



# NAUKA O PODNIKU I

---

## Podniková organizace



# Podniková organizace

---

- Úkoly organizace jako činnosti a stavu
- Formální a neformální organizační struktura
  - Procesní organizace
  - Útvarová organizace
- Analýza úkolů
- Syntéza úkolů
- Pravomoc a odpovědnost
- Instance a oddělení



# Podniková organizace

---

- Decentralizace a centralizace
- Modely vymezení kompetencí
- Organizační struktury
- Dohled
- Vnitřní kontrola
- Vnitřní revize
- Externí audit



# Úkoly organizace jako činnosti a stavu

---

Příklady předmětů organizace

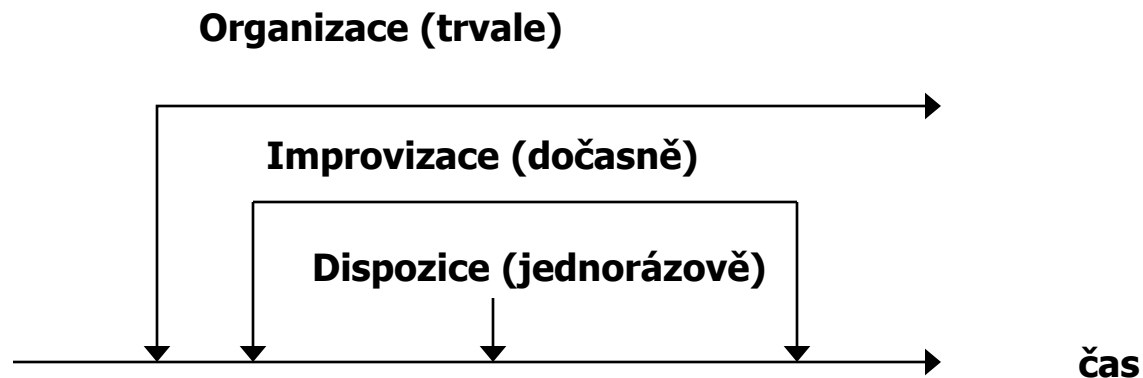
= organizování:

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



# Vymezení organizace, improvizace a dispozic

---





# Úkoly organizace jako činnosti a stavu

---

Struktury podniku se mohou klonit:

- ke stabilitě
- k pružnosti



## Úkoly organizace jako činnosti a stavu

---

### **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.



## Úkoly organizace jako činnosti a stavu

---

### **Obecné zásady stability a pružnosti:**

Čím větší podnik, tím vyšší by měla být jeho stabilita, protože s přibývající velikostí roste potřeba koordinovanosti.

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

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

Čím méně úkolů je předvídatelných, tím více je třeba orientace na pružné úpravy.

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





# Formální a neformální organizační struktura

---

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



# Procesní organizace

---

- Analýza činnosti
- Syntéza činností
  
- Osobní (personální) syntéza
- Časová (temporální) syntéza
- Místní (lokální) syntéza



# Útvarová organizace

---

- Analýza úkolu
- Syntéza úkolu



## Analýza úkolu

---

### **Úkol lze popsat pěti znaky:**

- způsobem provedení (manuálně nebo duševně, výkonně nebo dispozitivně, či jejich kombinací),
- svým objektem (personální, materiální, nehmotný),
- opatřením potřebných pracovních prostředků,
- vztahem k prostoru,
- vztahem k času.



## Analýza úkolu

---

**Kritéria**, podle kterých se má celkový úkol podniku rozčlenit **na dílčí úkoly**:

- analýza postupu,
- analýza objektu,
- analýza věcných prostředků,
- analýza pořadí,
- analýza fází,
- analýza podle vztahu k účelu.



## Syntéza úkolu

---

### **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.



## Syntéza úkolu

---

### **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.





## Instance a oddělení

---

Elementární úkoly se mohou mezi jednotlivá pracoviště rozdělovat podle:

- věcných znaků a
- formálních znaků.



