



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



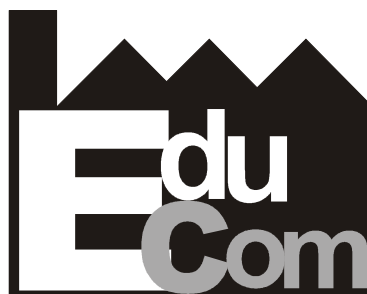
OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*Tento materiál vznikl jako součást projektu
EduCom, který je spolufinancován Evropským
sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.*

Organizace podniku

Eva Štichhauerová
Technická univerzita v Liberci



EDUCATION COMPANY

Nauka o podniku

**Technická univerzita v Liberci a partneři
Preciosa, a.s. a TOS Varnsdorf a.s.**

TU v Liberci



PRECIOSA



Obsah přednášky

1. Organizační výstavba podniku.
2. Základní pojetí organizačních struktur (útvarová a procesní o.)
3. Klasifikace organizačních struktur.
4. Tendence rozvoje organizačních struktur

Organizační výstavba podniku

- **Posláním organizování** = vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.
- **Formou sdružování** činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování = **organizační struktury**.

Úkoly organizování

- **O = Objectives (cíle)** – stanovit cíle jednotlivců, kolektivů, částí firmy nebo jejího celku
- **S = Specialization (specializace)** – využívá výhod dělby práce
- **C = Coordination (koordinace)** – sladuje činnosti lidí i zdroje nezbytné k jejich zajištění
- **A = Authority (pravomoc)** – vymezuje řád, disciplínu a způsob provádění dílčích procesů
- **R = Responsibility (zodpovědnost)** – úzce souvisí s pravomocí

Základní pojetí organizačních struktur

- **Formální struktury** – vymezeny pomocí organizačních řádů, zobrazeny pomocí organizačních schémat:
 - **útvárová organizace** (def. způsob strukturalizace firmy);
 - **procesní organizace** (char. uspořádání pracovních procesů v organizaci).
- **Neformální struktury** (vznik spontánní, na základě sdílených zájmů skupin lidí, osobních přátelství apod.).

Proces tvorby útvarové organizace

1. **Analýza úkolů** – vymezení činností nutných ke splnění úkolu z pohledu místa vzniku, věcných prostředků k jejich provedení a priorit.
2. **Syntéza úkolů** – tvorba pracovních míst, vymezení pravomocí a zodpovědnosti.

Klasifikace organizačních struktur

Třídící hlediska

- a) podle sdružování činností,
- b) podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti,
- c) podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti,
- d) podle členitosti,
- e) podle časového trvání.

OS z hlediska sdružování činností

- a) funkcionální (funkční) struktury,
- b) výrobkové struktury,
- c) ostatní účelové struktury.

Funkcionální struktury

Funkční specializace dílčích strukturních jednotek (útvary) = do jednoho útvaru se kumulují stejné funkční činnosti.

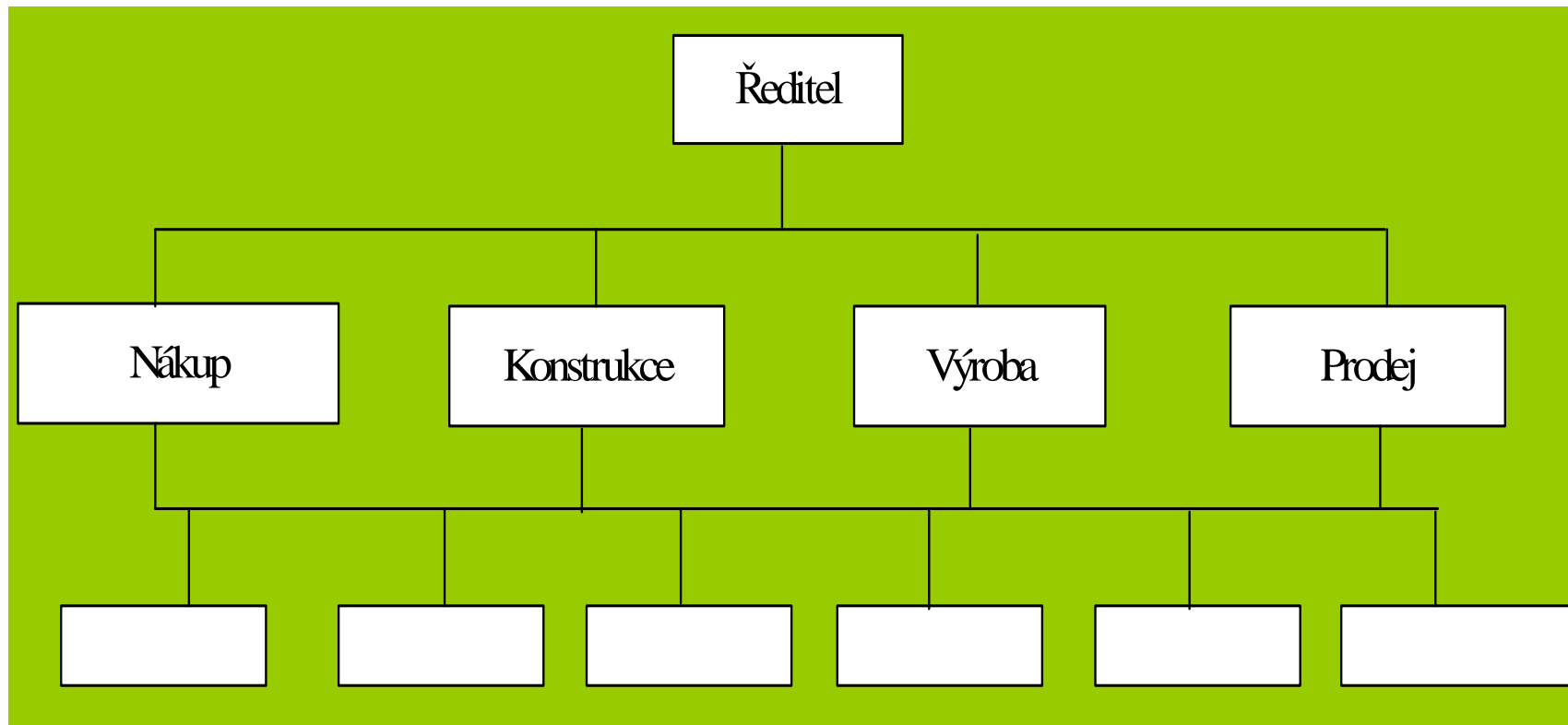
Výhody:

- efektivnost plynoucí ze společné práce a specializace odborníků pro jednotlivé druhy činností,
- příkazy ze specializovaných kompetentních míst,
- krátké komunikační cesty,
- flexibilita při řešení problémů.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi nadřízenými útvary,
- nebezpečí rozporuplných příkazů,
- problémy při přiřazení odpovědnosti.

