

# 9. Organizační struktura

Řízení institucí výchovy, vzdělávání  
a veřejné správy

# Organizační struktura

- Kostra řízení
- Organizační proces
  - efektivnost koordinace v systému
  - stanovení činností (funkcí), které musí organizace provádět k dosažení svého cíle
  - rozdělení pravomocí i činností do menších souborů
  - koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
  - přizpůsobení změnám v okolí
- jednoduchá, průhledná z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb, přehledná
- **musí být prostředkem zkvalitnění řízení, nikoli jeho cílem**

# Význam organizační struktury

## Proč OS (obecně)?

- Vedoucí pracovník (manažer) je schopen „uřídít“ efektivně jen omezený počet osob a oblastí
- Na úrovni „top“ managementu obvykle cca do 8 osob
- S klesající úrovní řízení může být až 15, i více
- Počet ovlivněn: složitost práce, prostorové rozmístění pracovišť, spolupráce
- S rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení

# Počet podřízených v podniku

- Podle Američanů
  - Vrcholoví manažeři: 4 – 9
  - Manažeři na nižší úrovni: 9 – 20
- Podle Britů
  - Vrcholoví manažeři: 4
  - Manažeři na nižší úrovni: 8 – 12
- Vrcholoví manažeři mají nižší počet podřízených -> zastávají velký počet funkcí

# Metoda OSKAR

- využívaná při tvorbě organizační struktury firmy
- metodu organizování vypracovaná Ernestem Daleem (am. profesor, teorie řízení)
- **Objectives** – cíle (jaký cíl sledujeme)
- **Specialization** – specializace
- **Coordination** – koordinace (umístění pracovníků)
- **Authority** – pravomoc (pracovníků)
- **Responsibility** – odpovědnost; správné nastavení u každé pozice a organizačního útvaru jasné, jakou má odpovědnost

# Aspekty ovlivňující OS

- Velikosti organizace
- Účelu, který má organizace plnit
- Podmínky
- Převažující strategie
- Používaných technologiích

# Organizačně-řídící dokumentace (organizační normy)

- Statutární dokumenty (statut, stanovy) – vymezují postavení, statutární osoby
- Řády (organizační, provozní, podpisový, pracovní) – vymezují vnitřní pravidla a chování
- Směrnice (nákupy, skladování) – stanovují podrobnější postup jednání při realizační činnosti
- Pokyny a instrukce (přejímky, kontroly)
- Metodiky

# Organizační struktura

- Právomoc – formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací
- Odpovědnost – povinnost prokázat, že daný úkol byl splněn
- Diferenciace – způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům
- Vertikální diference
- Horizontální diference



# Organizační struktura podle časového trvání

- **Dočasná** organizační struktura – časově omezené trvání (akce)
- **Trvalá** organizační struktura (školní rok, doba jmenování ředitele apod.)

# Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

## Centralizace

- Pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují všechna důležitá řídicí rozhodnutí
- Manažeři na vyšších úrovních organizační hierarchie si ponechávají větší rozsah pravomocí a odpovědností
- Vysoká (úzká) organizační struktura
- Těsné vazby mezi nadřízenými a podřízenými, velký počet hierarchických úrovní

## Decentralizace

- Pravomoci a odpovědnosti delegovány na větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační
- Část pravomocí a odpovědnosti postoupena nižším složkám
- Plochá (široká) organizační struktura
- Volnější vazby mezi nadřízenými a podřízenými, nutnost kvalitních pracovníků v manažerském týmu

# OS podle způsobu dělby práce

## Byrokratické a adaptivní

- **Byrokratické – pevné**
  - Liniové
  - Liniově-štabní
  - Funkcionální
  - Divizionální
  
