



# Organizování a kontrola

---

- Pojetí organizování a jeho úkoly
- Organizační výstavba organizace
- Kontrola v organizaci



# Pojetí organizování a jeho úkoly

---

Příklady předmětů organizace

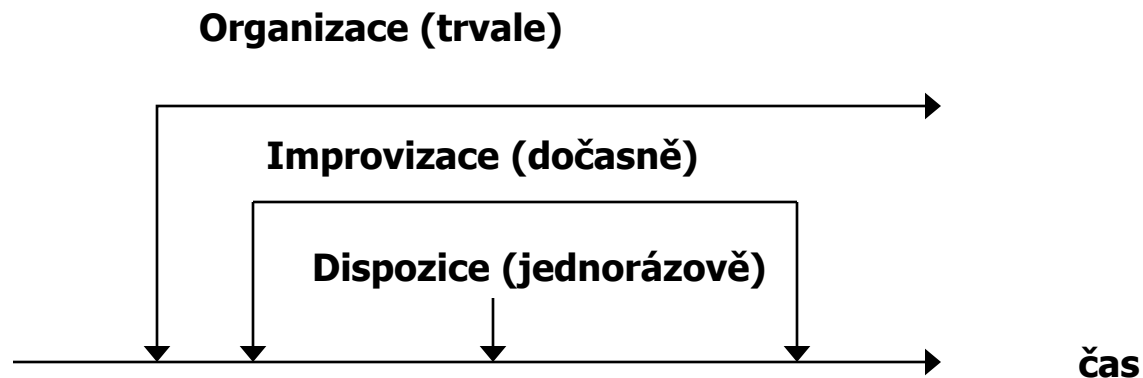
= organizování:

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



# Vymezení organizace, improvizace a dispozic

---





## Pojetí organizování a jeho úkoly

---

Struktury podniku se mohou klonit:

- ke stabilitě
- k pružnosti



## Pojetí organizování a jeho úkoly

---

### **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.



## Pojetí organizování a jeho úkoly

---

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

Čím větší organizace, tím vyšší by měla být jeho stabilita (s přibývající velikostí roste potřeba koordinace).

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

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

Čím méně úkolů je předvídatelných, tím více je třeba pružných úprav.

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



# Organizační výstavba

---

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



## Procesní struktura

---

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





## Útvarová struktura

---

### **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.



## Útvarová struktura

---

### **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.



# Dělbá práce

---

Elementární úkoly se mohou mezi jednotlivá pracoviště rozdělovat podle:

- funkční specializace
- předmětné specializace.

Výchozí stav:

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



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



# 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



## Modely vymezení kompetencí

---

Vztahy mezi jednotlivými pracovišti v organizaci 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.