# Příklad

- Seskupte činnosti v níže uvedeném schématu dle funkční a předmětné specializace a naznačte jak by mohla vypadat organizační struktura.

	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	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$	$A_{55}$	$A_{56}$

# Příklad

## ■ 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	$A_{51}$	$A_{52}$	$A_{53}$	$A_{54}$	$A_{55}$	$A_{56}$



# Příklad

- 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



## Decentralizace a centralizace

---

**Decentralizace** znamená, že se úkoly přenášejí z vyšší úrovně řízení na větší počet podřízených pracovišť.

**Centralizace**, jako princip rozdělování úkolů, znamená, že příkazovací pravomoc zůstává soustředěna v rukou omezeného počtu lidí zastávajících místa vyšší hierarchické úrovně.



## Modely vymezení kompetencí

---

Vztahy mezi jednotlivými pracovišti v podniku 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:**

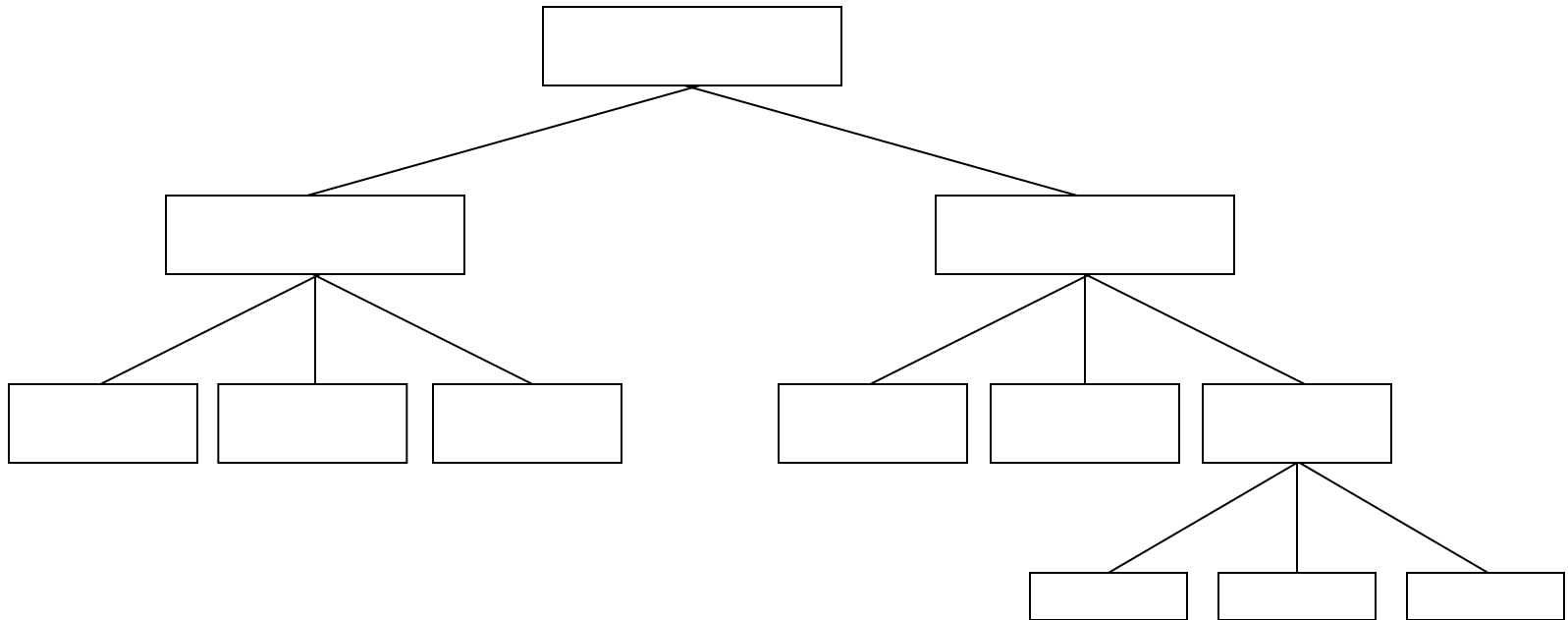
- liniový systém,
- liniově štábní systém,
- víceliniový systém.





