



ČVUT v Praze – fakulta elektrotechnická  
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

## Podnikový management - X16PMA

Prvky procesu organizování,  
organizační formy, organizační projektování

Doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.

## Cíl přednášky

- funkce organizování z hlediska potřeb manažerského rozhodování
- mechanistická a organická organizační struktura
- faktory ovlivňující složitost a počet stupňů
- základní prvky organizování
- rozpětí řízení
- organizační formy
- současné přístupy k organizační struktuře

## Pojem organizace

- souhrnný pojem pro podnik, či instituci
- výraz pro určitý způsob vnitřního uspořádání podniku či instituce
- synonymum pro zajištění určitých činností
- strukturovaná činnost skupiny osob vedené určitým cílem

# Logika organizování



## Účel organizování

- snaha dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý (omezený) rozsah podřízených

## Základní požadavky při koncipování OS

- stabilita, spočívající v zamezení svévolnému jednání a chování podřízených
- pružnost, spočívající v pohotové reakci na měnící se situaci

## Faktory ovlivňující složitost a počet stupňů OS

- podnikatelská strategie
- velikost firmy
- místní rozsah organizace
- technická složitost výroby
- rozsah nákupní činnosti
- složitost výrobního programu
- opakovanost výroby
- velikost a počet tržních segmentů
- forma organizace výrobního procesu (předmětná, technologická)
- stupeň organizace a řízení výroby
- míra stability ekonomického prostředí

# Dva modely projektování organizace

## ■ **Mechanistická** – přísně a pevně řízená organizace

- hluboká specializace
- strnulá struktura oddělení
- jasný řetězec příkazů
- úzký rozsah řízení
- centralizace
- vysoká formalizace

## ■ **Organická** – organizace s vysoce přizpůsobivou a flexibilní strukturou

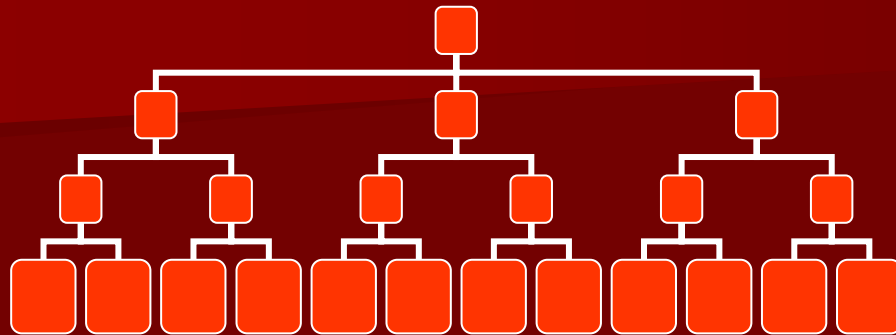
- mezifunkční týmy
- meziúrovňové týmy
- volný tok informací
- široký rozsah řízení
- decentralizace řízení a málo pravidel
- malá formalizace

# Základní prvky organizování

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení
- dělba kompetencí



## Organizace s úzkým rozpětím managementu



Strmá organizační struktura

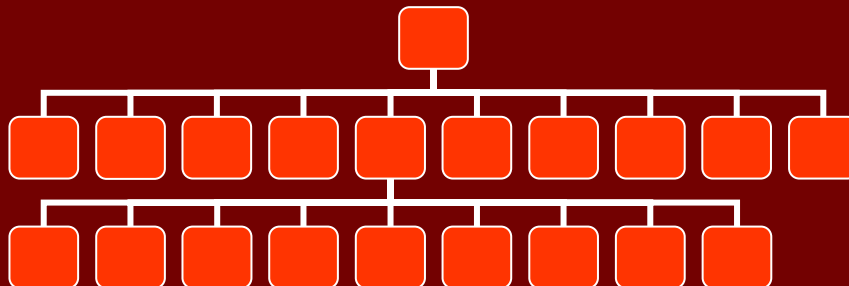
### VÝHODY

- těsné vedení
- těsná kontrola
- rychlá komunikace mezi podřízenými

### NEVÝHODY

- vedoucí mají tendenci angažovat se přímo v práci podřízených
- velký počet organizačních úrovní
- vyšší náklady vzhledem k velkému počtu řídicích úrovní

## Organizace s širokým rozpětím managementu



Plochá organizační struktura

### VÝHODY

- vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci
- musí být k dispozici jasná taktika
- podřízení musí být pečlivě vybráni

### NEVÝHODY

- přetížení vedoucí mají tendenci odkládat rozhodnutí
- nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled
- vyžaduje mimořádně kvalitní manažery

