

„Kdo řídí ten
organizuje“

○ MANAGEMENT I

Téma č.17

Organizační struktury

plk.Ing. Miroslav MASLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: miroslav.maslej@unob.cz

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: *Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu*

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



OSNOVA

- 1. Úvod
- 2. Požadavky na organizační struktury
- 3. Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomocí
- 4. Organizační struktury s pružnými prvky
- 5. Organizační struktury podle sdružování činností
- Závěr



LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.
Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s.
ISBN 80-251-0396-X.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav.
Management a organizační chování. Praha :
Grada Publishing, a.s., 2007. 340 s. ISBN 80-247-
1300-4.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy
managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-
3673.



ÚVOD

○ Organizační struktury

Smyslem je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.

○ Organizační struktura

je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

○ Organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- Sledování aktivit organizace
- Přidělení pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti členům a skupinám členů
- Koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- Přizpůsobení změnám v okolí
- Sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci



2. POŽADAVKY NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

○ Pyramidální charakter

- obsahově vždy ovlivněn konkrétními *ekonomickými, technologickými a sociálními* stavy okolí.

○ Základní charakteristiky klasifikace OS

- **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi organizačními jednotkami struktury;
- **sdružování činností**, které tvoří hlavní obsahovou náplň práce organizačních jednotek;

○ Doplňkové charakteristiky

- **míra centralizace, resp. decentralizace** rozhodovací pravomoci;
- **členitost** -počet podřízených organizačních prvků k nadřízenému;
- **časové trvání** – dočasné, trvalé (stabilní)



○ Kritéria pro vytváření útvarů

- Účel a poslání
- Produktivita práce
- Sociální aspekt
- Specializace a kvalifikace pracovníků
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit
- Čas – rozdělení do směn
- Produkt – pracovníci jsou rozdělení podle výrobku, služeb, které je nutno zabezpečit
- Zákazník
- Místo – region, stát
- Kontrolovatelnost

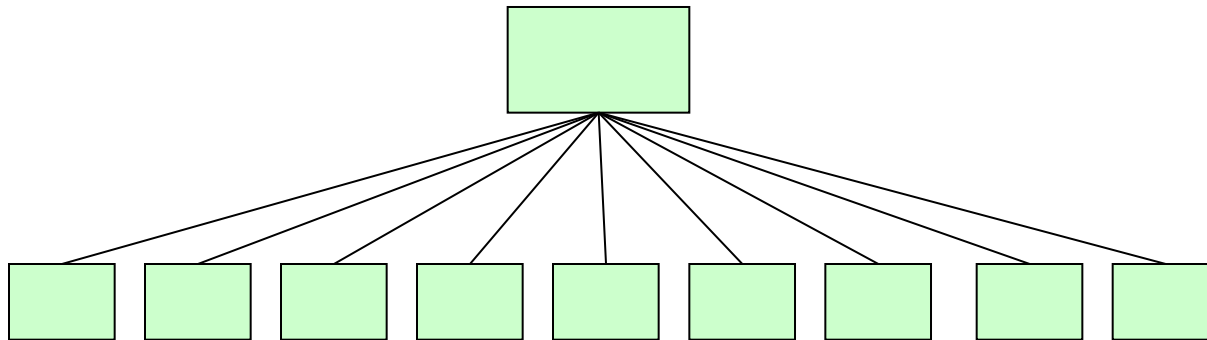


○ Základní požadavky na OS podle Ernesta Daleho

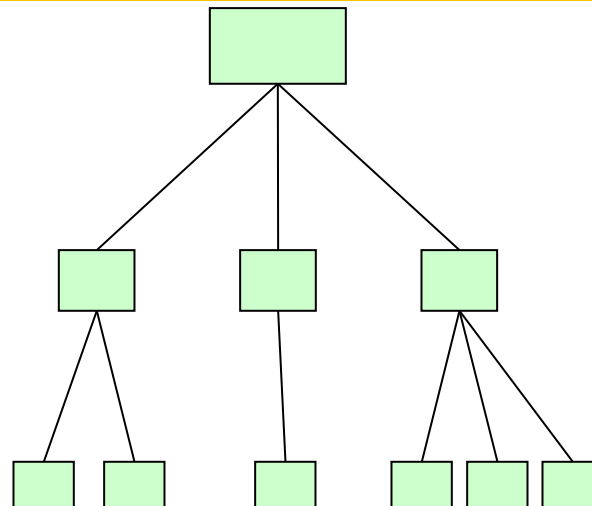
- **O – objectives** (cíle) nutnost zajištění cílů OJ i cílů jednotlivých specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů)
- **S – specialization** způsob ekonomický účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek
- **C – coordination** nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, jež svojí správnou návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky
- **A – authority (pravomoc)** rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek
- **R – responsibility** povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek



Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura



3. OS PODLE UPLATŇOVÁNÍ ROZHODOVACÍ PRAVOMOCÍ

Organizační struktura – „kostra“ organizace, která má být vystavěna tak, aby napomáhala plnit podnikové cíle.

