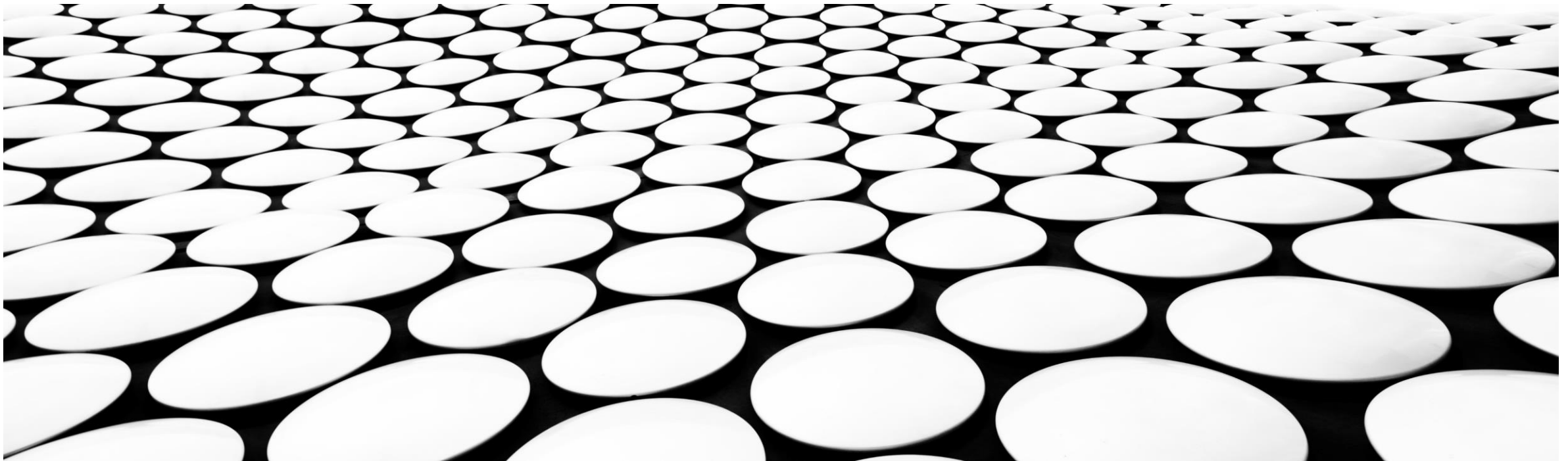


---

# ZÁKLADY MANAGEMENTU 2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

13. 5. 2024



# ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- Organizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována

Formování či změna org. struktury – **projektování organizace** – proces rozhodování o 6 klíčových prvcích:

- Specializace práce
- Rozdělení organizace do oddělení
- Řetězec příkazů
- Rozměr kontroly
- Centralizace a decentralizace
- Formalizace

# ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

- 1. Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury
- 2. Udržování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

Doplňkové charakteristiky:

- 3. Míra centralizace/decentralizace rozhodovací pravomoci ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti
- 4. Členitost, resp. počet organizačních prvků pod vrcholovým mng (rozpětí řízení)
- 5. Časové trvání – zda jsou struktury dočasné nebo relativně stabilní



# CHARAKTERISTIKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- Počet organizačních úrovní
- Rozpětí managementu

# ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ

- Smyslem organizování je?
  - Vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci
- Vytváření organizačních úrovní – proč?
  - Manažer je schopen efektivně „uřídit“ jen omezený počet osob
  - Počet osob je různý a záleží na situaci

# ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ

- Jsou nákladné
  - Čím více organizačních úrovní, tím větší náklady
- Ztěžují komunikaci
  - Problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů prostřednictvím organizačních úrovní

# ROZPĚTÍ MANAGEMENTU

- Vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- Optimální rozpětí – počet podřízených, které je manažer schopen ještě efektivně řídit
- Velké množství faktorů ovlivňující rozpětí – neexistuje jednoznačný závěr optimálního rozpětí
- Vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace

# OPTIMÁLNÍ ROZPĚTÍ

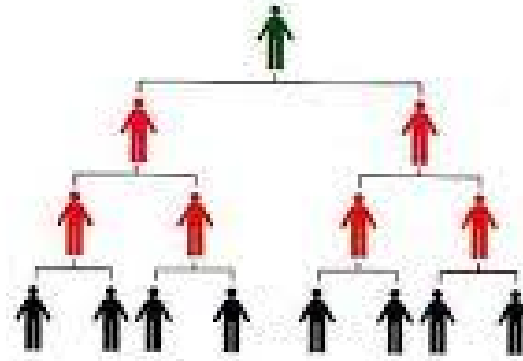
- Maximální počet podřízených, který je schopen manažer optimálně řídit
- Počet podřízených:

	USA	VB
Vrcholoví manažeři	4 – 9	4
Manažeři na nižších úrovních	9 – 20	8 – 12

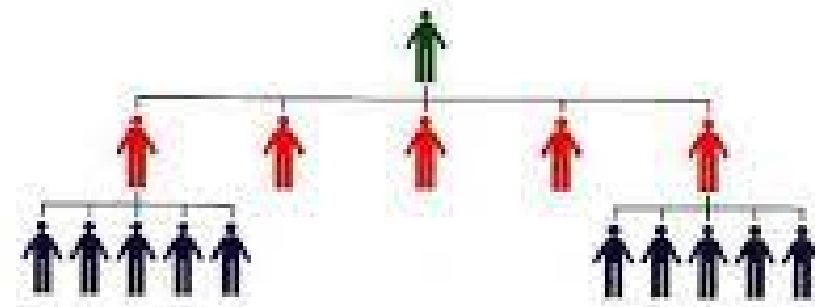


# ROZPĚTÍ MANAGEMENTU A ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ

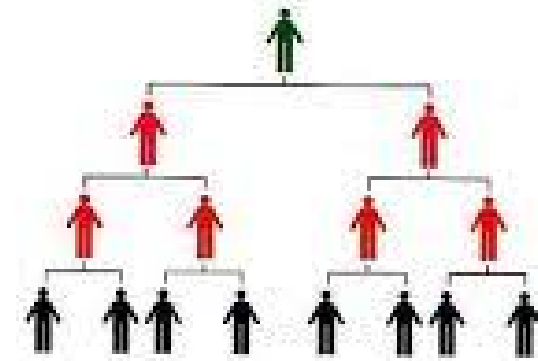
- Organizace s úzkým rozpětím managementu



- Organizace se širokým rozpětím managementu

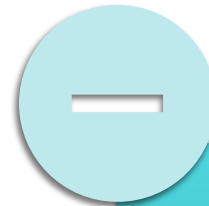


# ÚZKÉ ROZPĚTÍ MANAGEMENTU



## Výhody

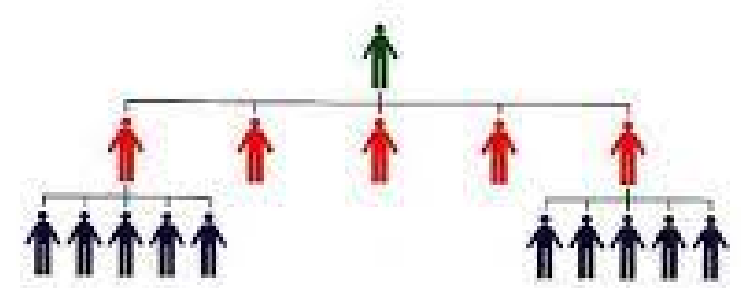
- Těsné vedení (více času na pokyny)
- Těsná kontrola (více času na kontrolu)
- Rychlá a častá komunikace mezi podřízenými a vedoucími



## Nevýhody

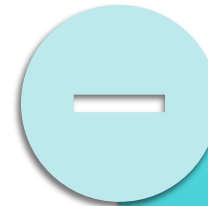
- Vedoucí mají tendenci angažovat se přímo v práci podřízených
- Velký počet organizačních úrovní
- Vyšší náklady vzhledem k velkému počtu řídicích úrovní

# ŠIROKÉ ROZPĚTÍ MANAGEMENTU



## Výhody

- Vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci
- Musí být k dispozici jasný taktika
- Podřízení musí být pečlivě vybráni



## Nevýhody

- Přetížení vedoucí mají tendenci k odkládání rozhodnutí
- Nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled
- Vyžaduje mimořádně kvalitní manažery

# JAKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍ URČENÍ EFEKTIVNÍHO ROZPĚTÍ MANAGEMENTU?

Školení  
podřízených

Jednoznačné  
delegování  
pravomocí

Jednoznačnost  
plánů

Používání  
cílových  
standardů

Rychlost změny

Komunikační  
techniky

Potřebné  
množství  
osobních  
kontaktů

Kolísání podle  
organizační  
úrovně

Rychlost  
chápání a  
spolupráce s  
lidmi

Druh a složitost  
práce

Schopnosti  
podřízených

Další faktory

# ROZPĚTÍ MANAGEMENTU

## Úzké rozpětí:

Malý/žádný výcvik

Nepřiměřená/nejasná delegace pravomoci

Nejasný plán

Neverifikovatelné cíle a standardy

Rychlá změna

Zastaralé/ nevhodné komunikační techniky

Neefektivní interakce podřízených a nadřízených

Neefektivní schůzky

Více odborníků na nižších a středních úrovních

Nekompetentní a neškolený manažer

Složité úkoly

Neochota podřízených nést odpovědnost a riziko

Nevyzrálость podřízených

## Široké rozpětí:

Důkladný výcvik

Jasná delegace pravomoci

Důkladný plán

Verifikovatelné cíle a standardy

Pomalá změna

Vhodné komunikační techniky

Efektivní interakce podřízených a nadřízených

Efektivní schůzky

Větší množství specialistů na vrcholových úrovních

Kompetentní a školený manažer

Jednoduché úkoly

Ochota podřízených nést odpovědnost a riziko

Vyzrálость podřízených

# ÚKOL

- Jaké faktory zřejmě ovlivní řídicí rozpětí v následujících subjektech?



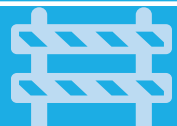
Výrobní závod



Městský hasičský sbor



Středisko odstraňování poruch Telecomu



Seřadovací železniční nádraží

# ZÁKLADNÍ OTÁZKY PRO EFEKTIVNÍ ORGANIZOVÁNÍ

1. Co ovlivňuje rozpětí managementu a tím i organizační úrovně?
2. Co vytváří základní rámec pro vytváření organizačních jednotek a jaké jsou silné a slabé stránky základních forem?
3. Jaké druhy vztahů nadřízenosti a podřízenosti v organizaci existují?
4. Jak by měla být pravomoc rozčleněna v rámci organizační struktury a jaký by měl být rozsah tohoto rozčlenění?
5. Jak by měl manažer v praxi uplatňovat teorii organizace?

# ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA

- Vytváření organizačních jednotek
- Zřetelná oblast, oddělení nebo pobočka nějaké organizace, u níž má manažer pravomoc pro vykonávání specifikovaných činností
- Může to být:
  - Divize, prodejní oddělení, pobočka, sekce atd.



# ORGANIZAČNÍ ÚTVARY

- Skupiny lidí, kteří vykonávají stejné nebo příbuzné práce
  - Jsou výsledkem tvorby organizace, kam se promítá jak formální, tak neformální organizační struktura – uspořádání dané firmy
- Názvy útvarů – podle pracovní náplně
- Různé množství, různé pojmenování – z názvu je možné odhadnout hlavní předmět činnosti daného útvaru
- Nejčastěji:
  - Oddělení účtárny (účetnictví)
  - Technický odbor (stavby, údržba, nákup techniky a technologie atd.)
  - Zásobovací oddělení (nákup materiálu atd.)
  - Oddělení zpracování dat (informační a výpočetní systémy atd.)

# ORGANIZAČNÍ ÚTVARY

- Z hlediska vztahu k hlavní činnosti – dva druhy podnikových útvarů:
  - Liniové
  - Štábní

# LINIOVÉ ÚTVARY

- Vykonávají, řídí a bezprostředně podmiňují hlavní činnosti určitého organizačního systému
- Řeší problémy, rozhodují o nich a řídí průběh výkonu svých určených činností
- Jednotky s přímou rozhodovací pravomocí – jsou bezprostředně odpovědné za plnění určitých cílů a úkolů řízených jednotek
- Např. vedoucí zásobovacího oddělení
  - Nadřízen všem jednotlivým nákupčím různých druhů materiálů – zodpovědní za totéž jako vedoucí, ale jen v rámci svého materiálu
  - Řídící pravomoc – řídí podřízené v rámci zásobovacího oddělení
  - Nemá řídicí pravomoc ani řídicí linii např. vůči pracovníkům oddělení tvorby cen (podléhají svému vedoucímu)

# ŠTÁBNÍ ÚTVARY

- Poskytují rady či odborné služby představitelům hlavní činnosti
- Prostřednictvím návrhů, doporučení či tzv. metodickým řízením vytvářejí podmínky pro činnost liniových útvarů
- Plní především pomocné funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových útvarů
- Mohou být strukturovány i liniově
- Např. právní oddělení větší firmy
  - Poskytuje právní rady a podklady pro rozhodování řídicích pracovníků
  - Vytváří i určitou vlastní činnost – vymáhání pohledávek, vede soudní spory apod.
  - Mohou existovat interní liniové vazby – rozdělení na oddělení pracovněprávní, oddělení obchodních vztahů atd. s vlastní hierarchií

# ÚKOL – ZAŘAĎTE JMENOVANÉ ÚTVARY FIRMY DO KATEGORIE LINIOVÝ, ŠTÁBNÍ

- Kontrolní oddělení firmy
- Oddělení financování
- Právní oddělení
- Zásobovací oddělení
- Oddělení výstupní jakosti
- Sekretariát ředitele

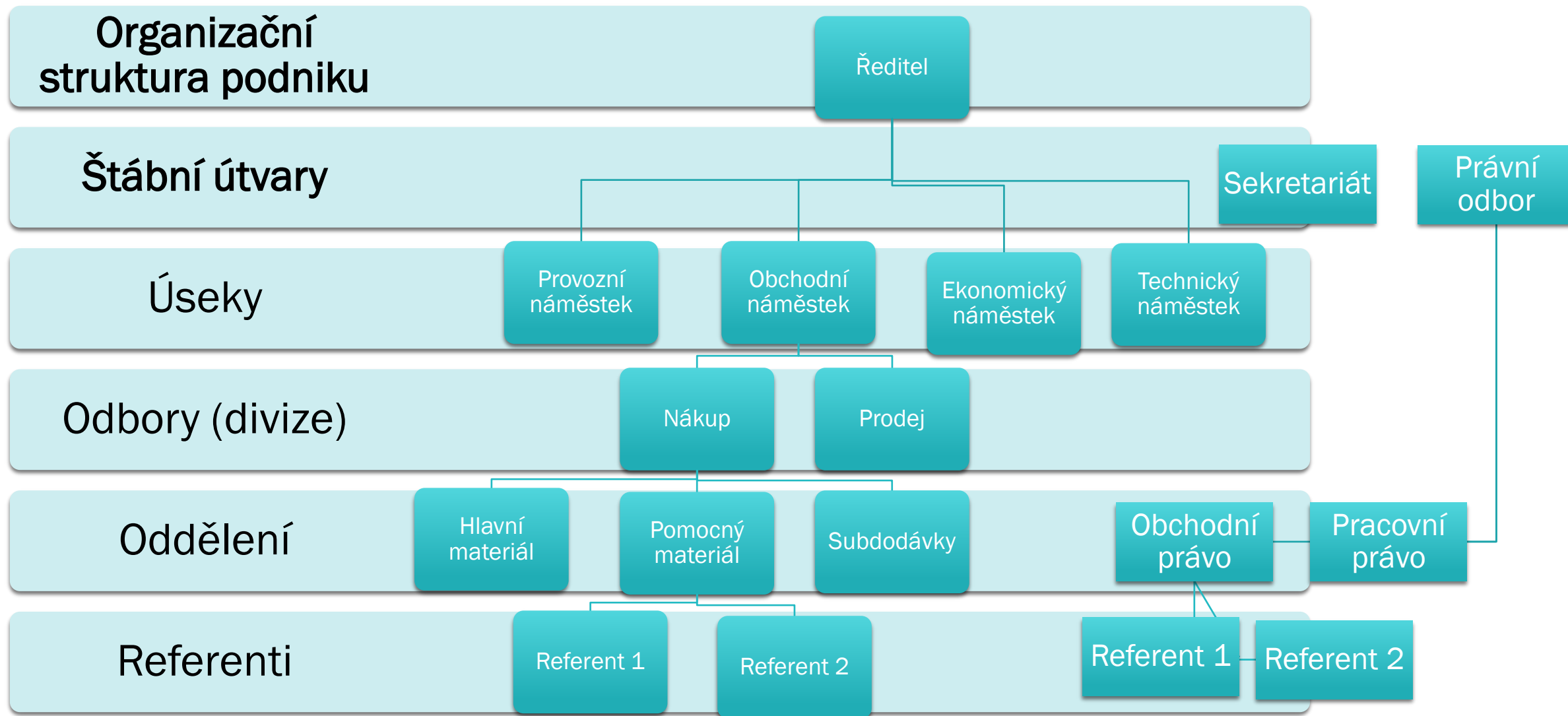
# ÚKOL – ZAŘAĎTE JMENOVANÉ ÚTVARY FIRMY DO KATEGORIE LINIOVÝ, ŠTÁBNÍ

- Kontrolní oddělení firmy            štábní
- Oddělení financování                liniový
- Právní oddělení                        štábní
- Zásobovací oddělení                liniový
- Oddělení výstupní jakosti           liniový
- Sekretariát ředitele                 štábní

# ŘÍDÍCÍ (ORGANIZAČNÍ) STUPNĚ

- Organizační stupeň je druh relativně samostatné organizační jednotky, které představují řídicí stupně
- Stupeň řízení představuje také postavení liniového pracovníka, který má míru volnosti a rozhodování odpovídající danému řídicímu stupni

# MOŽNÁ STRUKTURA ORGANIZAČNÍCH STUPŇŮ (PYRAMIDA)





# OBVYKLÉ ORGANIZAČNÍ STUPNĚ V ČR:

- Dílna
  - Provoz
  - Závod
  - Firma (podnik)
- 
- Dílna je pouze stupněm výkonným
  - Provoz, závod a podnik jsou považovány za stupně řídicí

# HIERARCHIE ORGANIZACE

- Každá organizace obsahuje vždy 2 typy pracovních výkonů:
  - Práce výkonná
  - Práce řídicí

# HIERARCHIE ORGANIZACE

- Každá organizace obsahuje vždy 2 typy pracovních výkonů:
  - Práce výkonná
    - Bezprostřední vykonání určitého procesu, vytvoření výrobku, uskutečnění služby, manuální či tvůrčí podíl na výrobě, vývoji, výzkumu apod.
    - Typičtí – dělníci, účetní, učitelé, lékaři
  - Práce řídicí
    - Vedení a řízení určitých procesů a lidí
    - Manažeři – řídicí pracovníci

# HIERARCHIE ORGANIZACE

- Řídící stupně (manažerská hierarchie) – 3 základní:
  - Vrcholový management
  - Střední řídicí pracovníci
  - Operační řídicí pracovníci

# VRCHOLOVÝ MANAGEMENT (TOP MANAGEMENT)

- Špičkoví řídicí pracovníci, vrcholek řídicí pyramidy
- Co má na starosti?
  - Koncepční záležitosti, strategie, dlouhodobé plánování, výstavba organizačních struktur, rozhodování o základních otázkách, o rozvoji podniku, zásadních problémech společnosti, organizaci státu apod.
- Vrcholovému postavení odpovídají také tituly, postavení a funkce
- Co musí mít?
  - Vysoké schopnosti, morální kredit, znalosti, vzdělání, určité povahové vlastnosti, vysoký pocit odpovědnosti, schopnost vést a organizovat jiné lidi, odolnost vůči nepříznivým vlivům (stresu apod.) spjatým s výkonem vysoké funkce
- Jak můžeme označovat jinými slovy řídicího pracovníka?
  - Guvernér, generální manažer, prezident společnosti, předseda představenstva, generál, vrchní ředitel atd.

