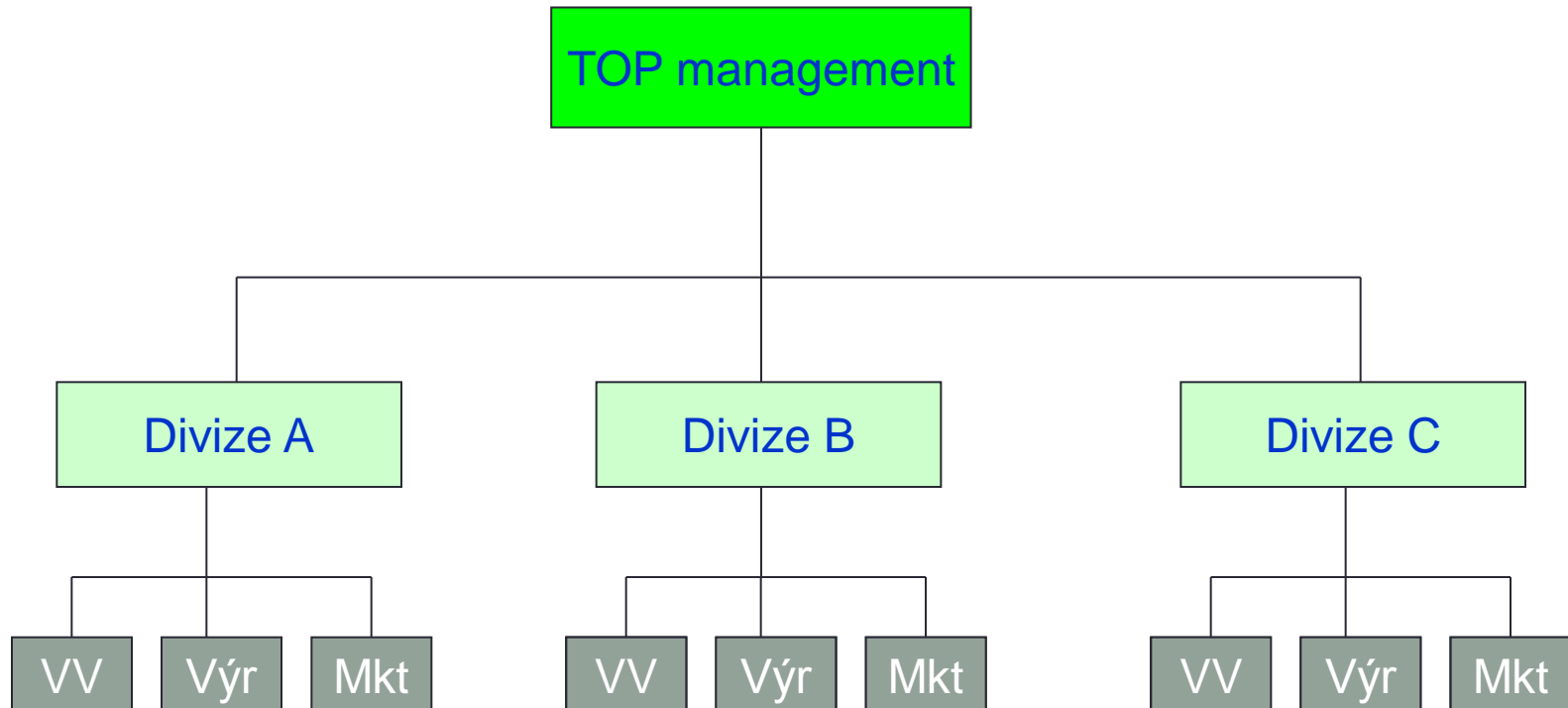
Příklad funkční struktury





# ORGANIZOVÁNÍ

Příklad divizní struktury



# ORGANIZOVÁNÍ

## Rozpětí řízení

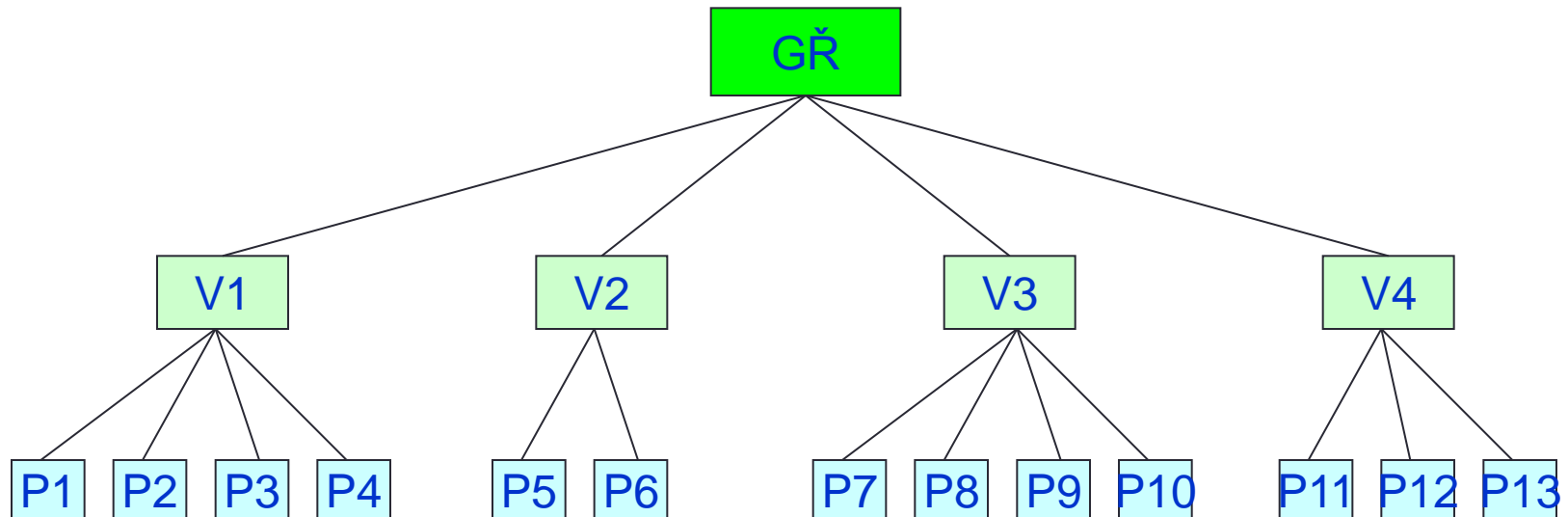
v organizačním schématu rozlišujeme:

- Prvky – výkonné a řídicí
- Vztahy
- Stupeň řízení - vymezen prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Určení počtu stupňů řízení - zesponu nahoru (výkonní pracovníci – nultý stupeň).
- Útvar

**Rozpětí řízení** - hodnota, která udává, kolik pracovníků je přímo podřízeno jednomu vedoucímu.



# ORGANIZOVÁNÍ



# ORGANIZOVÁNÍ

**Optimální rozpětí řízení** - maximální počet podřízených, které může daný vedoucí efektivně řídit.

Rozpětí řízení ovlivňuje tvar organizační struktury:

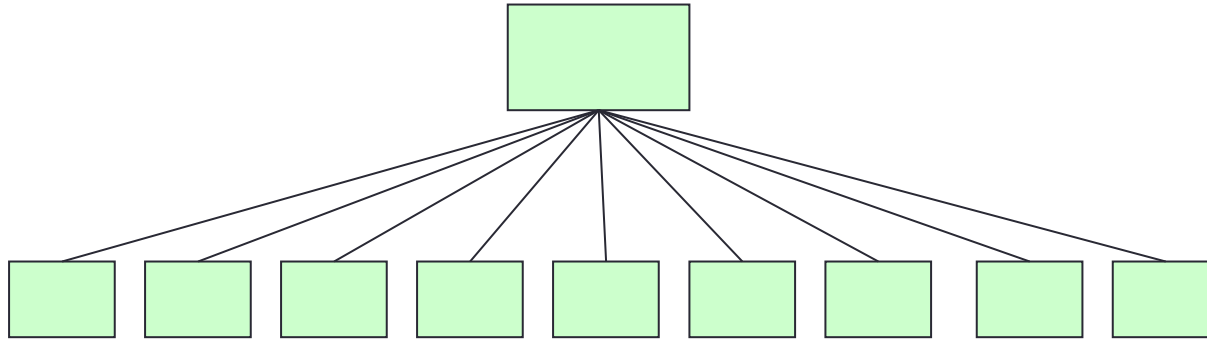
1. vysoká (štíhlá) org. struktura – malé rozpětí řízení
2. nízká (plochá) org. struktura – velké rozpětí řízení

Maximální rozpětí řízení závisí na řadě faktorů:

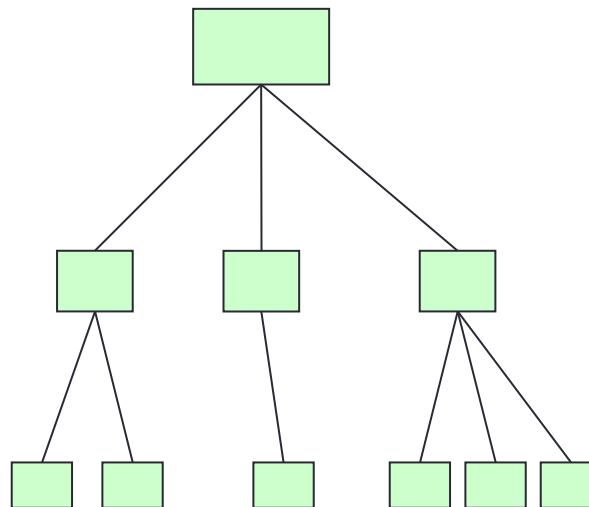
- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Čas vynakládaný vedoucím na jiné činnosti než řízení podřízených
- Výkonnost, kvalifikace, motivace, míra samostatnosti podřízených.
- Charakter práce podřízených
- Stupeň automatizace řízení
- ...



- Plochá (nízká) organizační struktura



- Vysoká (štíhlá) organizační struktura



# ORGANIZOVÁNÍ

## Stupeň organizovanosti

- a. nepřiměřeně nízký
- b. nepřiměřeně vysoký

-> Organizace by měla vždy hledat optimální stupeň organizovanosti.



# ORGANIZOVÁNÍ

## Delegování

- přenesení přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu nebo útvar.

Jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně?

## Centralizace

- vykonávání moci, řízení a kontroly vychází z jednoho centra;
- přenášení kompetencí (přiznání pravomocí ale i odpovědností) na vyšší úrovně.

## Decentralizace

- přenos kompetencí na nižší úrovně.



# LITERATURA

- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 9788024721491.
- MAŠLEJ, Miroslav, et al. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno : Univerzita obrany, 2006. 190 s.
- VEBER A KOL., Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295s. ISBN 80-7261-143-7.