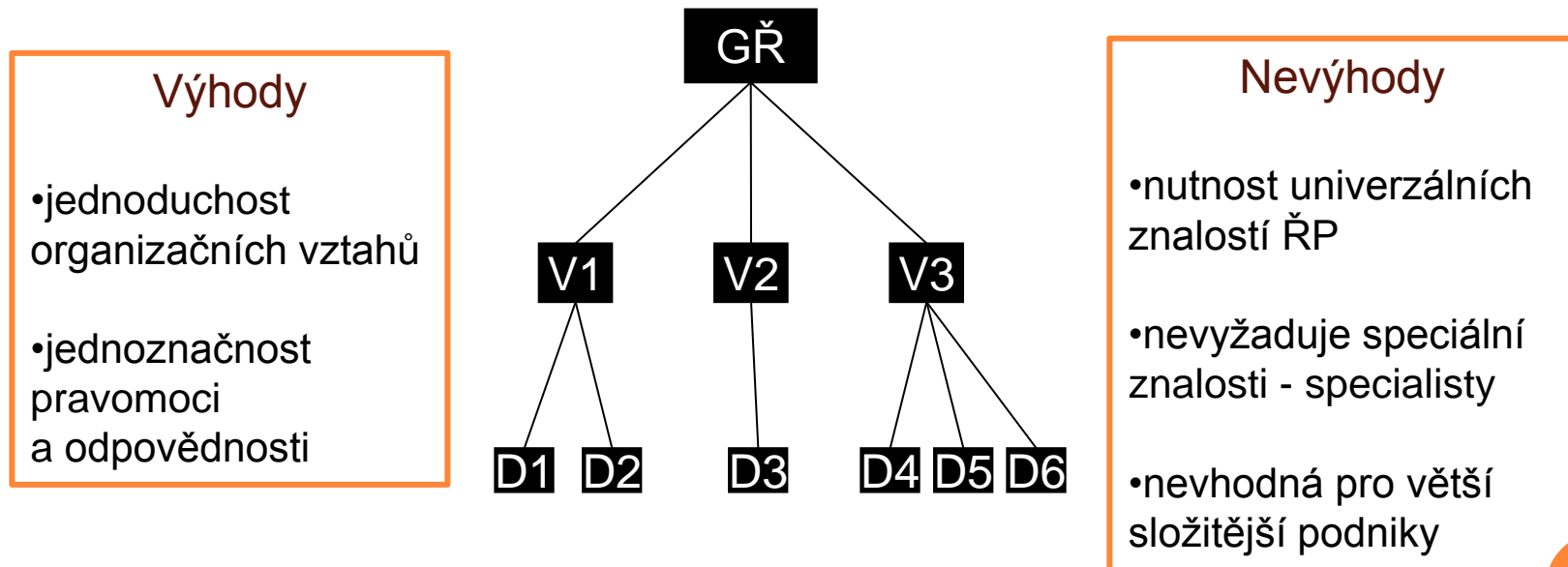
1. Pevné organizační struktury

- liniová organizační struktura
- funkcionální organizační struktura
- liniově-štabní organizační struktura



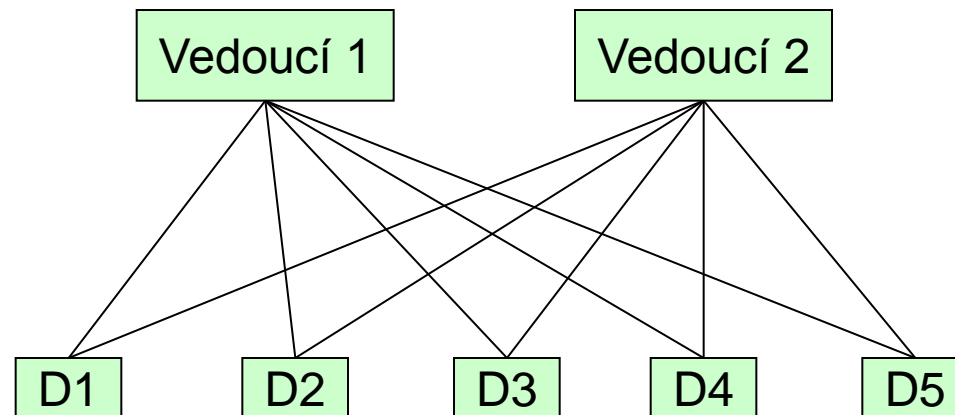
Liniová organizační struktura

- nejstarší typ
- důsledné uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího



Funkcionální organizační struktura

- F.W. Taylor
 - Funkčně specializovaní vedoucí - pracovník je podřízen několika vedoucím, z nichž každý řídí pracovníky v určité věci
- > mnohostranné vazby



○ Liniově štábní organizační struktura

- v současnosti nejrozšířenější typ
- vznikla kombinací liniové a funkční struktury:

a. liniová složka

- tvoří ji liniové útvary, uspořádané dle principu jediného odpovědného vedoucího.
- liniový vedoucí řídí svěřený útvar

