

Otázka: Organizování

Předmět: Management

Přidal(a): Petr Škapa

Jednou z manažerských funkcí podniku.

Organizování je nezbytné v jakémkoliv společenském systému, kdy dvě a více osob pracuje na dosahování společného úkolu a cíle.

Jedním ze základních cílů organizování je tedy zajistit dosahování cílů.

Organizovat je nutnost vzhledem k těmto důvodům:

- **různorodost práce** (pro realizaci cíle jsou potřebné různé specifické znalosti, dovednosti a zkušenosti a jejich kombinace);
- **rozsah práce** (cíl nemůže realizovat jedinec).

Význam organizování spočívá mimo jiné v:

- vytvoření a udržování „pořádku“ a zabránění chaosu (znalost, kdo co s kým kdy kde dělá a proč);
- zefektivnění fungování organizace
- jasné vymezení nadřízenosti a podřízenosti, které taktéž zajišťuje a podporuje znalost toho, kdo co s kým dělá...;
- možnosti zavést formální organizační strukturu, která do určité míry může fungovat jako „samočinný řídicí systém“ vzhledem k tomu, že určuje *oficiální vztahy jak mezi organizačními jednotkami, tak i mezi zaměstnanci*;

Pojem „organizace“ je tak možné chápat jako:

- **výsledek organizování**, tj. nastavená struktura přidělených rolí a úkolů
- **instituci** (podnik, nezisková organizace, nadnárodní organizace, spolek)
- **provádění organizačního procesu**, pojem „organizování“, tedy probíhající činnost

Předmětem organizování je:

- to co se organizuje
- dělba práce mezi pracovníky
- alokace zdrojů (rozdělování a rozmísťování zdrojů: materiál, pomůcky, finance...)
- koordinace (sladování práce)
- kooperace (vzájemná spolupráce více osob/ oddělení)
- delegování (přenášení pravomoci a odpovědnosti na své spolupracovníky).

Objekt organizace:

- ten kdo organizuje

Organizační struktury

Organizační struktura je *rozdělení práce mezi členy organizace a koordinaci jejich aktivit*, tak aby zajišťovaly plnění organizačních plánů.

Formální organizační struktura je struktura zaměstnanců nebo oddělení – útvarů, ve kterých je jednoznačně dána nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích i celých útvarů. Můžeme ji popsat pomocí organizačních schémat.

Organizační schéma je zobrazení organizační struktury, kdy obdélníky zobrazují pracovní pozice a spojovací linie znázorňuje komunikační cestu a vztahy hierarchické podřízenosti.

V praxi se lze setkat i se synonymy tohoto pojmu, a to“ organigram, organizační graf nebo „pavouk“.

Neformální organizační struktura vzniká v organizacích spontánně v průběhu mezilidských interakcí. Silně ovlivňuje spokojenost lidí, jejich morálku a chování, motivaci k práci a tvůrčí účast.

MÍRA ORGANIZOVANOSTI

- = vyjádření objemu/ množství organizování ve firmě.
- Mohou se vyskytnout dva krajní případy

PŘEORGANIZOVANOST

Ve firmě je příliš mnoho pravidel a organizačních předpisů, která nedávají manažerovi žádnou volnost rozhodování.

PODORGANIZOVANOST

Ve firmě je nedostatek org předpisů. Nejsou dostatečně vymezeny pravomoci a odpovědnost. Nejsou jasně dané kompetence, vzájemná podřízenost a nadřízenost. Není stanoven postup pro řešení běžných standardních situací

PROCES ORGANIZOVÁNÍ

„Proces organizování může být popsán jako navrhování, vývoj a udržování systému koordinovaných aktivit, ve kterém jednotlivci a skupiny lidí spolupracují a jsou vedeni směrem k obecně pochopeným a akceptovaným cílům. Vytváření struktury procesů znamená určení potřebných procesů (neboli činností) ve vzájemné provázanosti a návaznosti podle hierarchie významu procesů (priorit a posloupností) a činností v závislosti na dosahování

cílů. Jde o procesní řízení a přiřazování lidí k procesům a činnostem. V souvislosti s procesem organizování a tvorbu struktur vytvořil Ernest Dale model OSCAR. Název označuje zkratku vytvořenou z počátečních písmen základních požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny:

O – objectives (cíle)

S – specialization (specializace)

C – coordination (koordinace)

A – authority (pravomoc)

R – responsibility (zodpovědnost).