# Faktory, ovlivňující rozpětí managementu

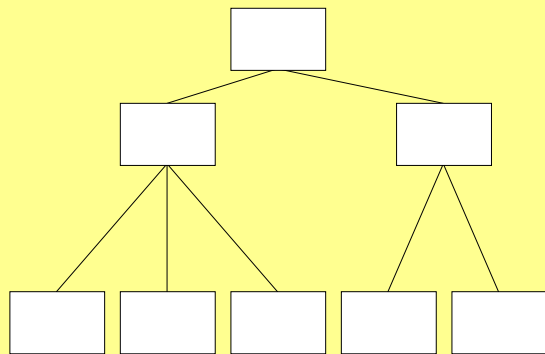
Úzké rozpětí závisí na:	Široké rozpětí závisí na:
<ul style="list-style-type: none"><li>■ malém nebo žádném výcviku</li><li>■ nepřiměřené nebo nejasné delegaci pravomoci</li><li>■ nejasných plánech nebo neopakovatelné operace</li><li>■ rychlé změny vnějšího či vnitřního prostředí</li><li>■ neochotě podřízených nést odpovědnost a přiměřené riziko</li><li>■ nevyzrálých podřízených</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ důkladném výcviku podřízených</li><li>■ jasné delegaci pro jasně určené úkoly</li><li>■ důkladných plánech pro opakovatelné operace</li><li>■ pomalých změnách vnějšího a vnitřního prostředí</li><li>■ efektivních schůzkách</li><li>■ ochotě podřízených nést odpovědnost a přiměřené riziko</li><li>■ vyzrálých podřízených</li></ul>

## Kritéria pro vytváření útvarů

- specializace a kvalifikace pracovníků
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit
- čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn
- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět
- zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků
- místo - pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu

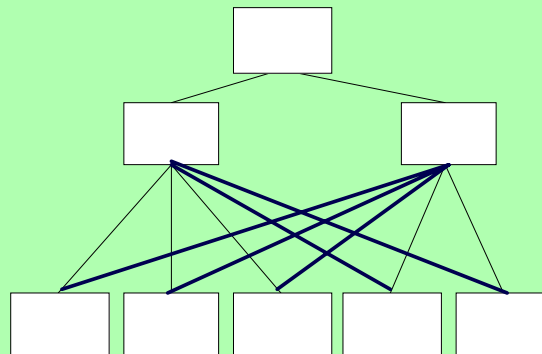
# Organizace

## LINIOVÁ



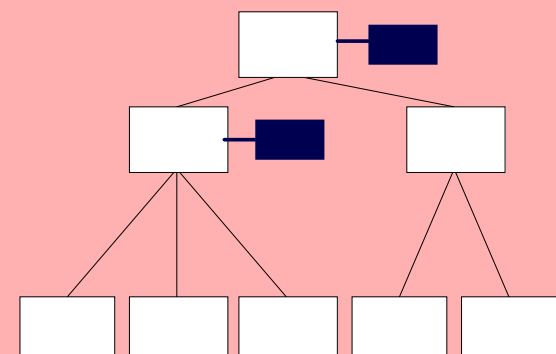
**Autokrat**  
**Pružnost malá**  
**Strnulost, pomalost**  
**Motivace malá**

## FUNKČNÍ



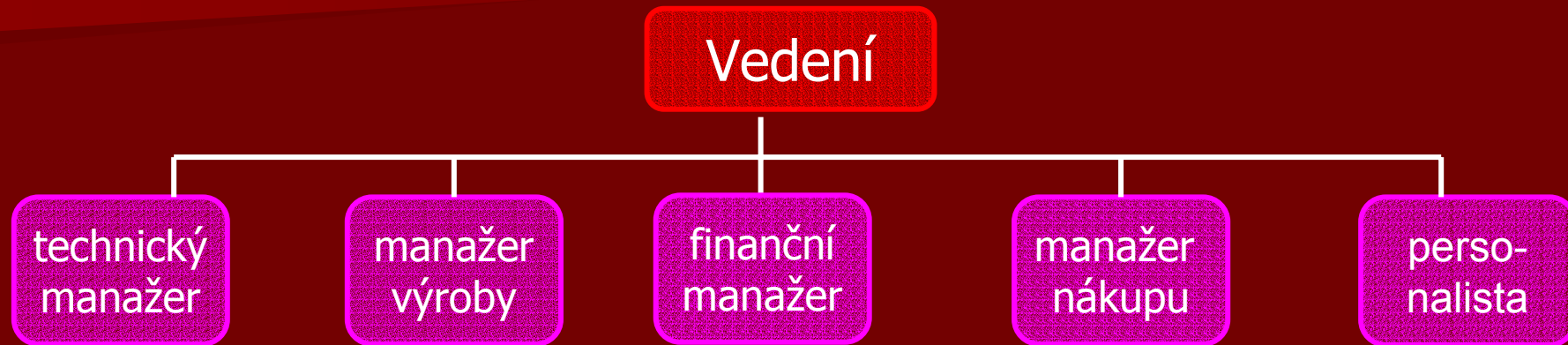
**Specialista**  
**Pružnost střední**  
**Problémy podřízenosti**  
**Motivace střední**