b. štábní složka

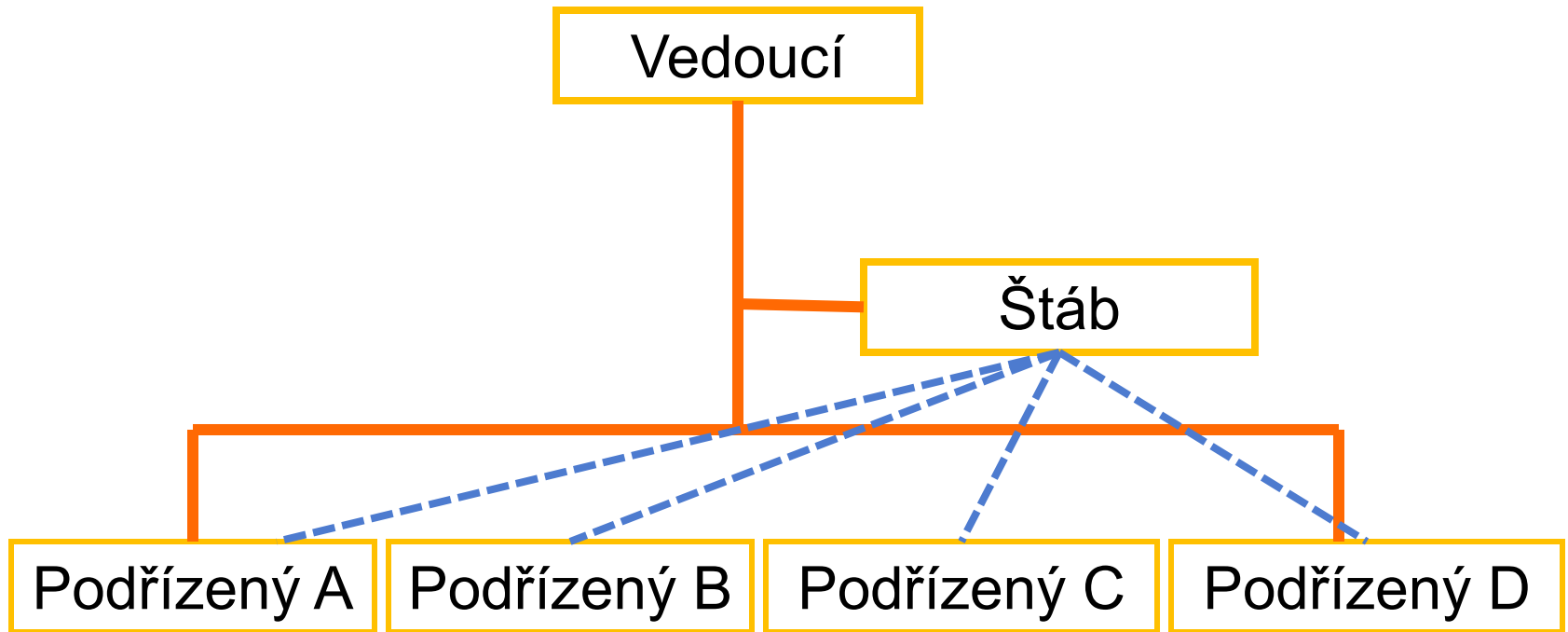
- reakce na rostoucí složitost řízení v organizaci.
- štáb je tvořen odborníky specializovanými na různé oblasti řízení.
- úkolem štábu je provádět činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího

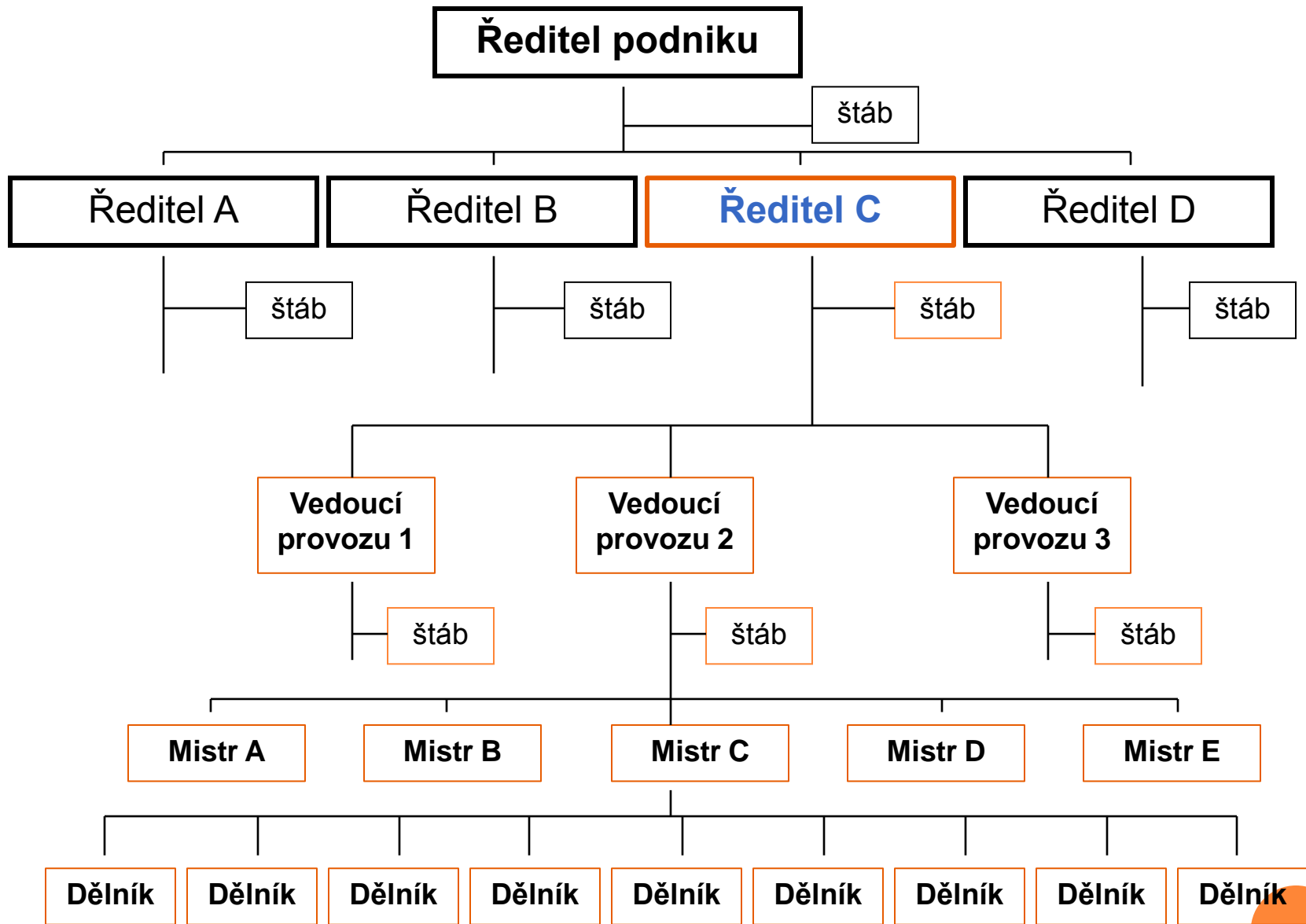
1. Osobní štáb

2. Specializované štáby



Liniově-štabní organizační struktura





4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY S PRUŽNÝMI PRVKY

- Tvoří doplňkovou strukturu, nikoliv rozhodující způsob organizačního uspořádání -> připojují se k základním strukturám
- K řešení určitého úkolu se vytváří skupiny vhodných pracovníků z různých útvarů a různé specializace -> **týmy**.
- Charakteristickými rysy jsou **dočasnost, účelovost** a to, že **doplňují** nebo zlepšují dosavadní organizační struktury.

