

ZÁKLADY ŘÍZENÍ -TŘOS

Jiří Fiedler

Katedra řízení, PEF ČZU

Praha



Organizační systém		Prvky			Vazby			
oblast	subsystém	VP	VP*L	L	H-E	H-E*I	I	
Výrobně technická	materiálně- energetický	1			1			Co?
	technologický	1				1		Jak?
	technický	1					1	čím?
Organizačně ekonomická	ekologicko- - ergonomický		1		1			V čem?
	organizační		1			1		Kde?
	ekonomický		1				1	Zač?
Sociálně řídící	koherentně-pr acovní			1	1			S kým?
	sociální			1		1		Kdo?
	řídící			1			1	Proč?



ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURY PODNIKU

- ▶ **organizační struktura**
 - ▶ organizační jednotka
 - ▶ organizační stupeň
 - ▶ typy organizační struktury

- ▶ **řídící struktura**
 - ▶ typy řídicí struktury
 - ▶ řídicí kapacita



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- ▶ organizační jednotka
 - ▶ jednotka organizace práce (JOP)
- ▶ organizační stupeň
 - ▶ *relativně materiálně, energeticky, organizačně a ekonomicky samostatný druh organizační jednotky.*
 - ▶ podnik
 - ▶ závod
 - ▶ provoz



► Organizační struktura

□ hierarchické uspořádání podle stupňů

✓ *jednostupňové*

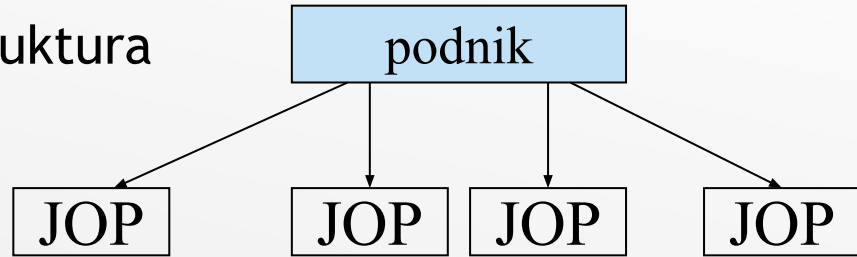
✓ *dvoustupňové (alternace provozu nebo závodu na II. stupni)*

✓ *třístupňové*

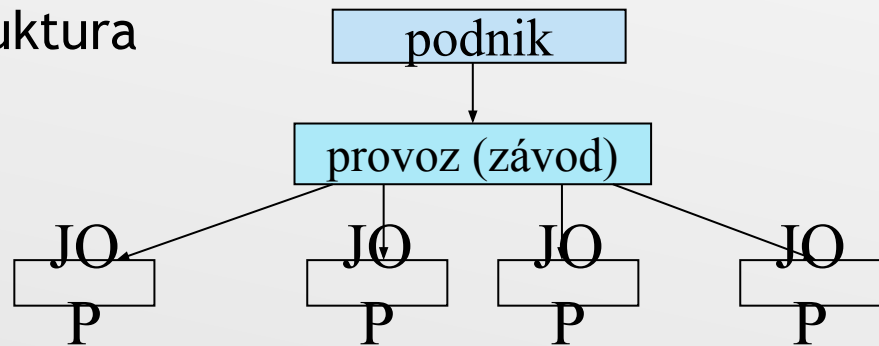


ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- jednostupňová organizační struktura

