

5. Organizování

5.1 Organizování – rozpětí řízení

Organizování je jedna ze **složek řízení**, přičemž dalšími složkami jsou, jak již bylo uvedeno, plánování, motivování, vedení lidí a kontrola. Organizování je v pořadí uváděno zpravidla na druhém místě. Na prvním místě je plánování, čili stanovení cílů. Jakmile jsou jasné cíle, je třeba je uspořádaně převést do činností (procesů), zabezpečených útvarů, tedy orgánů, které za tímto cílem chceme zformovat.

Organizační struktura instituce je tvořena **složkami (útvary)** a **vzbami (vztahy)** mezi nimi. **Vztahy** mezi útvary jsou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost. Organizační struktura je **systém**, který má umožnit **efektivní činnosti lidí**. Zobrazení organizační struktury se nazývá **organizační schéma**.

Není to však zobrazení dokonalé, neboť:

- vyjadřuje spojnicemi pouze vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- neobsahuje vazby na stejné úrovni,
- nezahrnuje kolektivní orgány,
- nezobrazuje vztahy kolektivních orgánů s útvary,
- nezobrazuje informační vztahy a vazby.



Ve společnosti AHOLD Czech Republic, a. s. je management ústředí nadřazen managementu místních supermarketů (295 prodejen). AHOLD Czech Republic, a. s. je podřízen nadnárodní společnosti ROYAL AHOLD se sídlem v Amsterdamu. Řídící pracovníci prodejen mají stejnou vazbu k ústředí společnosti AHOLD, tj. jsou si rovni.

Formální organizační struktura je ta, která je dána **platnými předpisy, směrnicemi**, organizačními řády a je znázorněna organizačním schématem. Každý zaměstnanec v ní má přesně určené místo. Formální struktura je nařízená, viditelná a zjevná.

Neformální organizační struktura se **nekryje** s formální strukturou, nejde o útvary, ale **volné spojení lidí** z různých útvarů, kteří se kontaktují a sbližují podle **zájmů, bydliště, věku** atp. Je **samovolná**, spontánní a hůře viditelná. **Může** však mít **pozitivní přínos** pro kooperativní řešení úkolů podniku (firmy).



*Pracovníci sítě prodejen Albert se ve městech s více prodejnami setkávají při pořádání společných oslav. Existují tedy **neformální organizační struktury** i tam, kde jejich existence není nutná (vztahy pracovníků napříč různými prodejnami). Pracovníci se na těchto oslavách zpravidla **sdružují podle věku**.*

Organizační jednotka je označení pro **podnik, závod** atp. bez ohledu na velikost, význam, postavení či míru pravomoci.

Útvar je společné obecné označení určitého **organizačního celku** v rámci organizační jednotky, **bez ohledu** na rozsah činností, velikost, důležitost apod.

Dílna je **produkční** organizační útvar, jehož posláním je výrobní, pomocná výrobní či obslužná činnost. **Příklad:** soustružna, lakovna, montáž, zkušebna, stolárna, plnírna lahvového piva, šicí dílna atp.

Provoz je produkční organizační útvar sestávající se z **více dílen** slučitelného charakteru výroby.

Divize je organizační celek obvykle s **uzavřeným okruhem základních funkcí**. Je to více nebo méně nezávislá organizační složka, na něž je velká společnost rozdělena pro snadnější a efektivnější řízení.

Oddělení je organizační útvar zajišťující určitou **ucelenou agendu**, zaměřenou k jednomu předmětu činnosti.

Odbor je organizační útvar zajišťující **výkon** činností spojených s realizací **jedné** nebo **více základních funkcí podniku**. Zpravidla je tvořen několika odděleními.

Úsek je organizační útvar s **komplexním řízením uceleného souboru** činností. Zpravidla je tvořen několika **odbory**.

Agenda je **soubor činností** spolu souvisejících a vykonávaných zpravidla v **témž útvaru**. Způsob provádění určité agendy stanoví podnikové organizační směrnice, nazývané též organizační normy, viz dále.

Členění útvarů v oblasti výrobní je organizováno obvykle do těchto **vertikálních stupňů** (nakresleno z důvodu místa horizontálně) – viz obrázek 5.1.

Závod (divize) → provoz → dílna → pracoviště

V ostatních oblastech obvykle do těchto vertikálních stupňů

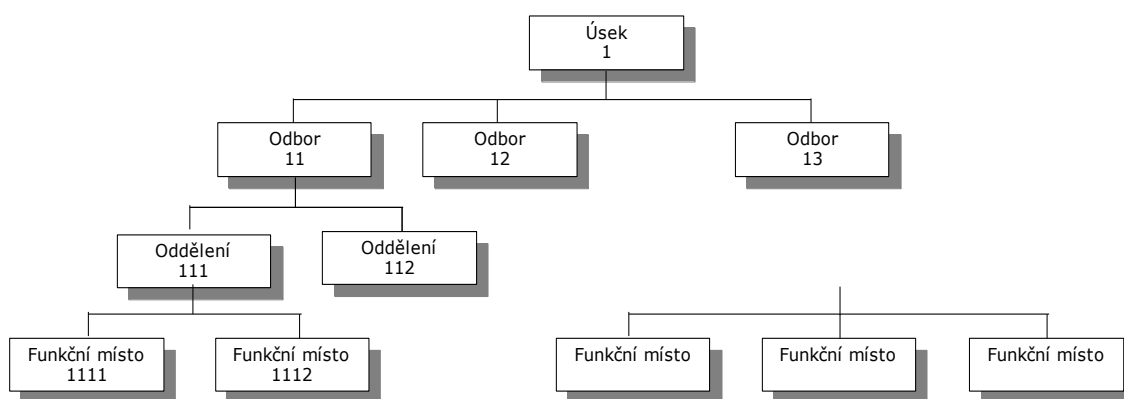
Úsek → odbor → oddělení → skupina → funkční místo

Obrázek 5.1 - Členění útvarů

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k **základním pilířům znalostí** moderního managementu. Organizační struktury jsou **nejstarší** a **nejpodrobněji** studovanou oblastí managementu.

Posláním organizování je vymezit a hospodárně **zajistit** plánované i jiné nezbytné **činnosti lidí** při **plnění cílů** a dalších **potřeb firmy**. Využívá výhod **dělbý práce**, především **specializace**. Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí.