## ŠTÁBNÍ



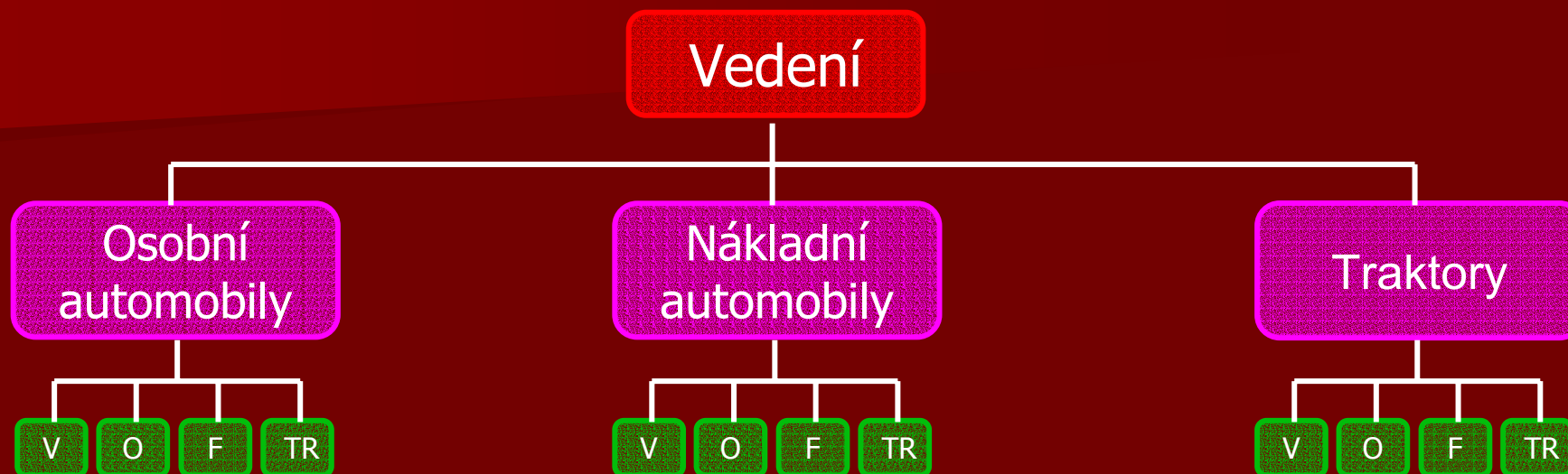
**Manažer**  
**Pružnost střední/velká**  
**Menší hospodárnost**  
**Motivace střední/velká**

# Organizace dle činností



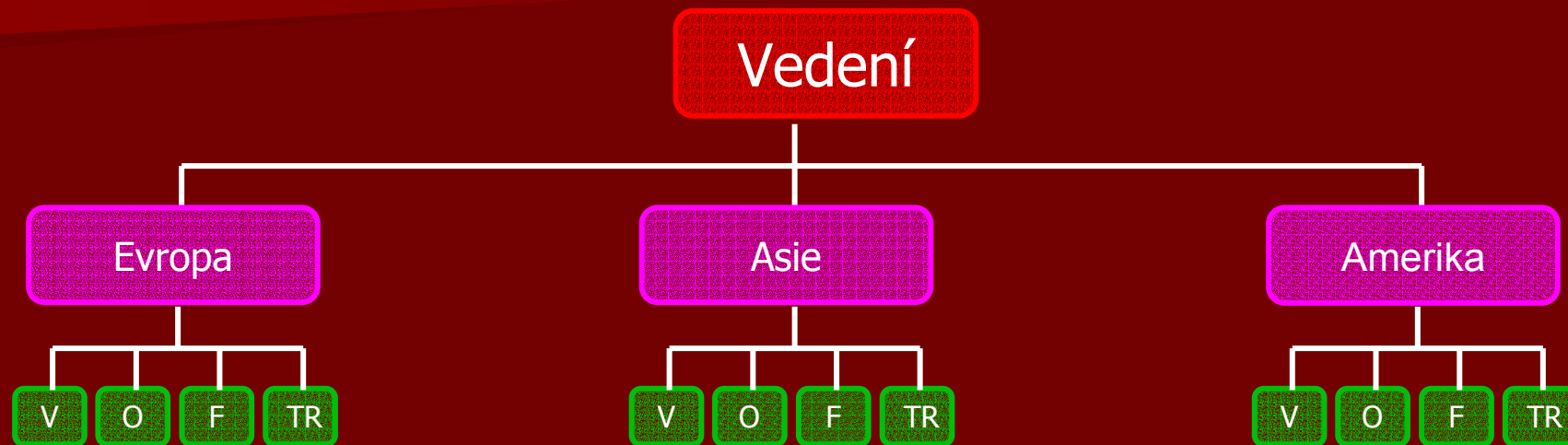
- + účinnost díky seskupení podobných specializací a lidí se společnými dovednostmi, znalostmi a zaměřením
- + koordinace v rámci funkčních oddělení
- + specializace do hloubky
- nedostatečná komunikace mezi odděleními s různými funkcemi
- omezené vnímání cílů organizace

