

3. Organizování

- základní funkce managementu spolu s plánováním, vedením a motivací lidí, kontrolou
- = převedení cílů do konkrétních aktivit, které povedou k jejich splnění
- cílem je **seskupit podnikové činnosti** (např. zásobování – nákup vlny, investice – pořízení tkalcovského stavu, marketing – zajištění účasti na veletrhu, výroba – barvení příze, financování – vyjednání kontokorentu v bance), **procesy** (např. přijetí a vyřízení objednávky zákazníka, vývoj nového výrobku - nanovlákná), **lidi a ostatní zdroje** (např. materiál – textilní vlákna, finance – peněžní prostředky, technologie – zpracování textilního vlákna na přízi, zušlechťování textilií) **v organizaci tak, aby to vedlo k co nejrychlejšímu dosažení stanovených cílů**

Organizační struktura

- **hierarchické řazení organizačních složek** (např. útvarů, dílen, provozů, divízi, oddělení, odborů) ve smyslu **podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti**, přičemž se řeší vzájemné **pravomoci** (kompetence), vazby a odpovědnost

Druhy organizačního uspořádání

Byrokratická organizační struktura (např. státní instituce – úřady)

- uspořádání podle **formální autority** (nadřazené, mocenské postavení v podniku, instituci),
- používá se ve **stabilním prostředí** (mnohdy až rigidním),
- **úzké rozpětí** řízení (malý počet podřízených pod vedoucím pracovníkem),
- **mnoho pravidel** (silně formalizované postupy pro veškeré činnosti – pracovní řád, směrnice – o používání služebních automobilů, k vedení účetnictví, o kouření na pracovišti, pokyny vedoucího pracovníka – k používání ochranných pomůcek, k provádění úklidu pracoviště, k vedení pokladny),
- **neosobní koordinace** (písemné sdělování pracovních úkolů např. formou pokynu vedoucího pracovníka – zásady pro provádění kontrol a revízi na elektrických zařízeních)

Adaptivní organizační struktura (např. neziskové organizace)

- **minimum** předpisů (málo pravidel),
- převažuje **delegování** a **týmová práce**, sdílené činnosti (větší zapojení podřízených pracovníků do dění),
- **široké rozpětí** řízení (velký počet podřízených jednomu vedoucímu),
- **přizpůsobitelné cíle** (adaptace na nové podmínky),
- **neformální koordinace** (spontánní, neřízená komunikace mezi jednotlivými osobami v organizaci).

Strmé (vysoké, štíhlé) organizační struktury

- **vysoký** počet **stupňů řízení** (organizačních úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením) a **úzké** rozpětí řízení (malý počet podřízených) – **vedoucí obchodu řídí účetní a nákupčího, nákupčímu je pak podřízen správce, který řídí skladníka a pracovníky obsluhy = 3 stupně řízení**

Ploché (široké) organizační struktury

- **nízký** počet stupňů řízení a **široké** rozpětí řízení (**vedoucímu obchodu jsou přímo podřízeni všichni pracovníci (pokladní, účetní, nákupčí, správce, skladník, pracovníci obsluhy = 1 stupeň řízení)**)

Faktory ovlivňující počet stupňů řízení:

- **velikost podniku** (vyjádřená počtem zaměstnanců),
- **charakter produkce** (stejnorodost, nestejnorodost) a **typy výroby** (kusová, sériová, hromadná) ve spojitosti s **technologíí výroby**,
- **územní rozmístění** (na jednom prostoru, na několika místech v jedné obci, v několika různě vzdálených obcích),

- **centralizace** nebo **decentralizace** v řízení (*kdo si ponechává pravomoci*),
- schopnosti a názory **vrcholového** managementu.
-

Formální organizační struktura

- **dána předpisy**, směrnicemi, nařízená, viditelná,
- obvykle charakterizována pomocí organizačních schémat (*např. organizační struktura magistrátu města – primátor, jednotlivé úseky (úsek primátora města, úsek tajemnice magistrátu, úsek náměstka pro rozvoj města, úsek náměstka primátora pro oblast školství, sociálních věcí a zdravotnictví apod.), které jsou dále členy na jednotlivé odbory (odbor ekonomický, odbor dopravy, odbor životního prostředí, odbor stavební, odbor kultury, sportu a cestovního ruchu atd.)*).

Neformální organizační struktura

- volné spojení lidí z různých útvarů společných zájmů,
- **vzniká spontánně**, jak spolu lidé komunikují v rámci svého pracovního prostředí (*např. skupina pracovníků, která spolu chodí hrát florbal nebo se účastní firemních kurzů angličtiny*).