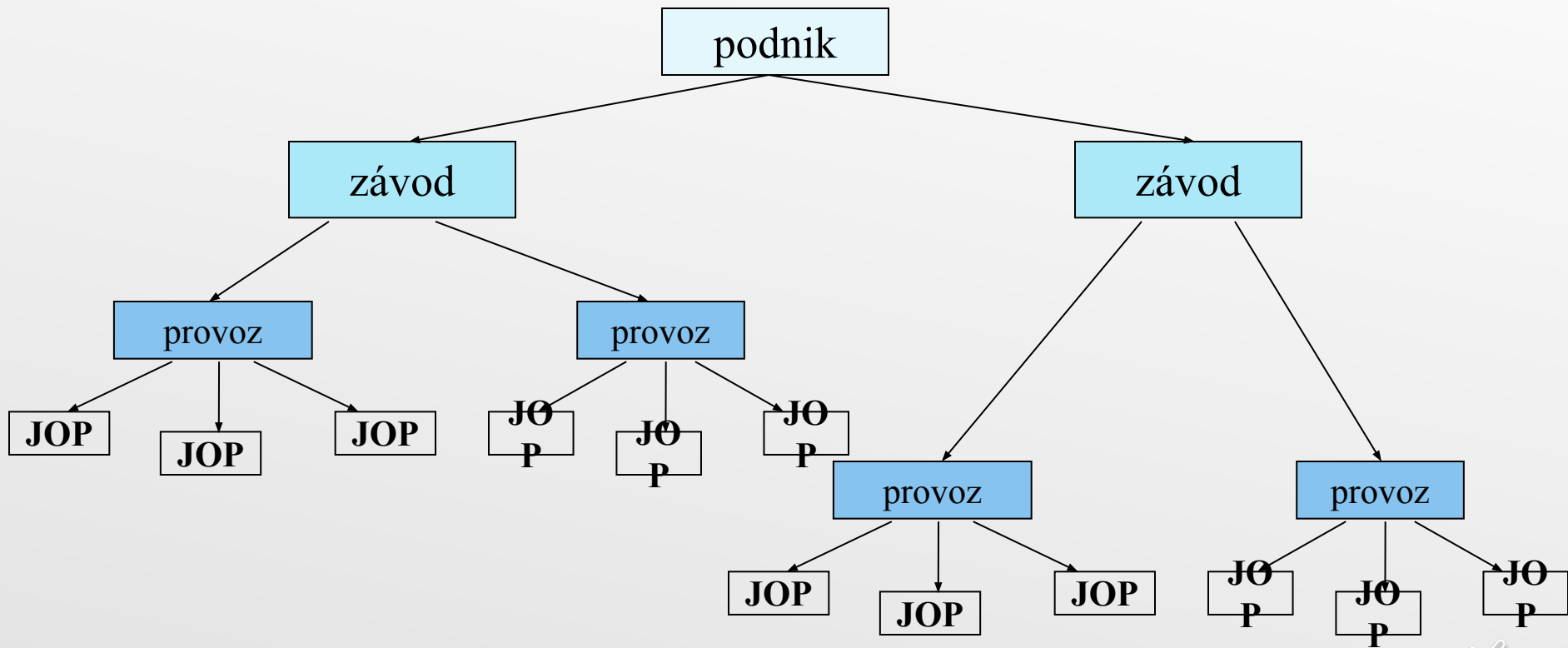


- dvoustupňová organizační struktura



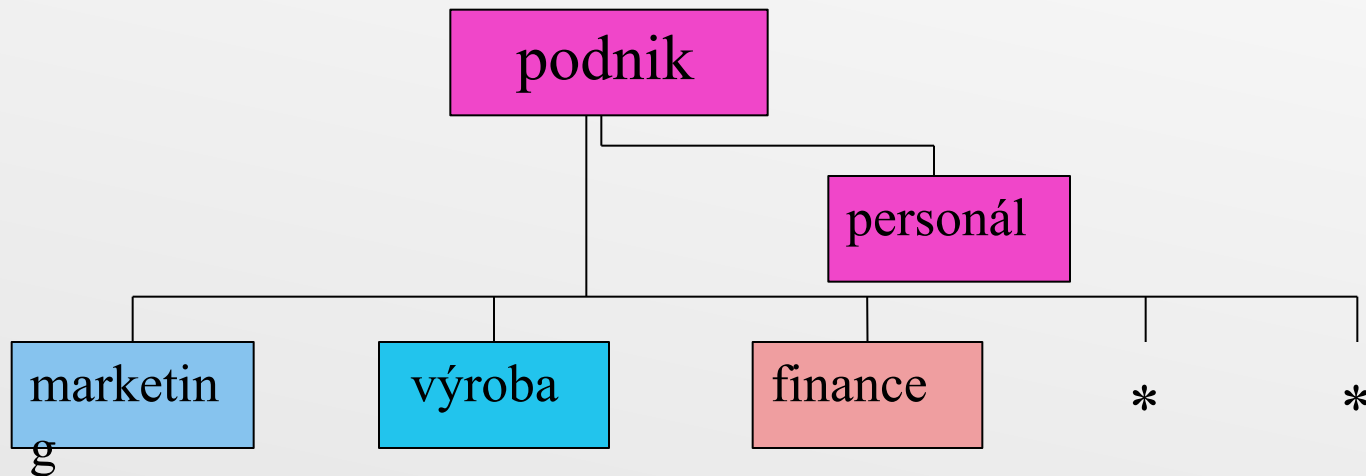
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- třístupňová organizační struktura