- **Adaptivní - pružné**
  - Maticová
  - Projektová
  - Virtuální

# Druhy organizačních struktur

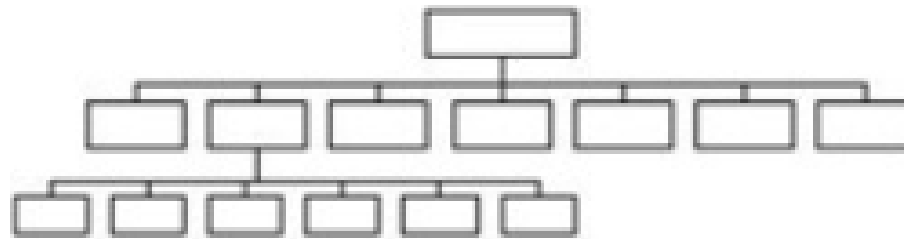
- Nejdříve vznikly liniové, určené pro menší organizace
- Jednotky na stejné úrovni řízení vykonávají totožnou práci, mají stejnou pracovní náplň
- Specializované činnosti jsou buď řešeny dodavatelsky (outsorcovány), nebo jsou v obsahu odborníka
- Větší organizace – štáb vykonává specializované funkce (liniově štábní)
- Středně velké organizace – funkcionální linie, funkční oblasti.
- Největší organizace – divizionální OS

# Nejčastější OS

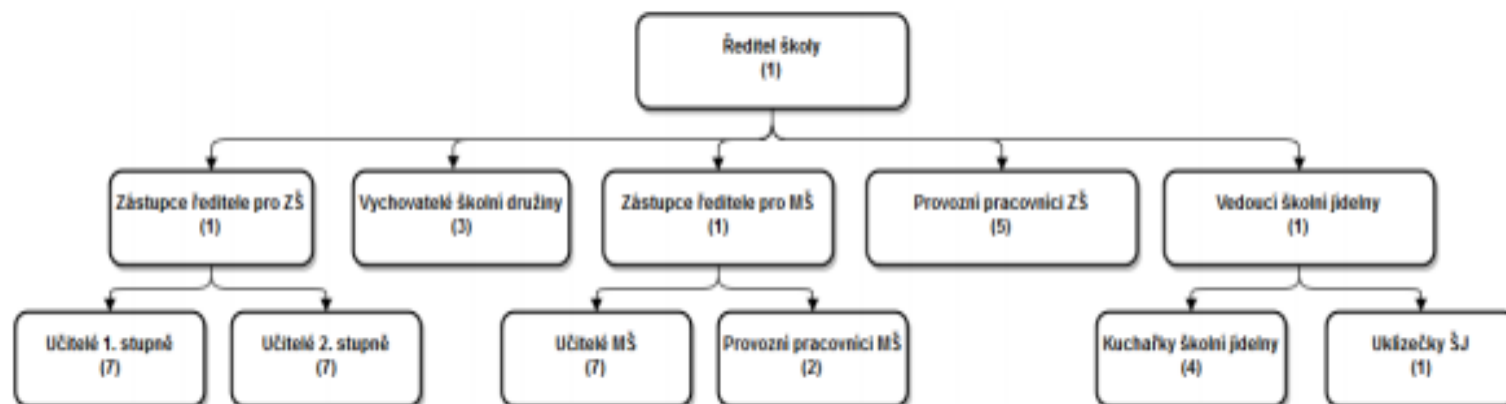
- Nediferencovaná
- Liniová (lineární)
- Liniově-štabní
- Funkcionální
- Divizionální
- Maticová
- Týmová
- Síťová
- Cílově programová

# Organizační struktura „široká; plochá“

- Nízká vertikální členitost
- Velký počet pracovníků podléhá jednomu řízení
- Nebezpečí přetížení vedoucího (ztratí přehled)

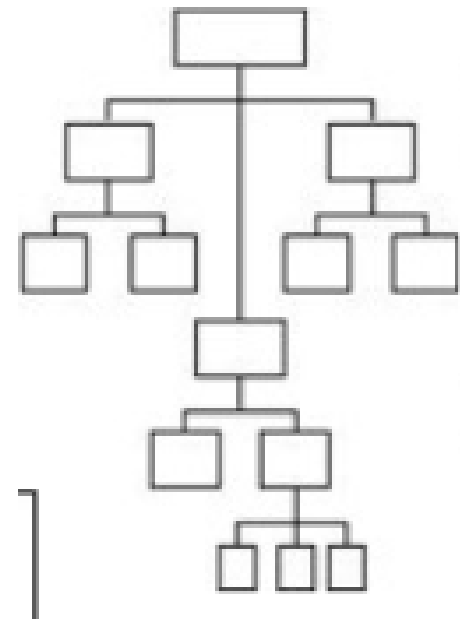


...