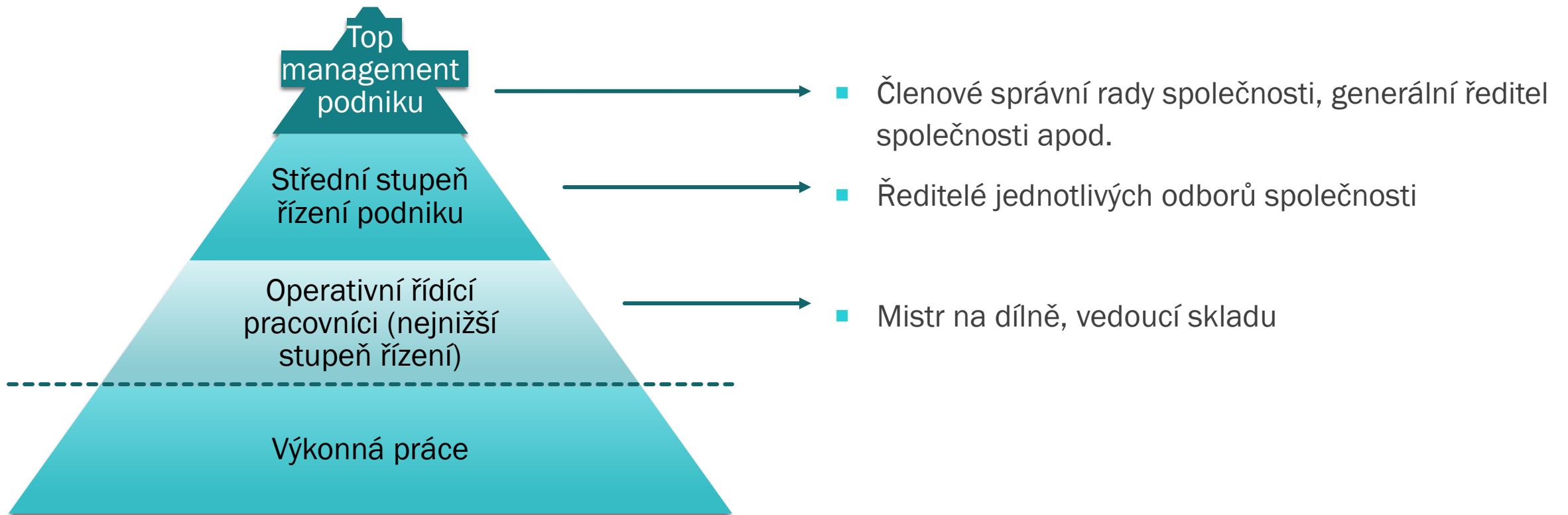
# STŘEDNĚ ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI (MIDDLE MANAGEMENT)

- Řídí určité stupně vyžadující především taktické vedení a střednědobé plánování
- Co je za potřebí?
  - Spojování prvků koncepčního i operativního rázu, specifické dovednosti, znalosti odpovídající výkonu těchto funkcí
- Patří sem:
  - Ředitelé filiálek, ředitelné odloučených závodů, vedoucí odborů či divizí, zástupci atd.

# OPERATIVNÍ ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI (MANAGEMENT PRVNÍHO STUPNĚ, LOW-LEVEL MANAGEMENT)

- Činnosti spjaté s výkonem každodenních úkolů
  - Operativní řízení, denní, týdenní, dekadní plánování, každodenní jednání s lidmi, s určitým kolektivem atd.
- Patří sem:
  - Mistři v dílnách, vedoucí oddělení ve firmách, vedoucí výzkumných týmů apod.

# ŘÍDÍCÍ PYRAMIDA



Podíl řídicích prací se zvyšuje směrem z dolního stupně na horní organizační stupeň!



# CO OBNÁŠÍ PROFESE MANAŽERA?

- Vysoká míra zodpovědnosti – za klíčová rozhodnutí, za finance, za jemu podřízené pracovníky
- Stres, shon, přepracovanost, málo času pro nejbližší – faktory provázející každého člověka v produktivním věku, řídící pracovníky obzvlášť
- **Kompetence** – rozsah působnosti nebo činností, pravomoci a povinností

# ÚROVNĚ ŘÍZENÍ – KOMPETENCE ŘÍDÍCÍCH ÚROVNÍ

Úrovně řízení			
	Podíl řídicí práce		
	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholoví řídicí pracovníci	75 %	20 %	5 %
Střední řídicí pracovníci	20 %	60 %	20 %
Operativní řídicí pracovníci	5 %	20 %	75 %



System nadřízených a podřízených míst je označován jako hierarchie, místa pověřená řídicími úlohami jsou nazývána instancemi.

# VYMEZENÍ ROZHODOVACÍCH A ŘÍDÍCÍCH PRAVOMOCÍ

- Hierarchicky členěná organizace má jasně stanovení rozhodovací a řídicí pravomoci
  - Na těchto instancích, které jsou vybavené příslušnými pravomocemi, se uskutečňuje určitý stupeň řízení, projevující se vnějšími znaky, tj. především řídicími příkazy
  - Každý úsek a jeho pracovníci mají jasně vymezené:
    - Pracovní náplň
    - Povinnosti
    - Pravomoci k úkonům
  - Vedoucí těchto úseků mají své řídicí povinnosti, rozhodovací pravomoci a kontrolní mechanismy a postupy

# TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Podle jednoduchých čísel

Podle času

Podle podnikových funkcí

Podle území, resp. oblastí

Podle zákazníků

Podle procesu, podle zařízení

Podle výrobku

Maticová

Projektová

Strategické obchodní jednotky

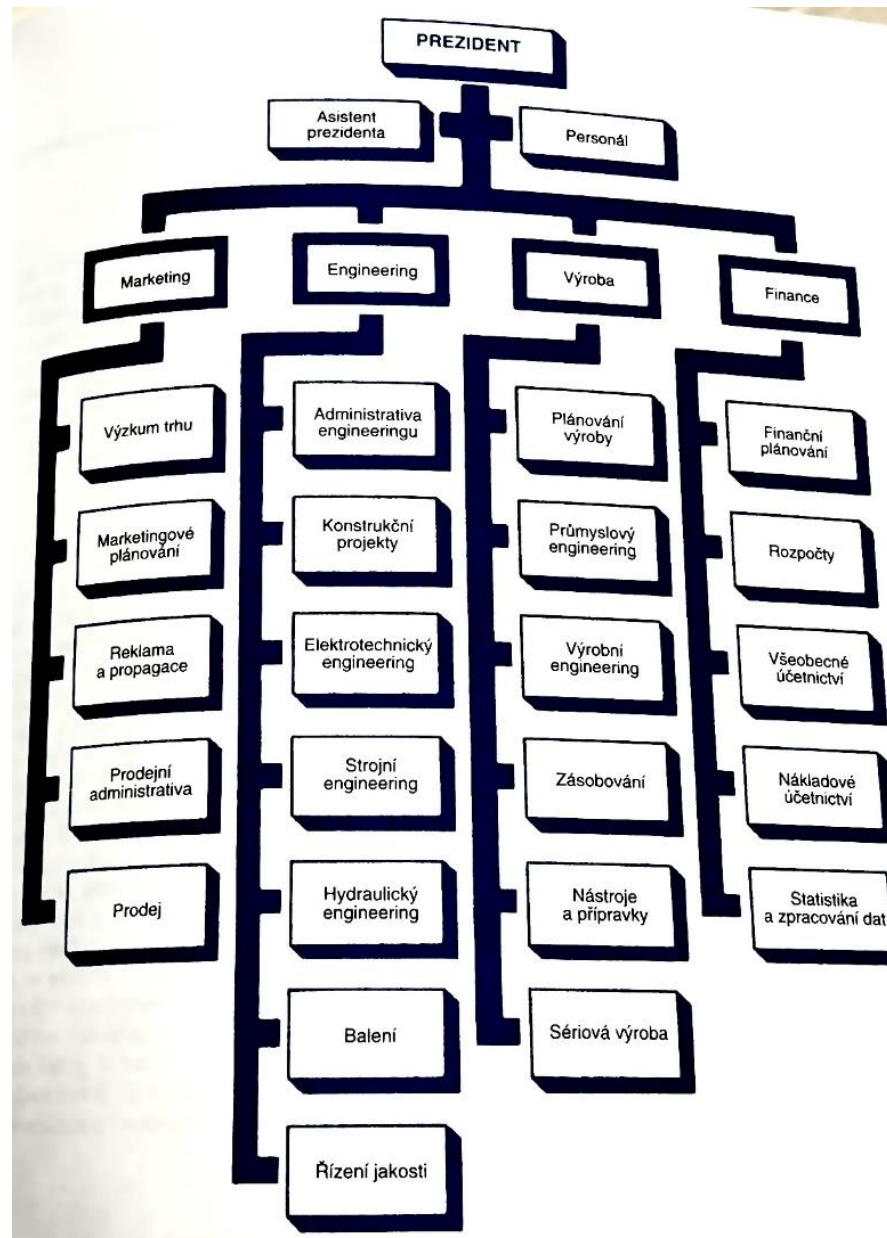
# PODLE JEDNODUCHÝCH ČÍSEL

- Kmeny, klany, armády
- Vyčleňování osob se stejnými povinnostmi a jejich podřízení jednomu manažerovi
- Nezáleží na tom, co lidé dělají, kde nebo s kým pracují
- Závisí výhradně na počtu zapojených lidí
- Užitečná na nejnižších organizačních úrovních