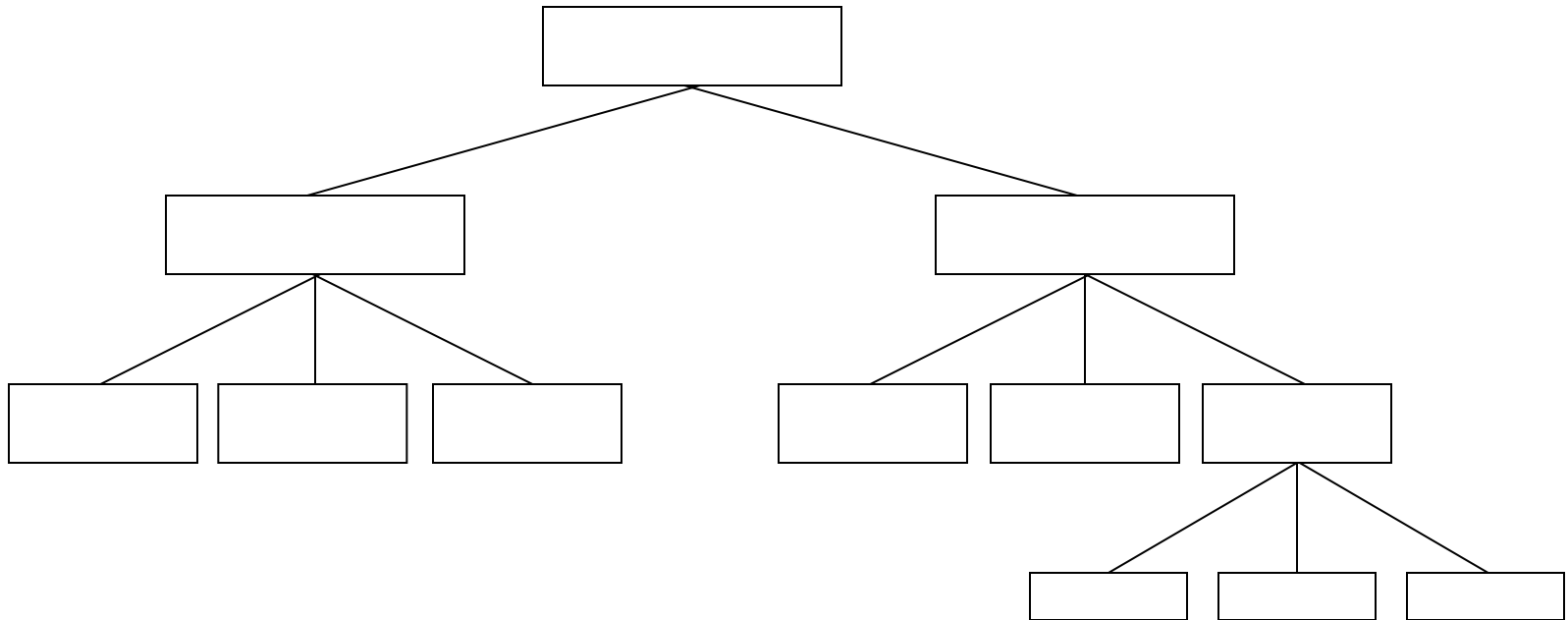
**Základní modely kompetencí:**

- jednoliniový systém,
- víceliniový systém.



