



Organizování a kontrola

- Pojetí organizování a jeho úkoly
- Organizační výstavba organizace
- Kontrola v organizaci



Pojetí organizování a jeho úkoly

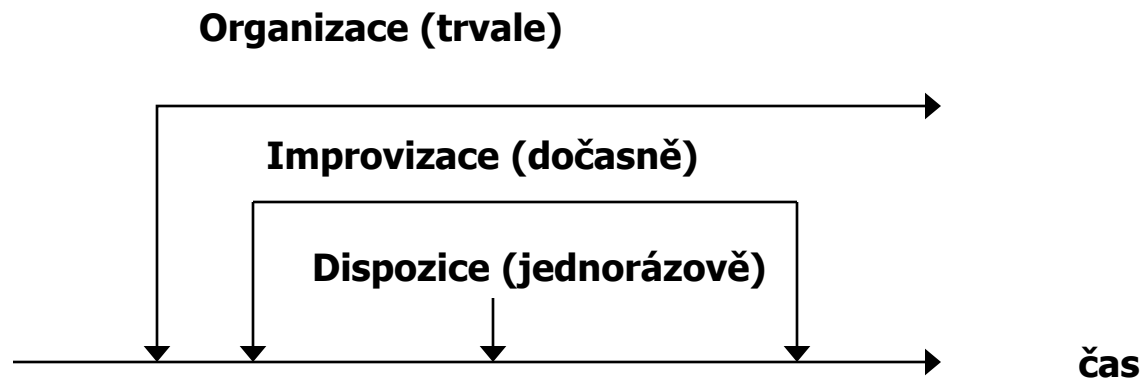
Příklady předmětů organizace

= organizování:

- odbytu
- hospodaření s dlouhodobým majetkem
- výroby
- financování
- výzkumu
- kontroly
- materiálového hospodářství
- personalistiky
- plánování
- účetnictví
- revize (interní)
- dopravy
- propagace



Vymezení organizace, improvizace a dispozic





Pojetí organizování a jeho úkoly

Struktury podniku se mohou klonit:

- ke stabilitě
- k pružnosti



Pojetí organizování a jeho úkoly

Výhody stability:

- hospodárnost,
- rychlejší a kvalitnější zpracování,
- lepší koordinace,
- menší závislost na vykonavatelích.

Výhody pružnosti:

- adaptace na změněné podmínky,
- adaptace na individuální požadavky,
- motivace pracovníků.



Pojetí organizování a jeho úkoly

Obecné zásady stability a pružnosti:

Čím větší organizace, tím vyšší by měla být jeho stabilita (s přibývající velikostí roste potřeba koordinace).

Čím dynamičtější je okolí, tím více je třeba klást důraz na pružnost.

Čím menší je četnost opakování jednotlivých činností, tím více pružných úprav je třeba provést.

Čím méně úkolů je předvídatelných, tím více je třeba pružných úprav.

Čím vyšší je kvalifikace pracovníků, tím větší je prostor pro jejich vlastní rozhodování a konání a tím i pro vyšší stupeň pružnosti.



Organizační výstavba

- Formální organizační struktura
 - Útvarová struktura
 - Procesní struktura
- Neformální organizační struktura



Procesní struktura

- Analýza činnosti
- Syntéza činností

- Osobní (personální) syntéza
- Časová (temporální) syntéza
- Místní (lokální) syntéza



Útvarová struktura

Způsoby sdružování elementárních úkolů při tvorbě pracoviště:

- pracoviště se přizpůsobuje abstraktní osobě, charakterizované znalostmi a dovednostmi (kvalifikací), které je možné získat na trhu práce,
- pracoviště je vytvářeno pro konkrétního budoucího pracovníka podle jeho kombinace znalostí a dovedností.



Útvarová struktura

Popisy pracoviště zahrnují:

- věcné určení úkolů pracoviště,
- bližší vysvětlení organizačního začlenění pracoviště a uvedení organizačních vztahů,
- návod k účelnému řešení úkolů,
- vymezení požadavků na pracovníka, vyplývajících z úkolů, které má na pracovišti plnit.



Pravomoc a odpovědnost

Pravomocí se rozumějí práva nebo zmocnění výslovně udělená pracovníkovi, který náplň pracoviště plní.

Odpovědností se rozumí povinnost nositele úkolu (pracovníka zastávajícího dané místo) osobně se zodpovídat za splnění úkolu vzhledem ke sledovanému cíli.