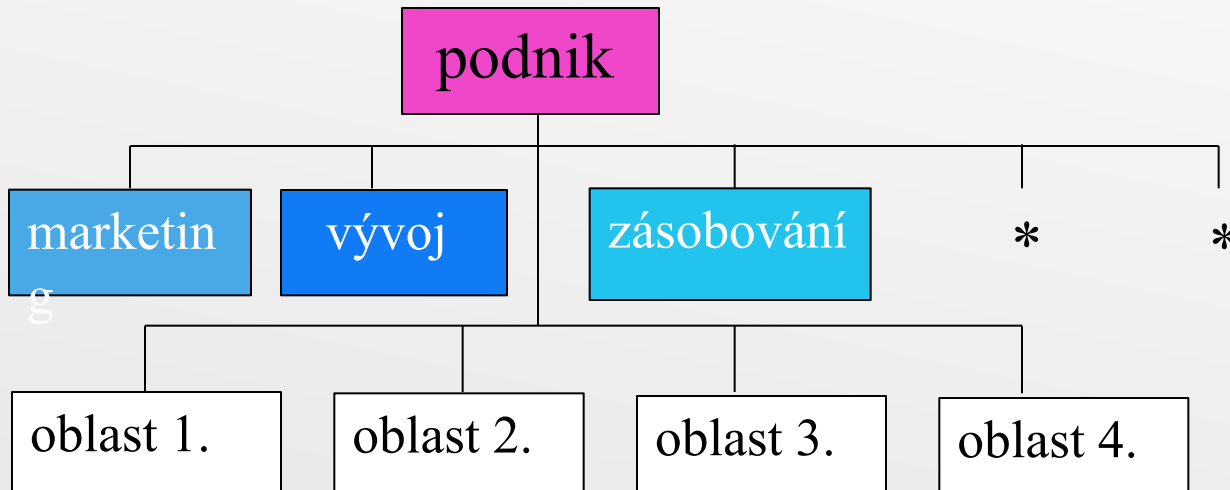
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- typy organizační struktury
 - ▶ podle podnikových funkcí



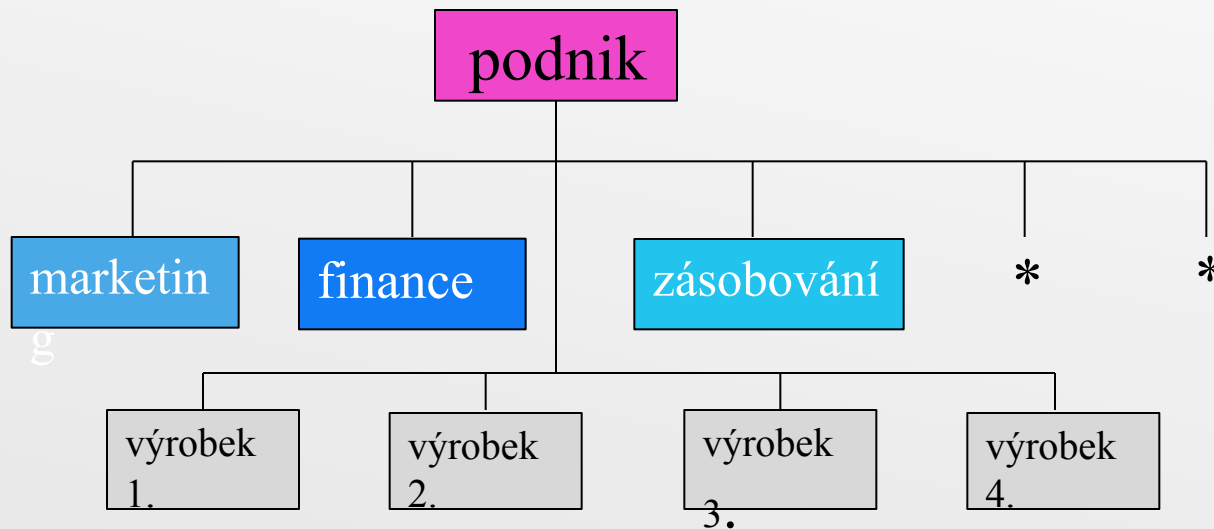
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- typy organizační struktury
 - ▶ podle území



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- typy organizační struktury
 - ▶ podle výrobků