Příklad funkcionální struktury



Výrobní struktury

Výrobní specializace = do jednotlivých strukturních jednotek kumulovány stejné/podobné výrobky, služby či technol. činnosti. (Častá podoba divizí → **divizionální struktura**.)

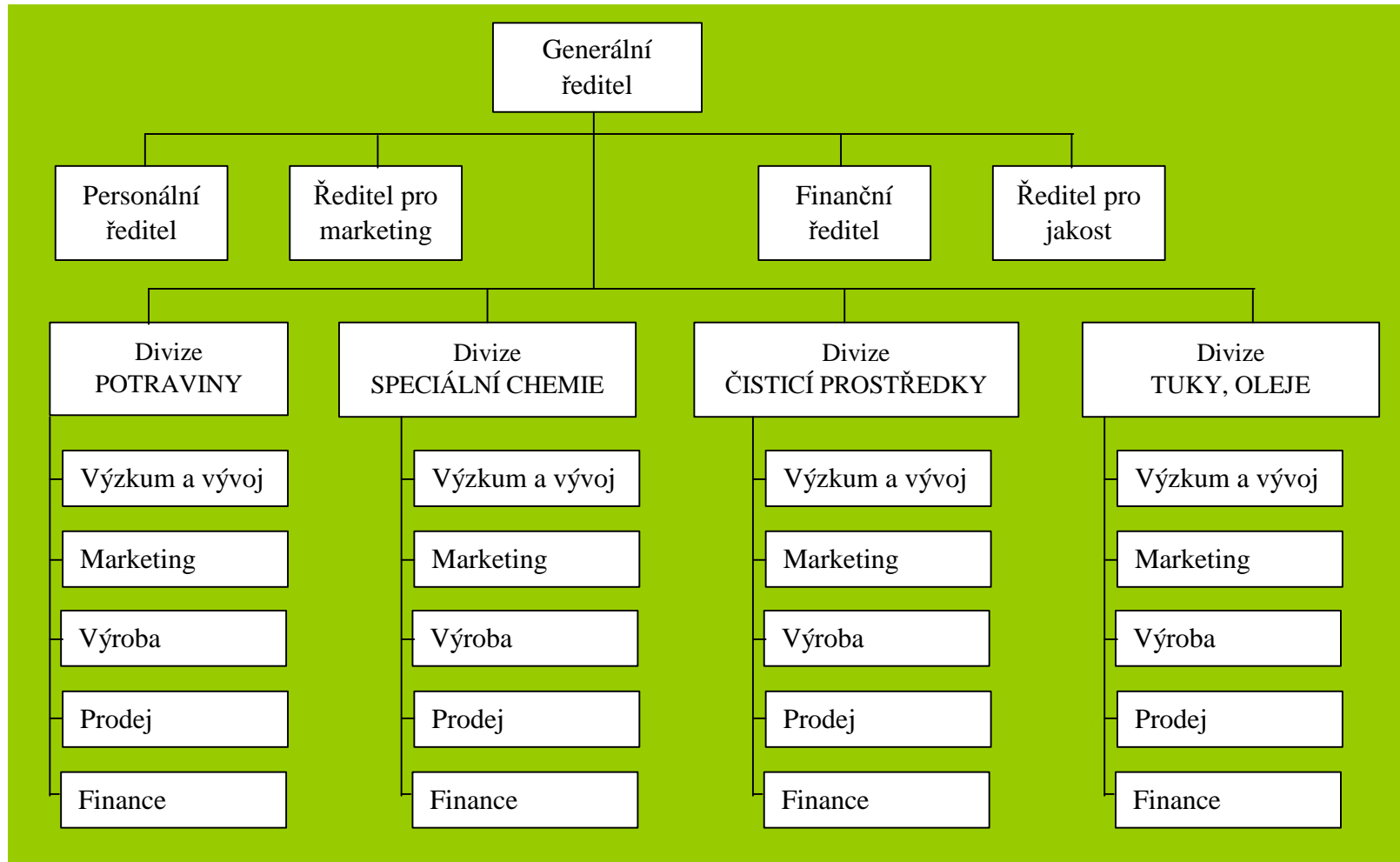
Výhody:

- ucelené řízení,
- rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti,
- schopnost rychlejší reakce na změny tržních podmínek,
- přehlednější vnitřní hospodaření.

Nevýhody:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení divizí o zdroje a trhy,
- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy,

Příklad divizionální struktury



Ostatní účelové struktury

Sdružování podle:

- zákazníků,
- teritoriálního umístění dílčích organizačních jednotek,
- poskytovaných služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.

OS z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

- a) liniové struktury,
- b) štábní struktury,
- c) kombinované struktury:
 - liniově-štábní struktury,
 - maticové struktury.

Liniové struktury

= 0. j. **s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí;** řízení ve vertikální dimenzi; přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů.

