

MUNI
PED

Organizování

Ing. Nikola Straková

Organizace

= systém, jehož cílem je transformace vstupů na výstupy

= subjekt vytvořený za účelem dosahování ekonomických cílů

= skupina lidí, kteří spolupracují při dosahování společných cílů

Organizování = proces vytváření nové, nebo přetváření stávající organizace

Organizovanost = uspořádání prvků v systému

Organizování jako manažerská funkce

- Vytváří hierarchické prostředí v organizaci
- Zavádí formální organizační strukturu
- Zefektivňuje fungování vnitropodnikových organizačních jednotek
- Zavádí v organizaci řád

Obsah organizování

1. Formulování a vytyčování cílů organizace
2. Definování činností vedoucích ke splnění cíle
3. Diferenciace a integrace činností a vytváření podmínek pro individuální i skupinovou práci
4. Vytváření týmů, skupin, útvarů a vnitropodnikových organizačních jednotek a definování jejich rolí a funkcí v organizaci
5. Přiřazování vedoucích pracovníků a manažerů ke skupinám činností a vnitropodnikovým organizačním jednotkám
6. Vytváření pravidel pro centralizaci i decentralizaci rozhodovacích pravomocí
7. Předvídání a uskutečňování činností zaměřených na změny a rozvoj organizace v návaznosti na změny vnějšího prostředí

OSCAR

– Obsah organizování podle Dale (1972)

O – objectives: stanovení cílů

S – specialization: specializace pracovníků a vnitropodnikových jednotek

C – coordination: koordinování činností při plnění cílů

A – authority: vymezení pravomoci vedoucím pracovníků

R – responsibility: vymezení odpovědností za plnění úkolů

Organizační struktura podniku

- Vytváří rámec pro zabezpečení činností organizace
- Tvoří ji vnitropodnikové organizační jednotky
 - Do nich jsou seskupovány zdroje a činnosti týkající se procesů, výrobků, zákazníků, ...
- Podnik se rozděluje na menší jednotky
 - Pro lepší ekonomické řízení
 - Pro posílení odpovědnosti, motivace a zainteresovanosti pracovníků na výsledcích hospodaření
 - Pro lepší dosahování podnikových cílů

Vnitropodnikové organizační jednotky (VOJ)

= základní prvky organizační struktury

= části podniku

Charakteristické znaky:

- Přesně vymezené funkce, úkoly, cíle
- Přidělené věcné, finanční, lidské zdroje
- Vymezené vztahy k jiným VOJ
- Má vedoucího pracovníka s definovanou rozhodovací pravomocí a odpovědností
- Název

VOJ podle kritérií používaných při jejich tvorbě

- Funkční: podle funkcí, které mají plnit (správní, zásobovací, výrobní, obchodní, ...)
- Výrobní: podle výrobků nebo výrobních řad, které produkují
- Územní: podle obsluhovaného trhu
- Zákaznické: podle obsluhy určité skupiny zákazníků

VOJ podle způsobu ekonomického řízení

– Hospodářské středisko

- Vůči ostatním jednotkám vystupuje jako vůči dodavatelům a zákazníkům
- Ekonomicky samostatná jednotka
- Hodnocena podle dosažených výsledků hospodaření

– Nákladové středisko

- Hospodaří podle rozpočtu nákladů
- Činnost je hodnocena a kontrolována podle čerpání nákladů
- Pracovníci jsou zainteresováni na úsporách nákladů

– Zisková, investiční, výdajová střediska

VOJ podle obchodního zákoníku

- Odštěpný závod
 - VOJ zapsaná v OZ jako odštěpný závod
- Provozovna
 - Prostor, v němž je uskutečňována určitá podnikatelská činnost
- Vnitropodnikové jednotky s právní subjektivitou
- Vnitropodnikové jednotky bez právní subjektivity

Typy organizačních struktur

– Uspořádání VOJ v podniku

- Vertikální – dána počtem organizačních stupňů, nižší počet stupňů = decentralizace v rozhodování, usnadňuje a zjednodušuje komunikaci, snižuje náklady na řízení a posiluje samostatnost a odpovědnost
- Horizontální – dána počtem VOJ na nižším organizačním stupni, podřízených organizační jednotce na vyšším organizačním stupni

Klasifikace organizačních struktur 1/2

– Vnitropodnikové jednotky bez právní subjektivity

1. Funkcionální

- Nejčastěji se seskupují činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, zásobování, výroby, marketingu a obchodu

2. Divizionální

- Divize = autonomní VOJ / hospodářské středisko
- Divize výrobová (divize výrobku A, divize výrobku B, ...)
- Divize územní (divize Brno, divize Znojmo, ...)