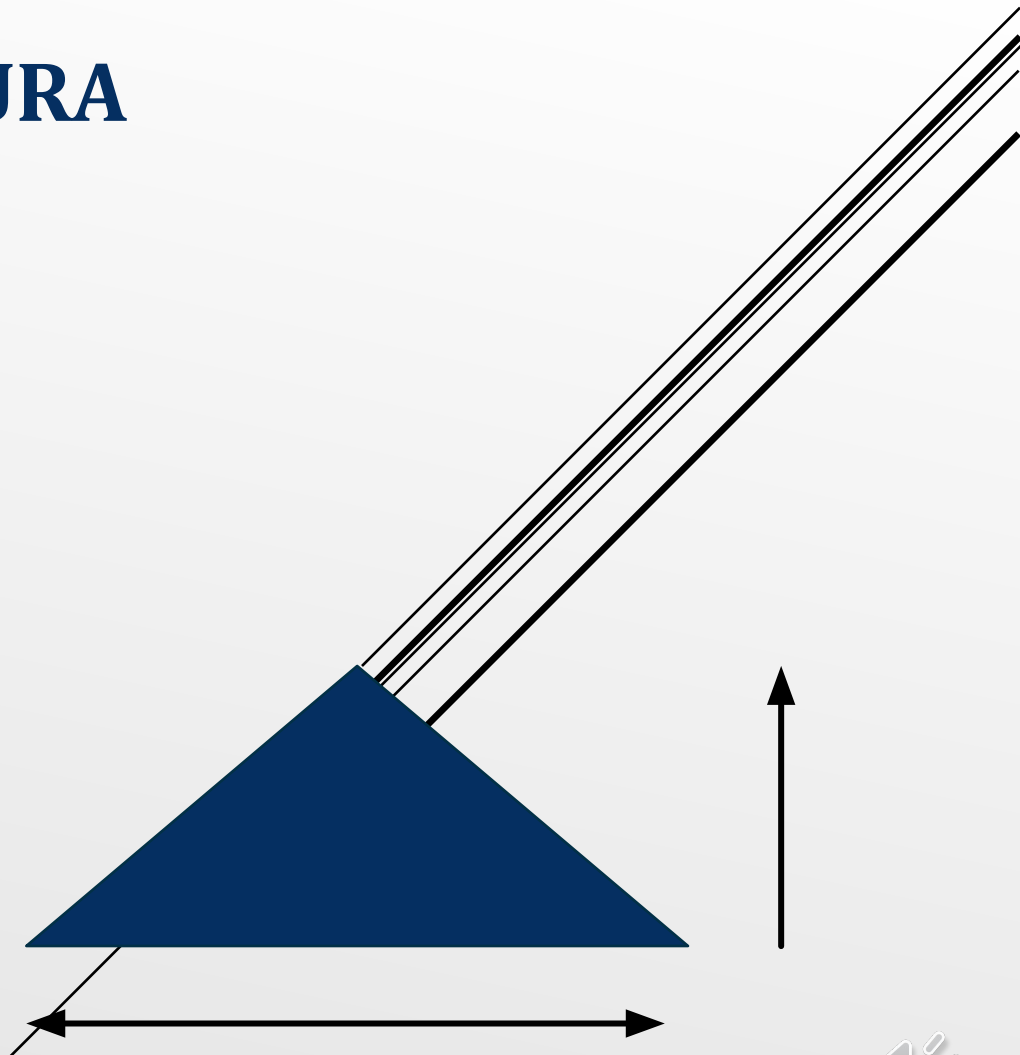
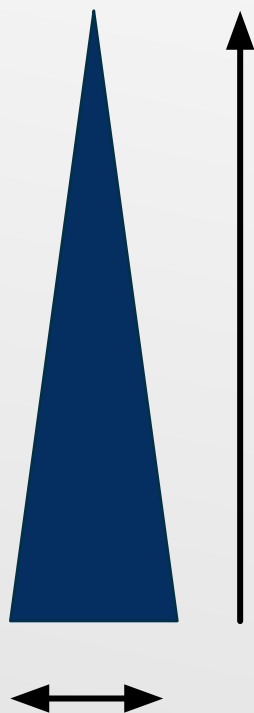
ŘÍDÍCÍ STRUKTURA

