

**MANAGAMENT**

ORGANIZOVÁNÍ

# OSCAR

Zkratka řetězce požadavků, které musí být procesem organizování zajištěny

- **Cíle** (O= Objectives)
- **Specializace** (S= Specialization)
- **Koordinace** (C= Coordination)
- **Pravomoc** (A=Authority)
- **Zodpovědnost** (R= Responsibility)

- Posláním organizování je zajistit plánování – stanovení **cílů**, využívají se k tomu procesy dělby práce – **specializace**, dílčí procesy dělby práce vyžadují v prostoru a čase **koordinaci**. Řád, disciplínu a způsob provádění dílčích procesů usnadňuje vymezení **pravomocí** a **zodpovědnosti** zúčastněných.

# Organizační struktury

Forma sdružování lidí a činností pro zabezpečování úkolů organizování

Dělení z hlediska:

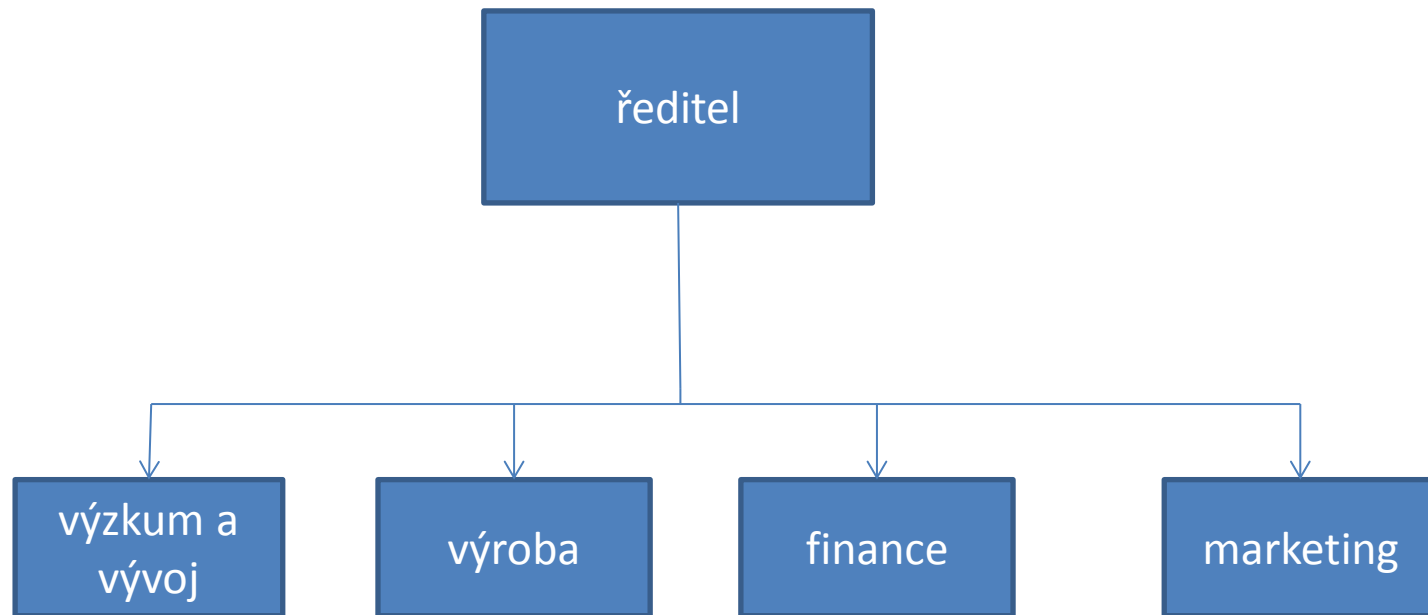
- A. Sdružování činností
- B. Uplatňování rozhodující pravomoci
- C. Míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
- D. Členitosti
- E. Časového trvání