Pevné organizační struktury

- **Liniová struktura** – pracovník je bezprostředně podřízený **jedinému nadřízenému** (*např. firma zabývající se správou počítačových sítí, kde jsou pracovníci správy, provozu a vývoje podřízeni jedině řediteli, který zadává příkazy*)
výhody: nedělené řízení, jednoduchost, rychlá reakce na změny, pružnost, přehled
nevýhody: komplexní znalosti vedoucího o řízené oblasti (*není specializován jen na jeden obor činnosti*), větší počet podřízených = zpomalení procesu řízení = zpožděná reakce na změny
- **Funkcionální struktura** – vyjadřuje **dělbou manažerské práce**, je **několik nadřízených**, z nichž každý rozhoduje o odborných otázkách spadajících do jeho kompetence (*u výrobního podniku příkazy přicházejí např. z oddělení pro výzkum a vývoj, výrobu, finance, marketing, účetnictví a personalistika, v nemocnici je to např. chirurgie, interna, hospodářská správa, jednotka ARO apod.*)
výhody: specializace na provádění určitých prací (*účetnictví, marketing, výroba*), zkrácení komunikační cesty
nevýhody: složitost, překrývání kompetencí (*dělník má ve skutečnosti 8 nadřízených*)
- **Liniově štábní struktura** – **liniové řízení**, ale jsou zřízeny pomocné **štáby** s přesně vymezenými řídicími kompetencemi v odborné oblasti (*technologický postup výroby*)
Např. mistr v textilním podniku na úrovni řízení dílny obsáhne celou problematiku komplexního řízení dílny sám v jedné osobě, složitost řízení směrem k vyšším organizačním stupňům se zvyšuje natolik, že ji jediný odpovědný vedoucí nezvládá. K řešení tohoto problému si proto vedoucí vytváří odborný aparát (štáb), specializovaný obvykle na hlavní podnikové funkce (technika, výroba, obchod apod.), na který deleguje některé úkoly např. z oblasti plánování nebo kontroly.
- **Divizionální struktura** vytvářen **relativně velký a samostatný celek (divize)**, se samostatným plánem a rozpočtem = **decentralizace**, všechny divize jsou podřízeny generálnímu řediteli (*např. velké automobilky vytvářející divize na jednotlivé typy vozů, úvěrové oddělení komerční banky rozdělené na divize dle zákazníků – průmysl, obchod a zemědělství nebo divize dle geografického hlediska – domácí trh, Evropa, Jihovýchodní Asie*)

Pružné organizační struktury

- **Maticová struktura** – pracovníci dostávají pokyny jak od vedoucího projektu, tak od svých útvarových (funkčních) vedoucích (*konstrukce, technologie, výroba, odbyt*) = **dvojitá podřízenost**, vzniká křížení pravomocí – úprava přednosti – obecně vedoucí projektu má mít větší vliv na „co“ a „kdy“ a vedoucí funkční oblasti na „jak“

V textilním podniku je při realizaci projektu na výpočet procenta nekvalitní produkce (vznikající díky strojnímu zpracování látek) sestaven jednoduchý počítačový program. Projektový tým využívá při své práci softwarového specialistu, kterého si „půjčuje“ z technického oddělení.

Na univerzitě vykonávají svou činnost pedagogové pod jednotlivými katedrami a zároveň jsou někteří z nich členy projektu, který se na univerzitě řeší.

- **Projektová struktura** – častá u **týmového řešení** rozsáhlých úkolů nebo **projektů** do předem dané lhůty (*např. projekt integrace do grantů Evropské unie, projekt zajištění mezinárodní konference*)
nevýhoda: přerušený kontakt s mateřským útvarem

Centralizace – **pravomoc si ponechávají útvary na vyšších stupních řízení** (*ve velkoobchodu distribuujícího vína musí jednotlivá oddělení získat pro všechna svá rozhodnutí souhlas hlavního manažera – nákupní oddělení nesmí nakoupit nové kartony vína, oddělení velkoskladů nesmí vydat ze skladu vína, účetní oddělení nesmí přijímat šeky bez souhlasu hlavního manažera*)

výhody: jednotné rozhodování, koordinace i kontrola z ústředního místa, nižší riziko chyb podřízených, vliv na realizaci rozhodnutí

nevýhody: závislost na subjektivních vlastnostech a schopnostech manažera, nízká motivace pracovníků, nepodporuje samostatnost a tvůrčí přístup

Decentralizace – **pravomoc je delegována na nižší složky** (*např. prodejce může prodávat zákazníkům na fakturu do výše 20 tis. Kč bez souhlasu hlavního manažera, v restauraci kasírují jednotliví číšníci, nikoliv pouze vedoucí obsluhy*)

výhody: vyšší motivace samostatných celků, zájem pracovníků na výsledcích, jejich vyšší samostatnost a odpovědnost, rychlejší a pružnější rozhodování

nevýhody: nižší stupně mívají zpravidla menší přehled, zneužití pravomoci ve prospěch osobních ambic, někteří lidé nestojí o pravomoci (*nechtějí či neumějí rozhodovat*)

Delegování

- **přenesení úkolů a pravomocí** na nižší stupeň řízení, případně na výkonné pracovníky, **vždy shora dolů**
- **vhodné** pro administrativní činnosti (*nákup kancelářských potřeb, evidence objednávek*), rutinní práce (*třídění, archivování nebo kopírování písemností, dokumentace, kompletace propagačních materiálů*), úkoly rozvíjející schopnosti (*vystavování faktur*)
- **nehodné** pro mzdové, personální činnosti (*přijímání nových pracovníků, stížnosti*), záležitosti důvěrného charakteru (*zamýšlená reorganizace, zpracování nabídky pro významného zákazníka*)

Rozpětí řízení

- = **počet osob přímo podřízených jednomu vedoucímu**
- **úzké rozpětí** = málo podřízených – větší kontrola – vyšší náklady řízení
- **široké rozpětí** = mnoho podřízených – ztížená kontrola – nižší náklady řízení

Např. velkosklad distribuující drogerii do maloobchodu má šest oddělení: oddělení hlavního manažera, nákupní oddělení, oddělení velkoskladů, odbytové oddělení, ekonomické oddělení a účetní oddělení. Hlavní manažer může řídit každé oddělení, tj. mít 6 přímo podřízených = široké rozpětí, nebo řídí pouze oddělení velkoskladů (tomu podléhá nákupní a odbytové oddělení) a ekonomické oddělení (tomu je pak podřízeno účetní oddělení), tj. má dva přímé podřízené = úzké rozpětí.

- **optimální rozpětí řízení** = jistý počet podřízených, který je vedoucí ještě schopen optimálně vést nebo řídit = **mezi 5 až 10 podřízenými** (*záleží např. na složitosti činností vykonávaných podřízenými, četnost vzájemných kontaktů, jejich charakter a schopnosti a dovednosti manažera*)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.