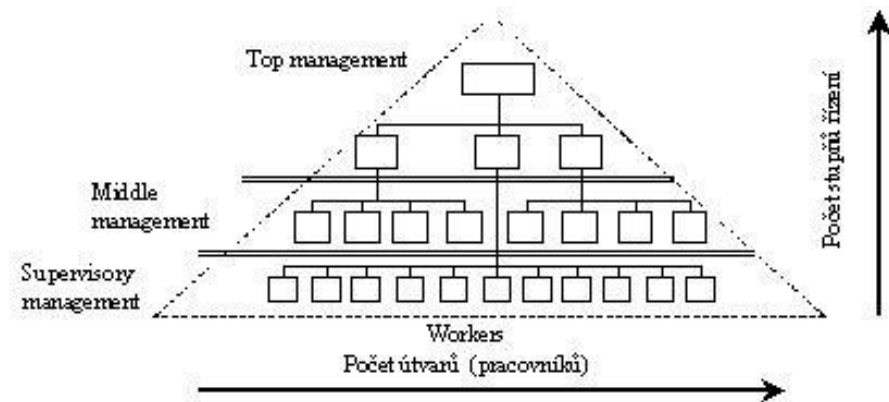


ORGANIZAČNÍ STRUKTURY



Organizační struktura

- **Organizační struktura (OS)** představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.
- Celkové uspořádání organizace se obvykle znázorňuje graficky tzv. **organizačním schématem**.
- Organizační struktura je kostrou řízení.
- V rámci dané organizační struktury řídicího systému se realizuje proces řízení.

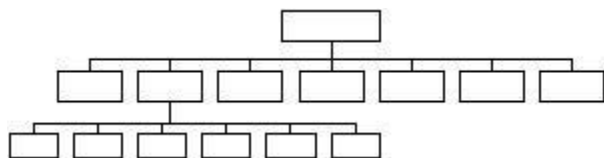


Obrázek 1: Pyramidová organizační struktura

Organizační struktura (OS) široká a vysoká

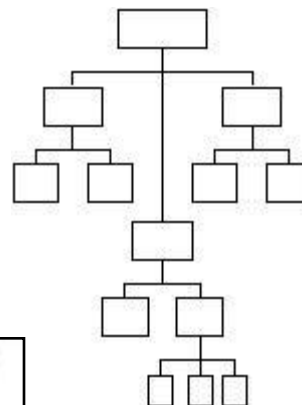
V závislosti od počtu stupňů řízení a počtu útvarů (pracovišť, lidí) na jednotlivých stupních řízení rozeznáváme:

OS širokou (plochou)



Obrázek 2

OS vysokou (strmou)



Obrázek 3

Hlavní znaky	
<ul style="list-style-type: none">▪ velký počet stupňů řízení▪ malý počet pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu, úzké rozpětí řízení	
Výhody	
<ul style="list-style-type: none">▪ těsná kontrola a vedení▪ rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedoucím	
Nevýhody	
<ul style="list-style-type: none">▪ každá úroveň navíc zvyšuje náklady▪ nebezpečí pomalého, nepružného řízení▪ každá úroveň je filtrem komunikačních toků	

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ má malou, nízkou vertikální členitost (tzn. malý počet stupňů řízení)▪ velký počet pracovníků podléhá jednomu vedoucímu, široké rozpětí řízení	
	Výhody	Nevýhody
	<ul style="list-style-type: none">▪ delegování pravomocí nadřízenými▪ pečlivý výběr podřízených	<ul style="list-style-type: none">▪ přetížení vedoucích pracovníků▪ vyžaduje mimořádně kvalitní manažery▪ nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled

Členění organizačních struktur [D₁]

HIERARCHICKÉ

- **dle rozhodovací pravomoci** – liniové, štábní, liniově-štábní
- **dle charakteru činností a výsledků** - funkční, funkcionální, divizionální, hybridní, projektové, výrobkové
- **dle sdružování činností** – podle oblastí, zákazníků, procesů, zařízení

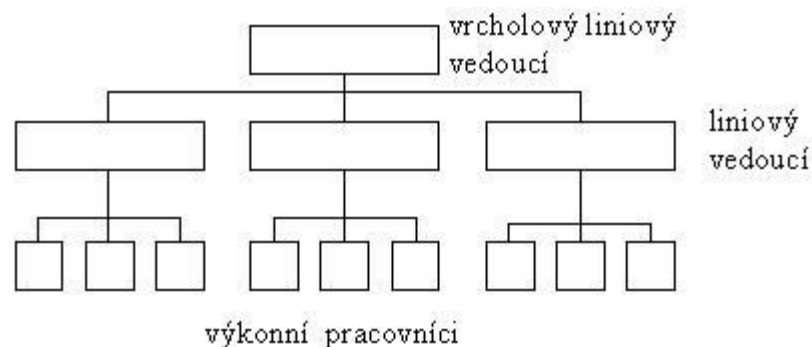
ADHOKRATICKÉ – účelově neorganizované

- **maticové, mřížkové**
- **síťové** – vnitropodnikatelských jednotek (améby, buňky), firem, volných skupin, flotilové, franchizing
- **paralelní** – týmy, autonomní pracovní skupiny, řešitelské týmy

OSTATNÍ

- **strategické obchodní jednotky**
- **fraktály**
- **strategické a volné aliance** atd.