Schematické znázornění hierarchie (nadřazenosti a podřazenosti) je uvedeno na následujícím obrázku 5.2.



Obrázek 5.2 - Schematické znázornění hierarchie

Kompetence je chápána jako **pravomoc**, oprávněnost, ale též schopnost **přijímat** určitá **rozhodnutí**, jako příslušnost k rozhodování, či jako rozsah působnosti.

Pravomoc představuje **souhrn moci a práv**, které jsou **přiděleny** určitému **pracovníku** (určité funkci) nebo určitému **útvary**.

Odpovědnost (povinnost) představuje **závazek** pracovníka **plnit úkoly**. Odpovědnost je třeba vždy přesně **vymezit**.

Delegování znamená **přenesení úkolů** a **pravomoci** na **nižší stupeň řízení**, případně až na výkonné pracovníky. Pravomoc se **vždy** deleguje **shora dolů**.

Odpovědnost není možno delegovat. Proto odpovědnost zůstává u toho, kdo úkol delegoval, ale současně ji má ten, jemuž byl úkol přidělen.

Delegovat se mají všechny úkoly, u nichž není nezbytně nutné, aby je vykonával sám vedoucí. K činnostem, které jsou **vhodné pro delegování**, patří:

- **administrativní činnosti,**
- **rutinní práce,**
- **úkoly, rozvíjející schopnosti (např. úkoly, jejichž plnění poskytuje lepší přehled o celkové činnosti útvaru či podniku).**

Na druhé straně vedoucí **nesmí nikdy delegovat zásadní úkoly** v řídicí práci, a to:

- **mzdové,**
- **personální** (přijímání nových pracovníků, stížnosti apod.). Za to vše je odpovědný vedoucí a tuto odpovědnost nelze žádným způsobem přenášet na podřízené,
- **záležitosti důvěrného charakteru** (věci utajované, zamýšlené reorganizace apod.)
- **úkoly, svěřené k osobnímu vyřízení** jmenovitě příslušnému vedoucímu jeho nadřízeným.

Delegování je však spojeno s určitými **problémy**:

- nižší stupně mají zpravidla **menší přehled,**
- **zneužití delegace** ve prospěch **osobních ambicí** toho, na něhož byl delegován úkol,
- někteří lidé **nestojí o delegaci**, neboť nechtějí, či **neumějí rozhodovat**.

Z toho vyplývá, že delegace je **vhodná** u **dobře strukturovaných úkolů** a jsou-li k dispozici **vhodní lidé**.

Participace není delegace, nýbrž **podíl na rozhodování**, neboli **spolurozhodování**. Obecně rozeznáváme různé stupně participace až po případ, kdy participace se rovná delegaci. **Výhodou** participace je to, že **mobilizuje** větší počet lidí, zvětšují se

informace, jde i o aspekt motivační, tzn., že lidé mají dojem, že se stojí o jejich názory, znalosti apod.

O **centralizaci** v řízení hovoříme tehdy, jestliže si **pravomoc** ponechávají útvary na **vyšších stupních řízení**.

O **decentralizaci** hovoříme tehdy, je-li pravomoc **delegována** na **nižší složky**.

Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je v každé útvarové struktuře **objektivně existujícím vztahem** mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vyjadřuje **počet osob přímo** podřízených danému vedoucímu.

S ohledem na **limitující** tělesnou i duševní kapacitu vedoucího **existuje jistý počet podřízených**, který je vedoucí ještě **schopen optimálně vést** nebo **řídít**. Tento počet označujeme jako **optimální rozpětí řízení**.



*Statut Institutu dalšího vzdělání UHK stanoví, že jeho **pracovníci jsou přijímáni za účelem přípravy a realizace kurzů a jiných studijních aktivit, pro řešení výzkumných úkolů a záměrů. Dle potřeby jsou vytvářeny pracovní týmy z řad pracovníků rektorátu UHK, jednotlivých fakult, eventuálně z externích pracovníků. Počet pracovníků IDV UHK je závislý na počtu organizovaných kurzů a studijních aktivit.***

Při výčtu metod používaných k posouzení optimality rozpětí řízení nelze opomenout **přímé metody**, například **snímek pracovního dne vedoucího**. Následný rozbor zatížení vedoucího může do jisté míry prospět k posouzení rozpětí řízení.

Položme si otázku, **čím je ovlivňováno rozpětí řízení?** Dá se říci, že rozpětí vedoucího je ovlivňováno **vedoucím, podřízenými, podnikem a ostatními faktory**.

1) Vedoucí

- jeho **úroveň** (kvalita) a pravomoc,
- jasné **vymezení** úkolů pro podřízené,
- **schopnost** komunikace s podřízenými,
- použitý **styl řízení**.

2) Podřízení

- druh a **složitost** jejich práce, opakovatelnost, rozmanitost,
- jejich **úroveň** (kvalita),
- jejich **motivace** a disciplinovanost.

3) Podnik

- **úroveň** horizontálních a vertikálních vztahů,
- **charakter** útvaru a podniku,
- **role** štábních útvarů,
- **stupeň** řízení.

Výhody úzkého rozpětí

- vedoucí má **více času** na řízení,
- jsou předpoklady, že **vztahy** mezi nadřízenými a podřízenými budou **bezprostřední**,
- menší útvary (kolektivy) kladou **nižší nároky** na vedoucího,
- **rychlá** komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Nevýhody úzkého rozpětí

- **nevyžití** vedoucího,
- příliš detailní řízení podřízených, což může vést k **poklesu iniciativy** až k "znehucení" podřízených,
- vedoucí se **brání delegaci pravomocí**, což vede k **centralizaci v rozhodování**,
- **vyšší počet** organizačních stupňů (úrovní) a z toho plynoucí **vyšší náklady** na řízení.

Výhody širokého (plochého) rozpětí

- **snižuje** se počet stupňů řízení,
- **zmenšuje** se proto vzdálenost mezi nejvyšším vedoucím a výkonnými pracovníky,
- vedoucí je **nucen** delegovat úkoly a pravomoci,
- **podporuje** se iniciativa podřízených, neboť jsou řízeni jen rámcově.

Nevýhody širokého rozpětí

- vedoucí má **málo času** na své podřízené,
- tento způsob vyžaduje **velmi kvalitní manažery**,
- **obava**, že manažer **ztratí přehled**,
- **přetížení** vedoucích.