# Liniový systém

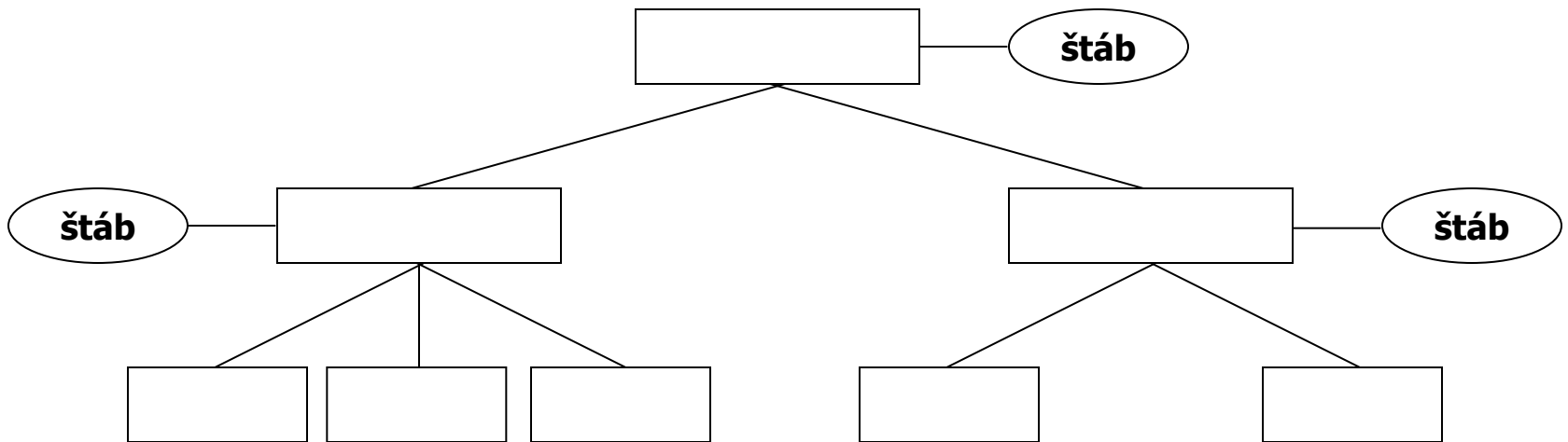
---





# Liniově štábní systém

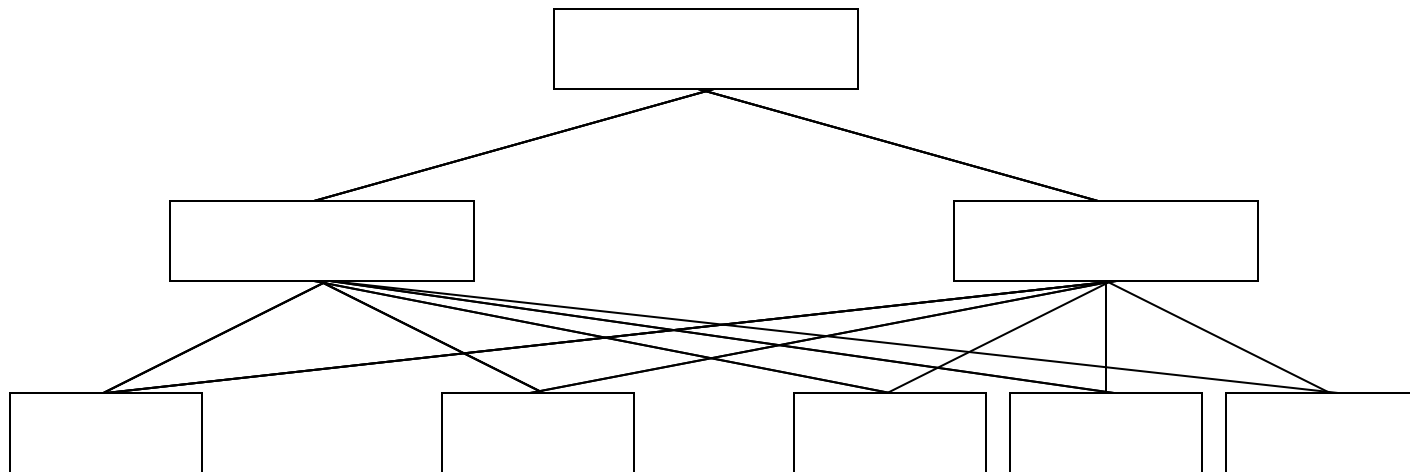
---





# Víceliniový systém

---





# Organizační struktury

---

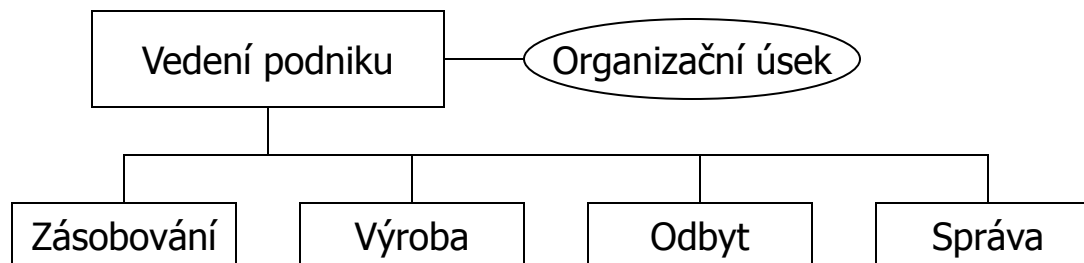
## **Hlavní typy organizačních struktur:**

- funkcionální organizace,
- divizionální organizace,
- maticová organizace.