# Jednoliniový systém

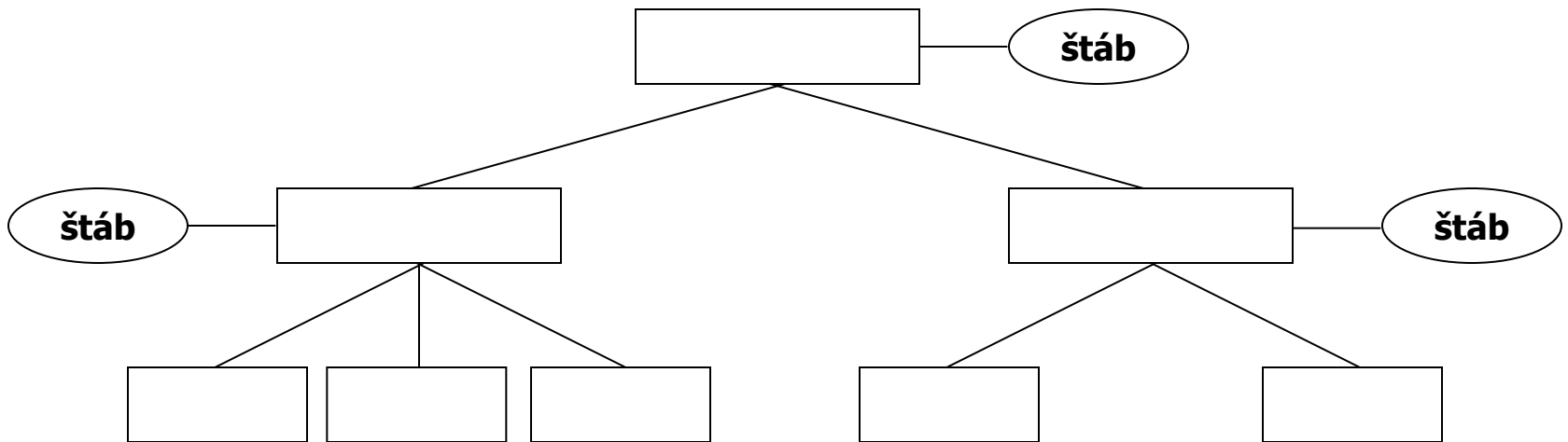
---





# Liniově štábní systém

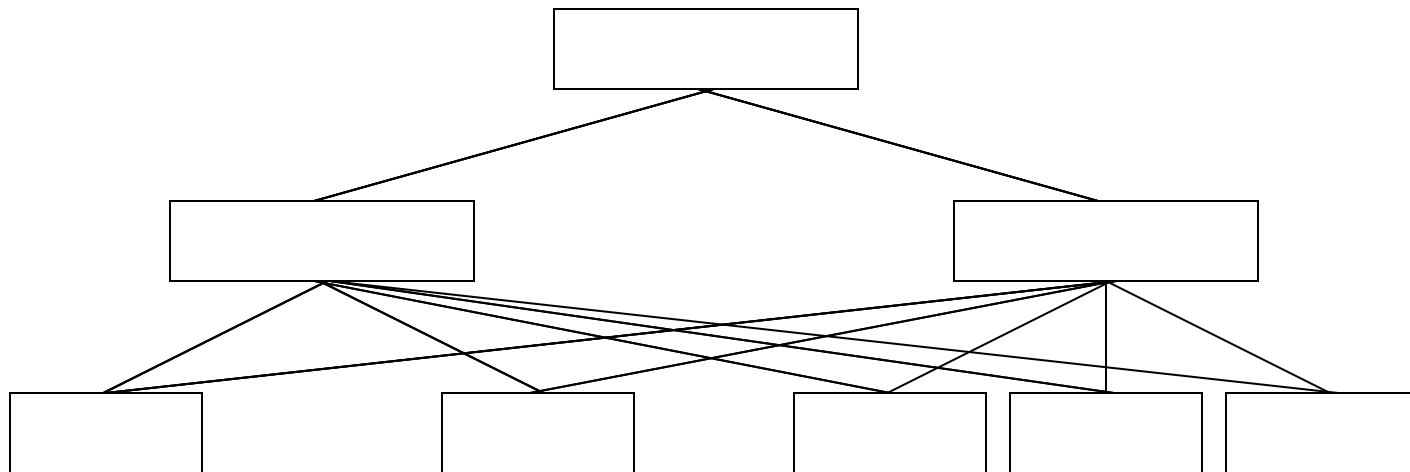
---





# Víceliniový systém

---





# Organizační struktury

---

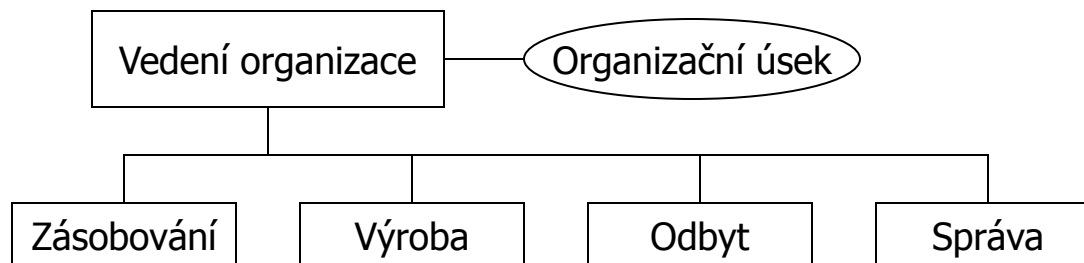
## **Hlavní typy organizačních struktur:**

- liniová organizace,
- divizionální organizace,
- maticová organizace.