- ▶ **řídící struktura** - *je tvořena řídícími pracovníky, kteří mají mezi sebou informační vazby.*
 - **informační vazby:** vztahy pravomoci, kompetencí, podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce.
- ▶ **řídící kapacita** - *počet přímo podřízených konkrétního řídícího pracovníka.*
- **průměrná řídící kapacita**



ŘÍDÍCÍ STRUKTURA

Grafická podoba



PRŮMĚRNÁ ŘÍDÍCÍ KAPACITA - ORIENTAČNÍ VÝPOČET

$$q = n \sqrt{\frac{a_0}{\rho * a_v}}$$

- ▶ q průměrná řídicí kapacita
- ▶ n ... počet stupňů řízení
- ▶ a_0 ... počet manuálních pracovníků v podniku
- ▶ a_v ... počet vrcholových pracovníků
- ▶ ρ ... koeficient rozšířené řídicí kapacity [ró]



PRŮMĚRNÁ ŘÍDÍCÍ KAPACITA - PŘÍKLAD

Spočítejte hodnotu průměrné řídicí kapacity v podniku ve kterém pracuje 468 manuálních pracovníků. Řídicí struktura je uspořádána do 3. stupňů řízení, průměrná velikost JOP je 12,8 a ředitel podniku řídí přímo 5 podřízených.

$$q = \sqrt[n]{\frac{a_0}{\rho * a_v}} = \sqrt[3]{\frac{468}{2,56 * 1}} = \sqrt[3]{182,8} = 5,675342 = 5,67$$

V celém podniku každý řídicí pracovník řídí v průměru 5,67 člověka.



ŘÍDÍCÍ STRUKTURA

- faktory ovlivňující velikost řídicí kapacity:
 - ▶ subjektivní - aktuální schopnosti zúčastněných lidí v řídicím vztahu; jejich odborná vzdělanost, všeobecná inteligence, motivovanost, loajalita k podniku.....
 - ▶ objektivní
 - ▶ rozmístění podřízených
 - ▶ podobnost x nepodobnost funkcí
 - ▶ stejnorodost x různorodost funkcí