5.2 Stupně řízení

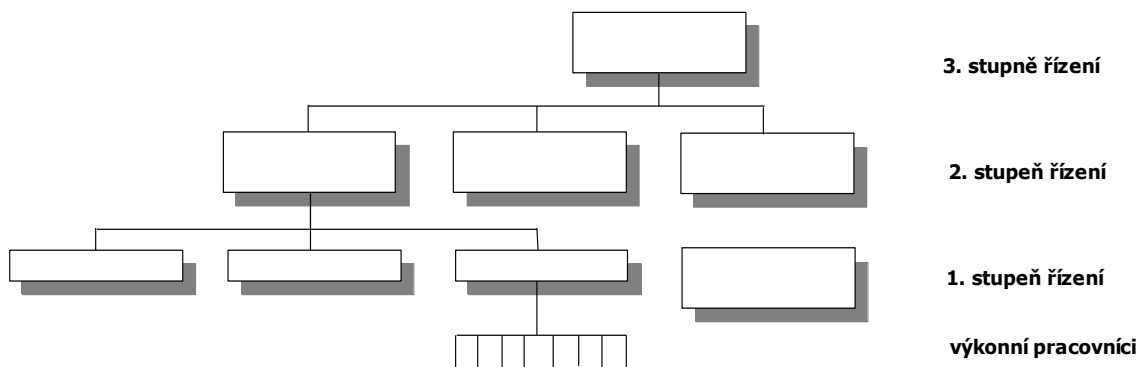
Důvodem pro vytváření stupňů řízení, nazývaných též **organizační úrovně**, je fakt **omezeného rozpětí**. Neboli organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že manažer je schopen efektivně "uřídít" jen omezený počet osob. **Zjednodušeně** se dá říci, že **čím širší rozpětí**, tím **menší počet stupňů řízení a naopak**.

Vysoký počet stupňů řízení má prioritně spíše **negativní dopady**, které jsou následující:

- rostou **koordinální problémy**,
- **zhoršuje** (komplikuje) se **komunikace** a prohlubují se (prodlužují se) komunikační cesty, čímž vznikají chyby při interpretaci pokynů atp.,
- **narůstá počet "mezivrstev"** či bariér mezi jednotlivými stupni řízení, respektive mezi konkrétními vedoucími,
- **zhoršuje** (stěžuje) se **kontrola**.

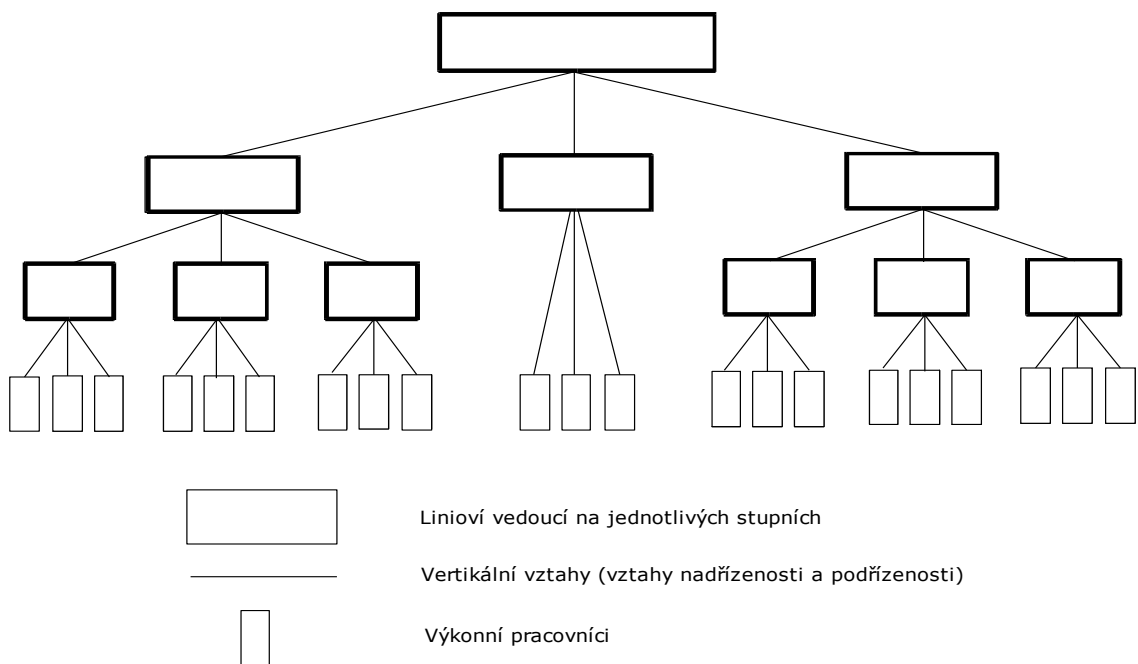
Nesmíme ovšem zapomenout uvést **faktory, které ovlivňují počet stupňů řízení**. Jsou to:

- **velikost podniku** (vyjádřená počtem zaměstnanců), přičemž neplatí přímá úměra,
- **charakter produkce** (stejnorodost, nestejnorodost),
- **územní umístění** (na jednom ohraničeném prostoru, na několika místech v jedné obci, v několika různě vzdálených obcích),
- **typ výroby** (kusová, sériová, hromadná) ve spojitosti s technologií výroby.



Obrázek 5.3 – Schematické znázornění stupňů řízení

Na následujícím obrázku 5.4 je znázorněna **pyramidová organizační struktura**, která je charakteristická tím, že se směrem k nejnižšímu stupni řízení rozšiřuje.



Obrázek 5.4 – Pyramidová organizační struktura

Při vysokém počtu stupňů řízení a úzkém rozpětí hovoříme o **vysoké (štíhlé) organizační struktuře** a při malém počtu stupňů řízení o **ploché (široké) organizační struktuře**.

5.3 Řídící systémy

Pojem **řídící systémy** v organizaci se kryje s pojmem **udělování kompetenčních práv**, což není v podstatě nic jiného, než užívaný pojem **typy organizační struktury**.

Jde tudíž o **hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti**.

V organizační teorii rozlišujeme **dva (2) základní typy řídicích systémů**:

- **jednoliniové řídicí systémy**,
- **víceliniové řídicí systémy**.