Zásady týmové práce:

- Orientace na cíl, problém, úkol,
- Interdisciplinární složení týmu
- Demokratická forma vedení, souřadnost
- Tvořivá činnosti, kreativita členů je stimulována, uznávána a oceňována
- Moderní metody tvůrčího myšlení
- Časově ohraničená doba činnosti



Projektová koordinace

- koordinátor projektu - zabezpečuje přípravu a realizaci projektu
- Projekty výjimečné, malého rozsahu

Projektová organizační struktura

- projektové skupiny - komplexní odpovědnost za svěřený projekt.
- **dočasné** vedlejší struktury vzhledem k existující hierarchii
- pracovníci různých profesí
- PT má vyčleněny potřebné materiální a finanční prostředky – podřízeni vedoucímu projektu
- heterogenní a homogenní týmy



Vrcholový vedoucí

Vedoucí projektu

- Řídící výbor
- Vedoucí projektu
- Projektový tým

Odborný vedoucí A

Odborný vedoucí B

Odborný vedoucí C

Odborný vedoucí D



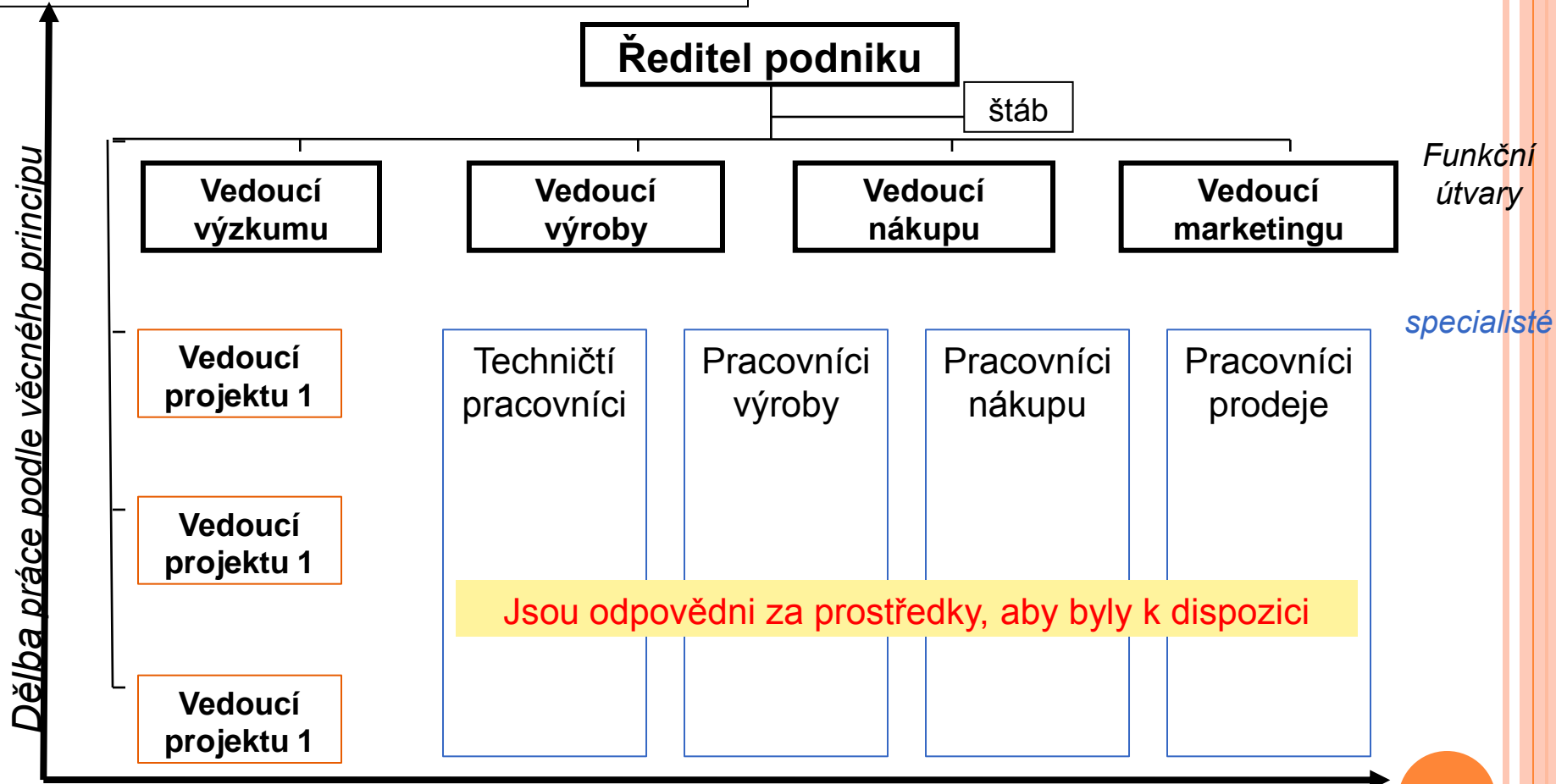
○ Maticová organizační struktura

- kombinaci funkčního a předmětného principu dělby práce v organizaci - **tvar mřížky, matice**
- vznikají dvě skupiny útvarů
 - skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing
 - skupina cílově (úkolově) orientovaných útvarů (výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů)
- členové týmu podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu
- **organizace inovativního charakteru**