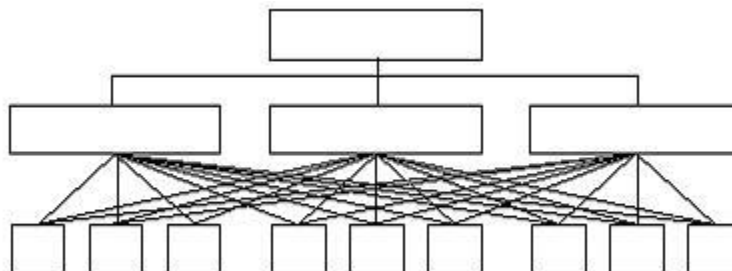
Organizační struktura liniová



Obrázek 4

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ činnosti podniku jsou uspořádány jen do liniových útvarů na čele s liniovým vedoucím▪ platí zde podřízenost nižších liniových útvarů jednomu nadřízenému liniovému vedoucímu, jedině od něho mohou dostávat příkazy▪ liniový vedoucí vykonává funkce liniové, specializované i odborné				
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none">▪ v minulém století zejména v oblasti náboženské, vojenské, politické i výrobní▪ dnes je uplatnění omezené, jen v malých podnikatelských jednotkách				
<table><tr><th>Výhody</th><th>Nevýhody</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">▪ jednotnost řízení▪ jednoduchý a méně nákladný způsob organizování▪ přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti▪ jasně stanovena nadřízenost a podřízenost</td><td><ul style="list-style-type: none">▪ vysoké nároky na liniové vedoucí▪ zvyšuje se centralizace řízení▪ snižuje se kvalita rozhodování▪ klesá ekonomická pružnost</td></tr></table>		Výhody	Nevýhody	<ul style="list-style-type: none">▪ jednotnost řízení▪ jednoduchý a méně nákladný způsob organizování▪ přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti▪ jasně stanovena nadřízenost a podřízenost	<ul style="list-style-type: none">▪ vysoké nároky na liniové vedoucí▪ zvyšuje se centralizace řízení▪ snižuje se kvalita rozhodování▪ klesá ekonomická pružnost
Výhody	Nevýhody				
<ul style="list-style-type: none">▪ jednotnost řízení▪ jednoduchý a méně nákladný způsob organizování▪ přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti▪ jasně stanovena nadřízenost a podřízenost	<ul style="list-style-type: none">▪ vysoké nároky na liniové vedoucí▪ zvyšuje se centralizace řízení▪ snižuje se kvalita rozhodování▪ klesá ekonomická pružnost				

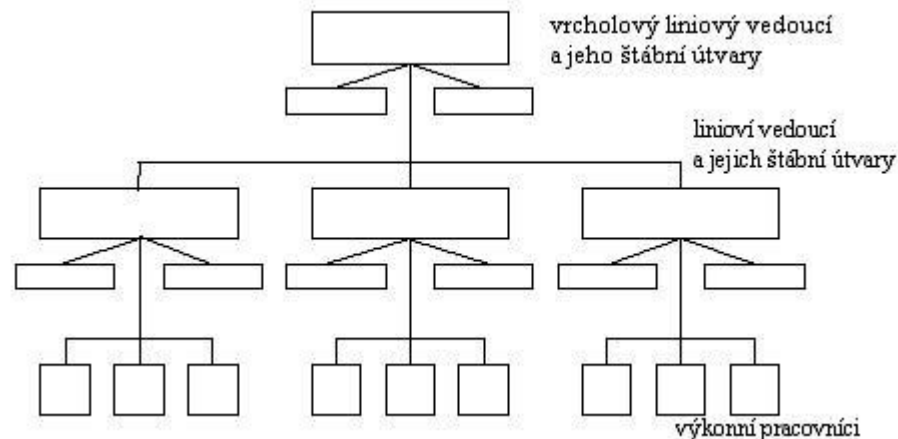
Organizační struktura funkční



Obrázek 5

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ specializace řízení, působnost specializovaných odborných útvarů podle funkcí řízení na čele s vedoucími, kteří mají pravomoc plnit tyto funkce a působit na příslušný objekt řízení v rámci své specializace,▪ objekt řízení je podřízen vícerym řídícím pracovníkům.	
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none">▪ málo uplatněný (F. W. Taylor – při řízení dílen), ujala se tzv. funkcionálka (funkcionální organizační struktura).	
Výhody		Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">▪ specializace práce,▪ zvyšuje se kvalifikovanost řízení,▪ efektivní využívání zdrojů,▪ umožňuje odborný rozvoj pracovníků,▪ lepší reakce na změny.		<ul style="list-style-type: none">▪ nejednotnost příkazů a vedení,▪ zdražuje řídicí aparát,▪ stěžuje systémový přístup.

Liniově – štábní organizační struktura



Obrázek 6

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ základ tvoří liniové útvary v čele s liniovými vedoucími, kteří mají k dispozici štábní útvary s odborníky a specialisty různých profesí ▪ štábní útvary připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (vedoucí štábních útvarů nemají příkazovací pravomoc) ▪ liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor všech námětů štábních útvarů, schvaluje je a pouze on je předává (formou příkazů) nižším organizačním složkám
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dnes uplatnění v mnoha podnicích i v modifikovaných podobách liniovo-štábní organizační struktury
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími ▪ zvyšuje se kvalita řízení ▪ ulehčení práce liniovým vedoucím 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nárůst štábních útvarů ▪ neformální obcházení liniových vedoucích

