

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 1

3. Organizování

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- **definování organizační struktury**
- **popsání klíčových prvků organizační struktury**
- **popis jednotlivých typů organizačních struktur**
- **vysvětlení výhod a nevýhod jednotlivých typů organizačních struktur**
- **vysvětlení konceptu učící se organizace a jejího vlivu na projektování organizace**

Osnova prezentace

1. Podstata organizování
2. Organizační úrovně a rozpětí managementu
3. Typy organizačních struktur
4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

1. Podstata organizování

- **Organizování:**
 - patří mezi základní manažerské činnosti;
 - Je ověřeno, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny lidí/pracovníků jsou lepší, když je tato skupina organizována.
- **Organizační struktura:**
 - formalizovaný systém, ve kterém jsou rozděleny, seskupeny a koordinovány úkoly.

1. Podstata organizování

- **Organizační úloha:**
 - musí zahrnovat ověřitelné cíle a jasnou představu o hlavních povinnostech, činnostech a pravomocech;
 - jedině tak můžou pracovníci zabezpečující výše uvedené úkoly v organizační struktuře vědět, co se od nich ve věci dosažení cílů očekává.
- **Základní smysl organizování:**
 - tvorba prostředí pro efektivní pracovní spolupráci.

2. Organizační úrovně a rozpětí managementu

- Manažer může *efektivně* řídit pouze omezený počet osob.

...na čem záleží počet lidí, které je schopen manažer efektivně řídit?

- Vytváření organizačních úrovní je omezeno rozpětím managementu.
- Rozpětí managementu:
 - patří mezi nejdůležitější prvky organizování;
 - vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu manažerovi;
 - vždy musí být snaha o optimální rozpětí řízení.

2. Organizační úrovně a rozpětí managementu

- **Organizace s úzkým rozpětím managementu:**
 - charakteristická velkým množstvím organizačních úrovní;
 - **výhody:**
 - těsné vedení;
 - těsná kontrola a vysoká komunikace mezi manažerem a podřízenými;
 - **nevýhody:**
 - manažeři mají tendenci se angažovat přímo v práci podřízených,
 - velký počet organizačních úrovní;
 - vysoké náklady na jejich zabezpečení.

2. Organizační úrovně a rozpětí managementu

- Organizace se širokým rozpětím managementu:
 - charakterizována malým počtem organizačních úrovní;
 - výhoda:
 - manažeři jsou nuceni více delegovat pravomoci;
 - nevýhody:
 - přetížení manažerů;
 - ztráta přehledu manažerů;
 - požadavky na manažerské dovednosti jsou vysoké.

2. Organizační úrovně a rozpětí managementu

- Počet podřízených, které je manažer schopen *efektivně* vést, je omezen.
- Rozpětí managementu tedy závisí na působení množství různých faktorů...
 - Kterých???

3. Typy organizačních struktur

- **Funkcionální organizační struktura:**
 - vytvářena na principu seskupování činností podle podnikových funkcí;
 - **výhody:**
 - logický obraz základních funkcí;
 - udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí;
 - respektuje princip pracovní specializace;
 - zjednodušuje školení;
 - **Nevýhody:**
 - klade malý důraz na celkové cíle organizace;
 - přílišná specializace a úzké zaměření klíčových zaměstnanců;
 - menší koordinace mezi funkcemi;
 - za zisk/ztrátu odpovídá pouze management.

3. Typy organizačních struktur

- **Divizní organizační struktura:**
 - s růstem velikosti organizace zřetelně převažují uvedené nevýhody funkční organizační struktury nad jejími výhodami;
 - centralizované řízení nestačí svou kapacitou zvládat požadavky na koordinaci, v důsledku čehož hledá způsoby změny systému řízení a odpovídajícím způsobem i struktury organizace;
 - rozpětí řízení bývá u divizní OS většinou menší než u funkční organizační struktury;
 - koordinace se uskutečňuje především v rámci autonomie divize.

3. Typy organizačních struktur

- **Divizní organizační struktura:**
 - řešení: přechod k decentralizovanému řízení a vytvoření nižších organizačních celků, tedy divizní organizační struktura;
 - sloučení všech potřebných aktivit do jedné divize s vysokou samostatností;
 - důraz kladen na výstup (výrobek, služba, zákazník, místo působení), na rozdíl od funkční struktury, kde je důraz kladen na vstupy (úkoly, dovednosti a zkušenosti, kvalifikace);
 - vytváří předpoklady pro rozsáhlou decentralizaci pravomocí na nižší organizační úrovni.

3. Typy organizačních struktur

- **Výhody divizní OS:**
 - schopnosti přizpůsobení se podmínkám okolí, požadavkům zákazníků a rozdílům jednotlivých geografických oblastí;
 - operativnější styk se zákazníky, v důsledku čehož je jejich spokojenost vyšší (mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky);
 - průhlednější výsledky divizí (každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení a top management pak může lépe porovnávat výsledky mezi jednotlivými divizemi);
 - přirozená příprava vrcholových manažerů (již na úrovni divize je kladem značný důraz na koordinaci).