# Funkcionální organizace

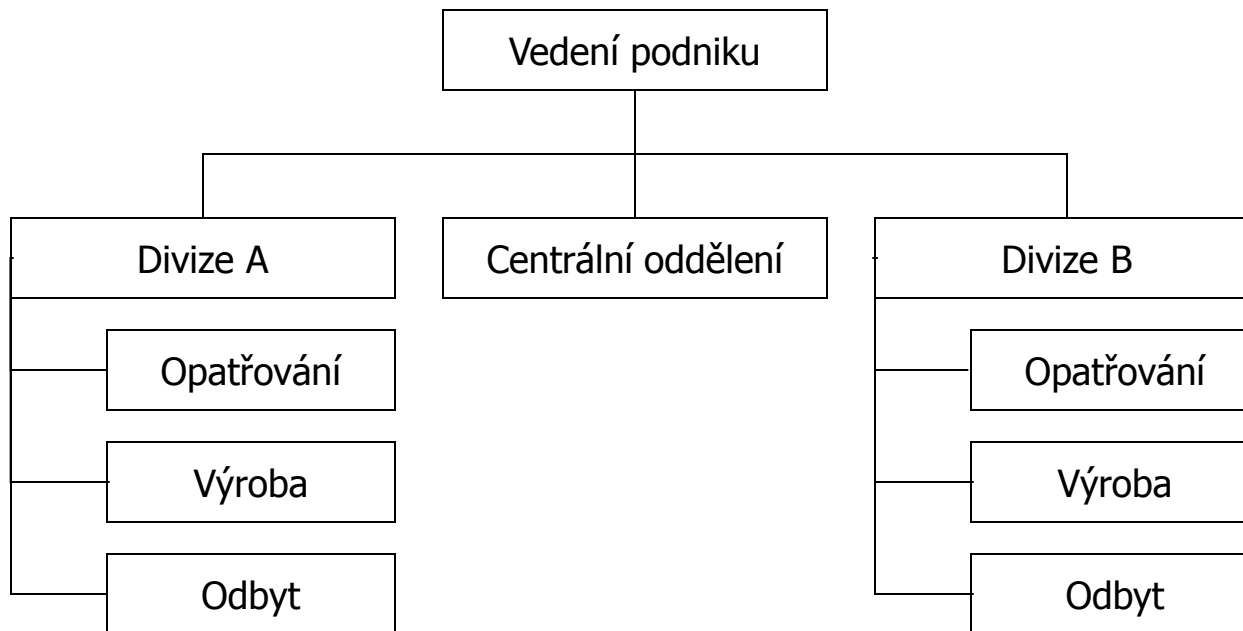
---





# Divizionální organizace

---

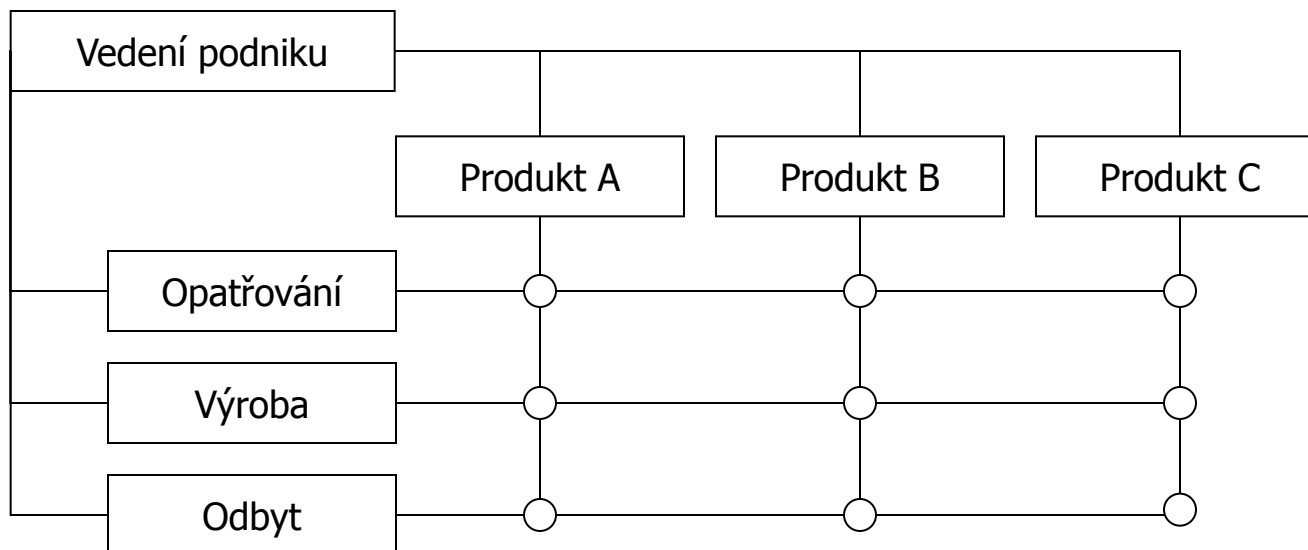




# Porovnání výhod organizačních struktur

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

# Maticová organizace







# Dohled

---

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

**Kontrola** je taková forma dohledu, kterou provádí zaměstnanec podniku, 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.



## Vnitřní 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.



## Vnitřní 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 podniku a v případě potřeby navrhuje zlepšení.
- Analyzuje a hodnotí podnikový komunikační systém, zejm. zprávy a informace určené vedení podniku.
- Hodnotí účelnost opatření, zajišťujících ochranu majetku a bránících ztrátám všeho druhu.



## Externí audit

---

### **Audit zahrnuje:**

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