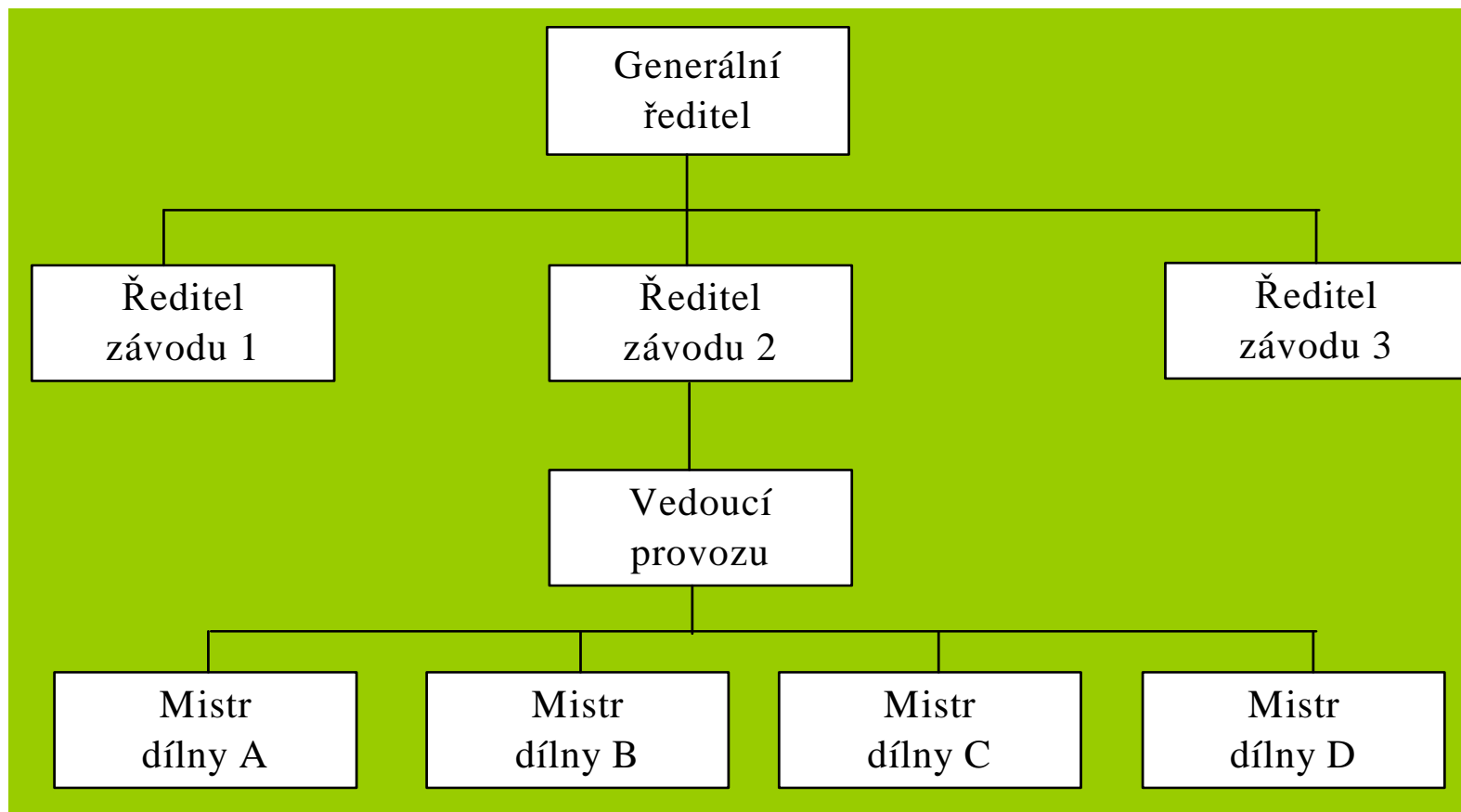
Výhody:

- snížení kompetenčních konfliktů,
- jasné uspořádání vztahů mezi nad- a podřízenými,
- průhlednost systému,
- lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem.

Nevýhody:

- nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení,
- dlouhé cesty mezi řídicími místy,
- zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků,
- pomalá reakce na změny okolí.

Příklad liniové struktury



Štábní struktury

- Především **poradní funkce** k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí.
- Odborníci **specializovaní** na určitou oblast činnosti (např. právní záležitosti).
- Za výsledky práce liniových jednotek převážně nenesou zodpovědnost.
- **Neexistují samostatně, ale pouze v kombinaci s jinou organizační strukturou.**

3 kategorie štábních pracovních míst

- **Osobní štáb** - rutinní, admin. Úkoly, žádné pravomoce.
- **Specializovaný štáb** – omezená rozhodovací pravomoc.
- **Všeobecný štáb** – pomáhá vrcholovému vedení s úkoly, které není možné delegovat na podřízené.

Liniově-štábní struktury

Vznikají, když **liniová s.j. deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary**. Tyto pak uplatňují svou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům v jednoznačně vymezené funkční oblasti.

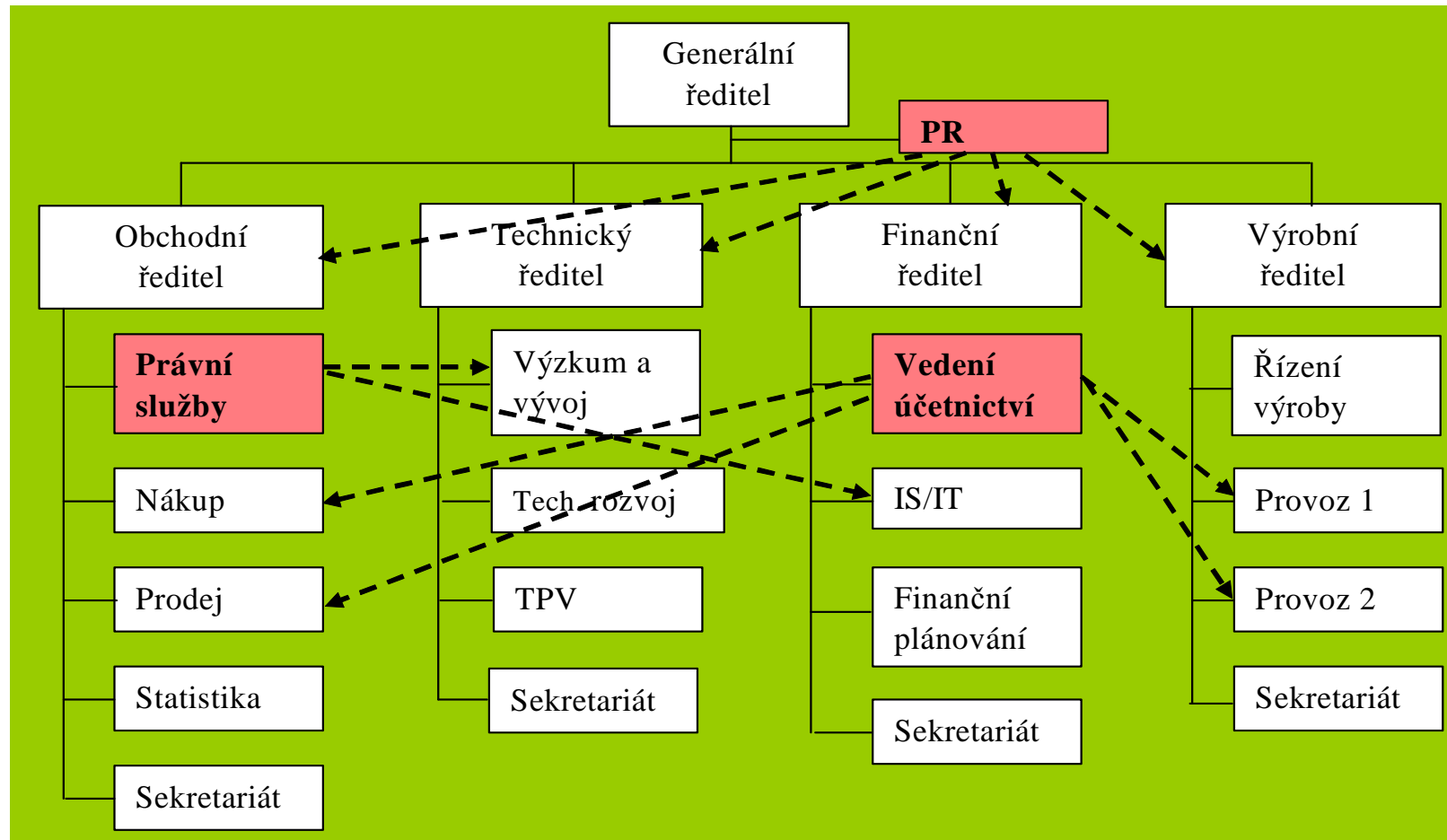
Výhody:

- odlehčení linií,
- zlepšení kvality rozhodování,
- široká využitelnost,
- dobrá příprava pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi linií a štábem,
- nebezpečí izolace štábních míst,
- nebezpečí nekontrol. růstu počtu štábních útvarů.

Příklad liniově-štábní struktury



Maticové struktury

Org. vztahy dané **příslušností k funkčnímu útvaru + účastí na projektu. Pružné týmy.** Řešení tvůrčích úkolů či mimořádných situací.

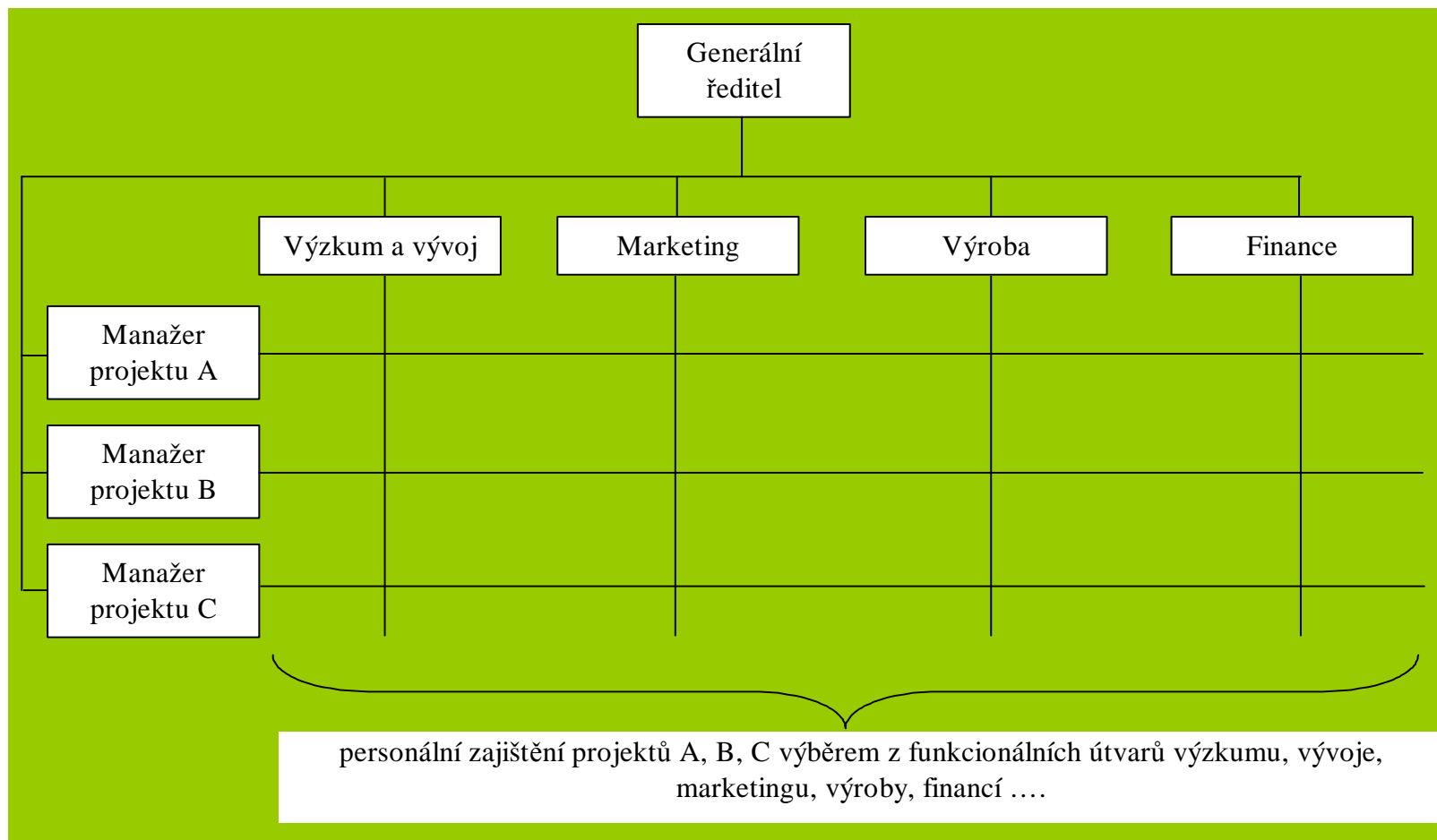
Výhody:

- zvýšená inovační schopnost a pružnost celé organizace,
- možnost řešení problémů ve styčných místech,
- skupinová práce a snížení rizika chyb.

Nevýhody:

- nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi f-čními útvary a jednotlivými týmy,
- zvýšení pracovního zatížení,
- porušení jednoznačných vztahů nad- a podřízenosti,
- složitost struktury.

Příklad maticové struktury



OS podle míry delegace pravomoci a odpovědnosti

- **centralizované struktury** – vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci a následně zodpovědnosti za její uplatnění.
- **decentralizované struktury** – na podřízené útvary je delegována větší míra rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti.