Lze chápat jako právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí). Odpovědnost (responsibility) lze nejobecněji vyjádřit jako povinnost za něco ručit, v případě manažerů za plnění úkol. Může být doplněna o hmotnou odpovědnost, tzn. ručení za svěřené hmotné anebo finanční prostředky, popřípadě se může jednat i o odpovědnost právní – tzn. ručení za následky vlastního jednání.

Faktory ovlivňující organizování

- Organizování je procesem, který může mít velmi dynamický charakter. Dělíme na faktory vnější (1.) a vnitřní (2. – 5.). Změny se odehrávají v prostředí, ve kterém organizace působí a rovněž se týkají lidí, kteří v organizacích pracují. „jakákoliv podoba organizační struktury v průběhu jejího vývoje bude podmíněná, či závislá na podmínkách prostředí organizace a jedním z cílů je dosažení nejlepšího souladu mezi strukturou a těmito podmínkami.“ Organizace by měla být přizpůsobena silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou v organizaci „k dispozici“. Lze tedy vymezit několik skupin faktorů má vliv na organizování a organizaci.

Prostředí organizace

Prostředí je velmi široký a komplexní pojem a věnování se jednotlivým složkám, které mohou mít vliv na proces organizování. Pro zjednodušení lze použít podstatu několika analýz, které jsou využívány ve strategickém managementu a marketingu a které rozdělují prostředí na několik vrstev. V rámci tzv. makroprostředí působí na organizování všechny skupiny faktorů analyzovaných prostřednictvím tzv. PESTLE analýzy, tj. faktory politické, ekonomické, sociální, legislativní a ekologické. Z bezprostředního externího prostředí, které se vztahuje k organizaci, je to charakter konkurenčního prostředí, charakter odvětví nebo oboru, ve kterém organizace působí, vyjednávací síla zákazníků a případně i vyjednávací síla dodavatelů. Součástí prostředí je teritorium, ve kterém organizace působí. např. z pohledu fyzického prostředí (v podobě geomorfologických podmínek), které má vliv na hustotu a rozložení lidských sídel a zahrnuje také i klimatické podmínky. Určité útvary tedy není vhodné lokalizovat v určitém místě, a naopak některé organizační složky je v určitých lokalitách vhodné mít.

Technologie

Technologie v podobě strojů, přístrojů, zařízení, ale i produkčních postupů, tedy know-how, slouží k transformaci vstupů do organizace na výstupy a jsou významným determinantem efektivnosti organizace.

Strategie

Strategie nepřímo určuje úkoly, technologie, technologické procesy a do určité míry i celé interní prostředí.

Velikost

I velikost organizace hraje při rozhodování o organizační struktuře důležitou roli. Na velikost organizace můžeme nahlížet několika způsoby: podle tržního podílu, počtu zaměstnanců či oboru, ve kterém se organizace pohybuje. Faktem zůstává, že čím větší je organizace, tím se stává byrokratičtější a organizační struktura se stává komplexnější. Pozn. Při růstu organizace se zvyšuje nutnost kontroly a koordinace činností. Velikosti organizace často sebou nese i růst specializace.

Kultura organizace

Organizační kultura se do značné míry vytváří na neformální bázi, ale manažeři využívají i řadu přístupů, které lze vytvářet a do určité míry řídit a tím tak podporovat nebo naopak mírnit či eliminovat určité prvky kultury. Patří mezi ně stimulace a motivace vzájemné komunikace a sdílení poznatků, týmová spolupráce, obsazování pracovních míst či přerazování pracovníků na jiné pozice.

DRUHY ORGANIZAČNÍCH PŘEDPISŮ

Organizační předpisy jsou firemní dokumenty, které podávají návody, co dělat a jak dělat (v nějaké konkrétní situaci) a usměrňují tak chování zaměstnanců.

Dělíme je na 3 kategorie:

Organizační opatření:

Jde o dlouhodobě platné předpisy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Platí minimálně 1 rok.

- a) Statutární dokumenty – stanovy, organizační řády, pracovní řády
- b) Vnitropodnikové řády – směrnice – požární poplachová směrnice, účetní směrnice, GDPR
- c) Metodické pokyny – závazný popis technologického postupu, pravidla pro hodnocení zaměstnanců
- d) Instrukce – pravidla pro používání přístrojů a pomůcek

Organizační dispozice:

Vydává je nižší nebo střední management. Často mají podobu nějakého jednorázového nařízení platného na omezenou dobu. Např. nařízení k zástupu v něčí nepřítomnosti. Nařízení

k účasti na akci.

Organizační improvizace:

Jde o dočasné opatření krátkodobé – střednědobé platnosti. Jsou platná pro všechny pracovníky.