Modifikované podoby liniově-štábní OS

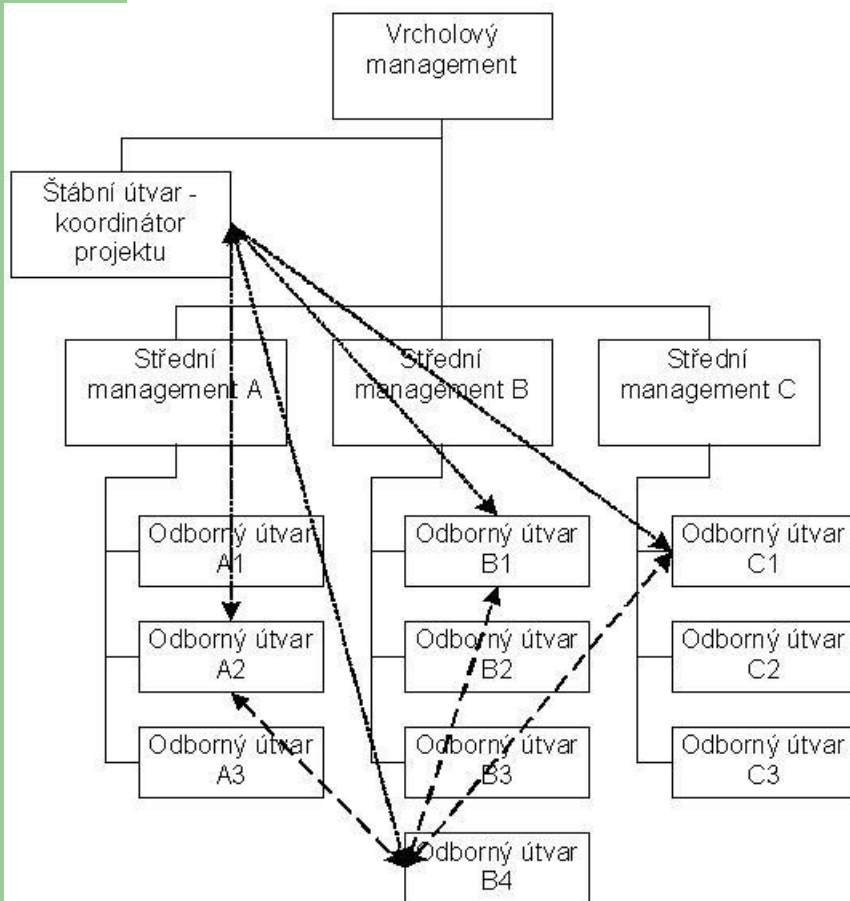
Omezená funkční organizační struktura:

- s metodicko – kontrolní pravomocí a vztahy štábních útvarů,
- s rozhodovací a příkazovací pravomocí a vztahy štábních útvarů.

Cílově-programová organizační struktura:

- projektová koordinace,
- projektová organizační struktura,
- maticová organizační struktura.

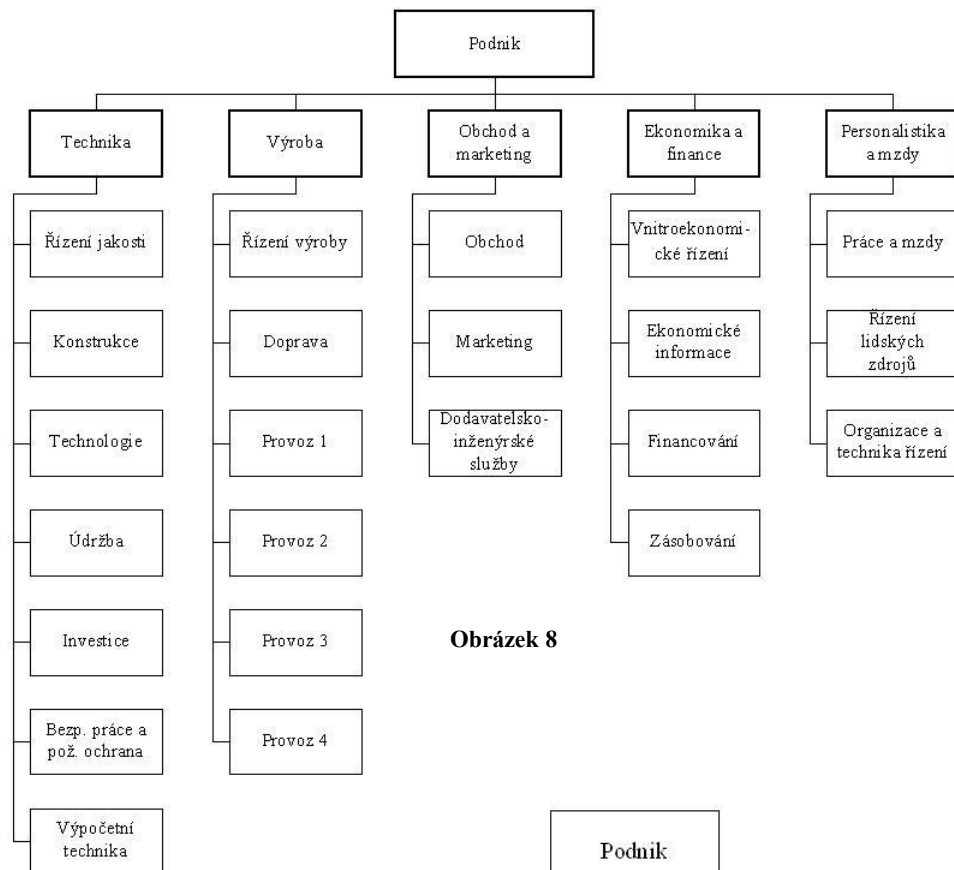
Model projektové koordinace



Obrázek 7

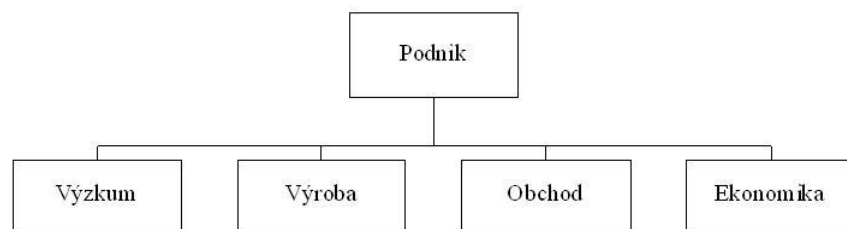
Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordinace prací s vypracováním projektu, na kterém se účastní různé odborné útvary a koordinátor projektu, podřízený liniovému vedoucímu na dané úrovni, ▪ koordinátor – sleduje průběh a realizaci projektu, koordinuje vzájemné vztahy mezi participujícími útvary a pracovníky, má jen omezenou pravomoc, ▪ dočasná působnost.
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none"> ▪ při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů apod., kde je nutná účast více interních i externích odborníků.
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ▪ propojení aktivit potřebných pro splnění projektu, ▪ zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku, ▪ podmínky pro pružné plnění úkolů, ▪ podmínky pro bezporuchové plnění úloh, ▪ odlehčení vedení od operativních činností. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordinátor není plně zodpovědný za zpracování projektu.