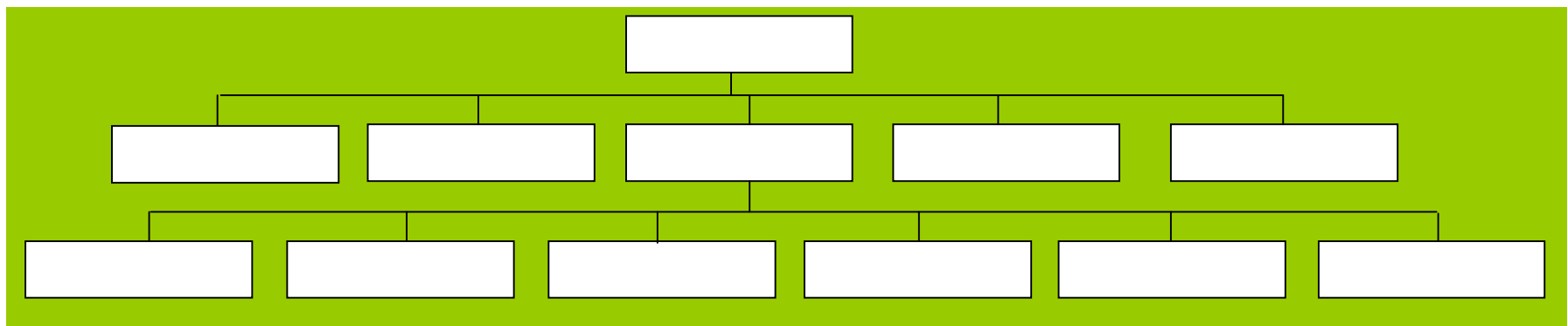
Organizační struktury podle členitosti

Členění z hlediska tvaru organizační struktury, resp. řídicího rozpětí:

- a) ploché struktury – struktury s širokým rozpětím,
- b) špičaté struktury – struktury s úzkým rozpětím.

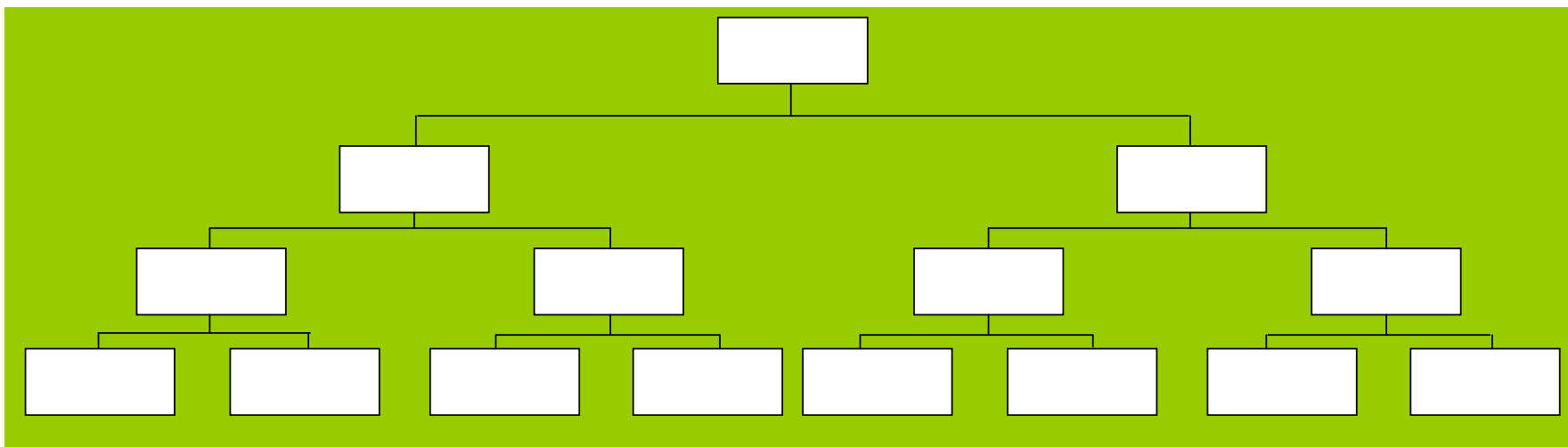
Ploché struktury

Méně organizačních úrovní s větším počtem podřízených útvarů. Převládá decentralizované řízení, s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce lidí.



Špičaté struktury

Větší počet organizačních úrovní s menším počtem podřízených útvarů. Zpravidla převládá centralizované řízení.



OS podle časového trvání

- a) **dočasné struktury** – fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání (např. práce týmu),
- b) **trvalé struktury** – předpokládá se dlouhodobější trvání daného strukturního uspořádání.

Příklad

- Podnik „Hračky, kom. Spol.“, se zabývá výrobou hraček pro děti od 3 let let. Podnik zaměstnává 32 pracovníků a je veden zakladatelem a majitelem firmy. Pracovníci jsou bezprostředně podřízeni majiteli, ve výrobě rozdělují práci dva mistři. Prodej přísluší samotnému majiteli, kterému pomáhá jeho syn. Účetnictví obstarává manželka majitele. Sklad surovin a hotových výrobků je veden dlouholetým zaměstnancem podniku. Hospodářská situace podniku je dobrá, na základě vzestupu obrátu roste stav zaměstnanců ročně asi o 10 %.

Formulace problému:

- Majitel firmy si stěžuje na své silně narůstající pracovní zatížení v posledních letech. Má pocit, že se v podniku musí o všechno starat a že je sám odpovědný za existenci podniku na trhu. Pokud se při jeho častých služebních cestách vyskytnou v provozu podniku problémy, nechopí se žádný z jeho zaměstnanců nutné iniciativy. Navíc majitel v poslední době často uvažuje o svém nástupci.
- Mezi oběma mistry se vyskytují menší konflikty ohledně rozdělení výrobních kapacit. V důsledku toho si zaměstnanci stále častěji stěžují na rozporné pracovní příkazy.

Formulace úkolů:

1. Načrtněte na základě těchto informací stávající organizační schéma podniku.
2. Jaké přednosti a nedostatky ohledně efektivnosti jsou spojeny s touto strukturou?
3. Navrhněte alternativní organizační strukturu, která by mohla přispět k řešení příslušných problémů.