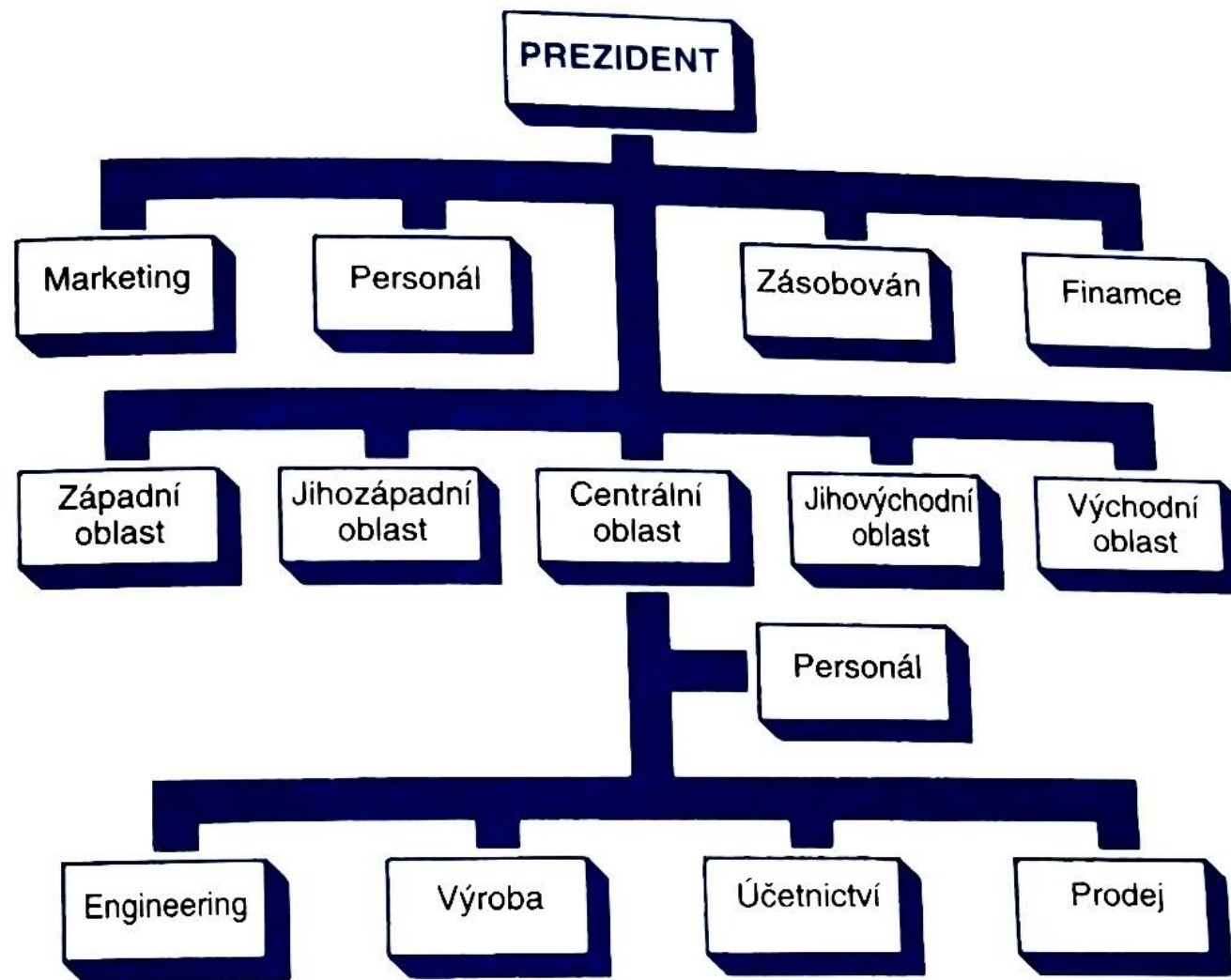
# PODLE ČASU

- Pracovní směny – např. nemocnice, požární jednotky, ocelárny (nepřetržitost)
- Výhody
  - Vykonávání bez ohledu na normální pracovní den nepřetržitě
  - Procesy, které nelze přerušit a navazují na sebe
  - Vyšší využití drahého výrobního zařízení
  - Vhodná práce v noci pro určité skupiny lidí
- Nevýhody
  - Noční směny – obtížné vedení
  - Únava při přechodu z denní na noční směny a naopak
  - Koordinační a komunikační problémy
  - Vyšší odměny za noční zvyšují náklady na výrobu a služby

# FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

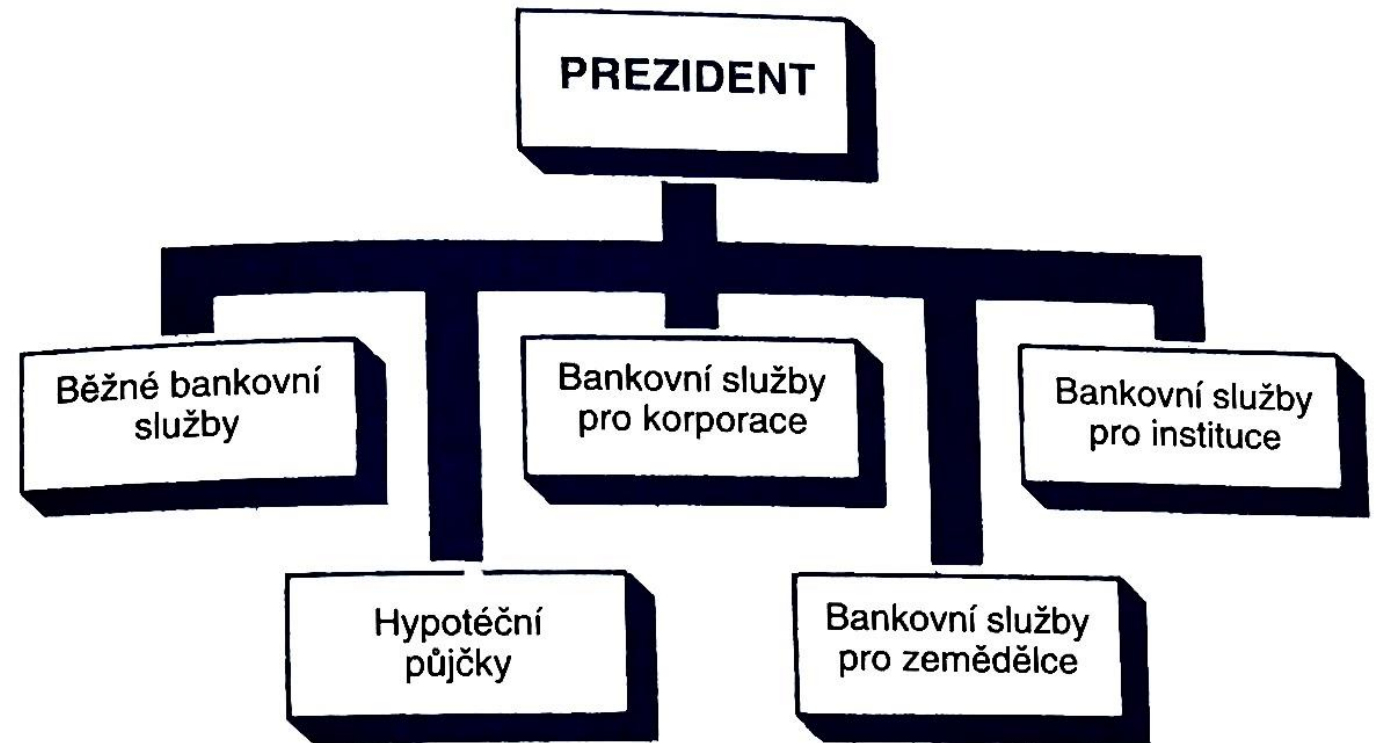


# TERITORIÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

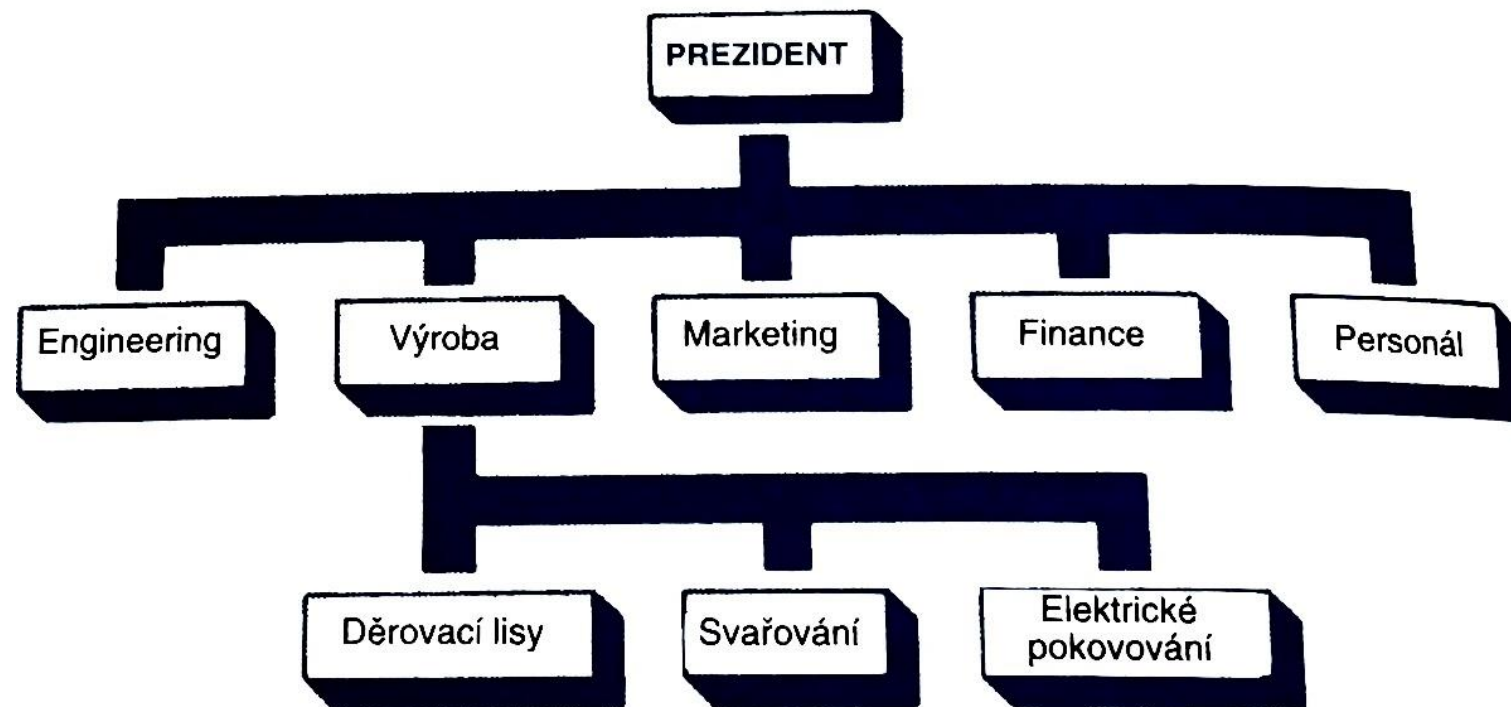




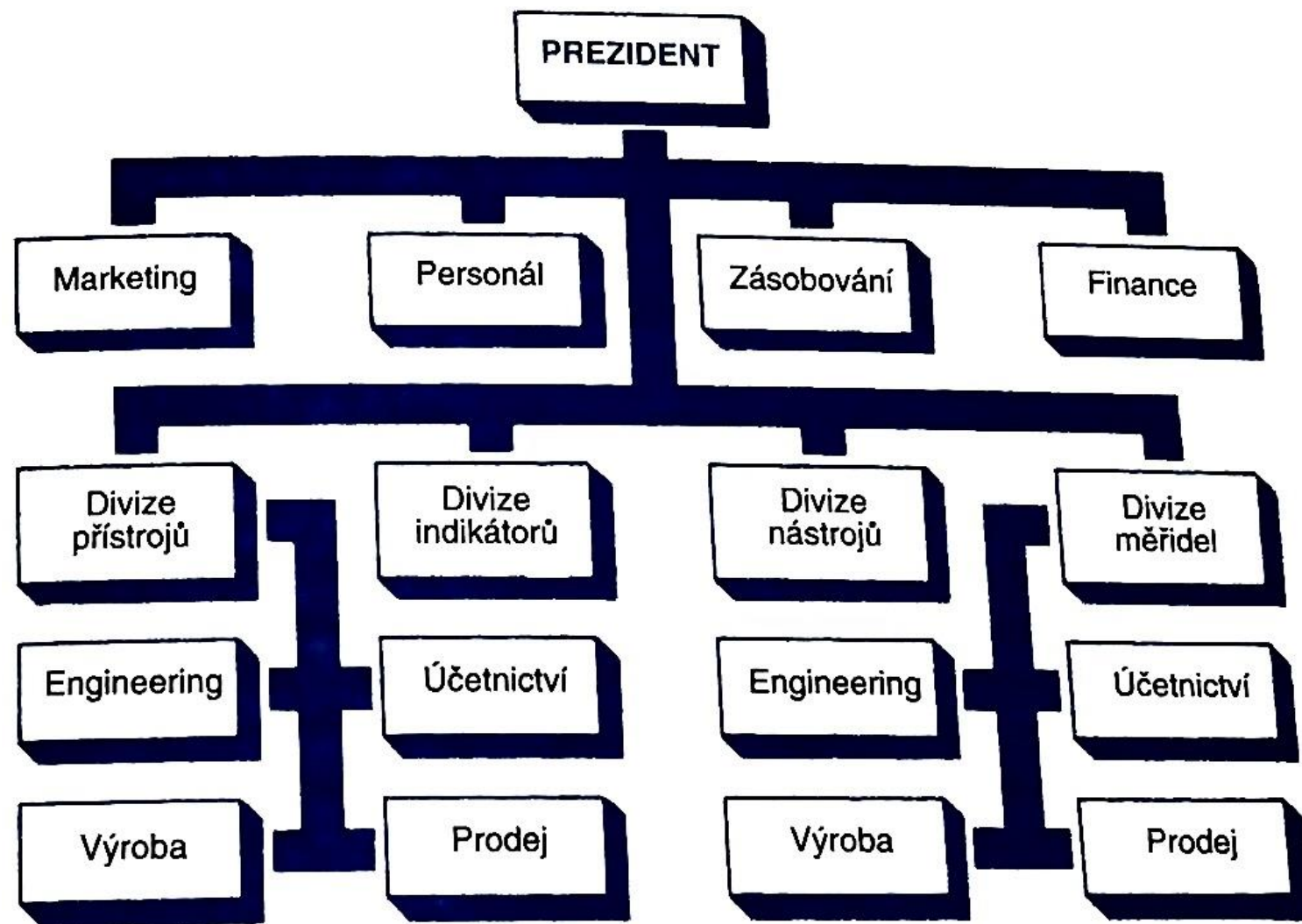
## PODLE ZÁKAZNÍKŮ



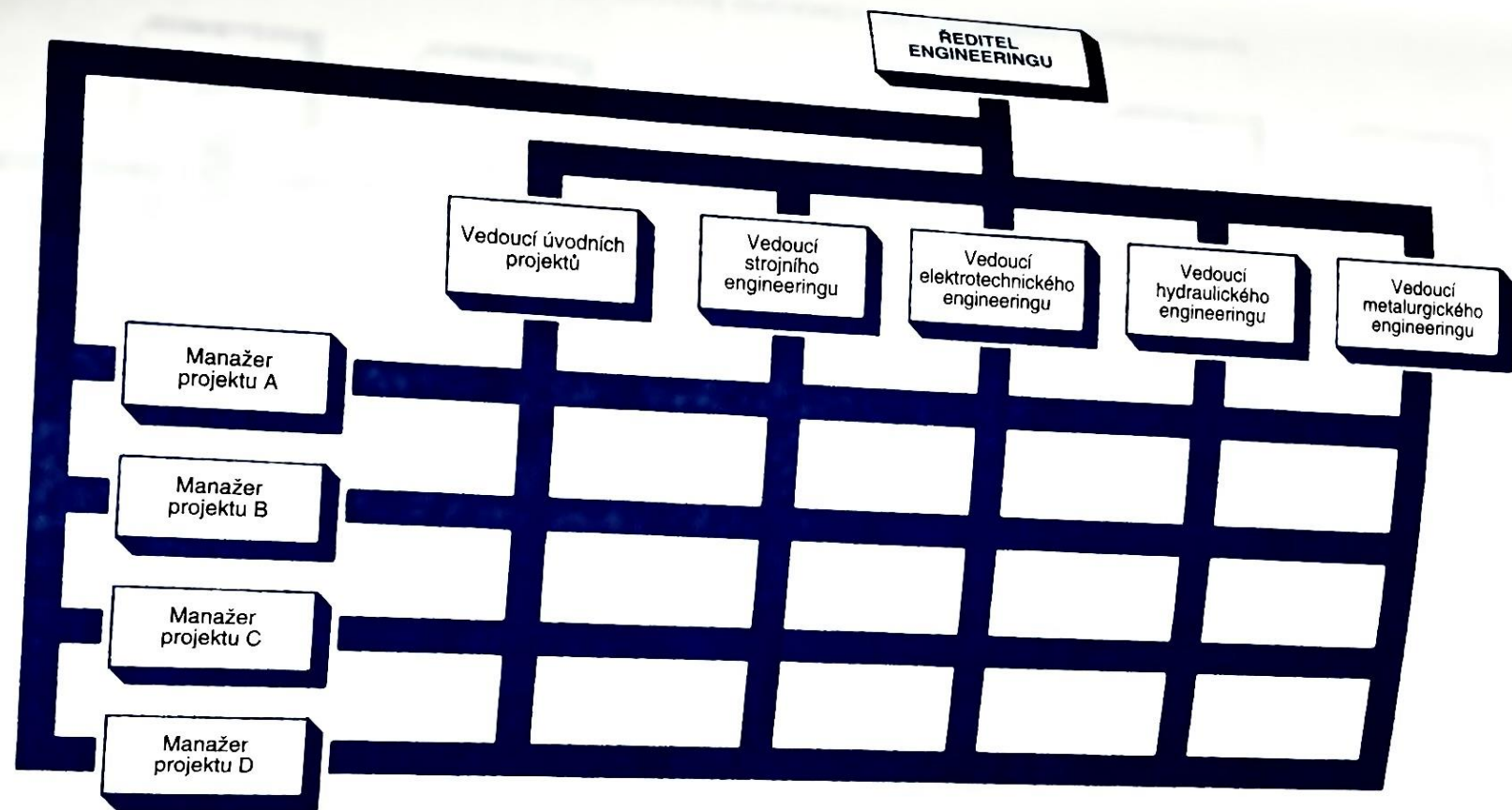
# PODLE TYPŮ PROCESŮ NEBO PODLE ZAŘÍZENÍ



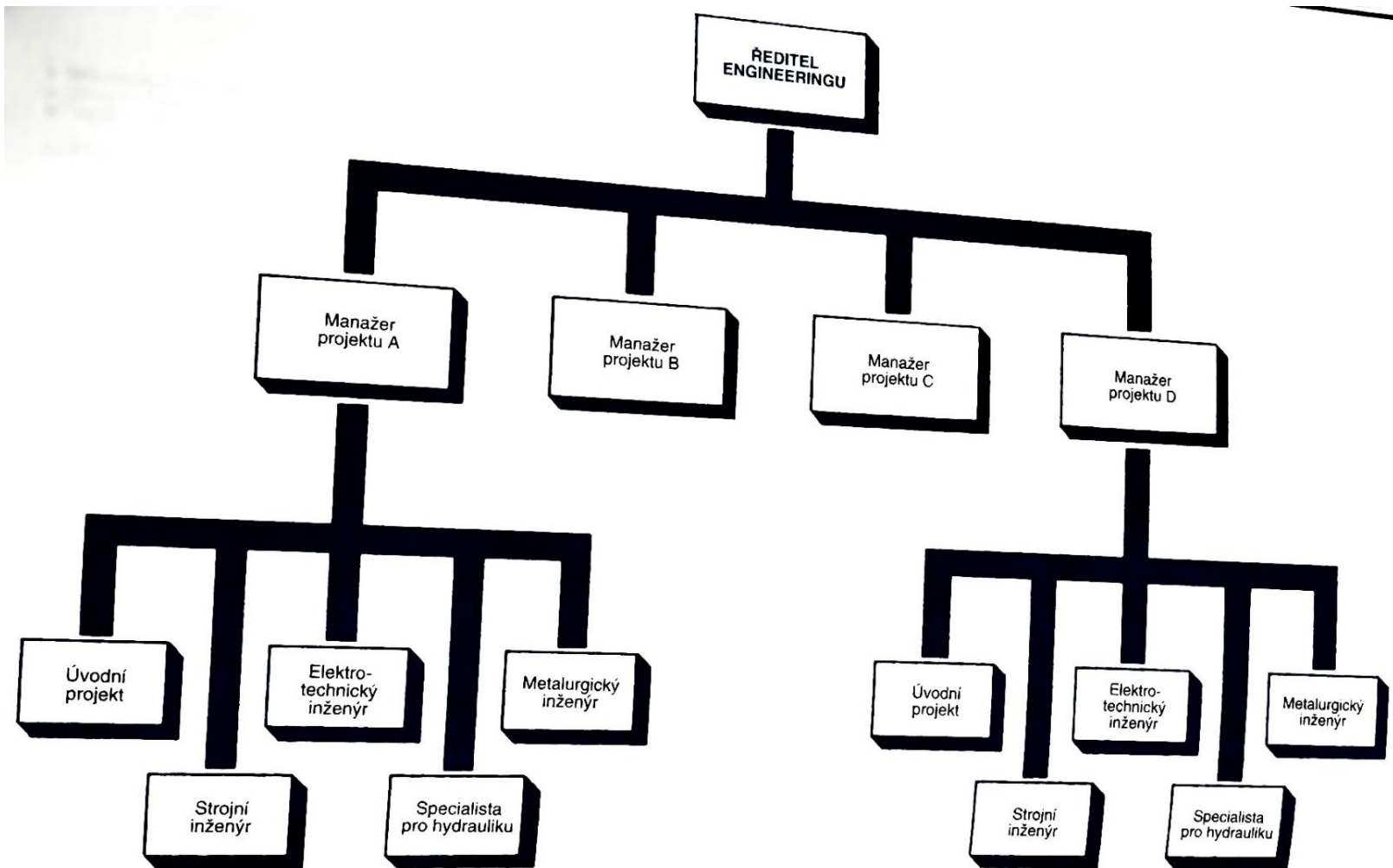
# VÝROBKOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