# Organizace dle výrobků



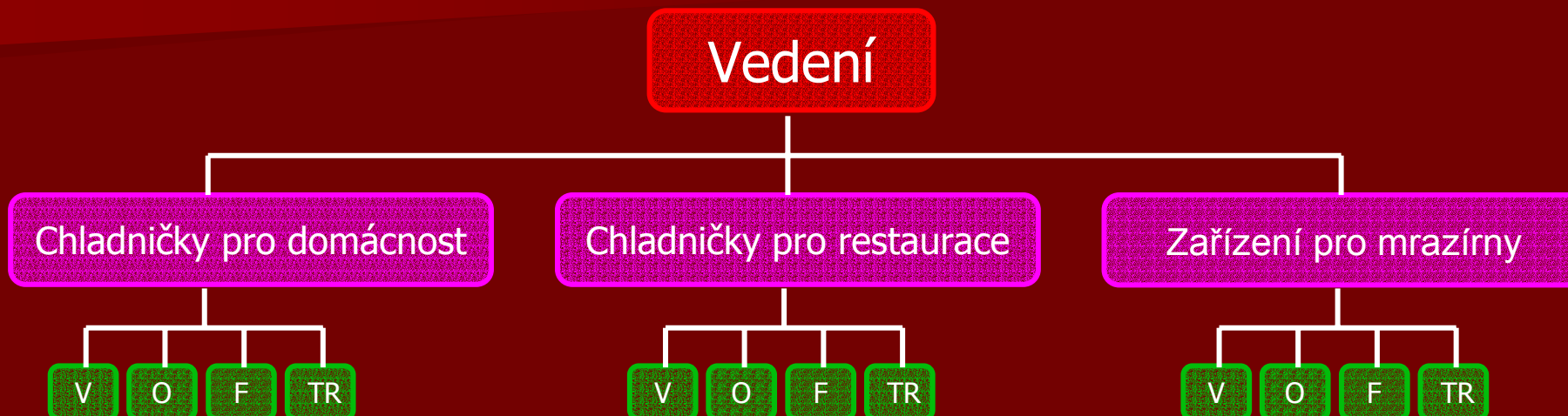
- + umožňuje specializaci určitých výrobků a služeb
- + manažeři se mohou stát experty v daném oboru
- + blízkost k zákazníkům
- znásobení funkcí
- zúžený pohled na cíle organizace

# Organizace dle místa působnosti (teritoria)



- + mnohem účinnější a efektivnější zvládání konkrétních regionálních problémů
- + lepší obsluha potřeb konkrétních regionálních trhů
  - znásobení funkcí
  - pocity odloučení od ostatních oblastí firmy

# Organizace dle zákazníků



- + zákazníci jednají při uspokojování svých potřeb s odborníky
- znásobení funkcí
- zúžený pohled na cíle organizace



# Centralizace a decentralizace

## ■ Centralizace

soustředování kompetencí do „jedných rukou“, způsob vykonávání moci, řízení, kontroly z jednoho centra.

## ■ Decentralizace

rozdělení moci, rozhodování, činností a přenášení práv, povinností, odpovědností a oprávnění na nižší složky

# Faktory ovlivňující centralizaci a decentralizaci

## Tendence k centralizaci

- prostředí je stabilní
- nižší manažeři se nechtějí podílet na rozhodování
- rozhodnutí jsou závazná
- organizace je rozsáhlá
- efektivní realizace závisí na autoritě manažerů
- organizace je ohrožena, hrozí krize a úpadek