Funkcionální (funkční) organizační struktura



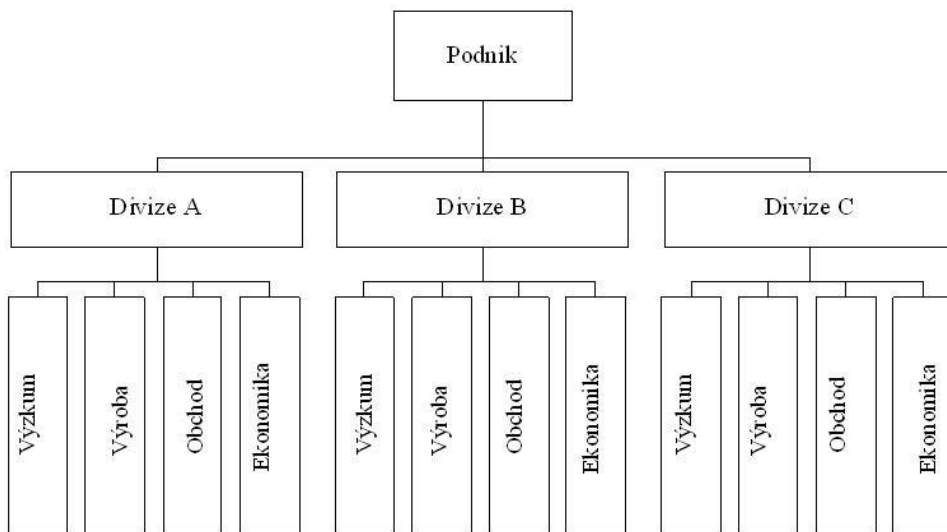
Obrázek 8

Obrázek 9



Hlavní znaky
<ul style="list-style-type: none"> členění jednotlivých útvarů podniku podle stejnorodých, příbuzných činností, na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary na čele s funkčně specializovanými vedoucími.
Uplatnění
<ul style="list-style-type: none"> v menších podnicích, kde by byla objektová struktura neefektivní pro malý rozsah výroby a územní členitost, ve větších podnicích s omezeným sortimentem a územní koncentrací výroby.
Výhody
<ul style="list-style-type: none"> jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí, důsledná dělba práce, využití specialistů, stejná kvalifikace uvnitř útvaru usnadňuje výměnu informací, podmínky pro unifikaci prací, vysoká statická efektivnost.
Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> nutná koordinace specializovaných útvarů, malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP managerů, menší inovační aktivita, problematická koordinace mezi útvary, problémové určení přesného podílu na výsledku společné práce.

Divizionální organizační struktura



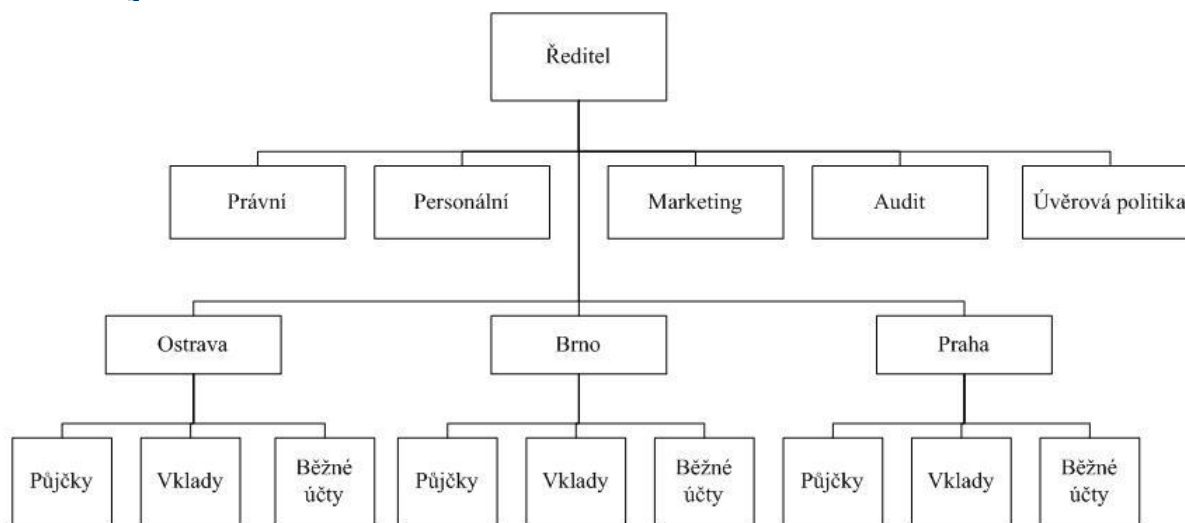
Divize je relativně samostatná a ekonomicky autonomní, komplexně vybavená, vnitřní organizační jednotka.

Obrázek 10

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizační strukturalizace podniku na útvary podle objektů: výrobků, území, odběratelů, ▪ aktivity potřebné k produkci výrobku či služby jsou sloučeny do jedné organizační jednotky s vysokou autonomií – divize. 	
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ve větších podnicích se širokým výrobním sortimentem, rozsáhlejší územní rozptýleností výroby i odbytu, ▪ v podnicích s odběrateli vázanými na určitý sortiment výroby. 	
Výhody		Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ▪ podmínky pro decentralizaci rozhodování, ▪ výrazně vyšší efektivita, ▪ příznivější ekonomické výsledky, ▪ lepší znalosti tržního prostředí, ▪ vyšší flexibilita vůči potřebám trhu, ▪ vyšší iniciativa, zodpovědnost, inovativnost. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ snaha o totální osamostatnění, ▪ konflikty při alokaci zdrojů, ▪ sklony k vzájemné konkurenci a nevraživosti u objektových organizačních jednotek, ▪ v některých případech nutnost zesílené koordinace, ▪ centrální vedení je považováno za zátěž.