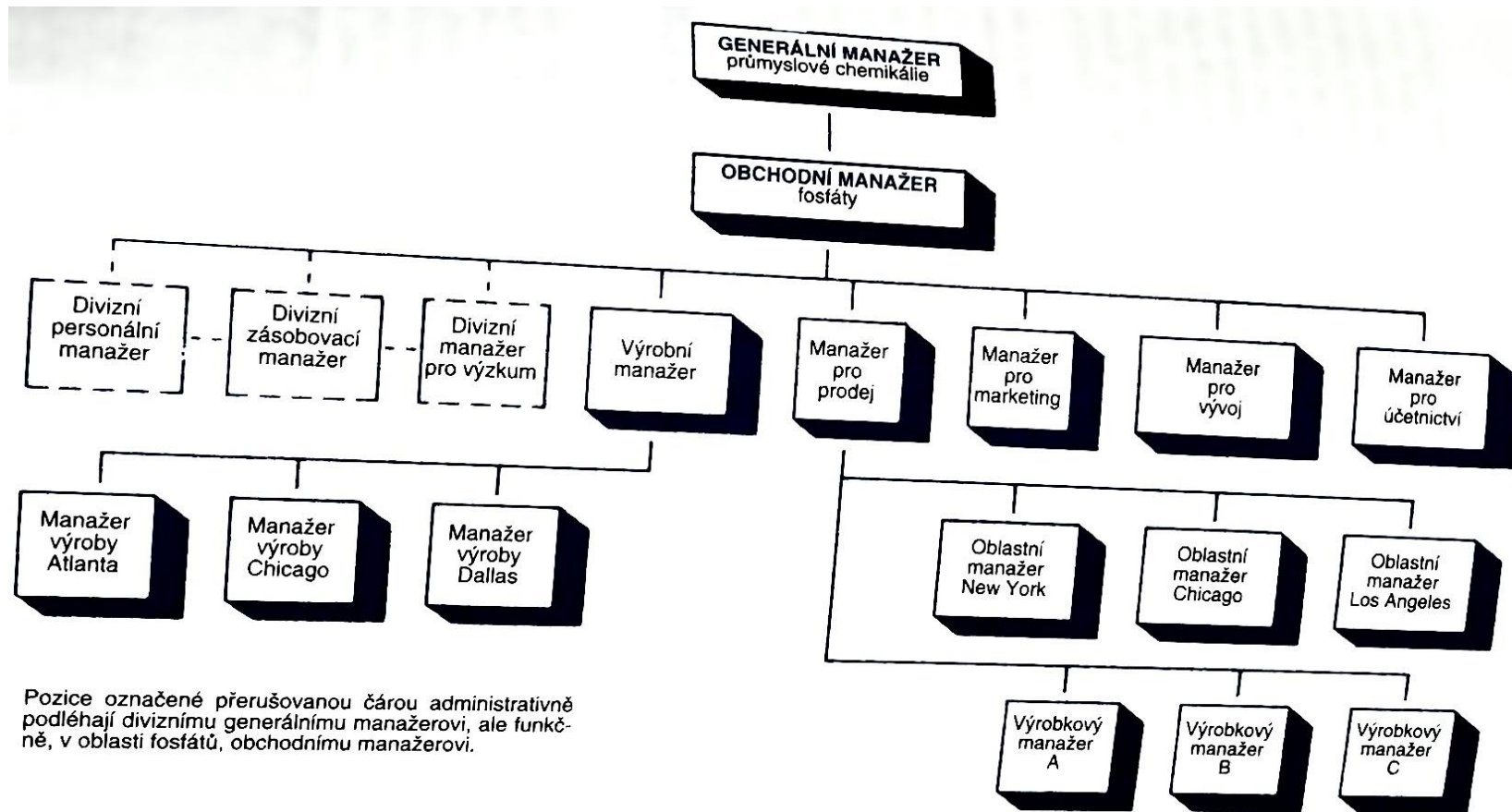
# MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



# PROJEKTOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



# PODLE STRATEGICKÉ OBCHODNÍ JEDNOTKY (SBU)

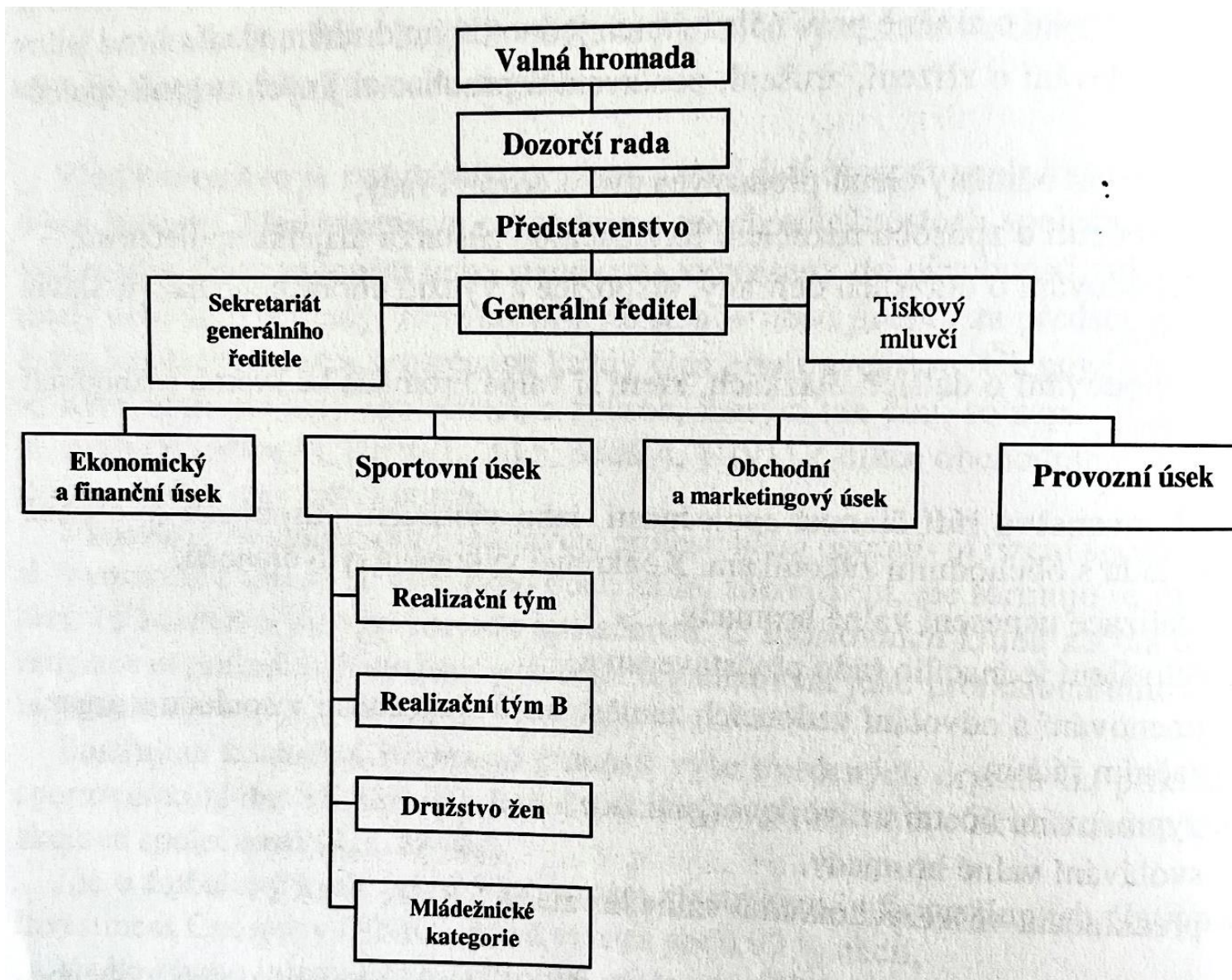


# ORGANIZOVÁNÍ V JAPONSKU, USA A ČÍNĚ

Japonský management	Management v USA	Čínský management
1. Kolektivní odpovědnost	1. Individuální odpovědnost	1. Kolektivní i individuální odpovědnost
2. Nejednoznačná odpovědnost za rozhodování	2. Jasná a specifická odpovědnost za rozhodování	2. Snaha zavést "tovární systém odpovědnosti"
3. Neformální organizační struktura	3. Formální byrokratická struktura	3. Formální byrokratická struktura
4. Dobře známá všeobecná organizační kultura a filozofie, konkurenční nadšení	4. Nedostatek všeobecné organizační kultury, ztotožnění spíše s profesí než s firmou	4. Ztotožnění pracovníků bez jakéhokoli konkurenčního nadšení