Dělbá práce

Elementární úkoly se mohou mezi jednotlivá pracoviště rozdělovat podle:

- funkční specializace
- předmětné specializace.

Výchozí stav:

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}



Funkční specializace

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}



Předmětná specializace

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}



Instance a oddělení

- Instance
- Oddělení
- Rozpětí řízení



Modely vymezení kompetencí

Vztahy mezi jednotlivými pracovišti v organizaci mohou mít různý charakter a **abstrakcí lze odvodit** např.:

- komunikační systém,
- plánovací systém,
- pracovní systém,
- řídicí systém.



Modely vymezení kompetencí

Vztahy příkazovací pravomoci mohou být:

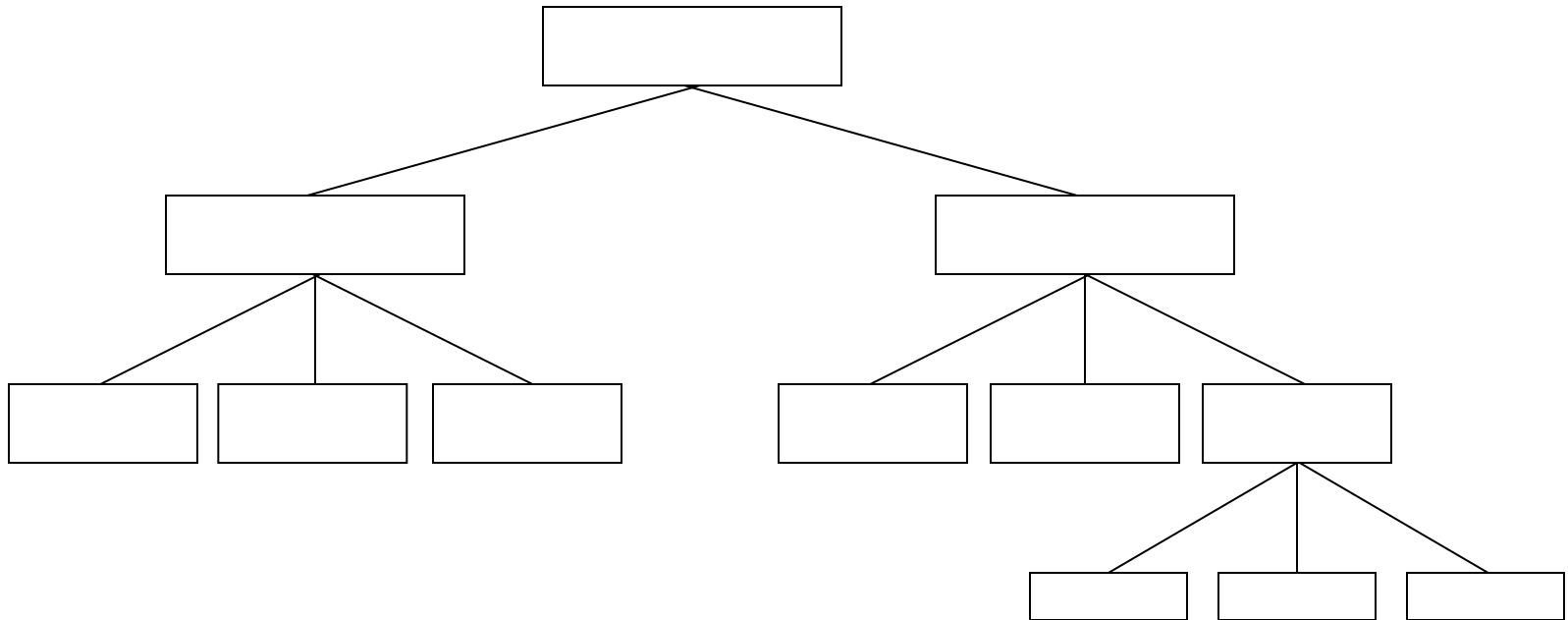
- nadřízené,
- podřízené,
- na stejné hierarchické úrovni.

Základní modely kompetencí:

- jednoliniový systém,
- víceliniový systém.