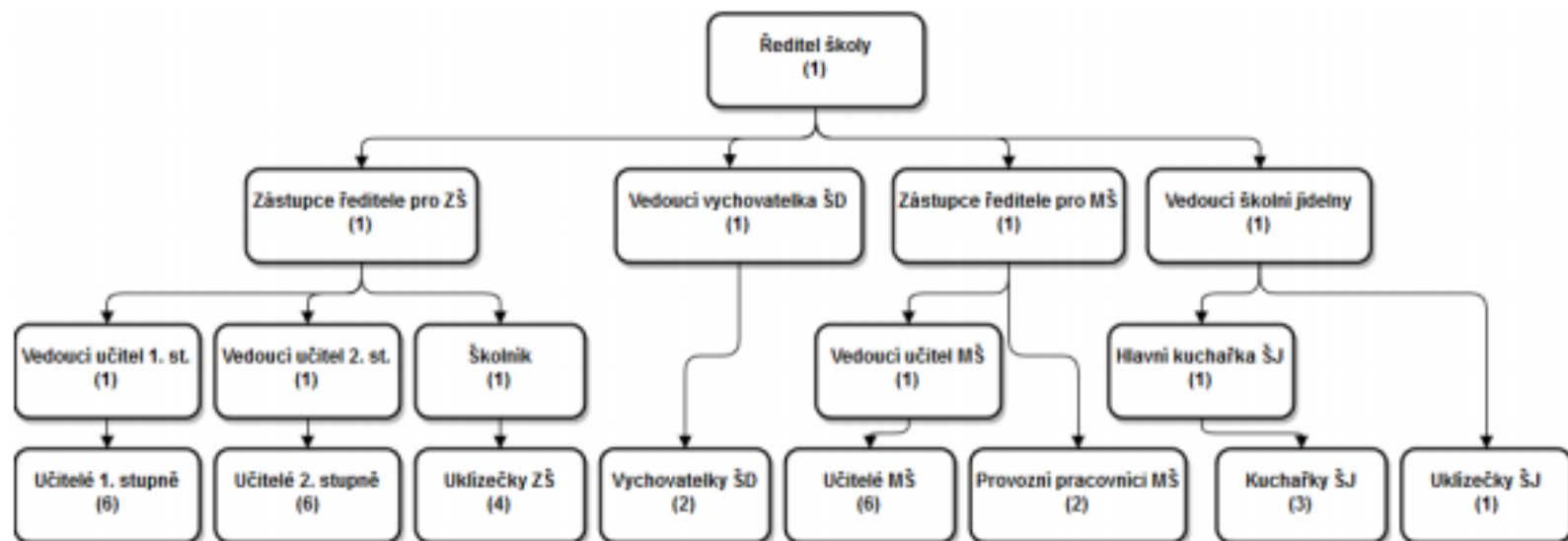


# Organizační struktura „vysoká; štíhlá; strmá“

- Nízký počet podřízených jednomu nadřízenému
- Každá úroveň „filtrem“ komunikačních toků – komunikační šum
- Nebezpečí pomalého a nepružného řízení
- Velké organizace





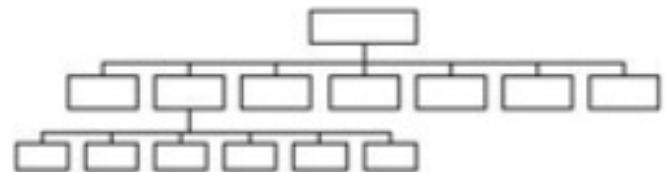


# Nediferencovaná OS

- „chaos management“
- Specifická forma organizační struktury
- Stanoveny cíle organizace jako celku i základní vztahy liniové nadřízenosti a podřízenosti
- Vzájemné vztahy velmi volné
- Koordinace prací – neformální schůzky a diskuse
- Výhody – vyšší pružnost a adaptabilita, nižší riziko z vážných chyb v personální organizaci

# Liniová OS

- První vývojový typ útvarové struktury
- V současnosti uplatnění pouze v malých organizacích
- Jediný odpovědný vedoucí
- Jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými
- Podřízený dostává informaci pouze z jednoho nadřízeného místa
- Liniová úroveň – přímá (příkazovací) pravomoc