- rychlá reakce na měnící se podmínky, požadavky – týmy pro řešení dané změny jsou tvořeny a měněny
- zkušenosti a kvalifikace členů rostou, seznamují se s jinými profesemi i prací v týmech
- vrcholoví manažeři mají odlehčenou práci – operativní záležitosti projektů se přesouvají na vedoucí projektů

- vztahy dvojí podřízenosti
- náročná práce v týmech – mezilidské vztahy je třeba dobře koordinovat
- vysoké náklady na vedoucí projektů i specialisty



5. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODLE SDRUŽOVÁNÍ ČINNOSTÍ

Vymezení

- Členění dle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek:
 - **Funkční struktura** – činnosti se seskupují podle míry podobnosti činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností
 - **Divizní struktura** - činnosti potřebné k výrobě určitého produktu jsou seskupovány do relativně samostatných divizí, které vládnou vysokou autonomií



Funkční struktura

ŘEDITEL

Výroba

Marketing

Finance

Personalistika

GŘ

asistent

sekretářka

Technický ředitel

Finanční ředitel

Personální ředitel

Výrobní ředitel

Obchodní ředitel

Ředitel jakosti

Ú Ú Ú

Ú Ú Ú

Ú Ú Ú

Ú Ú Ú

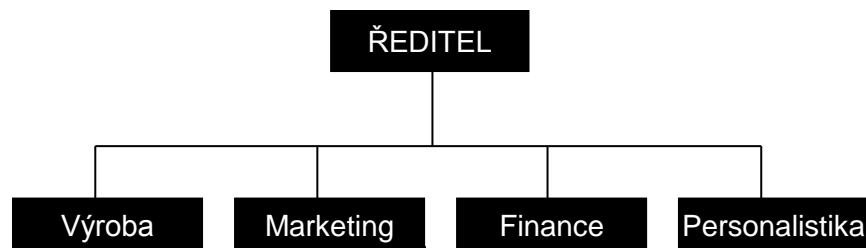
Ú Ú Ú

Ú Ú Ú



Výhody:

- ❑ Efektivní využití zařízení a společné řešení problémů
- ❑ Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – rychlejší postup
- ❑ Strategická rozhodnutí na úrovni TOP MNG
- ❑ Stejná kvalifikace usnadňuje komunikaci, koordinaci, týmovou práci



Nevýhody:

- ❑ Pomalejší průběh rozhodovacího procesu
- ❑ Nutnost vysoké kooperace mezi útvary, potřeba spolupráce všech útvarů – velké nároky na řízení.
- ❑ Špatná koordinace útvarů, izolace,
- ❑ Malá inovační aktivita
- ❑ Vychovává specializované manažery, neučí je koordinaci jednotlivých funkcí



DIVIZNÍ STRUKTURY

Vzniká v případě, že dojde k přetížení, a tím i ke snížení výkonu funkcionální organizace

1. jde o velký podnik,
2. okolí je velmi dynamické,
3. jde o konglomerát výrobků,
4. na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly

Řešení: vytvoření divizi v rámci podniku, jejichž vedoucí odpovídá většinou za:

- 1.za výrobu a marketing,
- 2.nebo za výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků,
- 3.nebo za výrobu a marketing v daném územním celku.



TYPY DIVIZNÍ STRUKTURY

Výrobové divizní organizační struktury

- Do jedné divize spadají všechny útvary, které se vztahují k určitému produktu nebo skupině produktů, vedoucímu divize jsou podřízeny různé funkční činnosti v divizi.

Územní (geografické) divizní struktury

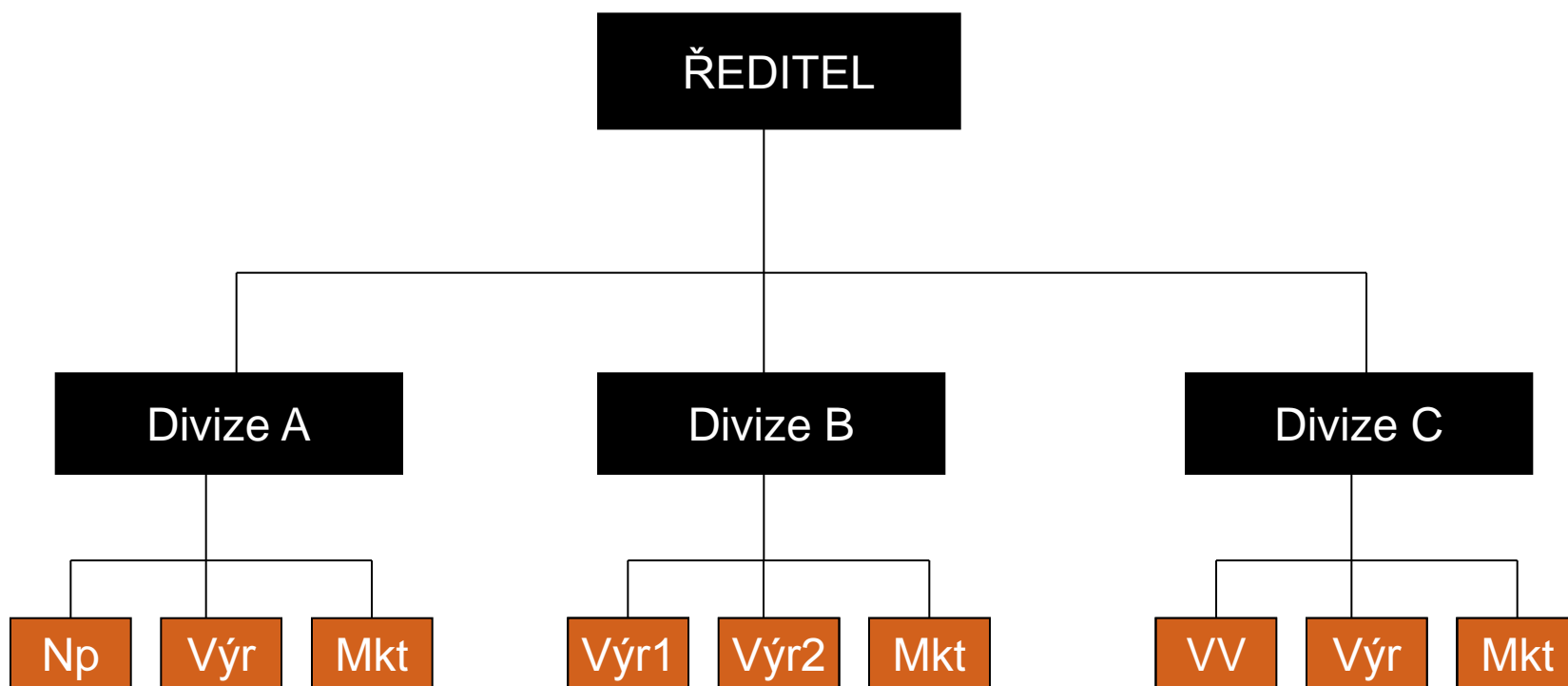
- Vytvořeny dle umístění zdrojů a zákazníků.
- Manažer územní divize má na starost určitý region.