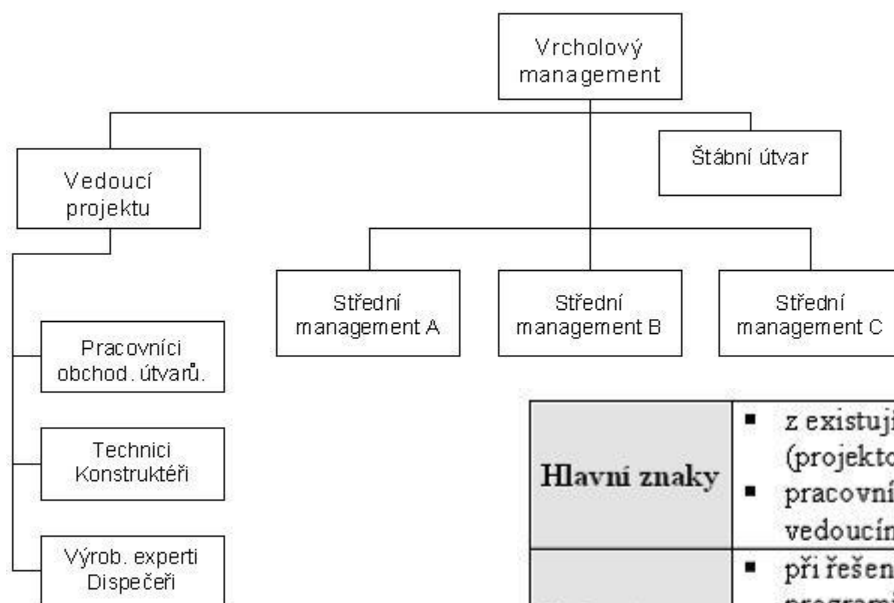
Hybridní organizační struktury

- V praxi se používá různá kombinace organizačních struktur funkčních a divizionálních a vznikají tak **hybridní** (jinak také heterogenní) **organizační struktury**.
- Centralizované funkce zajišťují jednotné řízení divizí a zároveň je poskytována autonomie divizím k plnění jejich specifických úkolů.



Obrázek 11

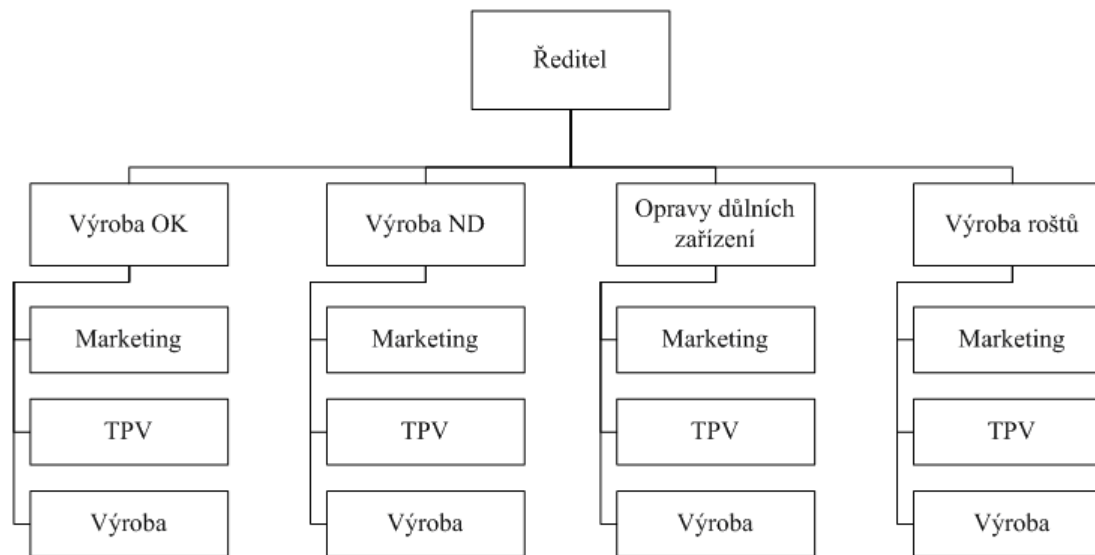
Projektová organizační struktura



Obrázek 12

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ z existující organizační struktury podniku se vyčleňují dočasné útvary (projektové skupiny, pracovníci) za účelem vypracování projektu▪ pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniovému vedoucímu		
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none">▪ při řešení koncepcí rozvoje podniku, dlouhodobých rozvojových programů apod., kde je nutná účast více interních i externích odborníků▪ při řešení rozsáhlých, náročných úloh		
Výhody		Nevýhody	
<ul style="list-style-type: none">▪ propojení aktivit potřebných pro splnění projektu▪ zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku▪ koncentrace specialistů na projekt▪ podmínky pro bezporuchové plnění úloh▪ odlehčení vedení od operativních činností		<ul style="list-style-type: none">▪ problémy při budování projektové skupiny▪ potřeba schopného vedoucího projektové skupiny▪ problémy se zpětným zařazováním pracovníků po skončení prací na projektu	