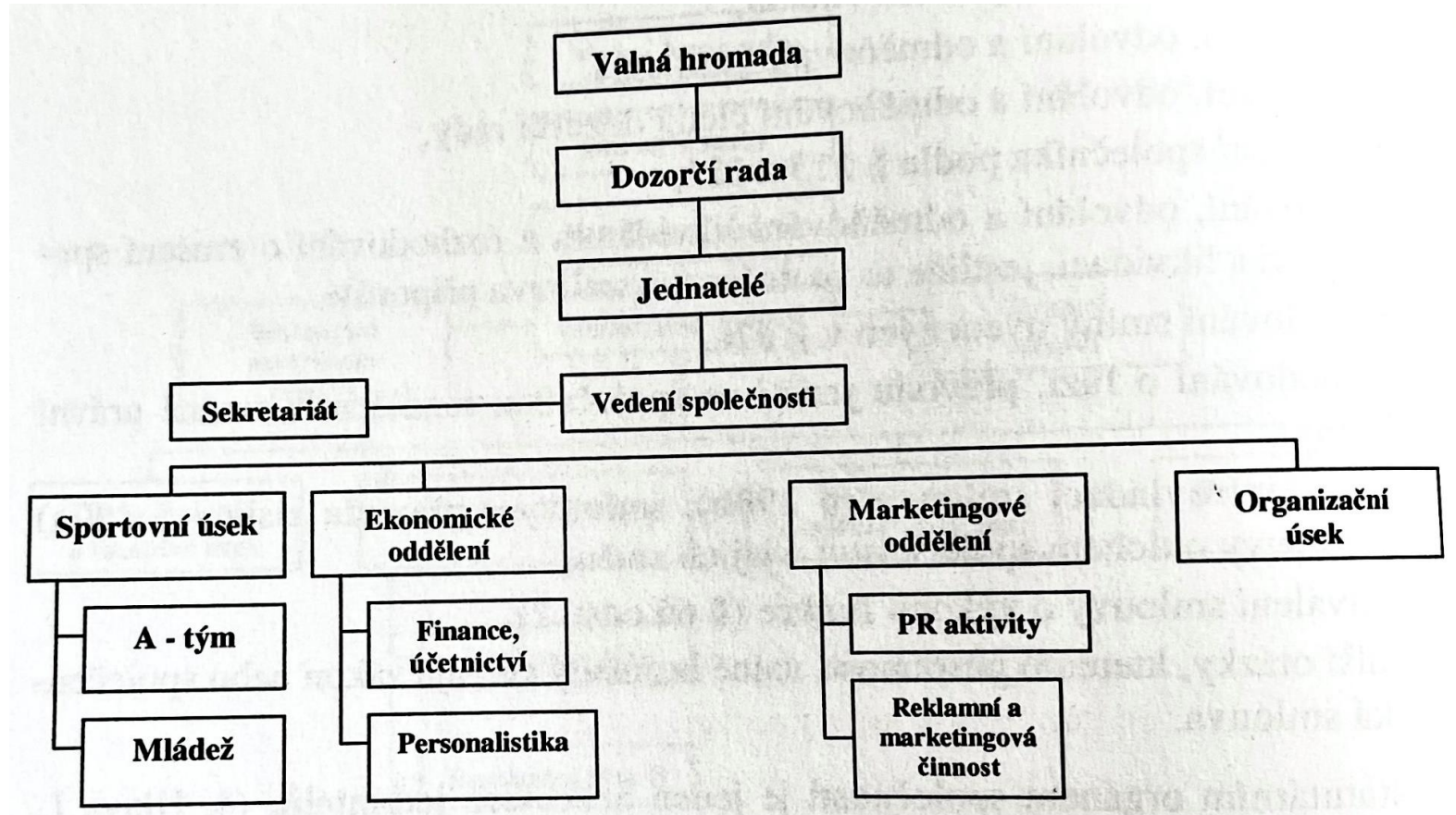


**PŘÍKLAD  
ORGANIZAČNÍ  
STRUKTURY – SK  
SLAVIA – FOTBAL, A.S.**

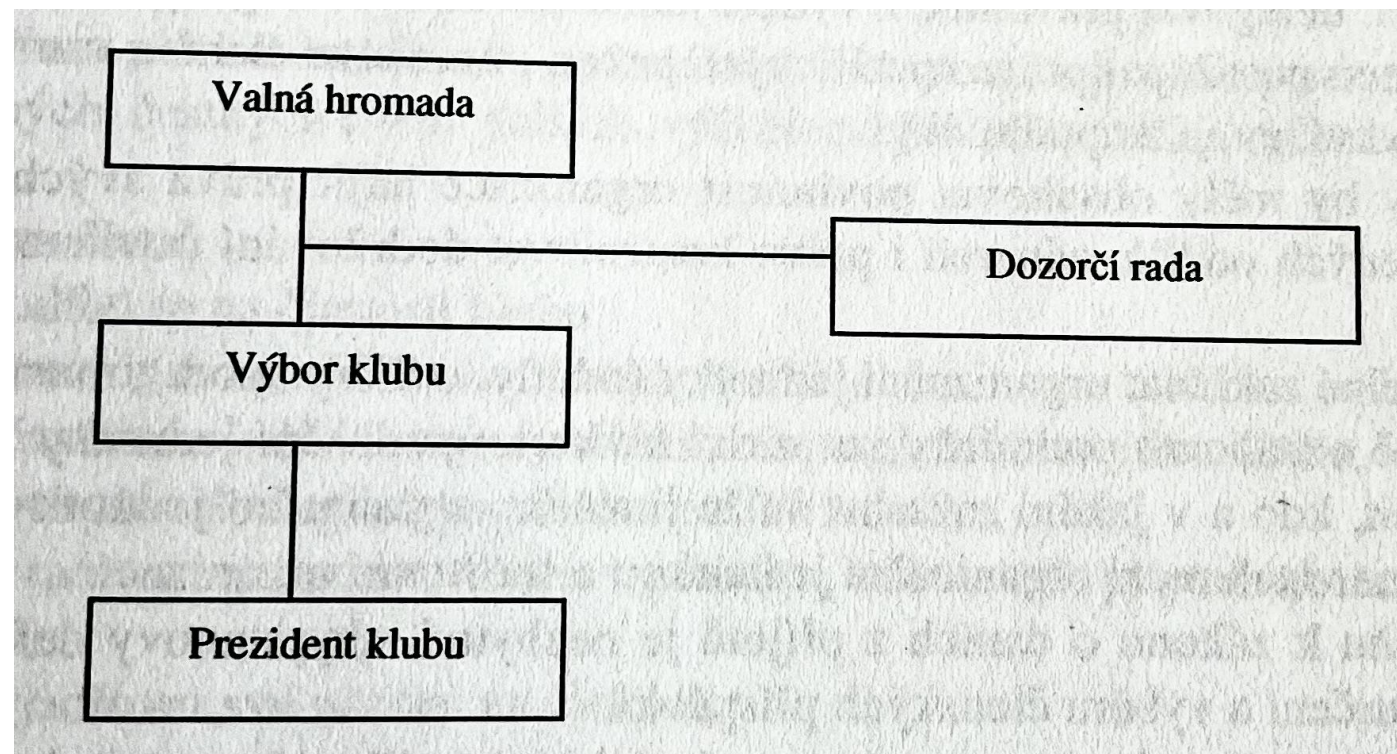




**PŘÍKLAD  
ORGANIZAČNÍ  
STRUKTURY – HC BÍLÝ  
TYGŘI LIBEREC –  
S.R.O.**

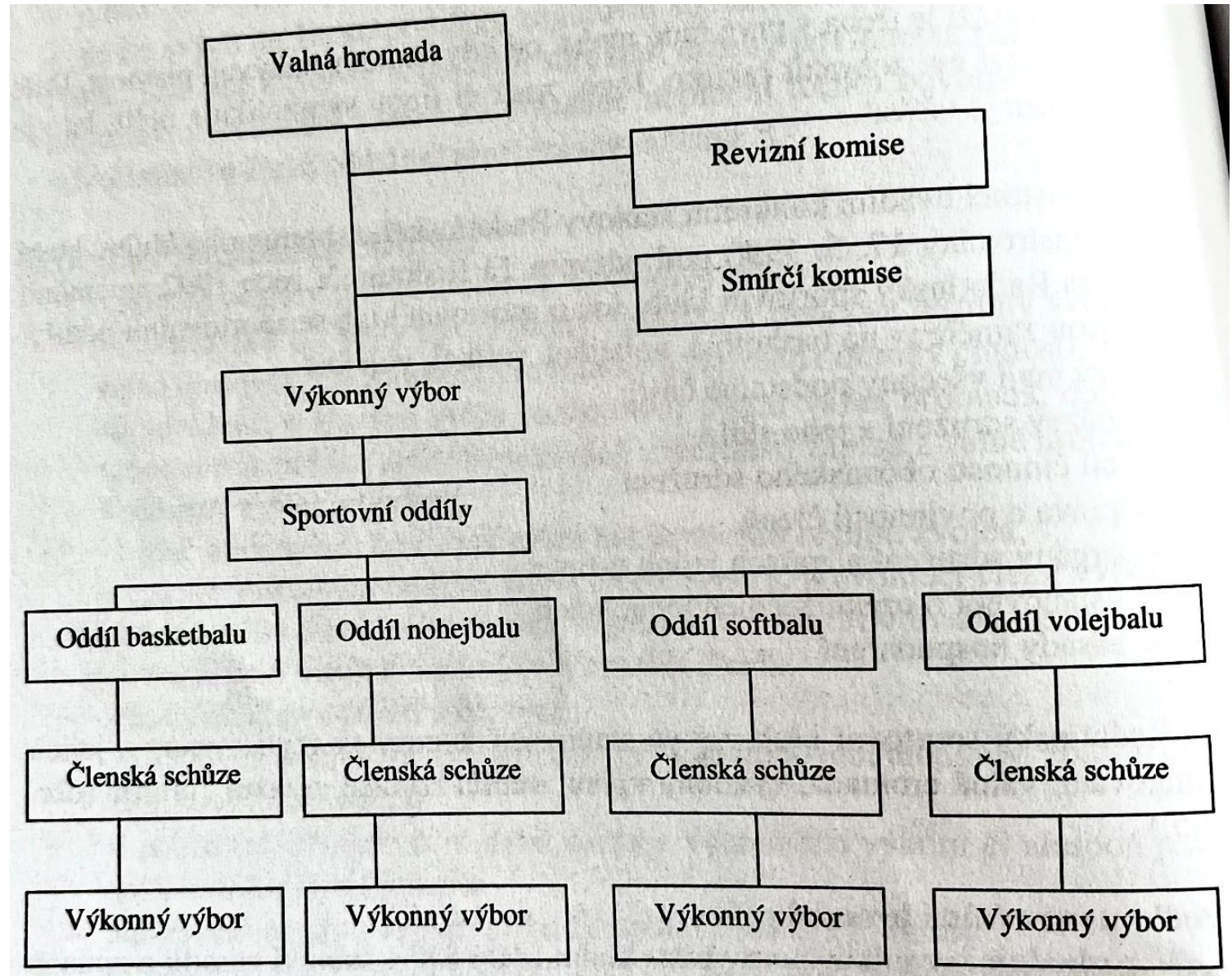


# OBECNÉ SCHÉMA SPOLKŮ

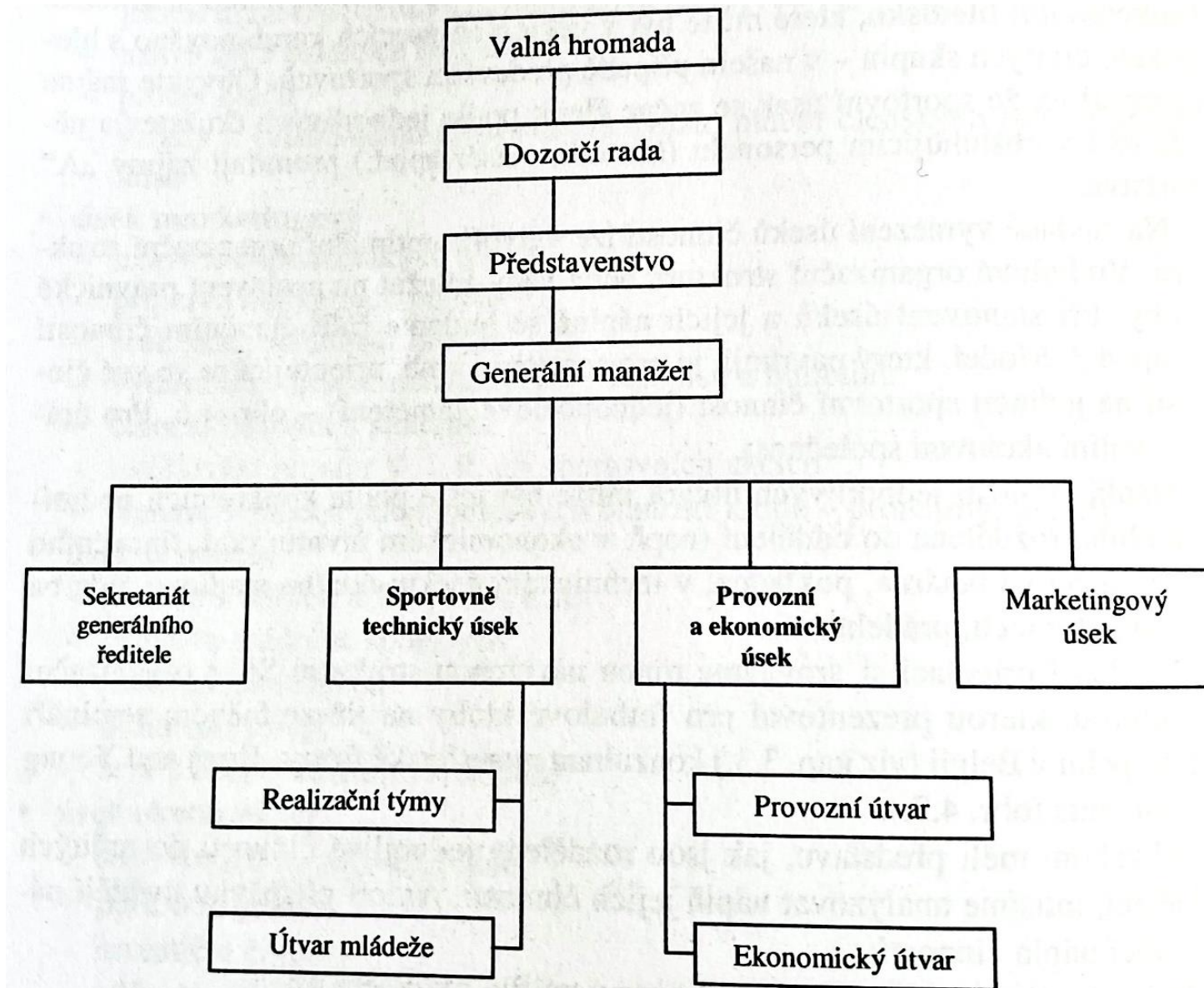




**PŘÍKLAD  
ORGANIZAČNÍ  
STRUKTURY –  
RADOTÍNSKÝ  
SPORTOVNÍ KLUB –  
SPOLEK**

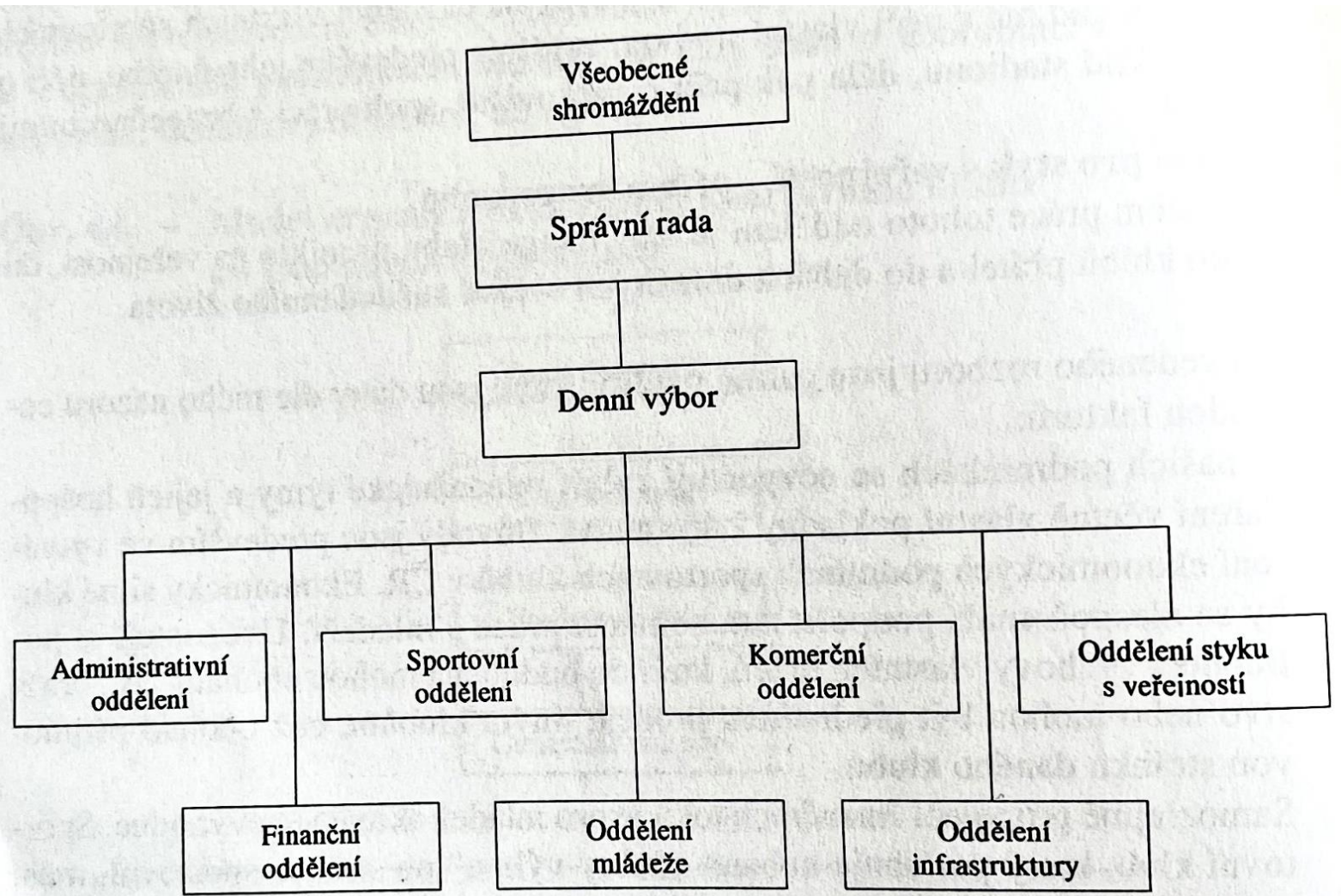


# MODELOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SK NA BÁZI A. S. DLE ČÁSLAVOVÉ (2009)





# OBECNÉ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODLE PRŮMĚRU BELGICKÝCH FOTBALOVÝCH KLUBŮ



# PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ

1. Princip jednoty cílů

2. Princip organizační efektivity

3. Princip rozpětí managementu

4. Princip jednoznačného přiřazení

5. Princip delegování podle očekávaných výsledků

6. Princip absolutní odpovědnosti

7. Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti

8. Princip jednoty vedení

9. Princip úrovně pravomoci

10. Princip vyváženosti

11. Princip pružnosti

Vysvětleno na slidech 49 a 50

# PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ – VŠEOBECNĚ APLIKOVATELNÁ KRITÉRIA EFEKTIVNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

## 1. Princip jednoty cílů

- Organizační struktura je efektivní tehdy, umožňuje-li jednotlivcům přispívat k dosažení podnikových cílů.

## 2. Princip organizační efektivity

- Je efektivní tehdy, jestliže při dosahování podnikových cílů dochází k minimálním nežádoucím důsledkům nebo nákladům.

## 3. Princip rozpětí managementu

- V každé manažerské pozici existuje omezení počtu osob, které je možné efektivně řídit. Na velikost tohoto omezení působí řada faktorů.