Příklad 2 - zadání

- Graficky znázorněte organizační uspořádání jednoho ze závodů podniku sklářského průmyslu a určete, o jaký typ organizační struktury se jedná. Orientujte se podle čísel a názvů středisek, které jsou uvedeny ve vnitropodnikové směrnici (tab. 2.1)

Příklad 2 – pokračování zadání

Tab. 2.1: Názvy a čísla středisek závodu

Číslo střediska	Název střediska	Číslo střediska	Název střediska
9000	Ředitel závodu	9310	Provoz dispečera
9001	Sekretariát ředitele závodu	9320	Provoz technologa
9600	Oddělení personální a soc. práce	9330	Dílna huť vana 5 t
9610	Referát závodní jídelny a kantýny	9340	Dílna huť vana 0,8 t
9611	Sklad závodní kantýny	9350	Dílna huť vana 7 t
9612	Sklad závodní jídelny	9400	Oddělení technické
9620	Učňovské středisko	9410	Referát investičního rozvoje
9200	Oddělení ekonomické	9420	Referát správy majetku
9210	Mzdová účtárna	9430	Referát PO a BHP
9220	Provozní účtárna	9440	Dílna údržby
9230	Výpočetní středisko	9450	Dílna energoblok
9240	Doprava	9460	Dílna výroby forem I.
9100	Oddělení výrobní	9461	Sklad
9110	Ref. technické přípravy výroby	9470	Dílna výroby forem II.
9120	Dispečink vyrobených výlisků	9500	Oddělení kontroly a řízení jakosti
9130	Provoz mačkáren	9510	Provoz laboratoře
9300	Provoz sklářské výroby	9520	Metrologie závodu

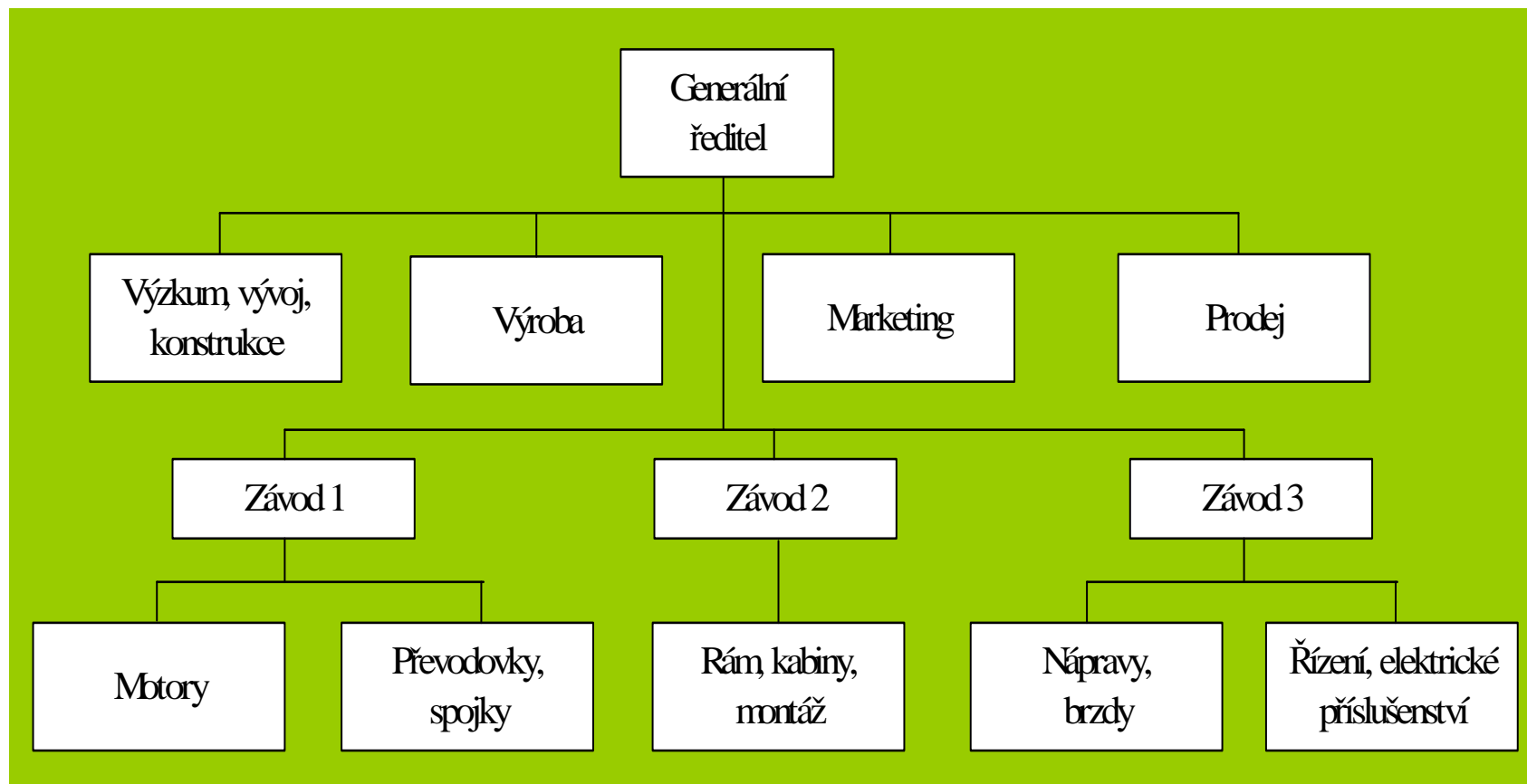
Tendence rozvoje organizačních struktur

- Duté struktury,
- Vnitropodnikatelství,
- síťové (hvězdicové) struktury,
- virtuální podnik.