Divizní organizační struktura dle zákazníků

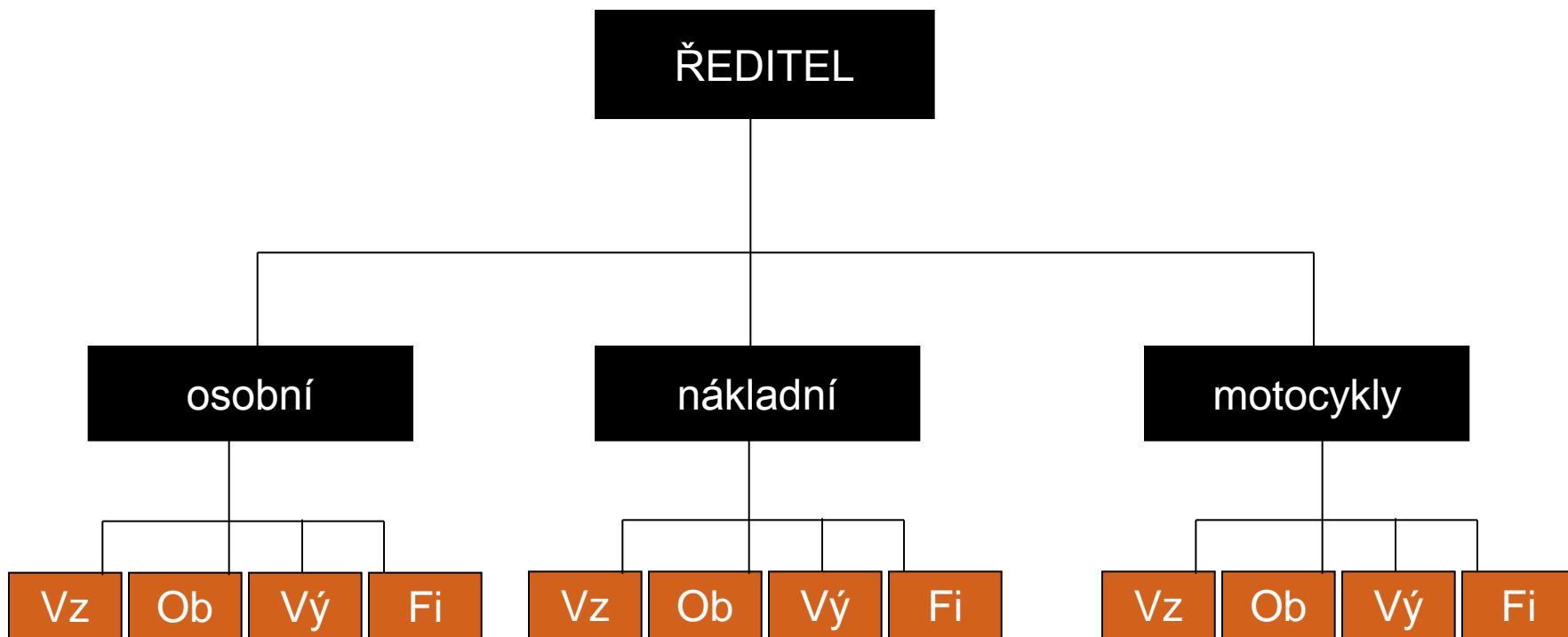
- Jednotlivé divize se věnují různým typům zákazníků.