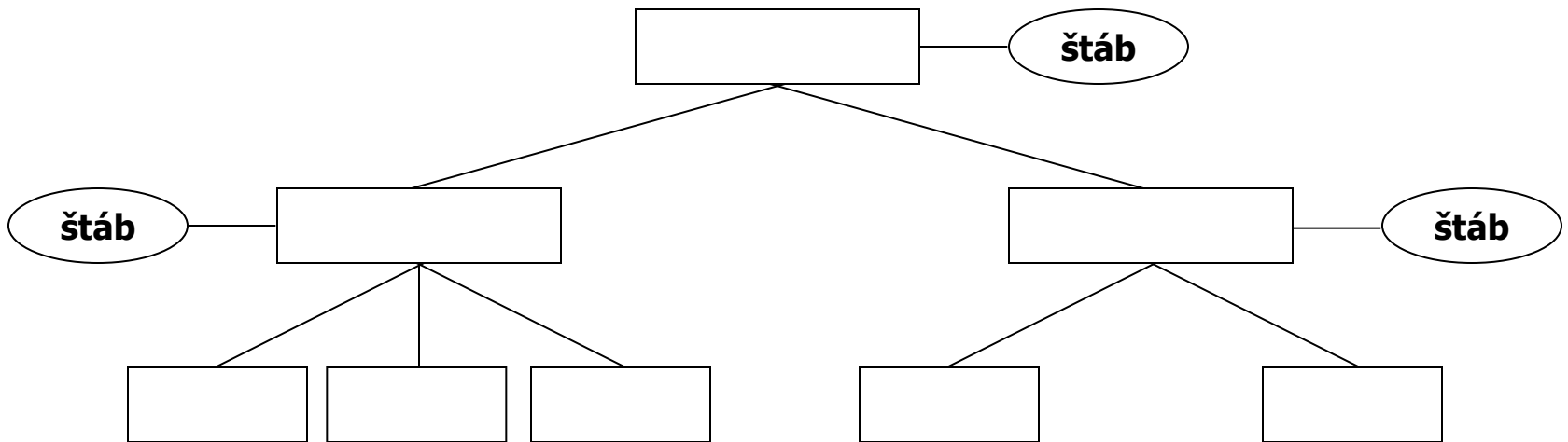


Jednoliniový systém



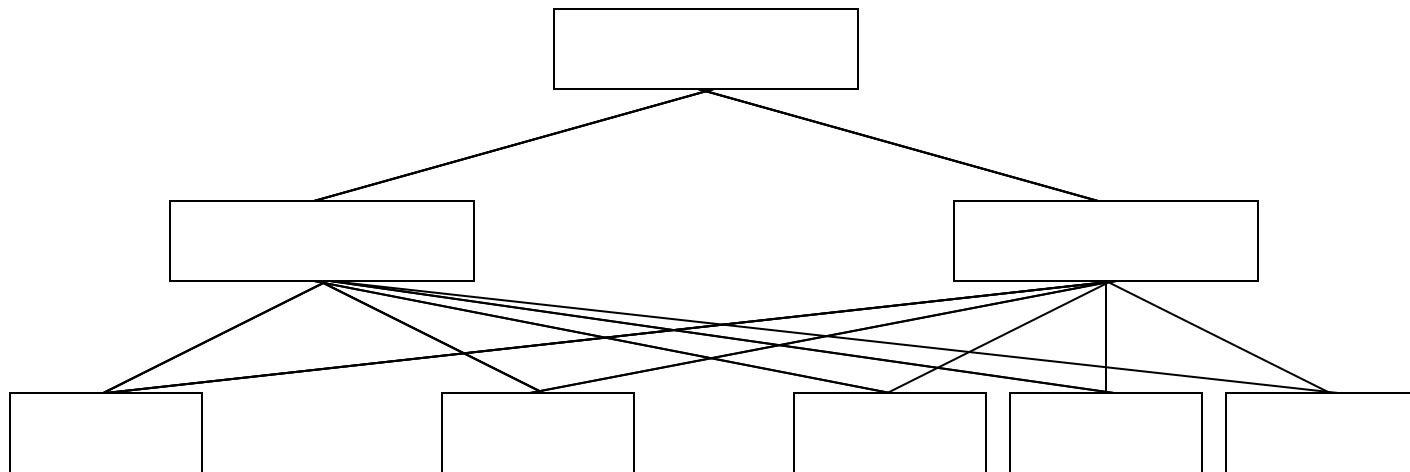


Liniově štábní systém





Víceliniový systém





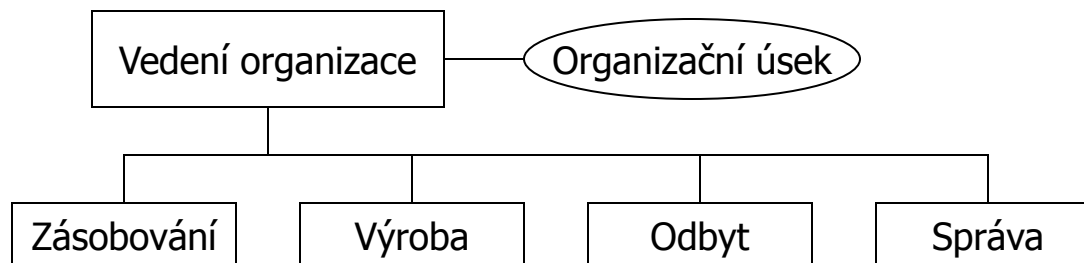
Organizační struktury

Hlavní typy organizačních struktur:

- liniová organizace,
- divizionální organizace,
- maticová organizace.