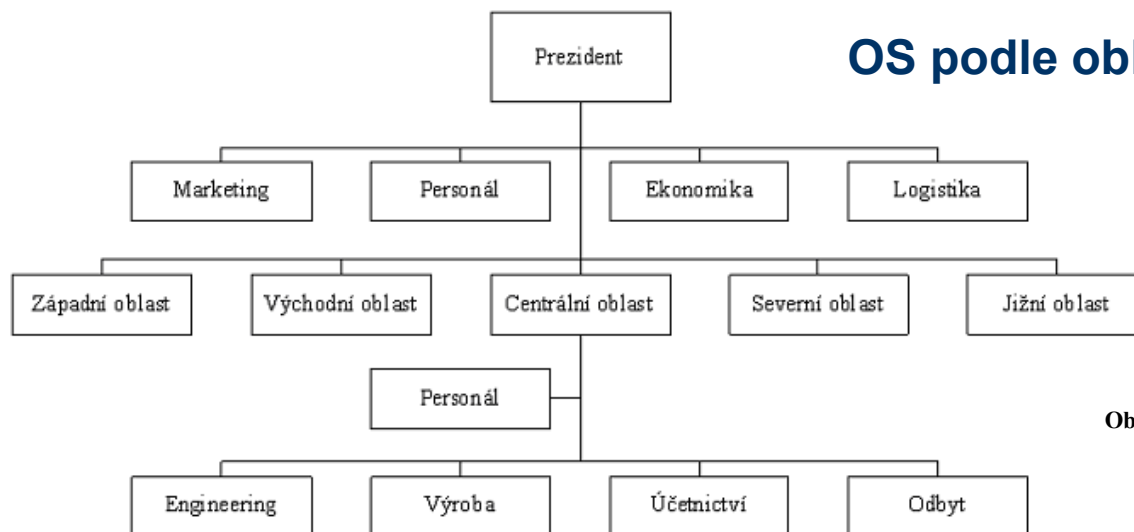
Výrobní organizace



Obrázek 13

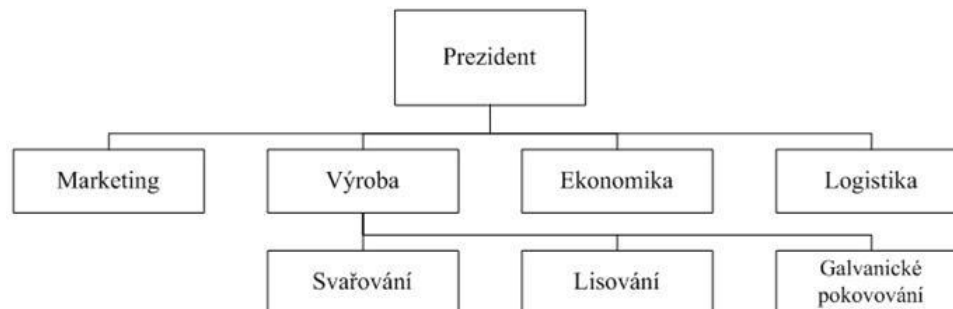
OS dle sdružování činností

OS podle oblastí (teritoriální)



Obrázek 14

OS podle typů procesů

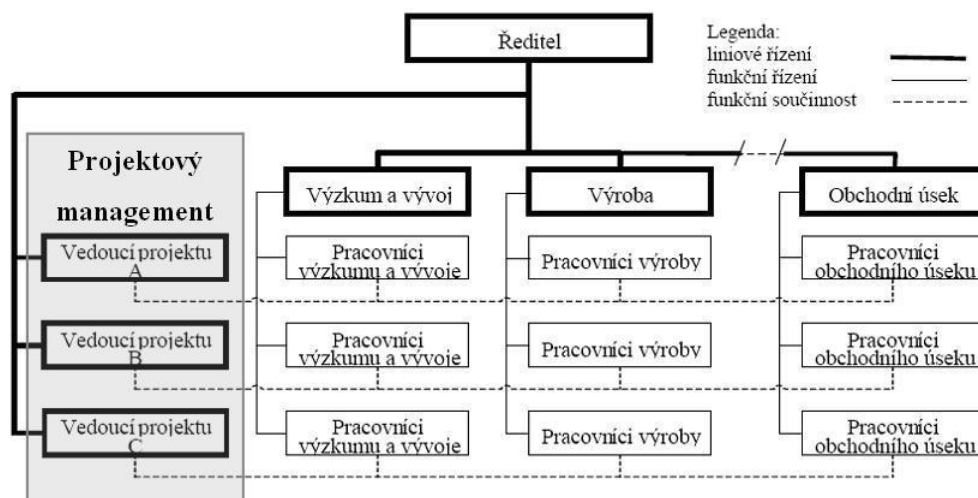


Obrázek 15

Adhokratické struktury

- Jsou účelově neorganizované struktury s nehierarchickou stavbou.
- Kladen je důraz na neformální vztahy, na zkušenosti a znalosti pracovníků, na jejich součinnost při řešení problémů.
- Jedná se o struktury pružné a přizpůsobivé, ve kterých jsou respektovány zájmy a individualita pracovníků.
- Prioritou je sdílení informací a trvalá, bezbariérová komunikace [D₁].

Maticová organizační struktura



Obrázek 16

Rozdělení úkolů v rámci maticové OS

Úkoly	Organizační útvary					
	Útvar 1	Útvar 2	Útvar 3	Útvar 4	Útvar m
Úkol č. 1	V	P		P		P
Úkol č. 2	P	V		P		P
Úkol č. 3		P		P		V
Úkol č. 4	P	P	V			P
Úkol č. 5	V		P	P		P
.						
.						
Úkol č. n	P	P		V		P

Legenda: V – vedoucí útvar nebo vedoucí pracovník daného úkolu
P – útvar nebo pracovníci delegovaní do maticové struktury

Obrázek 17

Hlavní znaky

- struktura je založena na soustředění příslušných specialistů jednotlivých útvarů podniku, potřebných pro řešení projektů (úkolů), v rámci projektových skupin,
- pružná organizační forma s dočasnou působností,
- pracovníci těchto útvarů mají dvoji podřízenost – svému vedoucímu odborného útvaru, kde si plní běžné pracovní úkoly a vedoucímu projektu při řešení projektu.

Uplatnění

- při řešení úloh mimořádně významných a rozsáhlých, náročných na centrální starostlivost,
- ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry.

Výhody

- možnost řešení více projektů souběžně,
- účinnější využití specialistů a specifických zařízení (ve více týmech současně),
- dosahování synergických efektů,
- podmínky pro pružné plnění úkolů,
- dosahování kvality práce při nižších nákladech.

Nevýhody

- složité uplatnění této struktury,
- nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury,
- složitost koordinace s ostatními útvary podniku,
- problémy při budování projektových skupin.