# A. Sdružování činností

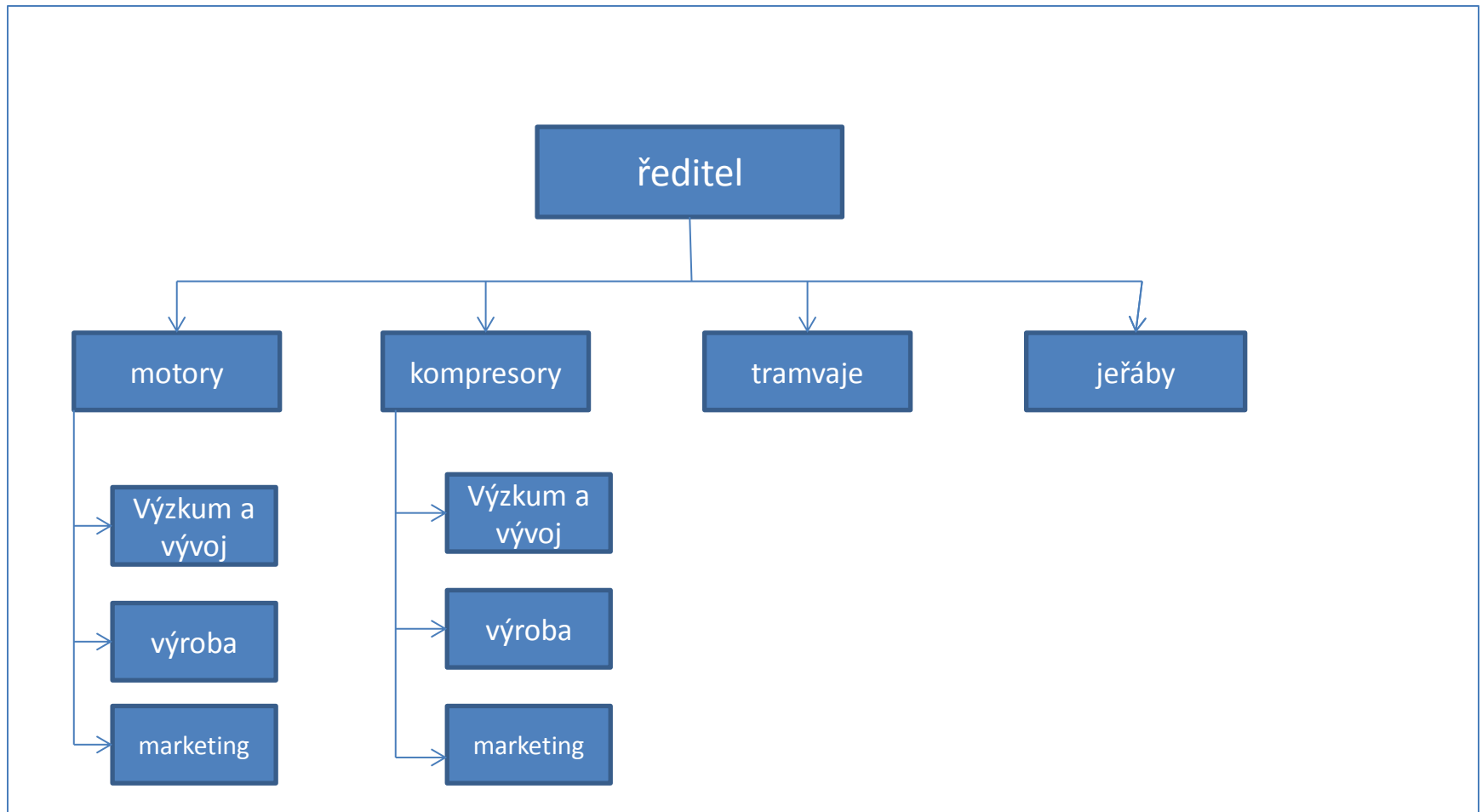
## Struktury

- Funkcionální
- Výrobní
- Ostatní účelové

# Funkcionální organizační struktura



# Výrobní organizáční struktura



# Ostatní účelové struktury

Podle

- Zákazníků
- Teritoriálního či geografického umístění
- Poskytovaných služeb
- Technologie procesů