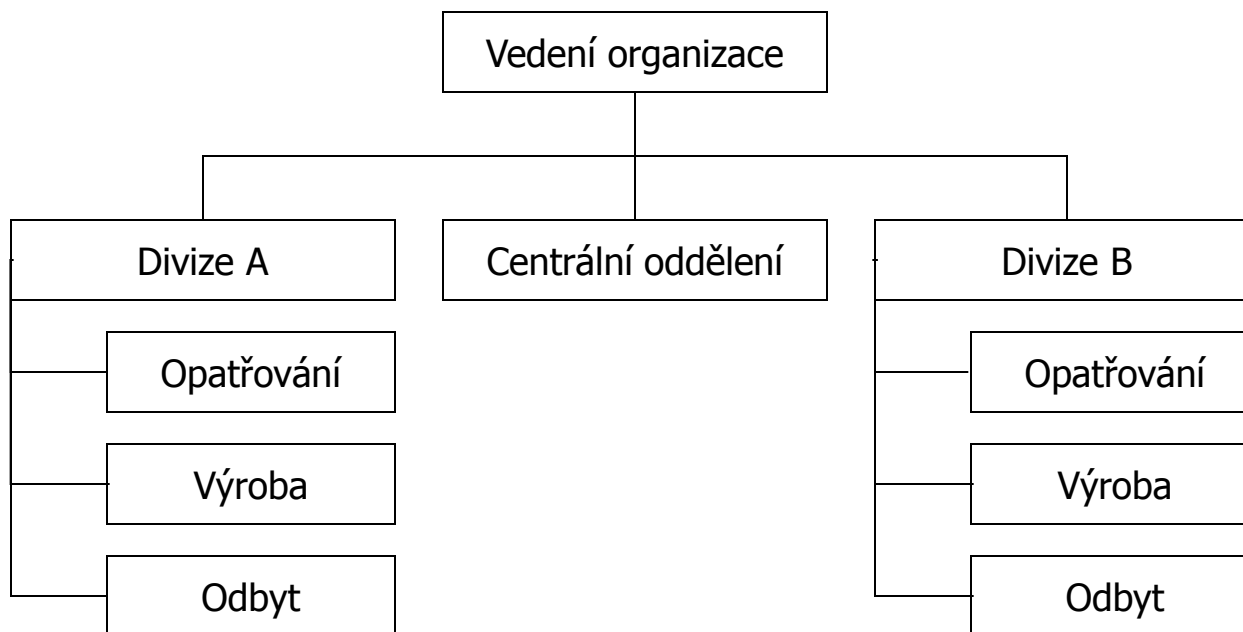


Liniová organizace





Divizionální organizace

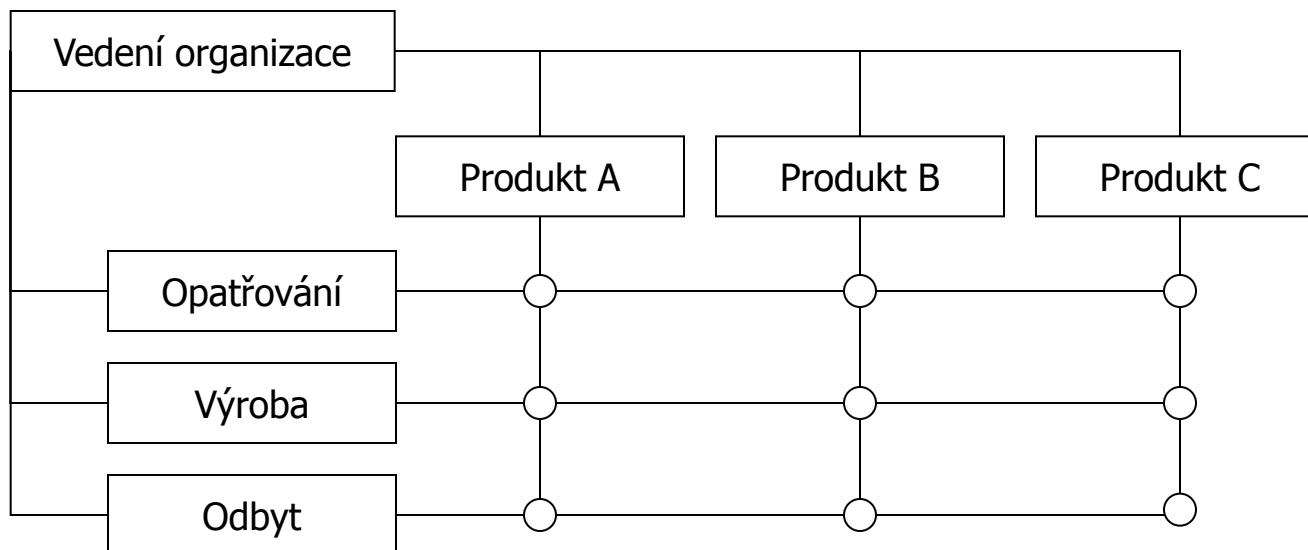




Porovnání výhod organizačních struktur

Výhody organizačních struktur		
Kritérium	Funkcionální	Divizionální
Rozhodování	Na úrovni vedení organizace lze lépe respektovat hlediska celopodniková.	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalita rozhodování závisí na divizi - Rychlejší rozhodování - Snížení zátěže vedení organizace
Koordinace/komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší integrovanost všech útvarů - Nižší riziko filtrace informací 	<ul style="list-style-type: none"> - Nižší nároky na koordinaci - Kratší komunikační cesty
Vliv na pracovníky	<ul style="list-style-type: none"> - Specializace podle činností (funkcí) - Nižší nároky na šíři odborného vzdělání (vzhledem k předmětu) 	<ul style="list-style-type: none"> - Výrobová specializace - Větší prostor pro využití kvalifikace vedoucích pracovníků
Hospodárnost	Menší nebezpečí dvojkolejnosti v řízení procesů	Využití specializovaných věcných prostředků a pracovníků

Maticová organizace





Kontrola

Dohled je vrcholový pojem, jemuž jsou podřízeny pojmy kontrola, revize a audit.

Kontrola je taková forma dohledu, kterou provádí zaměstnanec organizace, který je přímo nebo nepřímo zainteresován na sledované odpovědnostní oblasti.

Revize je forma dohledu, kterou vykonává interní odborník, který není ani přímo ani nepřímo zainteresován na dané odpovědnostní oblasti.