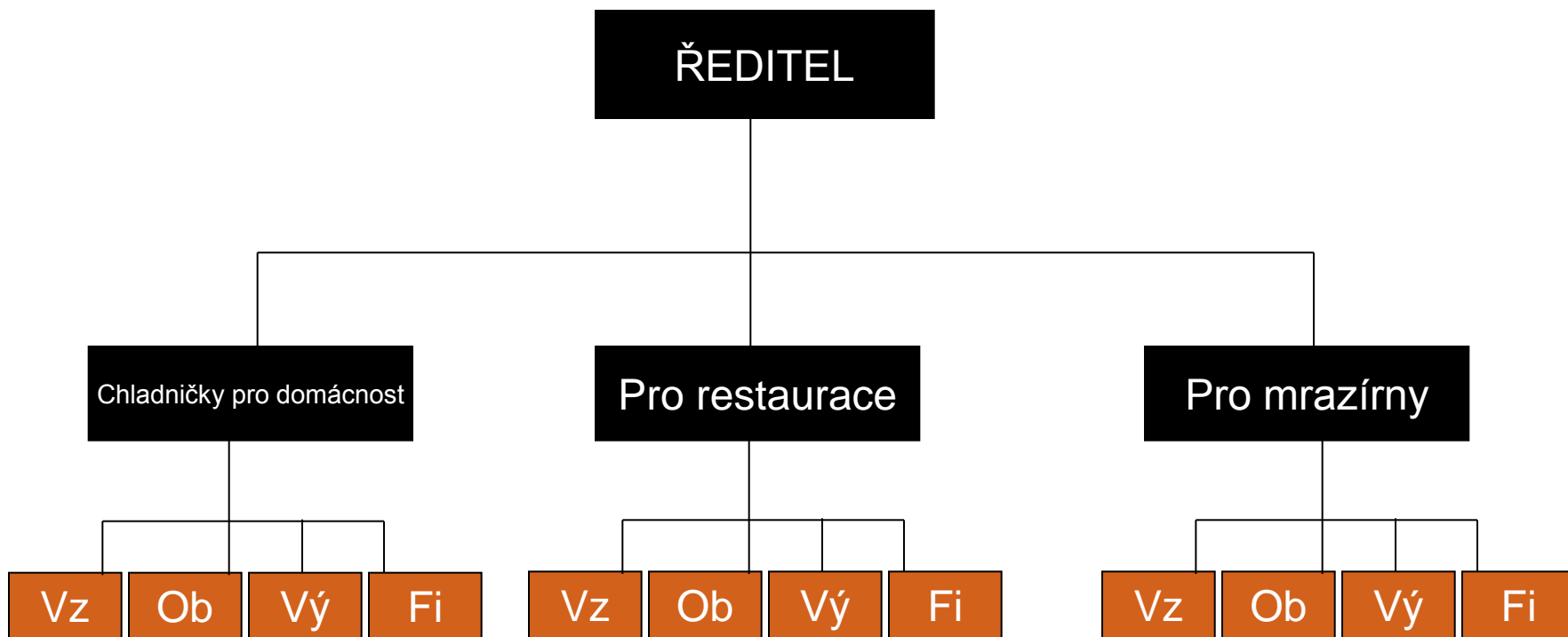
DIVIZNÍ STRUKTURA



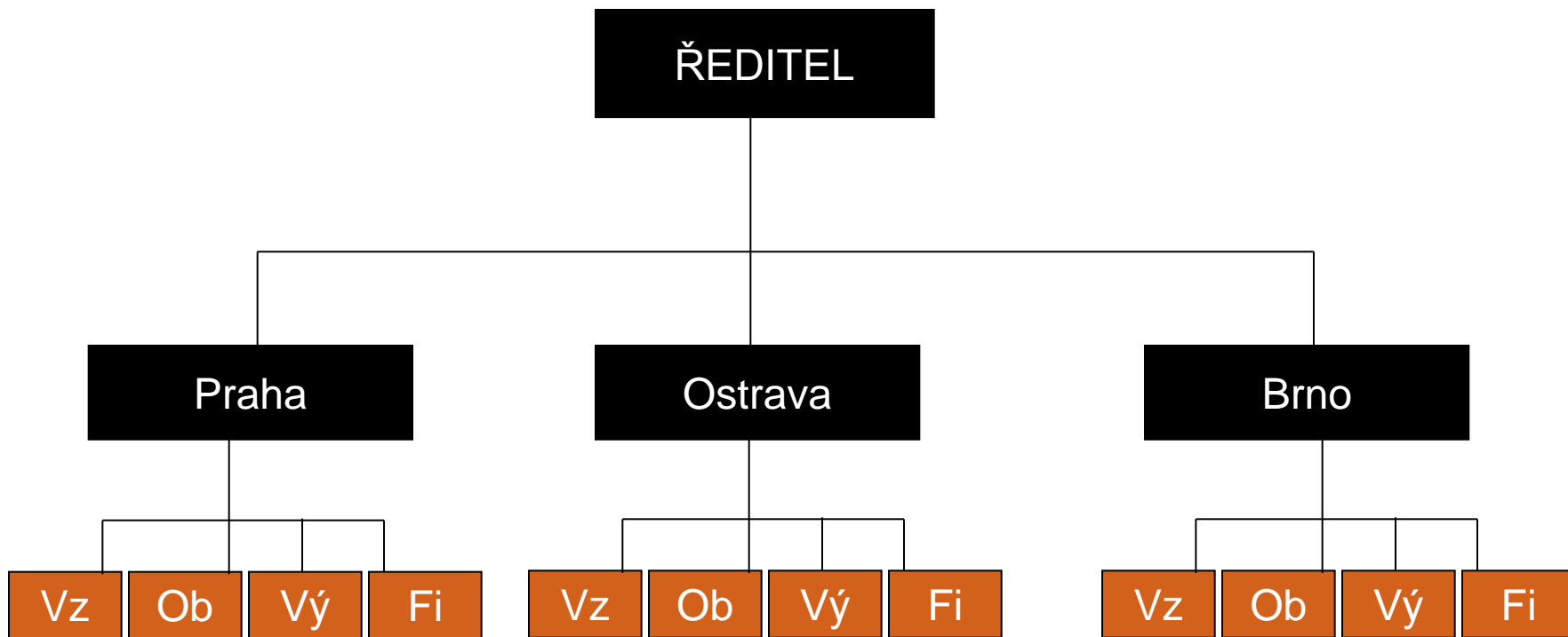
DIVIZNÍ STRUKTURA PODLE VÝROBKU



DIVIZNÍ STRUKTURA PODLE ZÁKAZNÍKŮ



DIVIZNÍ STRUKTURA PODLE MÍSTA PŮSOBNOSTI



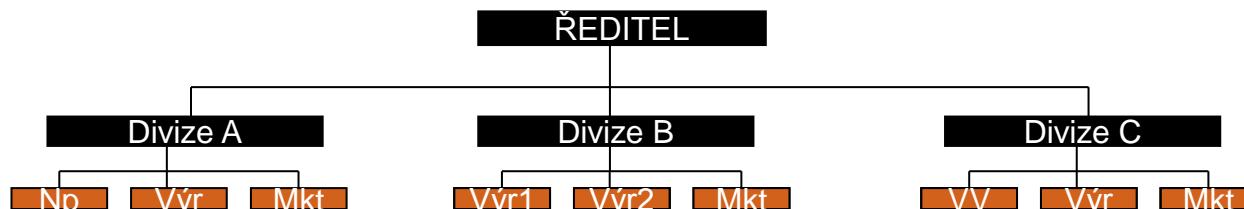
DIVIZNÍ STRUKTURY

Přednosti

- Snížení zatížení nejvyššího vedení.
- Snížení kooperačních vztahů a tím i nákladů, zpružnění řízení.
- Flexibilita vůči požadavkům zákazníka.
- Výsledky divizí jsou průhlednější.