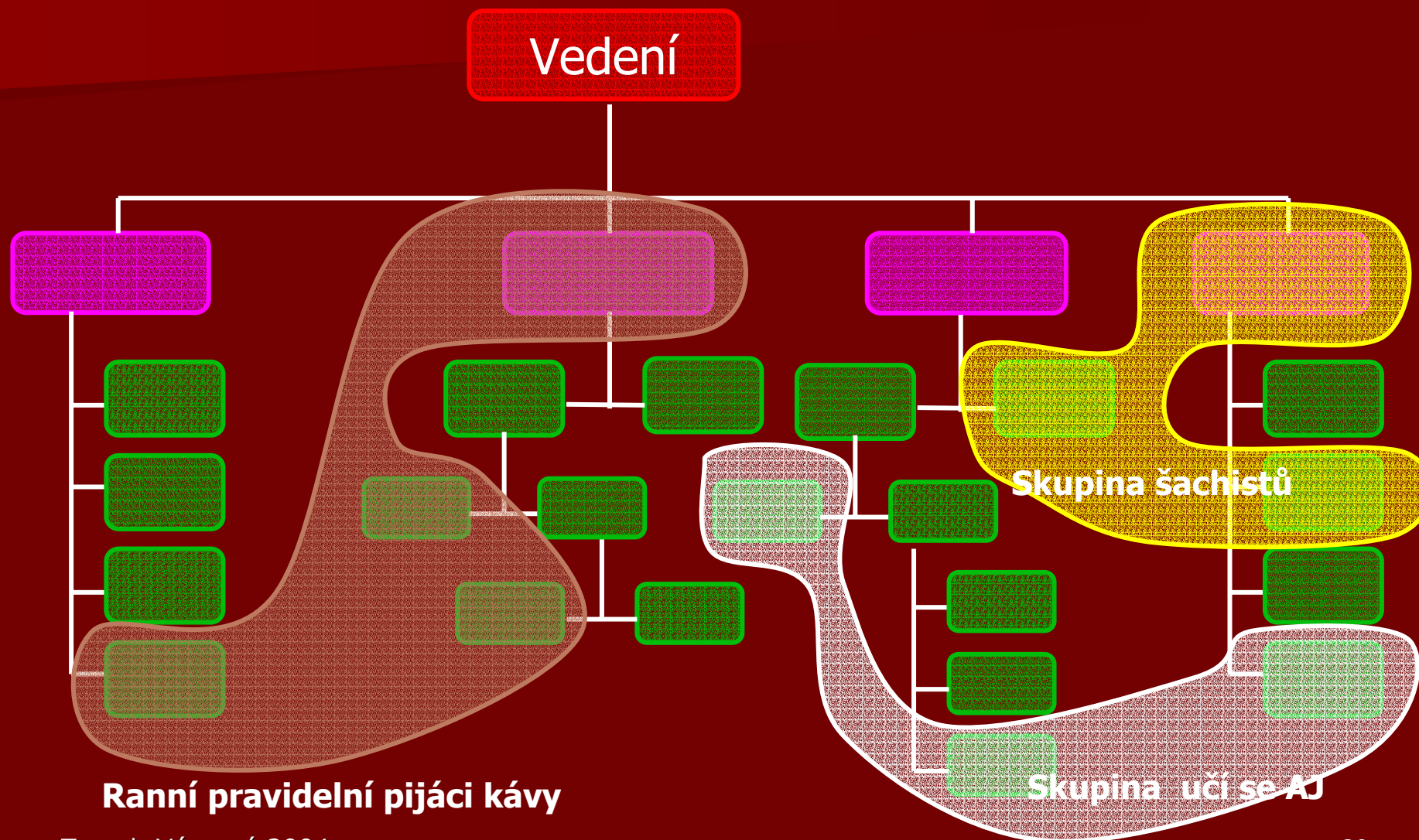
## Tendence k decentralizaci

- prostředí je nejisté
- nižší manažeři jsou zkušení a schopní rozhodovat
- firma je geograficky rozložena
- efektivní realizace závisí na zapojení manažerů a flexibilitě rozhodování
- kultura organizace je otevřená a dovoluje manažerům vyjadřovat své názory

# Výhody a nevýhody decentralizace pravomocí

Výhody decentralizace	Nevýhody decentralizace
Decentralizace rozděluje zatížení managementu a snižuje byrokracii. Pokud může management na nižších úrovních rozhodovat na místě, neztratí se tolik času schvalováním shora.	Pokud mají manažeři velkou volnost v rozhodování, je obtížnější celková koordinace. Znesnadňuje používání jednotné taktiky.
Manažeři, kteří mohou rozhodovat, mohou čelit měnícím se podmínkám a provádět potřebné změny. Podporuje rozvoj běžných manažerů.	Pokud jsou všichni manažeři oddělení nezávislí, zvyšuje se nebezpečí, že dojde k znásobením úsilí. Např. záznamy o zákaznících, dodávkách, zásobách apod. mohou být vedeny v několika kancelářích.
Manažeři jsou motivováni tím, že mohou rozhodovat o problémech a řešeních ve svém oddělení.	Manažeři, kteří mají při rozhodování velkou volnost, často přehlížejí "domácí" zkušenosti. Zvyšuje se náročnost na koordinaci decentralizovaných organizačních jednotek.
Napomáhá adaptaci při rychle se měnícím prostředí.	Pokud přijímají rozhodnutí manažeři na všech úrovních, musí organizace mít na všech úrovních kompetentní manažery.

# Formální a neformální organizační struktura



# Silné a slabé stránky tradičního projektování organizací

## ■ Jednoduchá organizační struktura

- **silné stránky:** rychlá, flexibilní, udržitelná s minimem nákladů a snadno ovladatelná
- **slabé stránky:** když organizace začne růst, přestává být vhodná, závislost na jedné osobě představuje velké riziko

## ■ Funkcionální struktura

- **silné stránky:** úspora nákladů díky specializaci (úspory z rozsahu, minimální dublování lidí a zařízení), zaměstnanci jsou seskupeni podle úkolů
- **slabé stránky:** zaměření na realizaci cílů může vést k tomu, že manažeři přestanou vnímat organizaci jako celek, budou příliš specializovaní a přestanou rozumět tomu, co dělají ostatní jednotky