3. Typy organizačních struktur

- **Nevýhody divizní OS:**
 - nemusí docházet k efektivnímu využívání zdrojů (je zřejmé, že zde jsou vyšší požadavky především na lidskou práci - každá divize si většinu činností – obchod, marketing, apod., zabezpečuje ve vlastní režii);
 - v důsledku nižšího počtu specialistů je zde patrná i nižší specializace pracovníků;
 - může docházet k upřednostňování cílů divize před celofiremními cíli (koordinace mezi divizemi je velmi obtížná a někdy se mohou vyskytovat tendence vyúsťující až v soupeření mezi divizemi – u některých nadnárodních společností je však taková praxe podporována a považována za pozitivní jev) .

3. Typy organizačních struktur

- **Divizní organizační struktura teritoriální:**
 - využívá se zejména ve velkých organizacích, jejich činnosti pokrývají značnou geografickou oblast;
 - často jí využívají obchodní firmy, jež ve více regionech provozují stejné operace (montáž aut, maloobchodní či velkoobchodní prodej, pohonné hmoty atd.) – nevhodná pro finanční společnosti.

3. Typy organizačních struktur

- **výhody divizní OS teritoriální:**
 - **důraz na odpovědnost na nižších úrovních;**
 - **důraz na lokální prvky a lokální problémy;**
 - **lepší koordinace v daných regionech;**
 - **zužitkování ekonomických výhod lokálních operací;**
 - **lepší komunikace s lokálními zákazníky;**
 - **lepší výcvik provozních manažerů.**

3. Typy organizačních struktur

- **nevýhody divizní OS teritoriální:**
 - požadavek na více všestranných manažerů;
 - obtížné zajišťování centrálních ekonomických služeb;
 - častý vznik požadavků na regionální úrovni (personální, zásobovací...) i obtížnější kontrola top managementu.

3. Typy organizačních struktur

- **Divizní organizační struktura zákaznická:**

- seskupování prací se zde řídí podle skupin zákazníků;
- klíčem pro třídění činností je tedy zákazník;
- někdy jsou utvářeny základní organizační jednotky na základě produktů;
- tyto organizační struktury mohou lépe reagovat na zákaznická přání (demonstrace ochoty firmy naslouchat potřebám zákazníků);
- často využívány v neziskovém sektoru (zejména univerzity) – spojováním různě zaměřených skupin studentů;

3. Typy organizačních struktur

- **výhoda divizní OS zákaznické:**
 - **důraz na potřeby zákazníků;**
- **nevýhody divizní OS zákaznické:**
 - **obtížná koordinace činností;**
 - **požadavky na manažery a odborníky pro specifickou problematiku zákazníků nemusí být jasně definovány.**

3. Typy organizačních struktur

- Divizní organizační struktura procesní:
 - výrobní podniky seskupují činnosti vzhledem k určitému procesu, případně zařazení či výrobní technologii;
 - běžně je využíváno např. u podnikových informačních systémů;
 - výhody:
 - ekonomická výhodnost;
 - možnost využití speciálních technologií a dovedností;
 - jednodušší výcvik;
 - nevýhody:
 - obtížná koordinace organizačních jednotek;
 - odpovědnost za zisk/ztrátu je pouze na top managementu.

3. Typy organizačních struktur

- **Divizní organizační struktura výrobová**

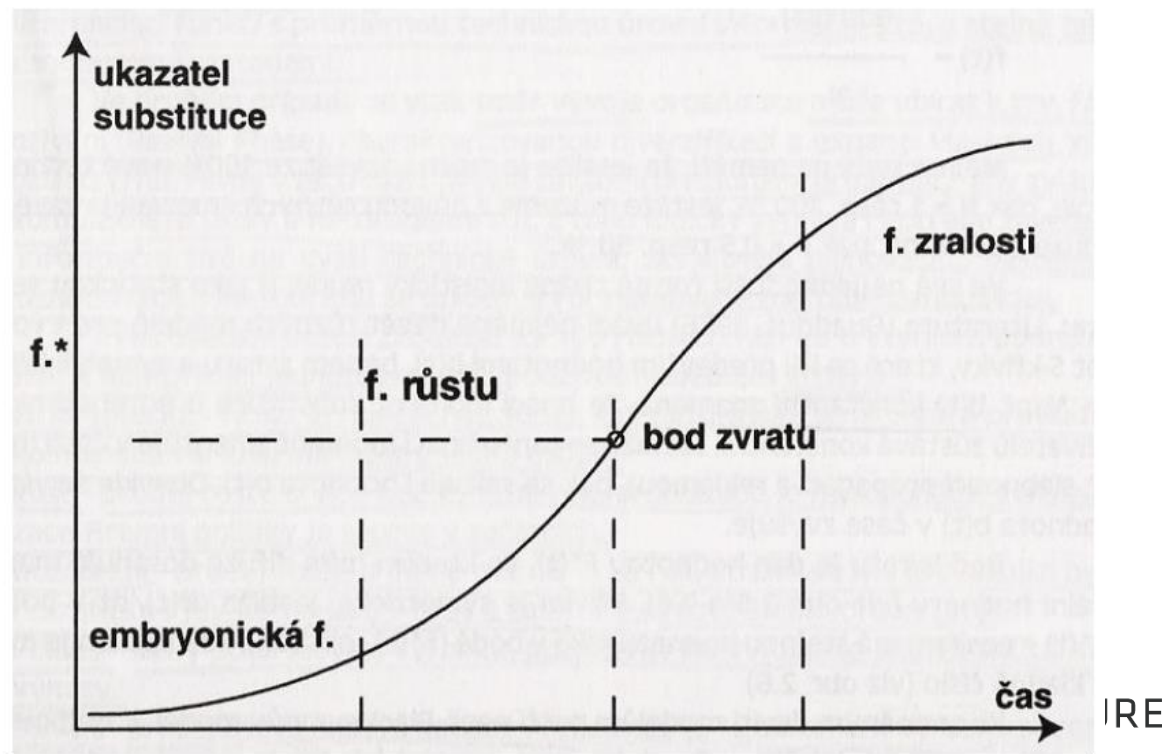
- tato forma nabývá stále většího významu u podniků produkujících několik výrobových řad či větší množství druhů výrobků;
- **výhody:**
 - důraz na výrobovou řadu;
 - možnost využívání speciální zařízení, dovedností a znalostí;
 - zdokonalování koordinace u základních aktivit;
 - odpovědnost za zisk na nižší úrovni;
 - vhodné prostředí pro výcvik provozních manažerů;
- **nevýhody:**
 - požadavek na více manažerů;
 - potíže se zajišťováním provozu centrálních oddělení;
 - obtížná kontrola ze strany top managementu.