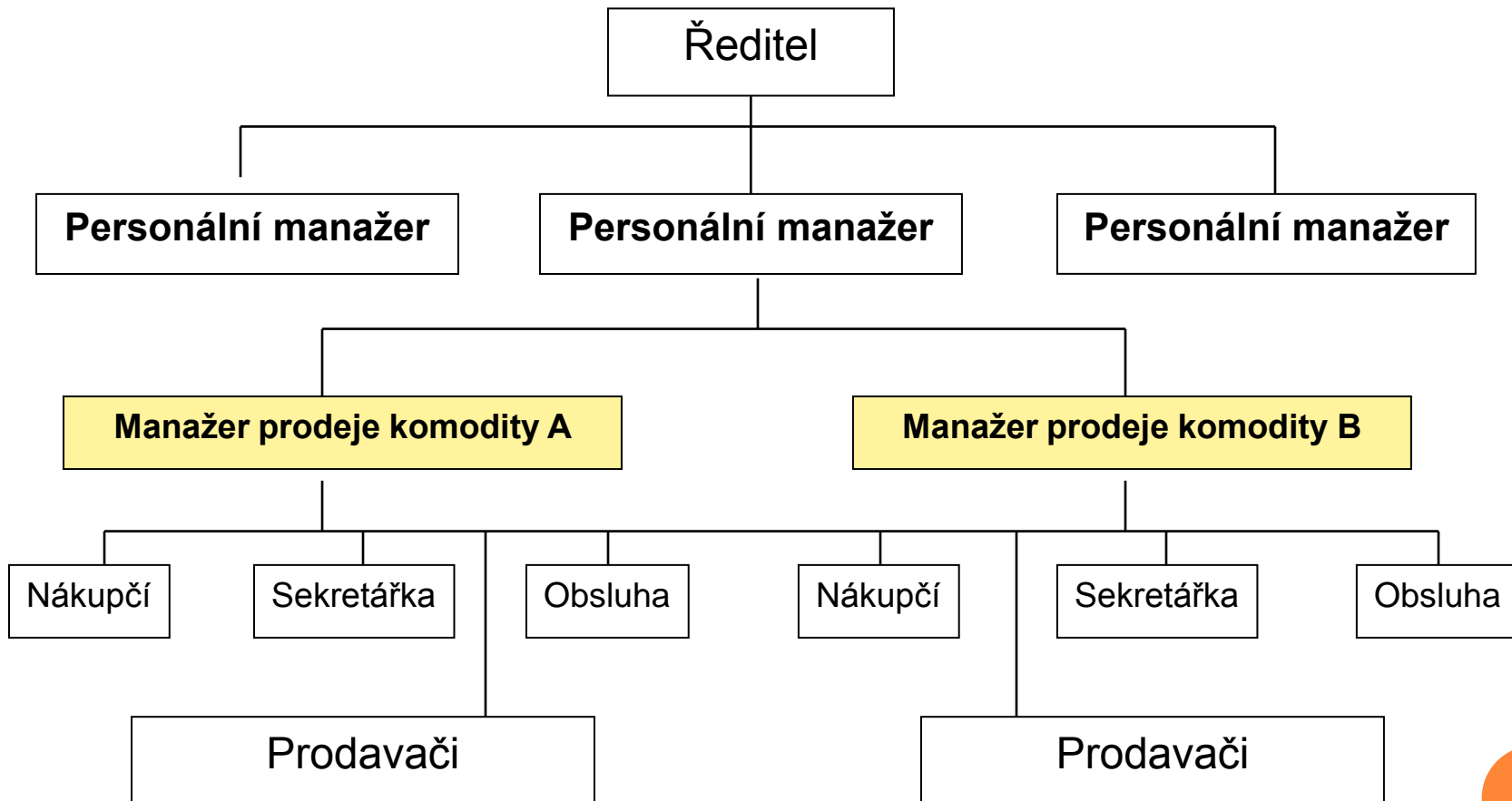
Nevýhody

- Problém s obsazováním místa vedoucího divize.
- Pracovníky nelze převádět z jedné divize do jiné.
- Neprobíhá příliš výměna zkušeností.
- Riziko ztráty kontroly vedení nad divizemi.



HYBRIDNÍ STRUKTURY

- kombinace uvedených dvou principů
- Lze vytvořit mnoho možných kombinací principu funkční a předmětné specializace dle potřeby



HYBRIDNÍ STRUKTURY

○ Výhody

- Simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizi
- Integrace cílů úkoly - centralizované funkce přispívají k plnění společných cílů
- Adaptabilita a efektivnost - divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí

○ Nevýhody

- Pomalejší reakce na výjimečné situace - nutný souhlas vrcholového vedení, zpomaluje rozhodovací proces - divize jsou schopny rozhodovat s větší znalostí konkrétní situace
- Konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi - funkční útvary zasahují do divizí



ZÁVĚR

- Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační
- U všech z organizačních forem můžeme určit jejich výhody a nevýhody
- Změny vnitřních a vnějších faktorů



DOTAZY?

plk. Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: miroslav.maslej@unob.cz