Jednoliniové řídicí systémy jsou tvořeny **liniovým** typem a **liniově štábním** typem.

Víceliniové řídicí systémy jsou reprezentovány **funkčním** typem, **liniově funkčním** typem a **maticovým** typem.

Pojem **linie** nebývá jednoznačně definován: Běžně se uvádí, že linie představuje **vertikální osu** v organizační struktuře, která je charakterizována **nadřízeností** horních stupňů nad nižšími stupni.

Liniový typ

Liniový typ je **nejjednodušší** formou organizování řídicí činnosti. Podstata spočívá v tom, že každý pracovník je bezprostředně podřízený jen **jedinému nadřízenému** a plní jeho příkazy. Každý **nadřízený** (vedoucí) vykonává **všechny funkce řízení**, přičemž nese **úplnou** odpovědnost za činnost svých podřízených.



*V počítačové firmě ISE, a. s. zabývající se **detailní správou počítačových sítí** jsou pracovníci **správy, provozu a vývoje podřízeni jedině řediteli**, který dává jasné úkoly a nařízení.*

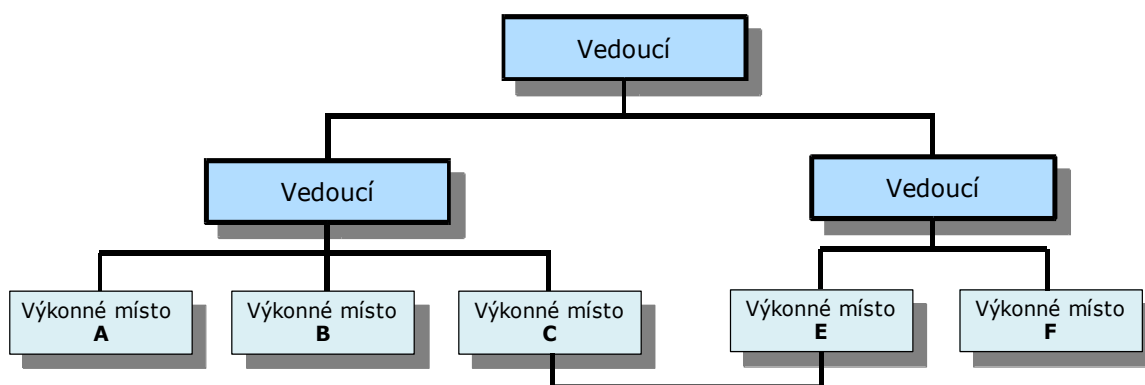
Výhody **liniového typu** jsou tyto:

- **jasnost** ve vztazích odpovědnosti,
- podřízení **nemohou** dostávat protichůdné příkazy,
- každý liniový vedoucí je plně **odpovědný** za výsledky své činnosti,
- je **zabezpečena** jednota procesu řízení shora dolů.

Nevýhody liniového typu jsou tyto:

- každý liniový vedoucí **musí mít** komplexní znalost o jím řízené oblasti,
- ve struktuře řídicího systému **chybějí** specializovaní odborníci,
- při větším počtu podřízených se řídicí cyklus **zpomaluje** a řídicí systém reaguje na změněné podmínky se zpožděním,
- často je nadřízený **přetížen**.

Liniový typ se ve své základní podobě **využívá dnes jen zřídka**, zpravidla na určitém stupni řízení, např. na dílně či v pracovní skupině. Schematické znázornění liniového typu je na obrázku 5.5.



Obrázek 5.5 – Liniový typ

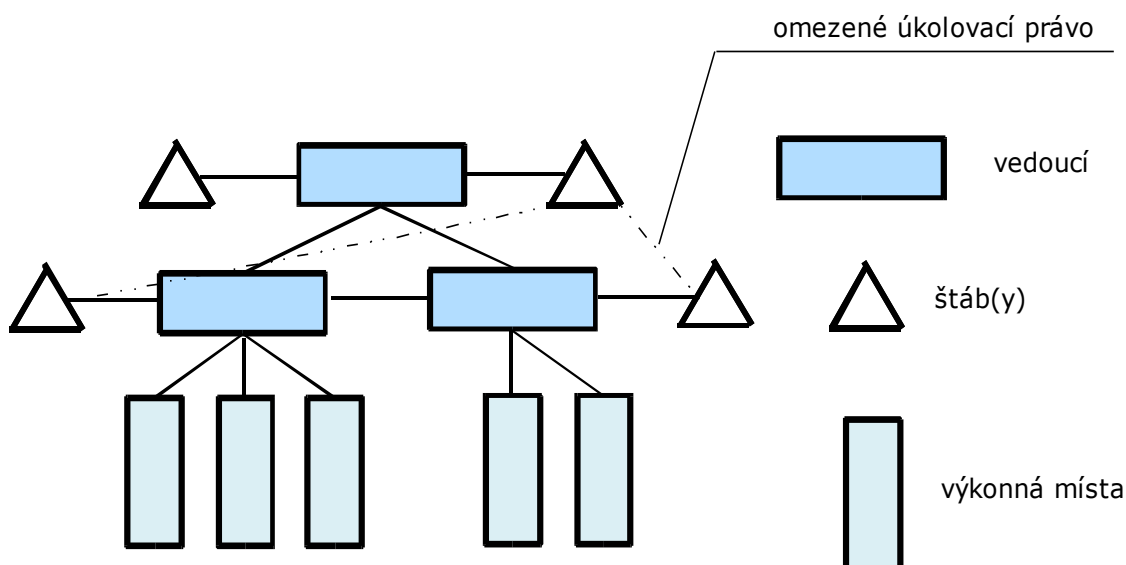
Na obrázku 5.5 vyznačená spojnice míst C a E se označuje výrazem **Fayolův most** (1929). Henry Fayol, jeden z klasiků teorie řízení, tehdy formuloval **názor**, že komunikace na stejné úrovni je **možná** za předpokladu, že **nadřízení vedoucí budou následně informováni**. Toto platí i dnes.

Liniově štábní typ

Je to jednoliniový systém pro **složitě** strukturované systémy. **Štáb** (štábní místo) **nemá** ani rozhodovací, ani příkazovací právo, ale přesto má **velkou moc**, která pramení především z **vědomostí** (informací) a z toho, že jejich **doporučení** jsou většinou vedoucími pracovníky akceptována. Liniově štábní typ je znázorněn na obrázku 5.6.