# B. Uplatňování rozhodovací pravomoci

## Struktury

- liniového typu
- štábního typu
- kombinovaného typu
- komisionálního typu

# Liniové struktury

- Přímá rozhodovací pravomoc ve vertikální dimenzi
- Přímá zodpovědnost za plnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů

# Štábní struktury

- Poradní funkce pro zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí

# Kombinované struktury

## Liniově – štábní

- delegování části pravomocí z liniové struktury na štábní (poradní) v jednoznačně vymezené funkční oblasti
- **typický příklad:** vedení a kontrola účetnictví

## **Cílově – programové**

- Kombinují organizační vztahy příslušnosti k útvaru a vedení krátkodobější akce – např. projektu
- Vznikají „maticové struktury“, „pružné týmy“

# Maticové struktury

- Posílení tvůrčí spolupráce
- Vytváření několika sfér pravomocí, které se navzájem protínají
- Pravomoci se dělí mezi více pracovníků
- Daný problém řeší ti nejkvalifikovanější, uplatní se odborné specializace
- Konflikty – pracovník může odpovídat více nadřízeným, hůře se měří podíly jednotlivců na výsledku

# Struktury komisionálního typu

- Různé komise – účelně sestavené skupiny lidí na určitý časový úsek či k určitému úkolu
- Často poradní orgány k liniovému řízení

# C. Míra delegace pravomoci

- Centralizované
- Decentralizované



# D. Struktury podle členitosti

- Doplnkové klasifikační hledisko
- Charakteristika organizace podle počtu podřízených útvarů a řídicích úrovní
- Též jako hledisko „tvaru“

## Struktury

- **Ploché**
- **Špičaté**

# E. Struktury podle časového trvání

- Doplňkové klasifikační hledisko
- Struktury **dočasné** např. práce týmu, dočasně odloučená jednotka, projektové týmy...
- Struktury **trvalé**

# Proces tvorby organizační struktury

1. Vytipování potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností
2. Provedení racionální dělby práce
3. Racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek
4. Stanovení pravomocí a zodpovědnosti
5. Zajištění způsobu komunikace

# Strategické aliance

- Především střední a menší podniky
- S domácími i zahraničními partnery
- Smlouvy na různých úrovních: o výměně licencí, výzkumné a marketingové dohody
- Možnost aktivace silných a eliminace slabých stránek firmy
- Nebezpečí vzniku nových rizik

# Funkční požadavky organizace a její struktury

V dnešní době, kdy jedinou jistotou je **změna**, je třeba respektovat některé obecné požadavky:

- Požadavek **podnikavosti** – změny organizačních struktur
- Požadavek **efektivnosti** – porovnání s konkurencí, světovými standardy
- Požadavek větší **pružnosti** – nové příležitosti, méně řídicích stupňů, investice, povýrobní služby...
- Požadavek **internacionalizace** výroby (zapojení do mezinárodních informačních databank, různé formy zahraniční spolupráce, zkrácení průběžné doby výroby, filozofie just in time – právě včas).

# Funkční požadavky - pokračování

- Požadavek **vysoké kvality** výroby (dosahování kvality je jednou z hlavních aktivit řízení výroby, kompetence za její rozvoj do všech útvarů, které ji mohou ovlivnit, kolektivní styl řízení, vztahy mezi vrcholovou a střední úrovní řízení atd.).
- Požadavek **vysoké produktivity řídicí práce a administrativy** (méně řídicích stupňů, zejména v řízení výroby, automatizace kancelářské práce, nahrazování pevných forem organizačních struktur pružnými formami – proměnlivé týmy, neformální kontakty projektování s využitím výpočetní techniky).
- Požadavek **funkčnosti organizační struktury** (návrhy musí vycházet ze stanovených záměrů rozvoje organizace a napomáhat dosahování vytýčených záměrů a cílů).