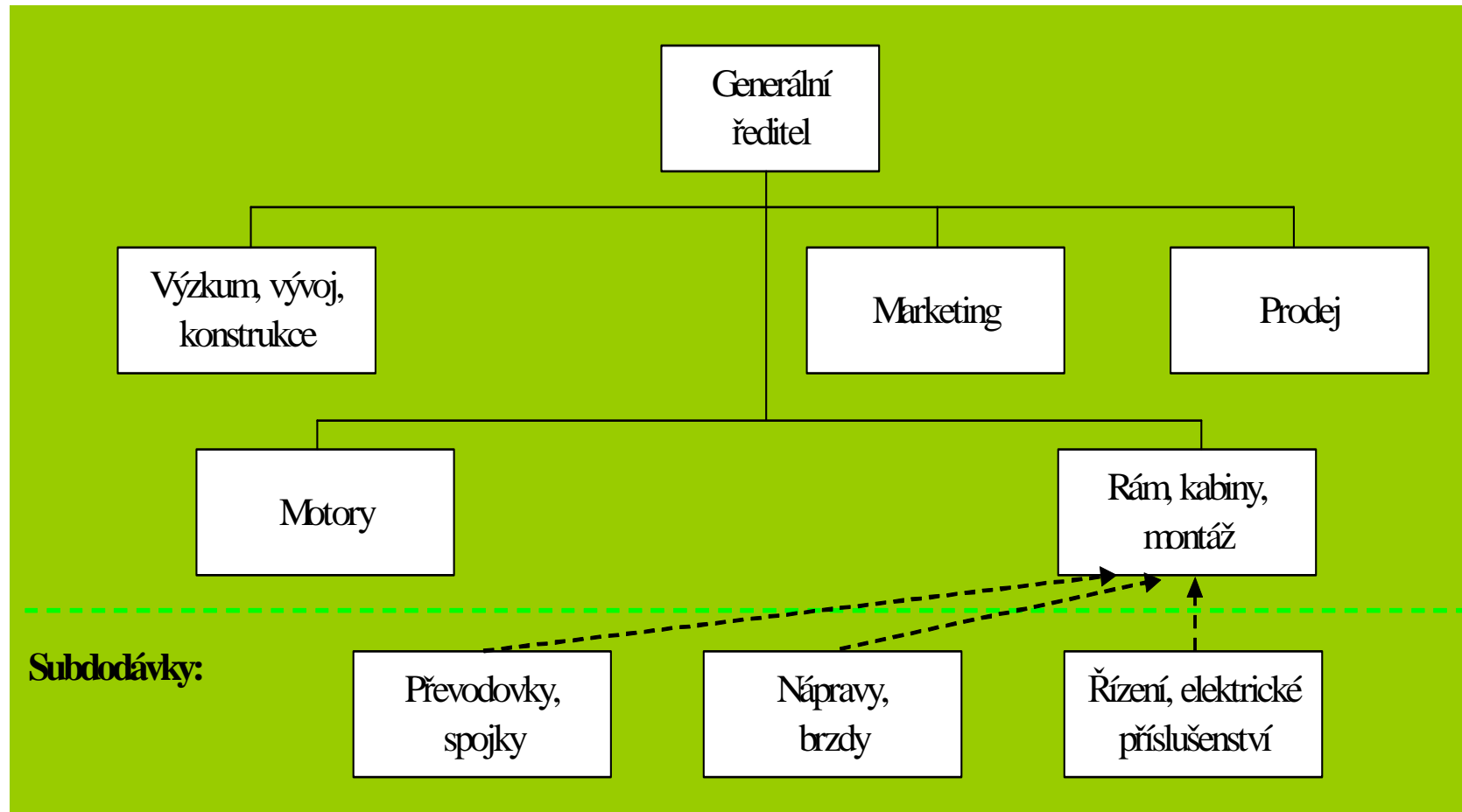
Duté struktury

- Zbavit se všech činností, které podnik může nakoupit v potřebné jakosti, ale levněji od externích dodavatelů (**outsourcing**).
- Ponechat si činnosti s vysokou přidanou hodnotou (např. vývoj, výzkum, konstrukce, design, technologické návrhy, marketing, prodej) x běžnou „intelektuálně“ nenáročnou výrobu či služby přesunout jinam.

„Plný“ podnik na výrobu nákladních automobilů



„Dutý“ podnik na výrobu nákladních automobilů



Kdy je outsourcing výhodný?

- Cena nižší než vlastní náklady.
- Dodavatel schopen zajistit vyšší jakost.
- Výrobní kapacita zcela využita a její rozšíření nemožné.
- Výroba vyžadující nákup příliš drahé licence (patentů).
- Výroba spjatá s mnoha riziky (bezp., ekol., ...).
- Podnik nemá dost zkušeností s řízením podobného typu výroby.

Kdy není outsourcing výhodný?

- Opak předešlého.
- Produkt není možné přepravovat či skladovat
- Žádný dodavatel neprojevil o zakázku zájem.

Vnitropodnikatelství

- Napodobuje **uvnitř podniku poměry trhu** a samostatného podnikání.
- Podnik členěn na **podnikatelské jednotky** se zvýšenou autonomií (SBU = Strategic Business Units), „**podnik v podniku**“.
- SBU - přesně definovaní zákazníci, konkurenti, poslání, cíle, plány a samostatné řízení zdrojů; odpovědné za dosažený HV X podléhají ústřednímu vedení a sdílejí jeho strategii.