*V podniku Pliska podlahy, s. r. o. vypadá situace tak, že zatímco mistr 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 vytvoří **odborný aparát (štáb)**, specializovaný obvykle na hlavní podnikové funkce (technika, výroba, obchod apod.).*



Obrázek 5.6 – Liniově štábní typ

Funkční typ

Funkční typ, formulovaný Taylorem, zakladatelem teorie řízení, je charakterizován tím, že místo **jediného nadřízeného** existuje **několik nadřízených**, z nichž **každý** s konečnou platností **rozhoduje** o odborných otázkách, **spadajících** do jeho **kompetence**.

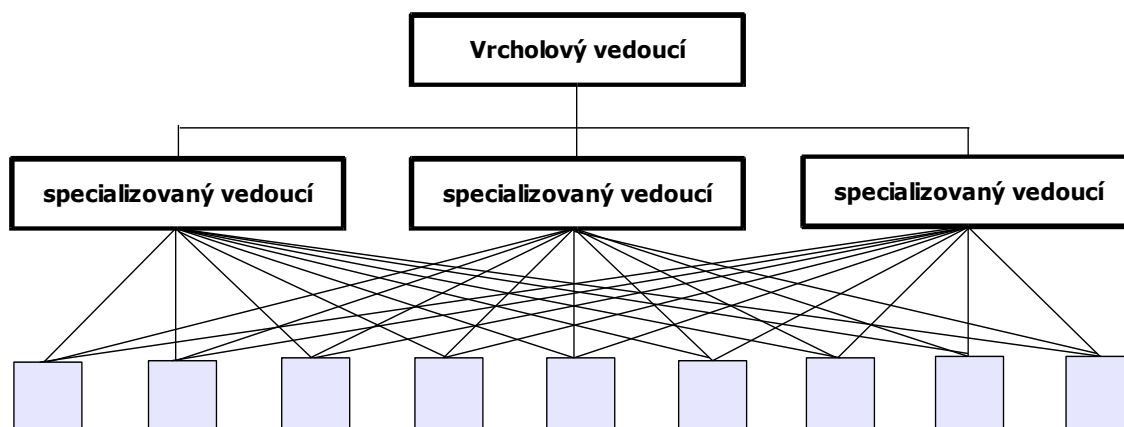
Výhody funkčního typu:

- **specializovaná** odborná kompetence,
- **zkrácení** komunikační cesty.

Nevýhody funkčního typu:

- **porušení zásady** jediného odpovědného vedoucího,
- **konflikty** (komplikace) mezi specialisty,
- **není jasné**, kdo zodpovídá za výsledek,
- **obtížná** komunikace a **oslabení** disciplíny.

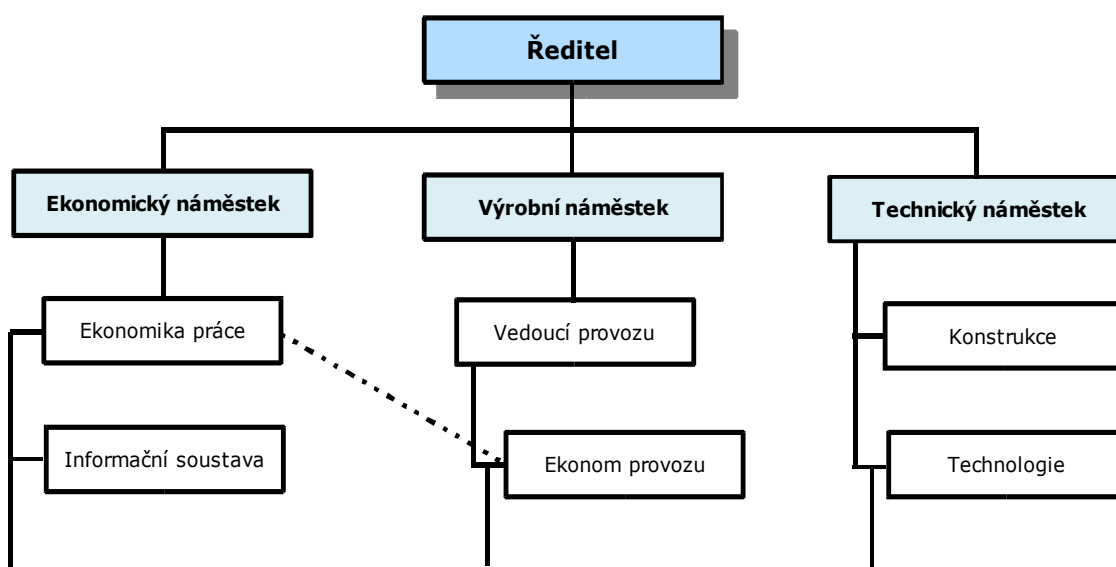
Funkční typ je znázorněn na obrázku 5.7.



Obrázek 5.7 - Funkční typ

Liniově funkční typ

V této formě organizační struktury řídí **liniový vedoucí** komplexně své **podřízené** útvary. Má vůči svým podřízeným **příkazovací a rozhodovací** pravomoc. Při členění podniku se však **respektuje metodické řízení** (na obrázku 5.8 znázorněno čárkovaně) z hlediska odbornosti. Logicky při střetu příkazů má přednost rozhodnutí a příkaz liniového vedoucího.



Obrázek 5.8 - Liniově funkční typ

Maticový typ

Maticový typ organizační struktury se vyskytuje **nejčastěji při realizaci projektů**, např. v projektových organizacích. Je charakterizován **dvoují podřízeností**, neboť

pracovníci zúčastnění na projektu dostávají pokyny jak od **vedoucího projektu**, tak od svých **útvarových (funkčních) vedoucích**.