3. Kombinované

- VOJ vytvářeny podle různých kritérií (podle funkce, podle výrobku, podle území, ...)

Klasifikace organizačních struktur 2/2

– Vnitropodnikové jednotky s právní subjektivitou

1. Divizionální

- Tvořena divizemi s právní subjektivitou (odštěpný závod, strategická podnikatelská jednotka)

2. Holdingové

- Holdingová společnost = mateřská společnost prostřednictvím kapitálového podílu v jiné dceřiné společnosti řídí a kontroluje její činnost

3. Síťové = franchising, aliance, sítě aliancí, virtuální struktury

- Spolupracují na základě oboustranně výhodných dohod

Organizační struktura řízení

= struktura útvarů řízení, orgánů řízení, řídicích pozic a jejich vzájemných vztahů

Útvary a orgány řízení

1. Liniové

- mají přímou rozhodovací pravomoc a odpovědnost za řízení a výsledky VOJ
Útvar ředitele podniku, útvar ředitele divize, útvar marketingu a obchodu

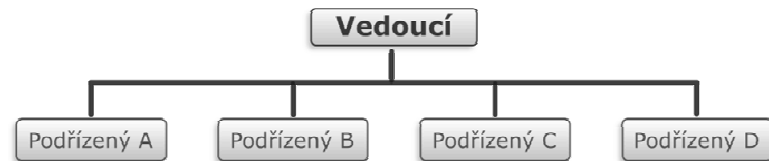
2. Štábní

- Nemají pravomoc zasahovat do hlavní činnosti podniku, ani vydávat pracovníkům liniových útvarů příkazy
Zjišťují informace o vnějším a vnitřním prostředí podniku, zpracovávají podklady pro rozhodování

Typy řídicích struktur

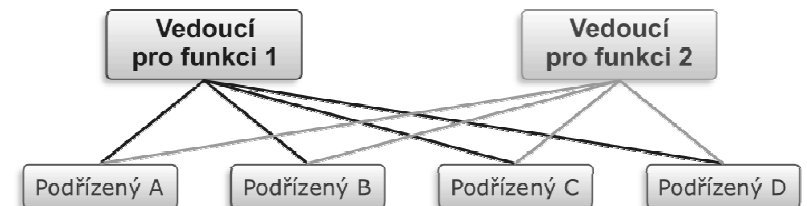
1. Liniové

- Tvořena jenom liniovými útvary s jednoznačnými liniovými vazbami mezi nadřízenými a podřízenými



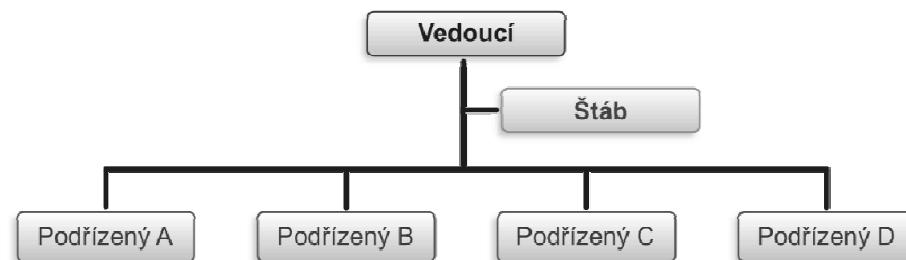
2. Funkcionální

- Tvořena funkcionálními útvary, které plní funkci útvary liniových
- Podřízený má několik nadřízených (podle funkcí, kterou vedoucí zastává)



3. Liniově štábní

- Funkcionální útvary jsou útvary štábními pouze s metodickým vedením
- Odstraňuje mnohonásobnou podřízenost funkcionální řídicí struktury



4. Maticová

5. Projektová