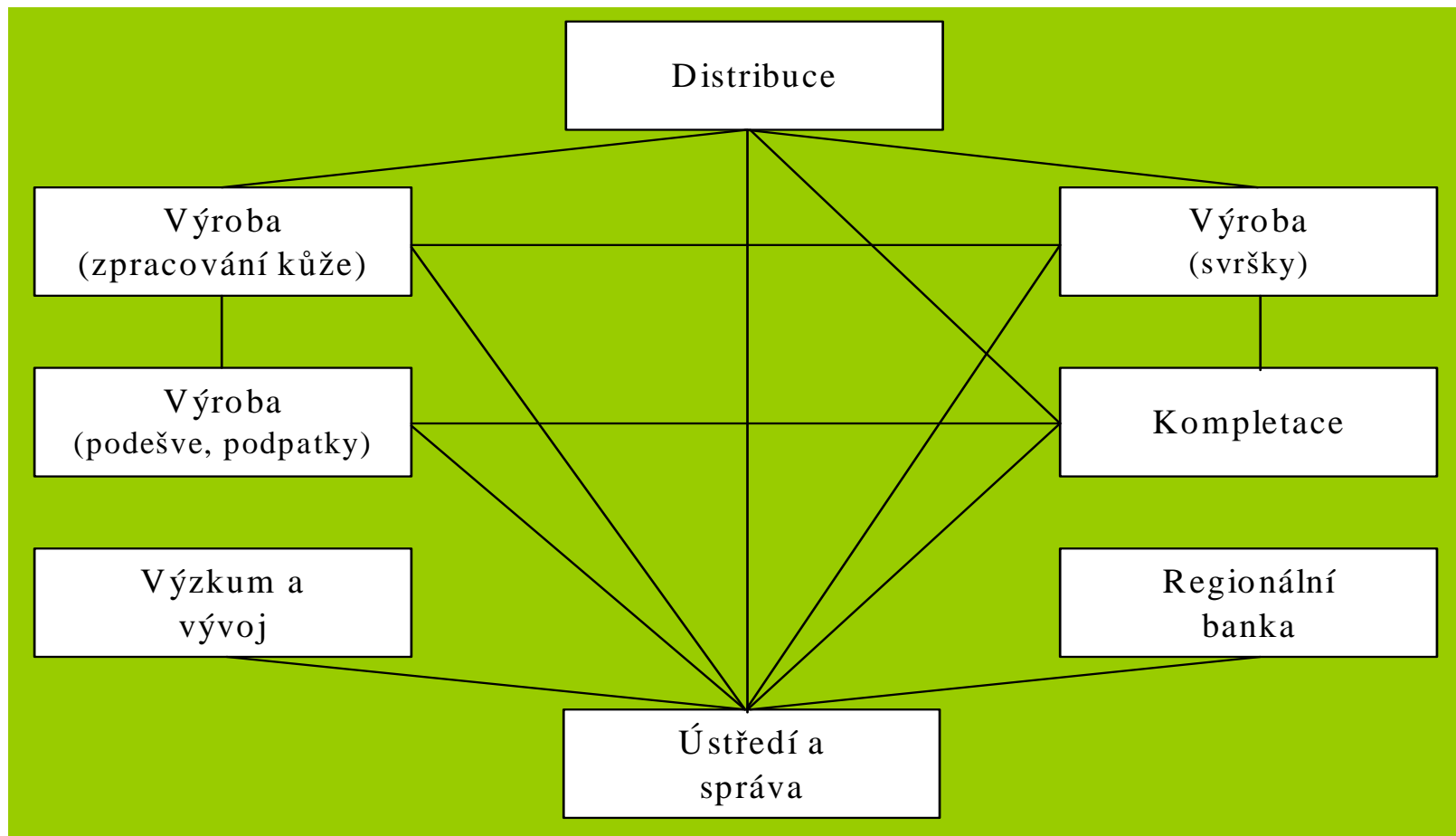
Sít'ové struktury

Podniky se **navzájem propojují** a dělí se o jednotlivá stádia přípravy, zhotovení a komercializace výrobku.

Navenek vystupuje každý podnik samostatně, avšak výrobek mohou dodat pouze vzájemnou spoluprací.

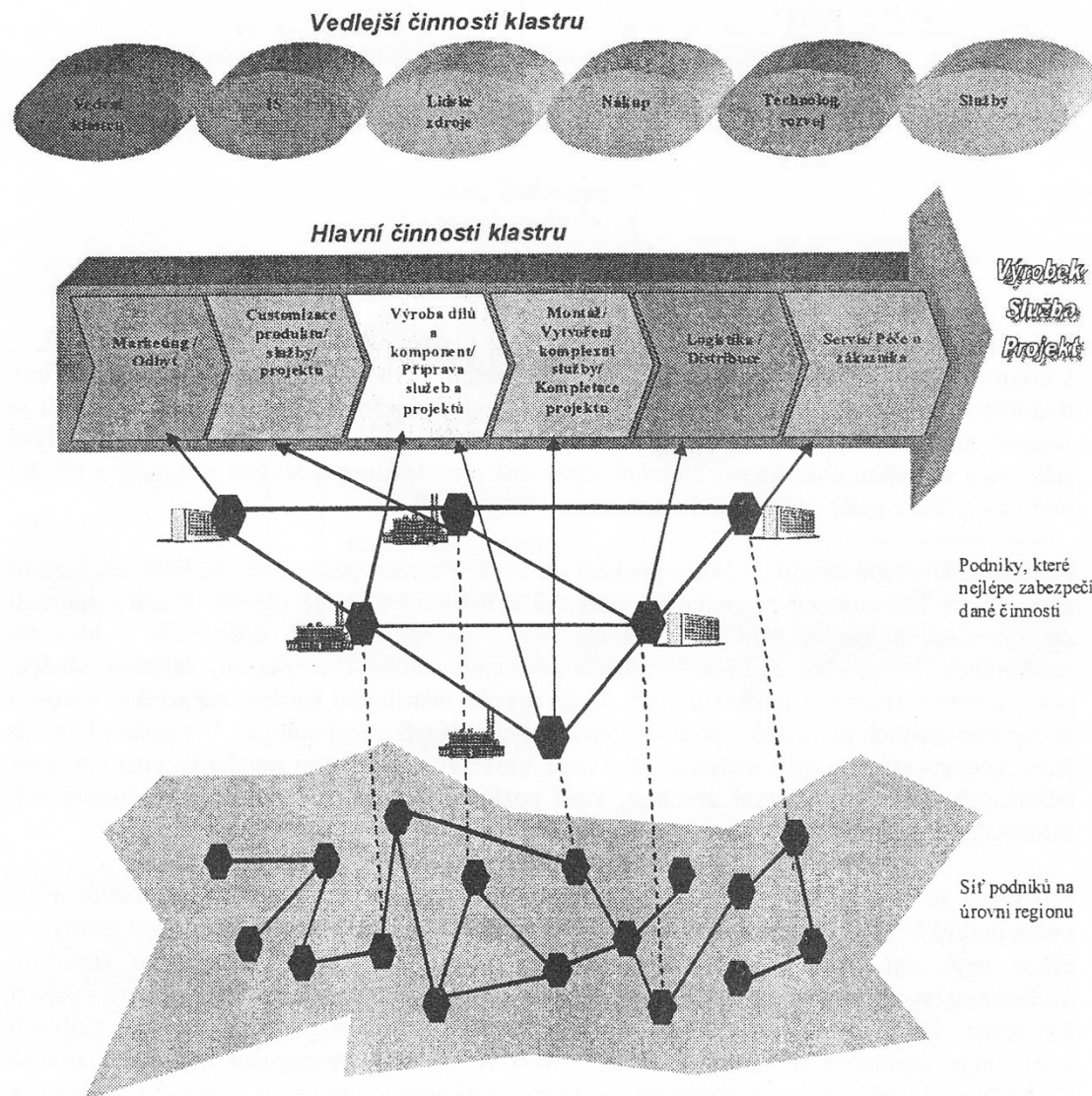
Př. KLASTR...

Příklad síťové struktury





Dředmět nebo jeho
Obr. 2.12 Hodnotový řetězec klastru



Zdroj: ŠIMON, M., TROBLOVÁ, P. Organizační vývoj klastru. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 3, s. 28

Virtuální podnik

- Pružná varianta síťového uspořádání.
- **Nemá pevnou strukturu**, mění se podle účelu a situace.
- **Volná organizace podniků**, které se sdružují na nějakou dobu za účelem realizace konkrétní zakázky.
- Virtuální podnik pracuje, dodává, ač jako **samostatný neexistuje**.

Děkuji za pozornost



Tato přednáška byla inovována v rámci projektu EduCom
CZ.1.07/2.2.00/15.0089

EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na
požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního
vzdělávacího systému "Výukový podnik"