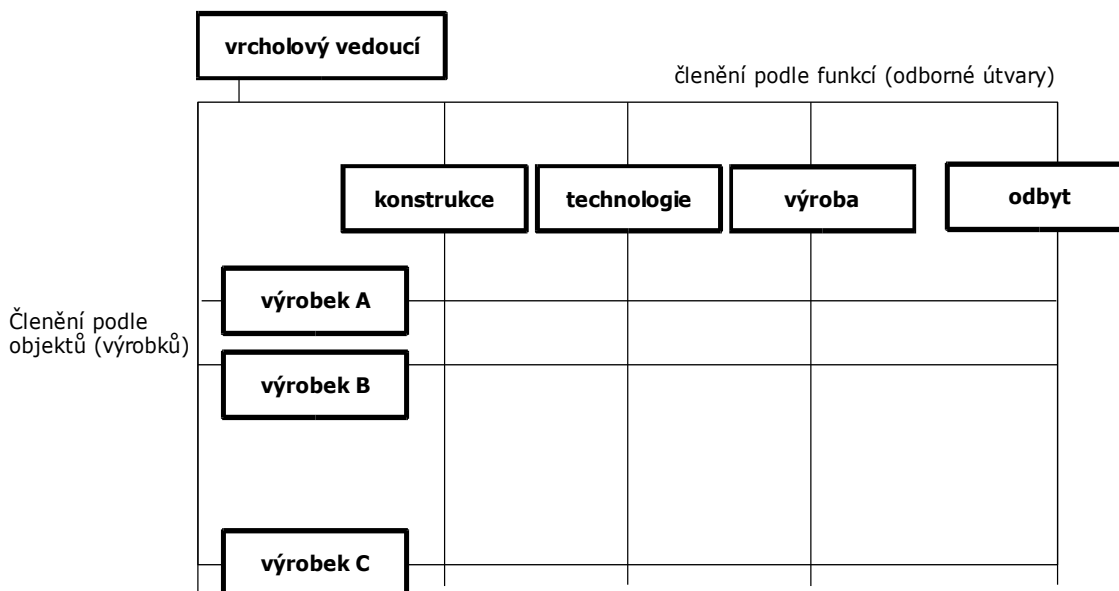
Vedoucí projektu odpovídá přímo za dosažení stanovených cílů a rozhoduje o organizačním a časovém postupu, kdežto **funkční vedoucí** zajišťuje projekt po stránce odbornosti a metodického vedení pracovníků. Pracovníci působící na projektu zůstávají ve svých funkčních útvarech a jsou přímo podřízeni svému vedoucímu. **Současně** dostávají pokyny, týkající se projektu, od vedoucího projektu. **Matice vzniká** rozdělením pravomocí mezi funkční a projektové vedení.



V textilním podniku je při realizaci projektu na výpočet procenta nekvalitní produkce (vznikající díky strojnímu zpracování látek) sestaven jednoduchý počítačový program. Je zřejmé, že by nebylo rozumné do projektového týmu trvale zařazovat potřebného softwarového specialistu. Je lepší, když jsou tito specialisté soustředěni v jednom oddělení a podle potřeby využíváni při práci na jednotlivých dalších projektech nebo činnostech.

Při stejné váze obou vztahů vzniká **křížení pravomocí**, pro něž musí být stanovena úprava přednosti. Východiskem je tu všeobecné **pojetí**, že vedoucí projektu **má mít větší vliv na "co" a "kdy"**, kdežto vedoucí funkční oblasti na **"jak"** při zpracování úkolů.

Maticová organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku 5.9.



Obrázek 5.9 – Maticová struktura

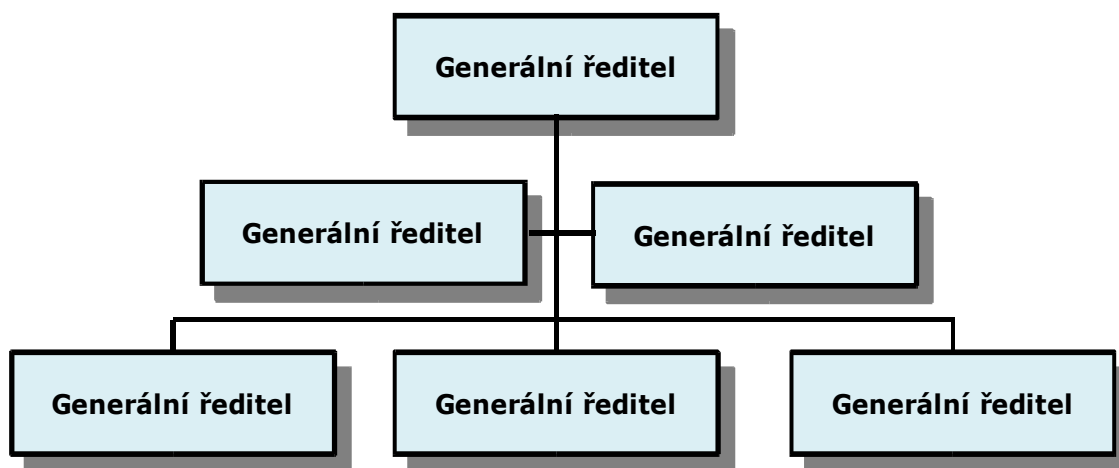
5.4 Vytváření organizačních jednotek

Pod tímto pojmem máme na mysli **vytváření nižších** organizačních složek podniku (úseků, odborů, divizí či sekcí). Rozpoznáváme následující **principy**:

- **podle podnikových funkcí,**
- **podle objektů (výrobků) nebo oborů,**
- **podle zákazníků** (týká se spíše obchodních a finančních podniků či útvarů),
- **geografický princip.**

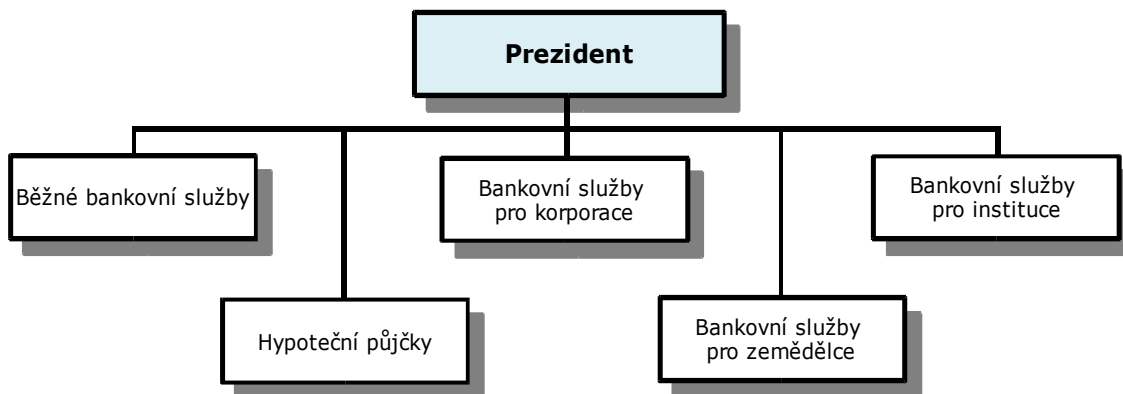
Funkcionální typ organizační jednotky je založen na grupování **stejných** či **obdobných** činností, kdy rozlišujeme např. útvary technologie, konstrukce, zásobování, právní oddělení atd.