Vnitropodnikatelské jednotky

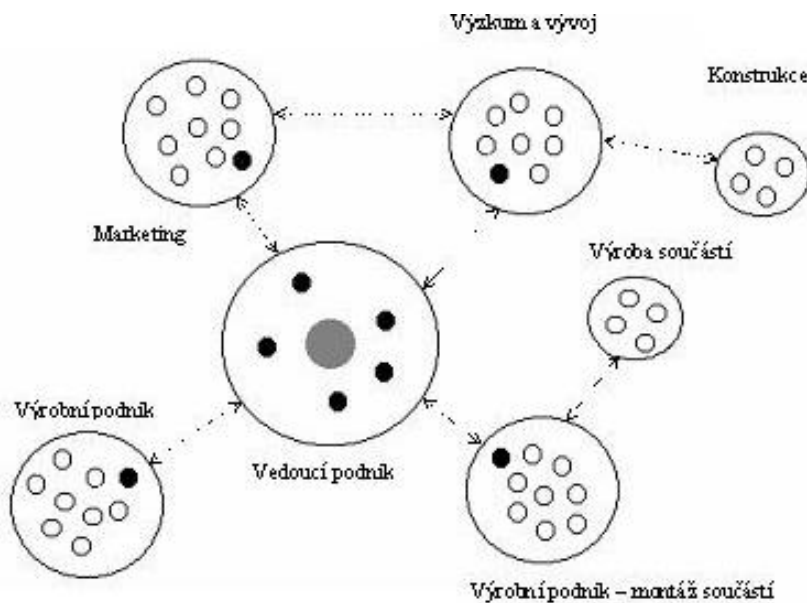
- Jsou více či méně autonomní interdisciplinární subjekty – firmy s různou mírou kompetencí.
- Mohou být vytvářeny i na principu virtuality.
- Mohou být součástí jak klasické, tak i síťové struktury.
- Vzájemně si mohou konkurovat, sami si rozhodují o svých partnerech, dodavatelích i zákaznících.

Améby

- **Améba** je jednobuněčný organismus bez pevné buněčné blány, měnící svůj tvar.

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ nezávislé, vysoce autonomní útvary s 3 –50 zaměstnanci (výrobní jednotka – Japonsko max. 50 zaměstnanců, USA – 120 zaměstnanců),▪ vznik, zánik, slučování a dělení při překročení velikosti (prvek virtuality),▪ vedení se skládá z vlastníka, TOP managementu a delegovaných zástupců améb,▪ TOP management rozhoduje o strategii a poslání firmy, financování, standardech a pravidlech, komunikačním systému,▪ amébám je umožněno vlastní řízení v oblasti personální, účetní, dodavatelsko odběratelských vztahů, tvorby a určení zisku.
--------------	--

Sítě firem



Obrázek 18

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none"> vznikají na základě smluvních vztahů, smlouvy i partneři se pružně mění podle tržní situace, účastníky jsou většinou menší firmy (MSP – malé a střední podniky), které se snaží spojením společných sil čelit konkurenci (společné sdílení rizika), v centru je obvykle vedoucí firma, která si ponechává koordinační funkci v oblasti financování, plánování, podnikatelských aktivit.
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> pružnost, inovativnost, velká přizpůsobivost, rychlé reakce na změny a nové požadavky.

Volné skupiny, flotilová struktura

Volné skupiny

- Jsou vytvářeny podnikatelskými subjekty k řešení určitého úkolu (projektu), po ukončení projektu zanikají.
- Jsou založeny na smluvním vztahu mezi firmou a pracovníky „na volné noze“.

Flotilová struktura

- Jednotky jsou seskupeny kolem klíčového procesu a podporují jej.

Franchising

- Je právo dělat nebo používat něco, co poskytuje jeden podnik druhému, např. obchodní název, speciální prodejní techniku pro určitý trh atd.
- Často velký podnik uzavře s druhým samostatným podnikem smlouvu, na jejímž základě mu postoupí právo realizovat zboží nebo služby pod svým obchodním názvem.
- Jde o rozšířenou formu integrace velkých a malých podniků, zejména v oblasti odbytu.

Autonomní pracovní skupina

- Jedná se o pracovní skupinu několika pracovníků (cca do 20) k řešení určitého komplexního výrobního úkolu (např. kompletní montáž přístrojů).
- Představuje základní článek výroby.
- Pracovní skupina samostatně rozděljuje a organizuje práci mezi pracovníky skupiny, včetně agendy týkající se práce, plně zodpovídá za vykonanou práci, její kvalitu, kontrolní činnost, výrobní zařízení, spolurozhoduje o použitých pracovních metodách, o odměně za provedenou práci, o pracovním prostředí, zajišťuje péči o výrobní zařízení, nářadí apod.
- Ze svého středu si volí zástupce, který skupinu reprezentuje navenek.

Řešitelské týmy

- Bývají ustavené pro řešení náročných, méně členitých úkolů.
- Složení týmu odpovídá požadovaným odbornostem, jsou interdisciplinární.
- Členové týmu jsou delegování svými organizačními jednotkami, v týmu však nezastupují svou organizační jednotku, ale svou profesní odbornost (delegováním se nemění postavení pracovníků v mateřských útvarech).
- Výsledkem činnosti týmu nejsou rozhodnutí, ale doporučení (delegována je pouze činnost, nikoliv pravomoc).
- Úlohy týmu mohou mít charakter konzultační, oponentský, pracovní a řešitelský.

Strategické obchodní jednotky (SBU)

➤ Strategická obchodní jednotka (SBU- Strategic Business Unit)

Hlavní znaky	<ul style="list-style-type: none">▪ jedná se o organizační podsystém firmy, jemuž je delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti,▪ jsou zaměřeny na určitý výrobek nebo výrobkovou řadu,▪ v čele stojí obchodní manažer s obdobnými pravomocemi, jako ředitel samostatné firmy,▪ strategie je řešena dohodou s centrem, centrum rozhoduje v oblasti kontroly a účetnictví.		
Uplatnění	<ul style="list-style-type: none">▪ ve velkých firmách, které již nejsou schopny adekvátně reagovat na požadavky trhu.		
Výhody		Nevýhody	
<ul style="list-style-type: none">▪ snadnější možnost vytvoření aktivního vnitřního podnikatelského prostředí,▪ snadnější vytvoření participačního systému,▪ pružná, přehledná a relativně prostá organizační struktura SBU,▪ snadnější koordinace v rámci SBU.		<ul style="list-style-type: none">▪ riziko odklonu od strategie firmy,▪ sklony k vzájemné konkurenci a nevraživosti mezi jednotlivými SBU,▪ nebezpečí kompetenčních sporů,▪ možná nekoordinace právních závazků vůči externím partnerům.	