# Liniově štábní

## Štáb

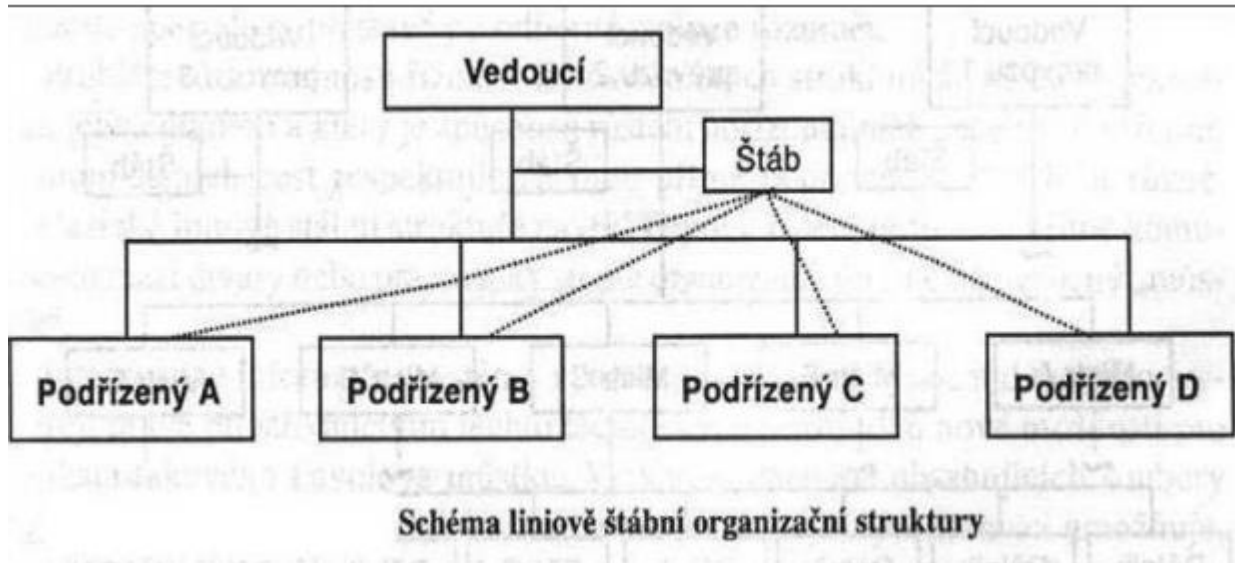
- Zabezpečuje speciální činnosti - podpora liniových pracovních skupin
- Další linie mají možnost konzultací, doporučení, rad

Hlavní slabinou administrativně úkolová orientace místo cílové orientace

Možné konflikty mezi liniovými a štábními útvary

- Neschopnost linie chápat úlohu štábu
- Neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu
- Štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie
- Politika štábu často zmate linie

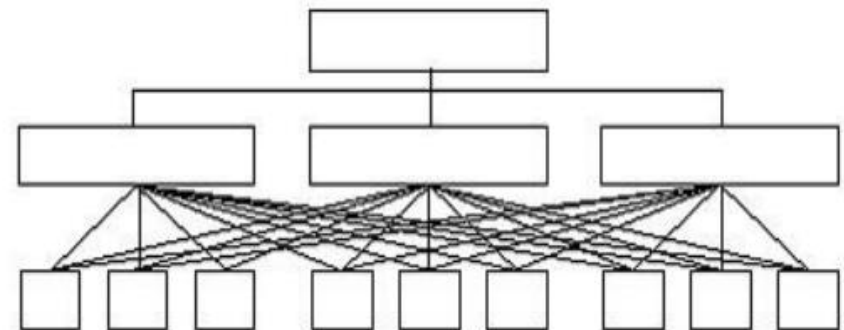
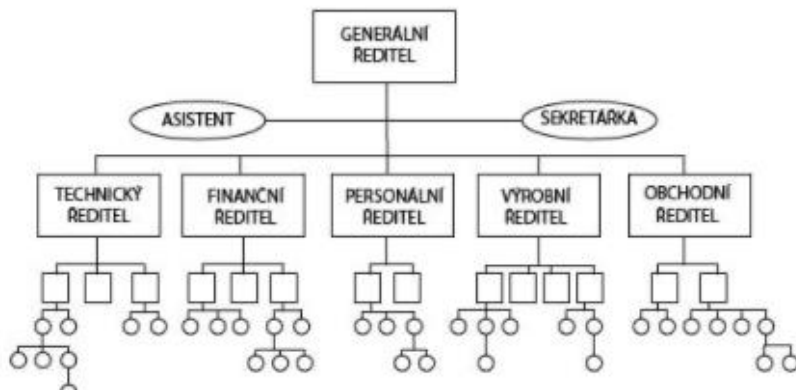
# Liniově štábní OS



# Funkcionální OS

- Důraz na odbornost – mnoho specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení
- Objekt řízení je podřízen více řídicím pracovníkům
- Velmi málo uplatňován v praxi
- specialisté **sledují své odborné (dílčí) zájmy** a cíle bez vazby na hlavní cíle firmy. (Účetní mohou mít zájem pouze na řešení specifických účetních problémů a přehlížejí vazbu jiné cíle.)