Divizionální typ organizace je založen na tom, že v rámci podniku vytváříme v podřízenosti generálního ředitele relativně **velký** a **samostatný celek**, který je **orientován na výrobek**. Většina činností, které divize potřebuje, má ve svém ranku, některé však někdy zůstávají společné pro celý podnik, např. finance. Schéma je uvedeno na obrázku 5.10.



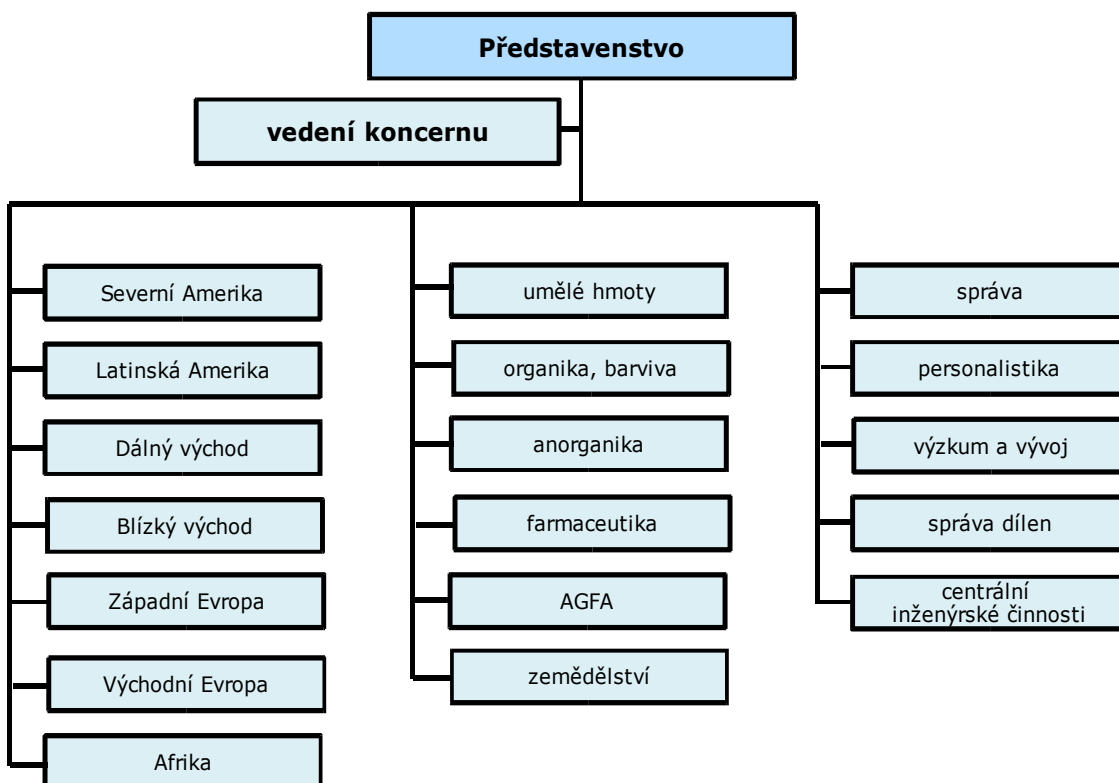
Obrázek 5.10 – Divizionální organizační struktura

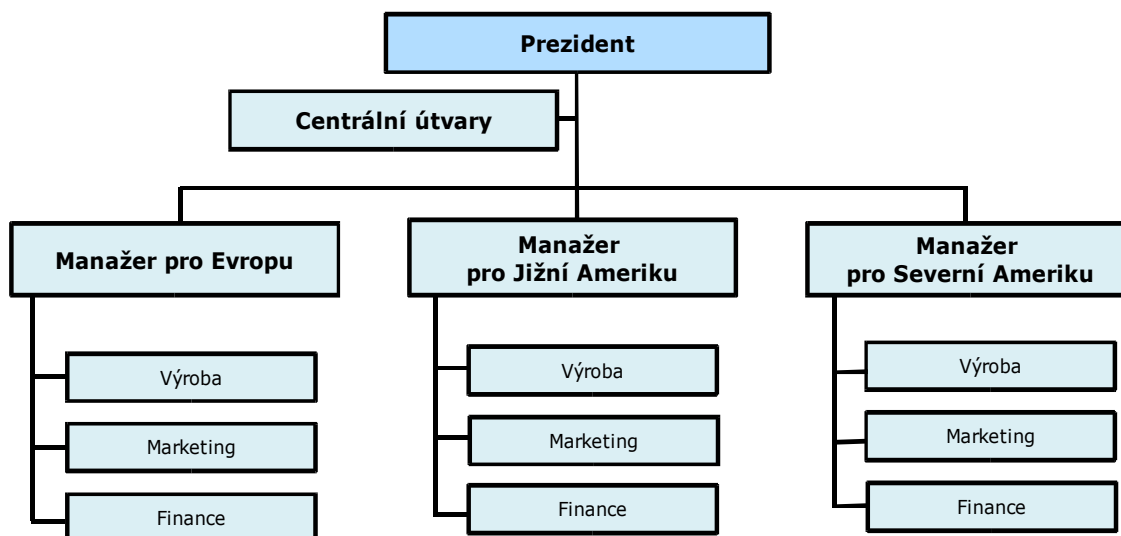
Na dále uvedeném obrázku 5.11 je znázorněno vytváření organizačních jednotek **podle zákazníka**.



Obrázek 5.11 - Vytváření organizačních jednotek podle typu zákazníka (banka)

Na obrázku 5.12 jsou znázorněna organizační uspořádání **podle geografického hlediska**.