## 4. Princip jednoznačného přiřazení

- Čím je v podniku jasnější linie pravomoci vedoucí od vrcholové pozice k jakékoliv podřízené pozici, tím je jasnější odpovědnost za rozhodování a tím je komunikace v podniku efektivnější.

## 5. Princip delegování podle očekávaných výsledků

- Pravomoc delegovaná jednotlivým manažerům by měla být úměrná jejich schopnostem dosáhnout očekávaných výsledků.

## 6. Princip absolutní odpovědnosti

- Podřízení jsou odpovědní za své činnosti svému nadřízenému a vedoucí nesou plnou odpovědnost za činnost svých podřízených.

# PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ – VŠEOBECNĚ APLIKOVATELNÁ KRITÉRIA EFEKTIVNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

## 7. Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti

- Odpovědnost za činnost nesmí být větší a neměla by být menší než delegovaná pravomoc.

## 8. Princip jednoty vedení

- Čím více podléhají jednotlivci pouze jednomu nadřízenému, tím je menší možnost vzniku problémů a tím je větší pocit odpovědnosti za dosahované výsledky.

## 9. Princip úrovně pravomoci

- Udržování zamýšlené delegace vyžaduje, aby byla jednotlivými manažery v rámci pravomoci uskutečněna veškerá příslušná rozhodnutí a ne, aby byla postupována na vyšší organizační úroveň.

## 10. Princip vyváženosti

- Každá organizační struktura vyžaduje vyváženost pro efektivní dosahování podnikových cílů – hledání optima. Vyvážení počtu činností a lidí, kteří jsou v organizaci umístěni.

## 11. Princip pružnosti

- Čím více opatření pro zvýšení pružnosti je zabudováno do organizační struktury, tím lepe může organizační struktura plnit svůj účel. Při změně situace má schopnost přizpůsobit se počtu zákazníků, výrobků atd.





# **PROSTOR PRO DOTAZY**