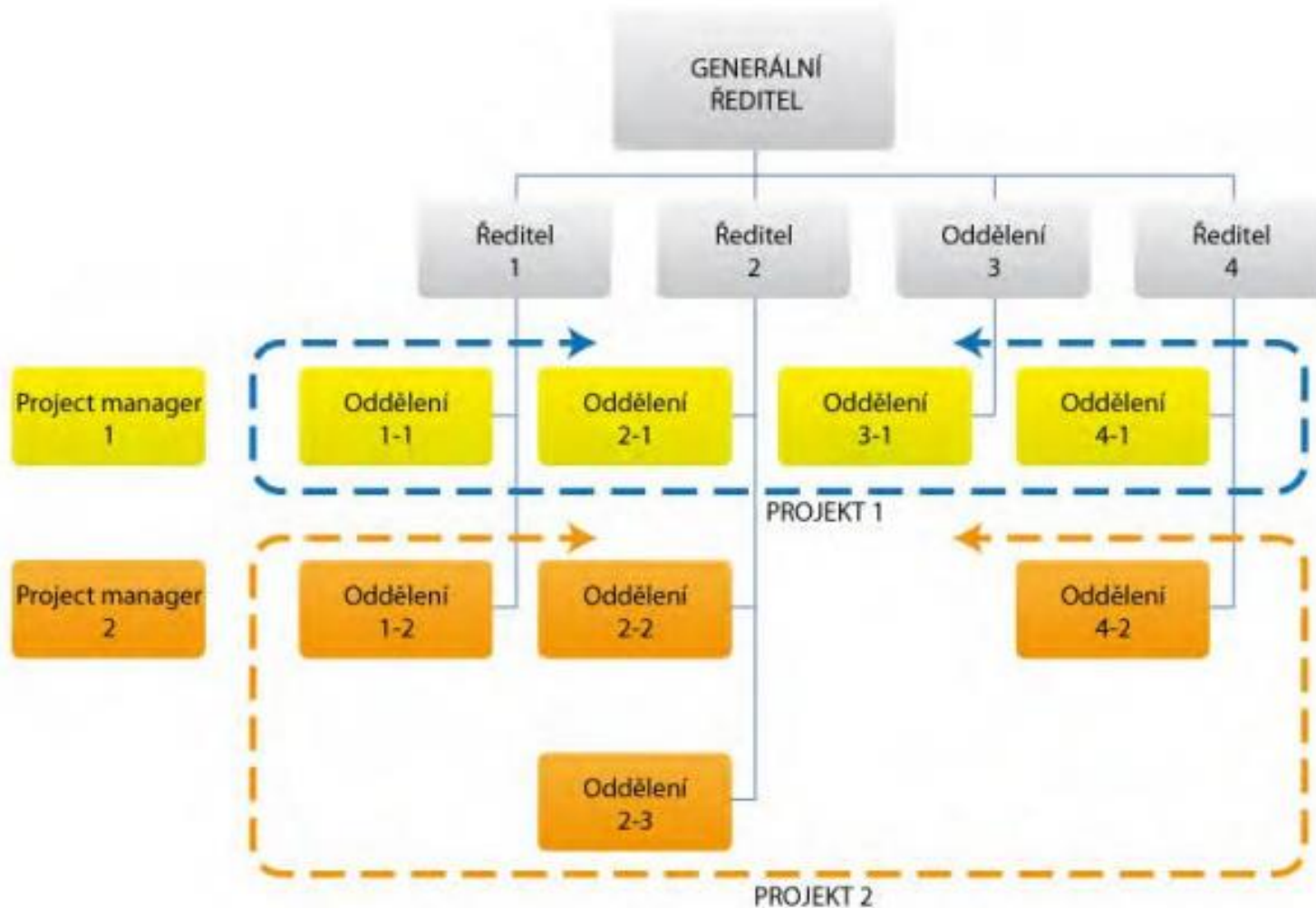
FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