Audit vzniká tehdy, jestliže je dohled uskutečňován osobou, která není na sledovaném procesu zainteresována ani přímo ani nepřímo a je externím odborníkem.



Kontrola

Zásady, podle nichž v podnikové organizaci postupovat:

- ***Závazně vymezit*** průběh pracovních postupů včetně časové dimenze a vytvářet podmínky pro zabudování kontrolních zařízení.
- Rozsáhlé ***rozdělení funkcí***, aby každý pracovní postup od začátku do konce provádělo více vzájemně se kontrolujících osob, při jasném vymezení hranic odpovědnostních oblastí.
- Co nejrozsáhlejší ***zabudování kontrolních zařízení*** do organizačního rámce pracovních postupů.



Revize

Revize plní čtyři úkoly:

- Analyzuje a hodnotí všechny příkazy, postupy a metody, jimiž jsou úkoly ostatních oddělení řízeny nebo prováděny.
- Analyzuje a hodnotí vnitřní kontrolní systém organizace a v případě potřeby navrhuje zlepšení.
- Analyzuje a hodnotí komunikační systém organizace, zejm. zprávy a informace určené vedení.
- Hodnotí účelnost opatření, zajišťujících ochranu majetku a bránících ztrátám všeho druhu.



Audit

Audit zahrnuje:

- zákonem předepsaná zkoumání (např. audit výroční zprávy kapitálových společností),
- dobrovolně podstupovaný audit (např. při žádosti o úvěr, při ucházení se o veřejnou zakázku),
- zkoumání externími odborníky (např. k odhalování deliktů, ke zjištění organizačních a jiných nedostatků).