## ■ Divizionální struktura

- **silné stránky:** zaměření na výsledky, divizní manažeři jsou odpovědní za výroby a služby divize
- **slabé stránky:** dublování činností a zdrojů zvyšuje náklady a snižuje účinnost

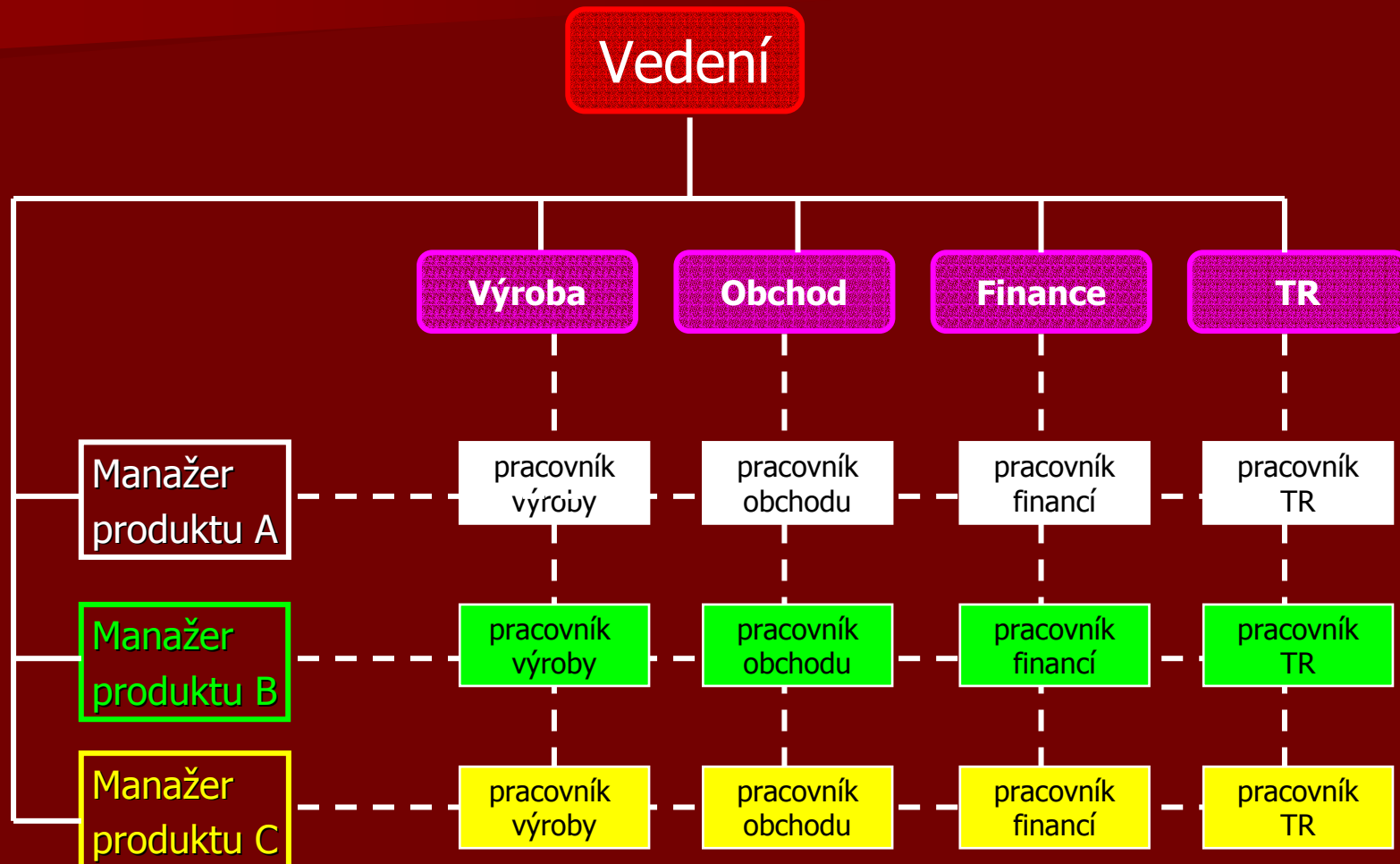
## Chyby vyskytující se při organizování

- chyby ovlivňující plánování
- chyby ovlivňující vyjasnění vzájemných vztahů
- chyby ovlivňující delegování pravomoci
- chyby ovlivňující vyvážené delegování pravomoci
- zmatek mezi liniemi pravomoci a informačními liniemi
- udělování pravomoci bez přesné odpovědnosti
- vyžadování odpovědnosti u lidí, kteří nemají pravomoc
- nesprávné využívání zaměstnaneckých pozic
- nesprávné používání funkcionální pravomoci
- vícenásobná podřízenost
- nepochopení funkce obslužných organizačních jednotek
- přehnané a nedostatečné organizování