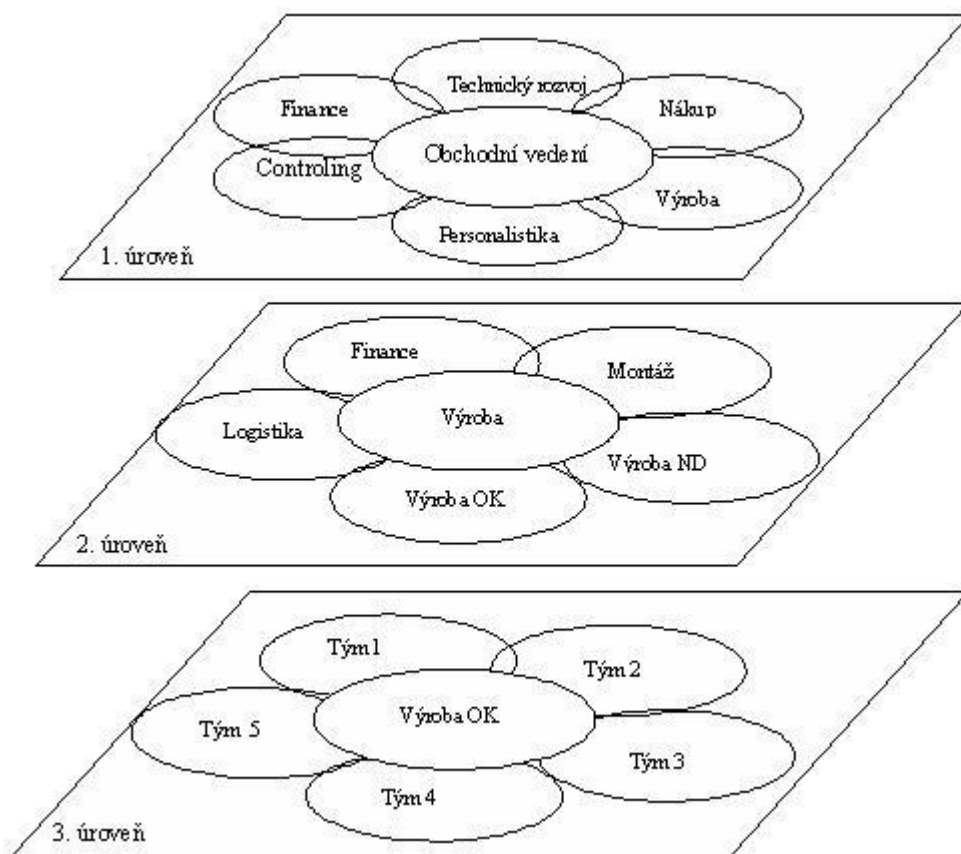
Strategické aliance

- Organizačně právní forma **mezinárodní** spolupráce – společné podnikání (např. v automobilovém průmyslu, ...).
- Je vymezena oblast, způsob a doba spolupráce i řešení případných konfliktů (počítá se i s možností odstoupení partnerů).
- Prioritou je aktivace silných stránek partnerů a zlepšení nebo odstranění slabých stránek.
- **Formy strategických aliancí:** Joint ventures (společné podnikání, spojené riziko), výzkumné a marketingové dohody, dohody o výměně licencí a know-how.

Volné aliance

- Jsou založeny na společných ekonomických zájmech podnikatelských subjektů (často teritoriálně odloučených).
- Vztahy jsou utvářeny časově omezenými smluvními dohodami (součástí může být i vklad do společného vlastnictví), mohou vznikat i na principu virtuálních podniků.

Fraktály



Obrázek 19

Hlavní znaky

- jde o samostatné vnitropodnikatelské jednotky (firmy ve firmě),
- novým prvkem jsou týmy strukturované v hierarchických úrovních,
- horní úroveň plní funkce, na které spodní úroveň nestačí,
- samy se restrukturalizují, vznikají a zanikají,
- cíle jednotlivých úrovní jsou konzistentní,
- orientace na procesy a na zaměstnance,
- jednotlivé vnitropodnikatelské jednotky vystupují, i navzájem, zároveň v roli zákazníka a dodavatele.

Výhody

- vysoká adaptabilita k rušivým vlivům okolí,
- rozhodování na místě vzniku problému,
- decentralizace odpovědnosti a rizika.

Formální a neformální organizační struktura

Formální organizační struktura

- Je daná vymezením hierarchických vztahů, popisů pracovních funkcí, pravomocí a zodpovědností příslušnými organizačními, řídicími předpisy a normami.
- Je výsledkem organizování podle určitých formálních předpisů.

Neformální organizační struktura (neformální vztahy)

- Vytváří se v rámci formální struktury.
- Představuje aktivity a procesy realizované ne podle předpisů.
- Neformální skupiny jsou spojené určitými společnými zájmy. Vznikají a zanikají, jsou volně anebo těsně semknuté okolo svých neformálních vedoucích.
- Podle svého chování buď podporují (**pozitivní vliv** - parta, kolektiv, pracovní tým) nebo ztěžují fungování (**negativní vliv** - klika, gang, individuální ohniska neformální moci) formální organizace.

Optimální míra formální a neformální organizace závisí na mnoha faktorech, např. na druhu činnosti podniku, jeho velikosti, uplatněné organizační struktuře, vnitřních vztazích atd.

Použité zdroje

DOKOUPIL, I. *Podnikový management I. (soubory studijních materiálů)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1998. 350 s. ISBN 80-7078-504-7

KONEČNÝ, M. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 90 s. ISBN 80-7078-435-5

ŠAJDLEROVÁ, I. *Organizace a řízení. Cvičení I*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2003. 69s. ISBN 80-248-0227-9

KONEC