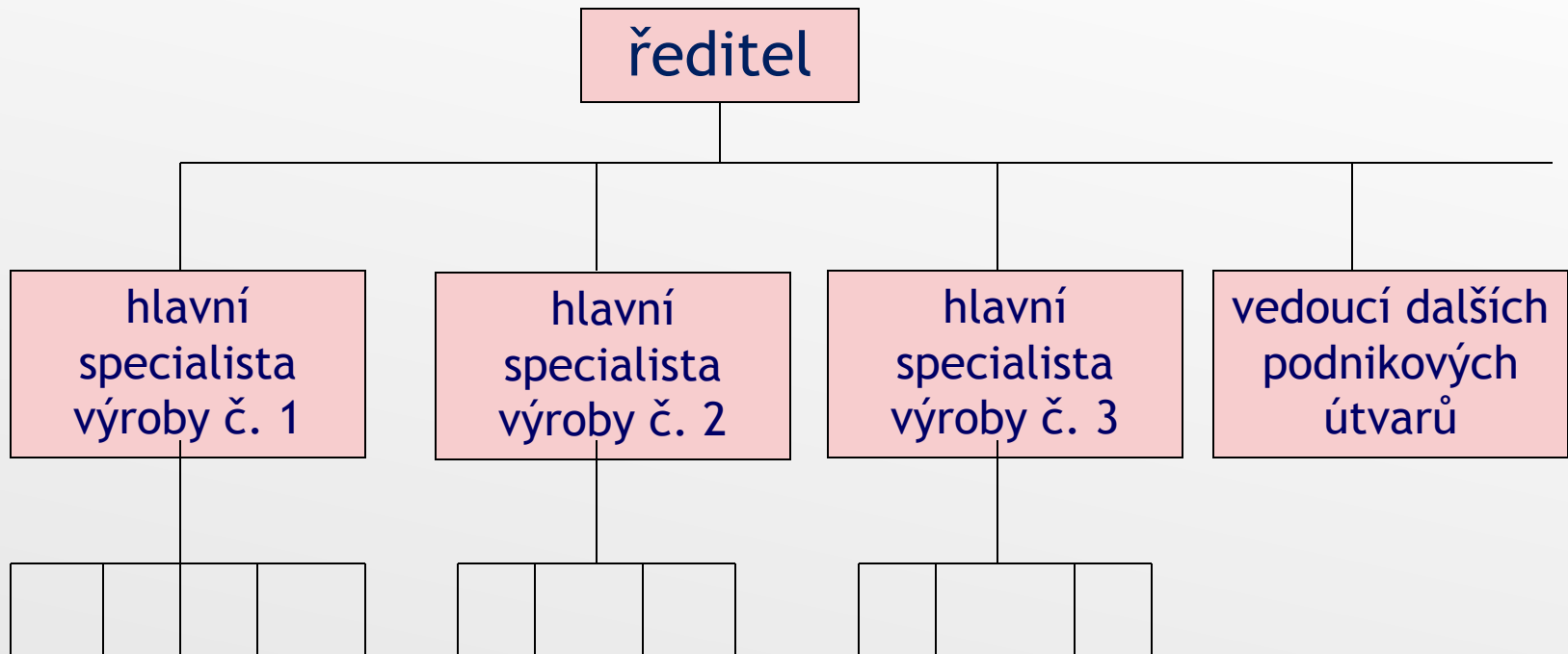


TYPY ŘÍDÍCÍCH STRUKTUR

- útvarově řídicí struktura = **funkcionální typ**
 - + prosazování se specializace
 - + jednoznačné vymezení nadřízenosti a podřízenosti
 - nebezpečí vysoké preference jednotlivých funkcí v důsledku specializace
 - vytváření dlouhých a složitých komunikačních cest
- věcná řídicí struktura = **divizionální typ**
 - + možnost koncepčního řízení vedoucích pracovníků z vlastních řad (zařazení manažerů)
- **doplňkové typy** řídicích struktur