## Současné přístupy k organizační struktuře

- **OS založená na týmech** – OS skládající se z týmů a nebo pracovních skupin
- **maticové a projektové struktury** - OS pověřující odborníky z různých funkčních oddělení, aby pracovali na jednom nebo více projektech
- **projektová struktura** – OS v níž pracovníci trvale pracují na projektech
- **organizace bez hranic** – organizace, která nemá definovanou strukturu
- **učící se organizace** – organizace, která rozvíjí kapacity pro trvalou adaptaci a změny, protože se všichni zaměstnanci aktivně podílejí na identifikování a řešení pracovních problémů

# Maticová struktura organizace

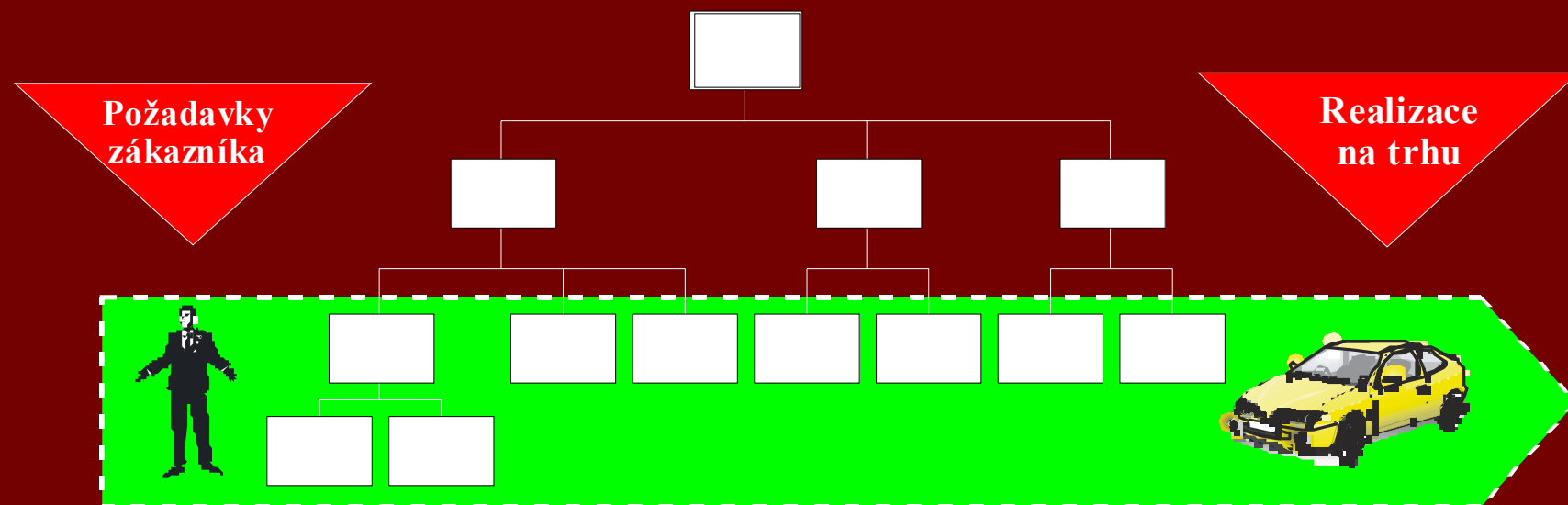




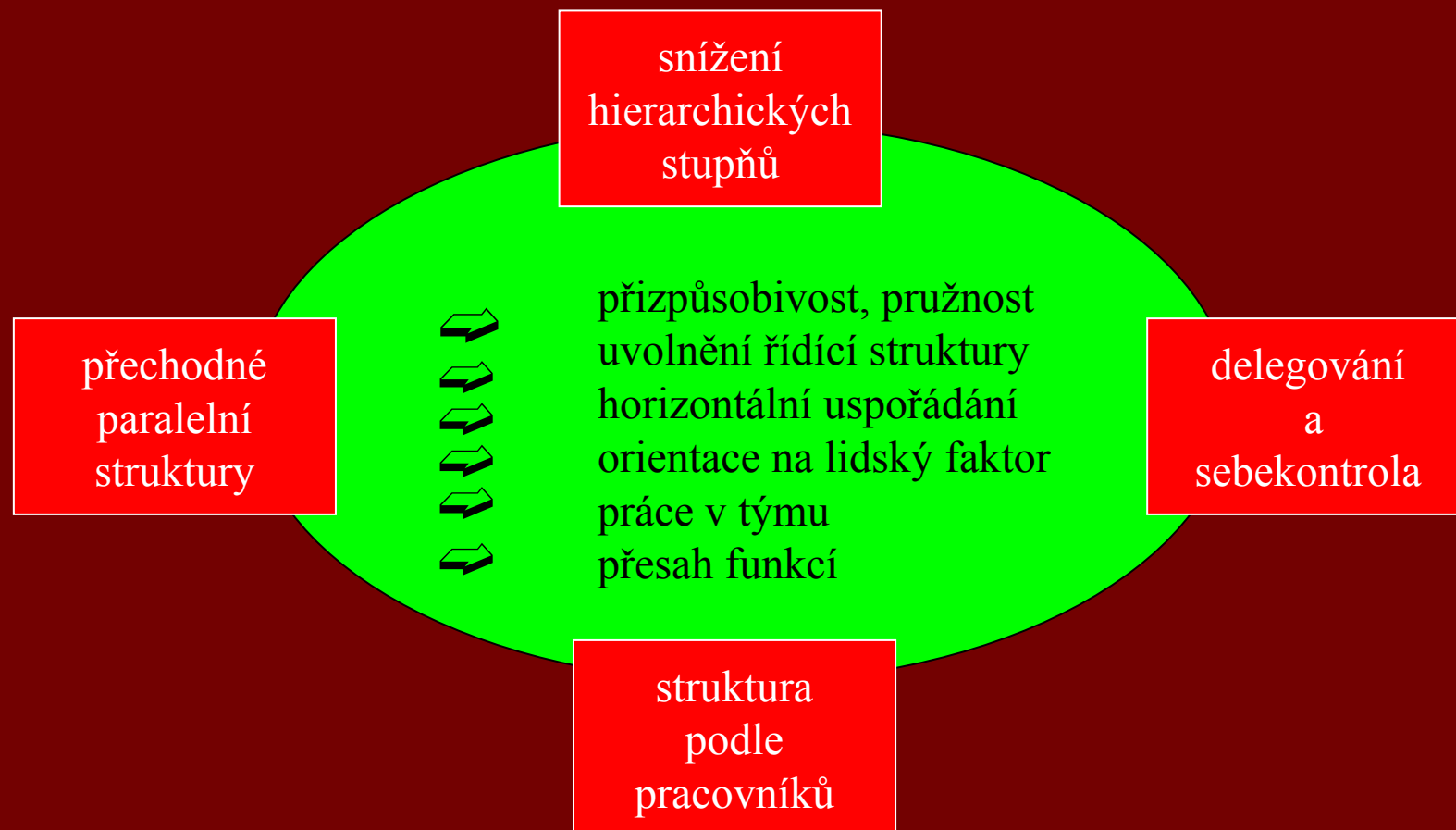
# Vlastnosti učící se organizace



# Princip procesní struktury organizace



# Model podpory procesní organizace



# Porovnání organizování v Japonsku, USA a Číně

Japonský management	Management USA	Čínský management
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kolektivní odpovědnost</li> <li>■ nejednoznačná odpovědnost za rozhodování</li> <li>■ neformální organizační struktura</li> <li>■ dobře známá všeobecná organizační kultura a filozofie. Konkurenční nadšení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ individuální odpovědnost</li> <li>■ jasná a specifická odpovědnost za rozhodování</li> <li>■ formální organizační struktura</li> <li>■ nedostatek všeobecné organizační kultury. Ztotožnění s profesí větší než s firmou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kolektivní a individuální odpovědnost</li> <li>■ snaha zavést „tovární systém odpovědnosti“</li> <li>■ formální byrokratická struktura</li> <li>■ ztotožnění pracovníků bez jakéhokoliv konkurenčního nadšení</li> </ul>