Obrázek 5.12 – Geografická organizační struktura

5.5 Organizační dokumenty

Při řízení podniku jsou využívány, jak již bylo naznačeno, určité **předpisy**, které **stanovují** nebo **upravují** řídicí nebo pracovní **procesy**, jakož i **vztahy** a **povinnosti** mezi činiteli těchto procesů. Patří sem:

- **organizační normy statutární,**
- **organizační normy procesní,**
- **individuální řídicí dokumenty,**
- **ostatní písemné dokumenty pro řízení.**

Organizační normy statutární

Patří sem **organizační řád** a **popis funkce**.

Základní a nejvyšší organizační normou je **organizační řád podniku**. Schvaluje ho orgán zastupující zájmy vlastníka (představenstvo akciové společnosti, valná hromada nebo jednatelé společnosti s ručením omezeným, vlastník nebo vlastníci ostatních obchodních společností).

Organizační řád obsahuje jen ta **ustanovení**, která jsou určující a která podléhají při změně schválení toho, kdo schvaloval organizační řád. Pokud jsou v organizačním řádu informace, které jsou uvedeny z důvodu srozumitelnosti, ale nejsou závazné, musí se přesně označit, co je obligatorní, co fakultativní nebo explikativní.

Obligatorní = povinné;

Fakultativní = výběrové;

Explicativní = vysvětlující.

Charakteristickým rysem organizačního řádu je jeho **stručnost** a **přesnost**. V žádném případě **nenahrazuje** metodické pomůcky nebo znalosti, které má mít pracovník zastávající určitou funkci nebo vykonávající určitou profesi.

Ve svém záhlaví má organizační řád podniku **identifikaci podniku**. Neopakuje však informace, které jsou uvedeny v zakladatelské smlouvě (listině), ve stanovách obchodní společnosti a podobně. **Vyjadřuje** se zde závaznost organizačního řádu a způsob jeho schvalování.

Další obsah organizačního řádu lze rozdělit do **tří (3) částí**:

- **poslání a působnost podniku,**
- **působnost vrcholového vedení podniku,**
- **základní pravidla činností a chování.**

Poslání a působnost podniku

Vymezuje se stručně **poslání podniku**, tedy **hlavní účel jeho existence**. Dále se uvedou vztahy k hlavním **partnerům**, je-li to v konkrétním případě **účelné**. Charakterizuje se celkový rozsah působnosti, ale neopakuje se detailní přehled všech položek předmětu podnikání (činností).

Působnost vrcholového vedení podniku

Formuluje se především **pravomoc** a **odpovědnost ředitele** podniku a tím i **působnost vrcholového vedení podniku**. Pod vrcholovým vedením podniku (nebo jen vedením podniku) rozumíme ředitele podniku a jeho odborné ředitele (náměstky). **Vychází** se z rozdělení pravomocí mezi představenstvem, jednatelem nebo vlastníky přímo a vedením podniku.

Do organizačního řádu se **nezahrnují** ustanovení týkající se orgánů společnosti. Dělbou práce ve vedení podniku určuje již ředitel podniku přímo (mimo organizační řád), pokud to nevyplývá z ustanovení v části Útvarová organizace.

Základní pravidla činností a chování

Základní pravidla činností vyjadřují **dlouhodobě závazné principy řízení**, jsou zde dány **povinnosti** a **práva** pracovníků, která platí pro všechny, pokud není explicitně určeno, že platí pro určitou skupinu. **Základní pravidla** činností a chování jsou uspořádány do **tří (3) skupin**:

- **výstavba** organizace,
- **postoje** a chování pracovníků,
- **dělba práce a odpovědnosti** ve vybraných oblastech.

Organizační normy procesní

Do této skupiny patří **organizační směrnice** (normy) a **pokyny**.

Organizační směrnice jsou **závazné** vnitropodnikové **předpisy**, jimiž se určují metody, prostředky a formy pro výkon odborných činností či úloh, jejichž náplň blíže určují z hlediska obsahu a času, v souladu s právními normami, předpisy orgánů státní správy a s obsahem statutárních norem. **Tvorba** organizačních směrnic se děje v těchto **fázích**:

- **vypracování** návrhu směrnice,
- **připomínkové řízení**,
- **schválení**,
- **vydání**.

Organizační směrnice dávají **návod**, resp. určují **postup**, jak co **řešit**. Příklady: změnové řízení, odchylkové řízení, zmetkové řízení, ale též spisový řád a archivní řád.

Pokyny (organizační pokyny) jsou **druhým případem** organizačních norem, které:

- **upravují** náležitosti vnitřní organizace práce útvarů,
- **rozpracovávají** závazná ustanovení obecně platných právních a obdobných předpisů,
- **rozpracovávají** do potřebné hloubky ustanovení organizačních směrnic (v případě potřeby).

Individuální řídicí dokumenty

Do této skupiny dokumentů patří **příkazy ředitele a vyhlášky**.

Příkaz ředitele podniku je dokument k zabezpečení **závažných úkolů** s **časovým omezením** (termínovaným), jejichž plnění náleží odpovědným vedoucím na nižší úrovni.

Vyhláška slouží k vyhlášení **důležitých skutečností** a opatření, s nimiž má být seznámen a které má dodržovat široký okruh pracovníků podniku. Jedná se například o vyhlášení **celozávodní dovolené**.

Ostatní písemné dokumenty

Zápis z porady vedení podniku (kolegia ředitele) je závazný pro všechny pracovníky podniku.

Zápis z porad (jednání) **ostatních kolektivních orgánů**. Povahu závazného pracovního příkazu mají úkoly zapsané (uvedené) v zápisu z porad kolektivních orgánů, pokud jsou adresné a termínované, a to tehdy, jestliže v nich zapsané úkoly ukládá:

- vedoucí svému podřízenému,
- předseda kolektivního orgánu členům tohoto orgánu v rámci písemně delegované pravomoci.

Obecně **platí**, že každý úkol musí **mít stanoven**:

- **termín**,
- **zodpovědnou osobu** (jmenovitě, pokud je uveden útvar zodpovídá za úkol vedoucí tohoto útvaru).

Požadavky na organizační dokumenty

Mezi požadované vlastnosti organizačních dokumentů patří:

- **srozumitelnost**,
- **věcnost**,
- **jednoznačnost**,
- **přehlednost**,
- **nerozpornost s vyššími právními předpisy**.