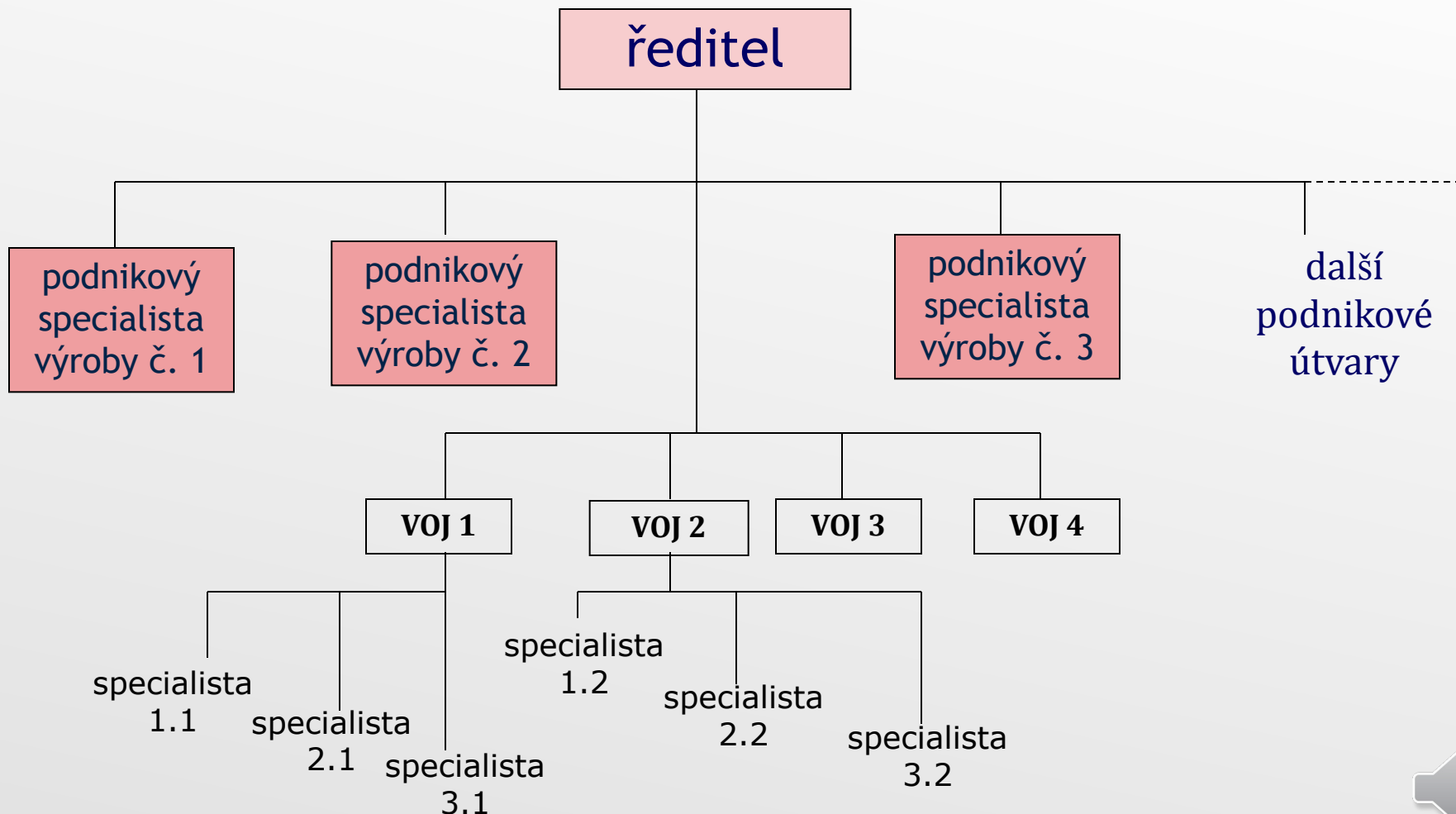
FUNKCIONÁLNÍ TYP ŘÍDÍCÍ STRUKTURY



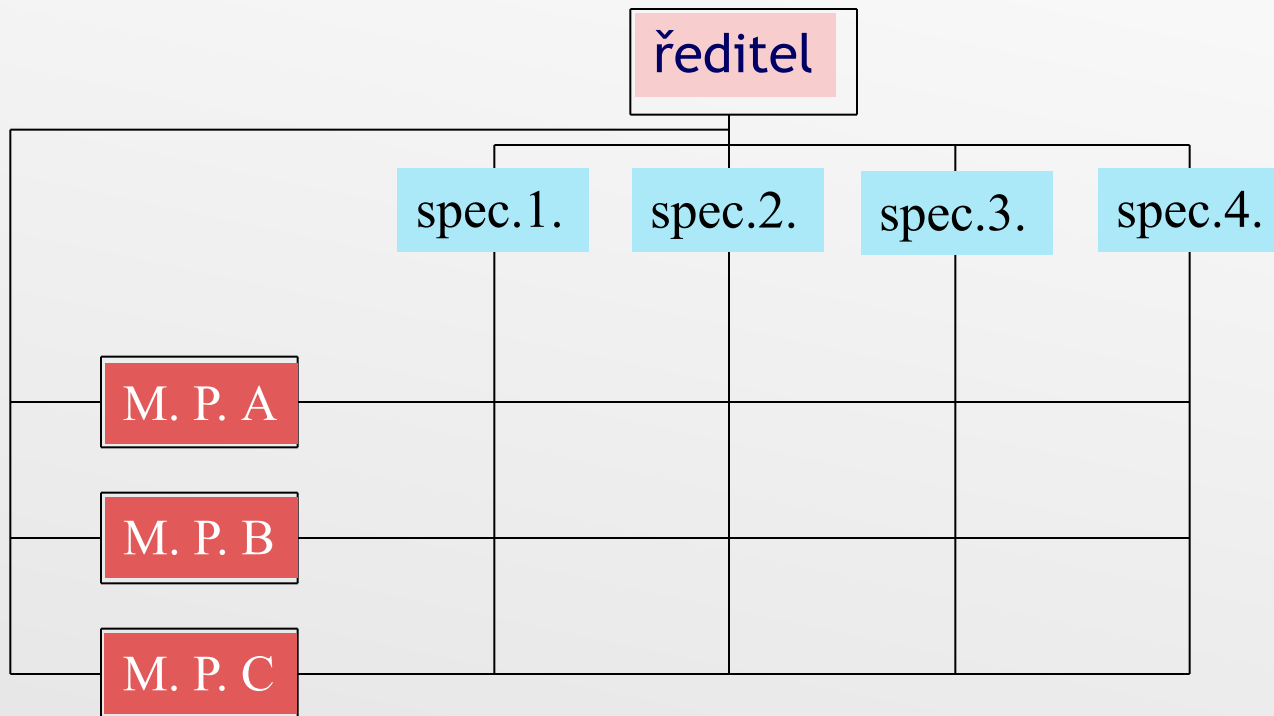
specialisté výroby č. 1, 2, 3 na nižších st. řízení



DIVIZIONÁLNÍ TYP ŘÍDÍCÍ STRUKTURY



MATICOVÁ ŘÍDÍCÍ STRUKTURA



ŘÍDÍCÍ STRUKTURA

- stupně řízení vyšší úrovně
- stupně řízení střední úrovně
- stupně řízení nižší úrovně
 - linioví řídicí pracovníci
 - štábní řídicí pracovníci