# Literatura

1. Koonz, H., Weihrich, H.: Management, Praha, Victoria Publishing 1993
2. Robbins, S.P., Coulter M.: Management, Praha, Grada 2004
3. Veber. J. a kol.: Management, Praha, Management Press, 2002
4. Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Praha, Professional Publishing 2003

# Základní pojmy

- **Organizování** – cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.
- **Organizace** – vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod. (formální organizace).
- **Neformální organizace** – síť osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí.
- **Optimální rozpětí řízení** – počet osob (podřízených), které je manažer schopen efektivně řídit.
- **Pravomoc** – právo příslušející využívat pracovníkovi v daném pracovním postavení volnosti v rozhodování, popř. i přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí).

*(Pramen: Veber, J. a kol.: Management, Management Press, Praha 2000)*

## Základní pojmy - pokračování

- **Odpovědnost** — nejobecněji lze vyjádřit jako povinnost za něco ručit, v případě manažerů za plnění úloh příslušejících do náplně činnosti jimi řízených útvarů, stanovených cílů apod., může být doplněna o **hmotnou odpovědnost**, tzn. ručení za svěřené hmotné a/nebo finanční prostředky apod.
- **Působnost, kompetence** - okruh aktivit, pro které byla příslušným článkem řízení uložena oprávnění a povinnosti (pravomoci a odpovědnost).
- **Delegování** - přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu, útvar.
- **Centralizace** — soustředování kompetencí do „jedné ruky“, způsob vykonávání moci, řízení, kontroly z jednoho centra.
- **Decentralizace** — rozdělení moci, rozhodování, činností a přenášení práv, povinností, odpovědností a oprávnění na nižší složky

*(Pramen: Veber, J. a kol.: Management, Management Press, Praha 2000)*