# Maticová OS

- Spojuje prvky funkcionální a divizionální org. struktury
- Každý pracovník má dva nadřízené -> odborný vedoucí a vedoucí týmu
- Odborné týmy jsou tvořeny pracovníky několika útvarů -> všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů
- Jedním z obtížných míst při používání maticové organizační struktury je rozdělení zodpovědnosti a pravomocí mezi projektové a tradiční (liniové) manažery
- V maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa
- Novým prvkem je zde vedoucí (manažer) projektu. Ten má na starosti koordinaci týmu, stmelování týmu, zaměření týmu na cíl projektu
- Varianta: v týmu není žádná hierarchie -> všichni jsou si rovni
- Varianta: Projektů může být i více
- Nebo jeden pracovník může být zároveň podřízen dvěma i více vedoucím

# Maticová OS





# Améba

- původ v Japonsku, ve firmě Kyocera Corp.
- vyšší forma „vnitropodnikání“,
- organizační jednotky flexibilně vznikají, rozšiřují se, či zanikají v závislosti na podmínkách - na poptávce, množství práce, využití kapacit, zdrojů apod.
- zatím jen v zemích JV Asie a Americe



# Fraktalizace a fraktály

- malé přehledné produkční jednotky, fraktály, popř. „závody v závodě" - řeší samostatně dílčí úkoly jednoho společného cíle
- každá jednotka má navíc plnou odpovědnost za dosažení svých cílů: objemu výroby, nákladů a kvality
- každá produkční jednotka je v rámci výroby v podstatě dodavatelem následujícím jednotkám, zároveň ale ovšem i zákazníkem jednotky předcházející
- i uvnitř závodu se vytváří řetězec vztahů podobných vztahům dodavatele k zákazníkovi.

# Delegování - přenesení úkolů

- přenesení úkolů a práv příjemce, který na sebe vezme odpovědnost
- pracovníkům se nemusí nic nařizovat, mají prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout
- nadřízený je pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem
- má charakter neformální týmové spolupráce

# Manažerské funkce vedoucích pracovníků

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (controlling)

nebo

- řízení (management)
- vedení (leadership).

# Organizační struktura ve školství

- hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost
- nezbytná pro řízení většího počtu lidí
- bez organizační struktury se neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje

# Organizační struktura ve školství

- nevhodné organizační struktury pro danou organizaci může být příčinou řady nedostatků v manažerské práci
- nedostatky se mohou projevit
  - byrokracie
    - zátěž způsobená například vysokou úrovní centralizace
    - např. každý dílčí krok nutnost dokumentovat, dokladovat a předávat ke schválení nejvyššímu vedení organizace
  - nedořešená pravomoc a zodpovědnost
    - nedostatečně nebo nevhodně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti
    - pracovníkům není jasně vymezen prostor pro rozhodování a s ním spojená odpovědnost
  - zpoždování rozhodovacího procesu
  - vznik konfliktů mezi spolupracovníky - nedorozumění, neefektivní předávání informací a z toho vznikající konflikty
  - pozdní či nesprávná reakce na příležitosti

# Stupeň řízení podle zákoníku práce

Stupeň řízení	Vedoucí pracovník
1. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců
2. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců
3. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec, který řídí práci vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení
4. stupeň řízení	- vedoucí zaměstnanec - statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - vedoucí zaměstnanec - vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení - náměstek člena vlády - vedoucí Kanceláře prezidenta republiky - vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR - vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu ČR - vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv - finanční arbitr - ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů

# Základní managementu školy

- Ředitel
- Zástupce ředitele školy
- Výchovný poradce
- Koordinátoři specializovaných činností (ŠVP, ICT, EVVO)
- Vedoucí učitel 1. stupně
- Vedoucí učitel 2. stupně
- Vedoucí učitel praxí
- Vedoucího vychovatel školní družiny
- Vedoucího učitele mateřské školy
- Vedoucího školní jídelny
- Vedoucího správního úseku
- Vedoucího metodického sdružení nebo předmětové komise



# Poradní orgány ve školách

- **Pedagogická rada**
- **Kolegium učitelů (grémium)**
- **Metodické orgány 1. stupeň**
- **Předmětové komise 2. stupeň**
- **Žákovská, studentská rada** – zástupci, mluvčí, jednotlivých tříd, výchovných skupin domova mládeže atd.
- **Rada rodičů** - zástupci rodičů jednotlivých