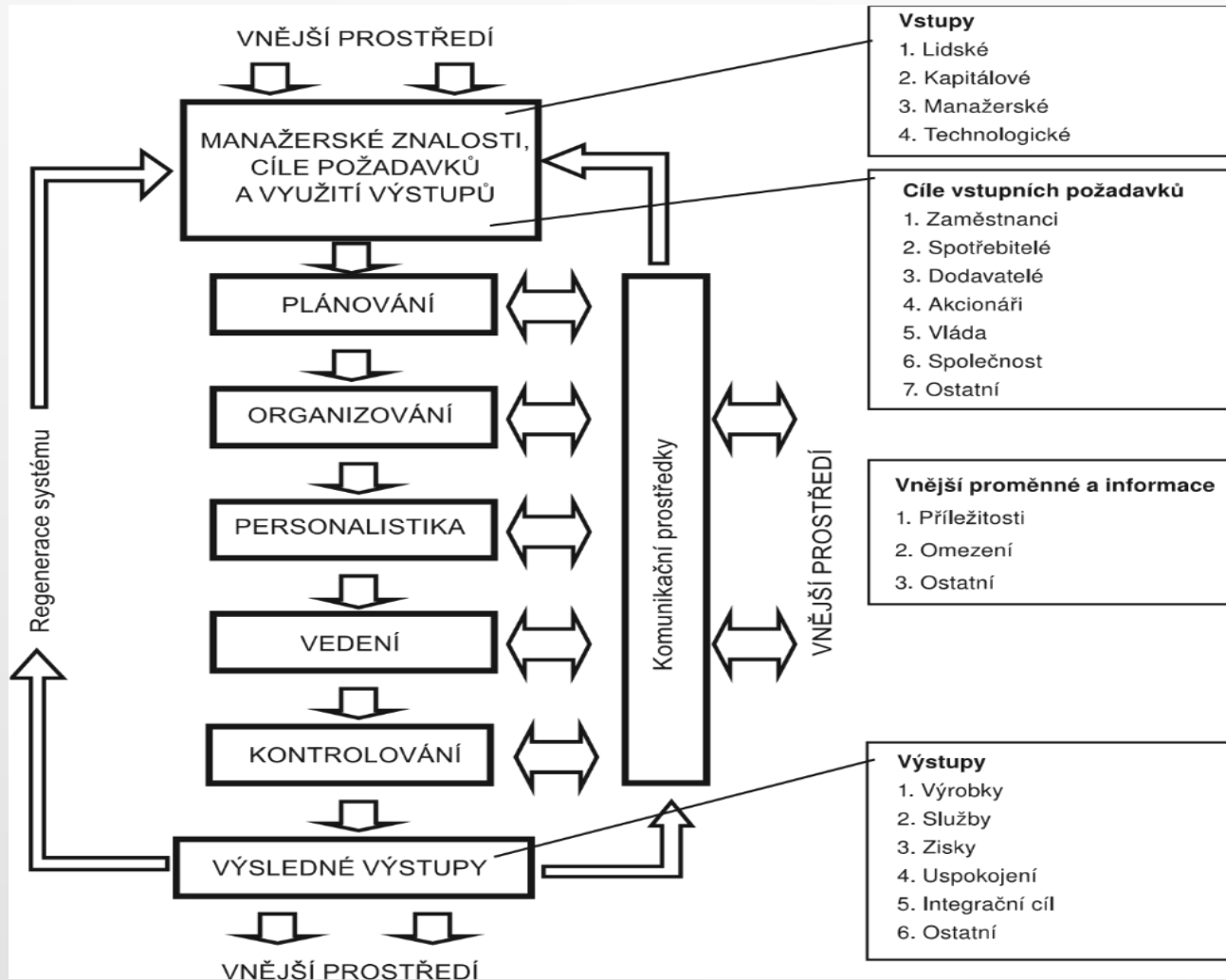


MANAGEMENT

- ▶ *funkce*
 - ▶ *lidé*
 - ▶ *sociální postavení a jeho stupeň*
 - ▶ *odborná disciplína*
 - ▶ *obor studia*
-
- ▶ řízení = věda i umění
 - ▶ organizované znalosti = věda
 - ▶ praxe v řízení = umění



MANAGEMENT A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ



MANAŽER A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