3. Typy organizačních struktur

- **Maticová organizační struktura:**
 - podstata spočívá v kombinaci funkcionální a projektové (event. výrokové) tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury;
 - moderní přístup běžně využívaný ve výzkumu a vývoji, stavebnictví, letectví a kosmonautice, marketingu, při budování informačních systémů a pro organizaci různých profesních pracovníků;
 - **výhody:**
 - orientace na konečné výsledky;
 - důraz na profesionalitu;
 - jednoznačná odpovědnost za hospodaření;
 - **nevýhody:**
 - vznik kompetenčních konfliktů;
 - nekonzistentní vedení.

4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- Pro předpověď nahrazování starých výrobků a technologií novými se vžilo obecné pojmenování „Technological Forecasting“.
- Nové výrobky nebo technologie nejsou přitom zaváděny najednou. Jejich nárůst v čase je postupný.



4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- **Organizační struktura organizace dle jednotlivých fází životního cyklu:**
 - **Embryonická fáze:**
 - firma je mladší než 10 let;
 - má neformální strukturu a převládá kombinace vlastník-manažer v jedné osobě;
 - organizační struktura je jednoduchá a centralizovaná (moc je soustředěna v rukou manažera-vlastníka, jenž uplatňuje svá neomezená práva, a který jen malou část pravomocí deleguje na nižší úrovně řízení);
 - vysoce kvalifikovaní technici a štábní specialisté se vyskytují velmi zřídka.

4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- **Organizační struktura organizace dle jednotlivých fází životního cyklu:**
 - **Fáze růstu:**
 - prodej roste o více než 15% ročně;
 - organizace je funkcionální;
 - formalizace firemní politiky je teprve v začátcích.

4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- **Dozrávání:**
 - prodej roste o méně než 15% za rok;
 - struktura má převážně byrokratické rysy (jsou dobře zpracovány organizační řády a směrnice);
 - organizační struktura je liniově štábní;
 - struktura se výrazně neliší od struktury ve fázi růstu (začíná se však projevovat tendence k centralizaci a méně než ve fázi růstu je delegována pravomoc - důvodem je formalizace a stabilita, zjednodušování operací – pravomoc se tedy soustřeďuje u několika málo klíčových manažerů).

4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- **Pokles:**
 - nízký podíl inovací produktů, snižující se požadavky na produkci a zejména markantní snižování výnosů;
 - rozhodování se výrazně lokalizuje na top management (dokonce se zde uskutečňuje řada rutinních rozhodnutí – organizace ve fázi poklesu prakticky rezignuje na strategické rozhodování, v důsledku čehož se volná kapacita top manažerů zaplňuje přesouváním operativních problémů na nejvyšší organizační úroveň);
 - absence kvalitního a výkonného informačního systému (absence informací z konkurenčního prostředí, trhu a měnících se požadavků potenciálních zákazníků);
 - nedostatek efektivního řízení, které by mělo reagovat na vnější hrozby a vnitřní zranitelnost organizace.

4. Teorie životního cyklu a vývoj organizace

- **Oživení:**
 - prodej znovu nabývá hodnot vyšších než 15% ročního růstu;
 - sortiment produktů se rozšiřuje;
 - jsou organizačně utvářeny divize a zavádí se moderní plánovací a zejména informační systémy;
 - struktura má opět tendenci sledovat strategii.

Děkuji za pozornost