# Liniová organizace

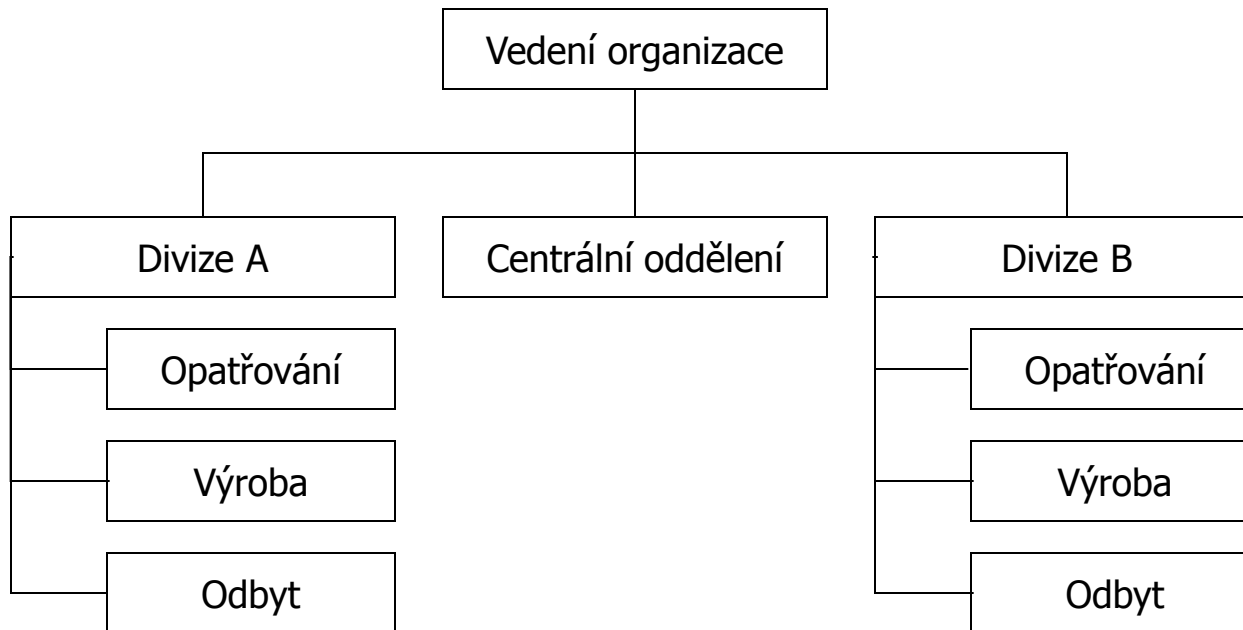
---





# Divizionální organizace

---



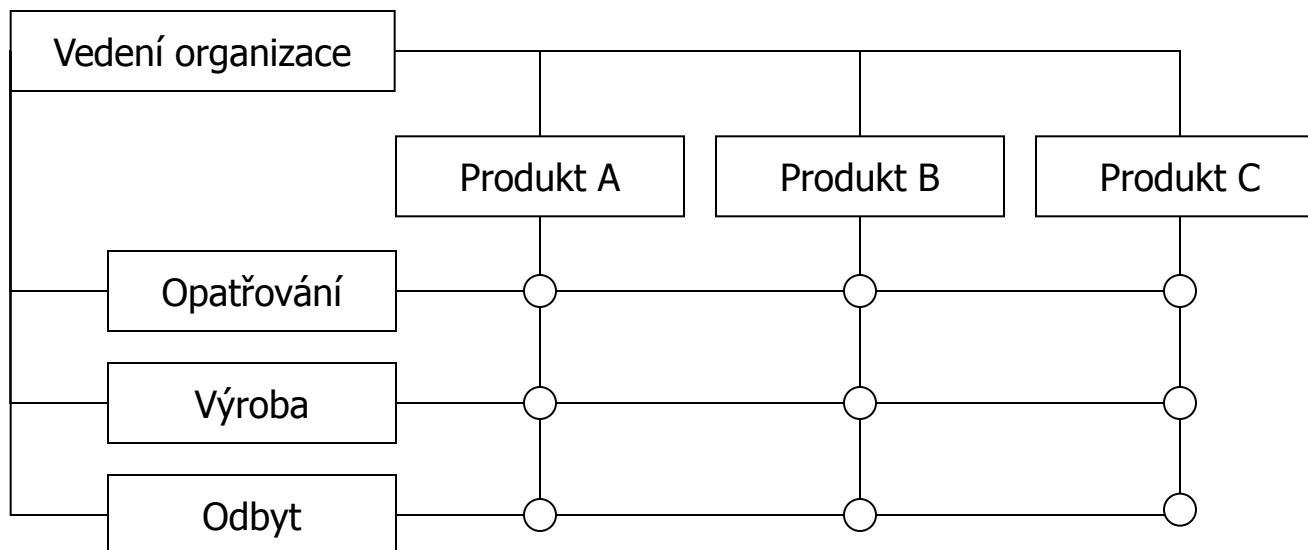


# Porovnání výhod organizačních struktur

<b>Výhody organizačních struktur</b>		
<b>Kritérium</b>	<b>Funkcionální</b>	<b>Divizionální</b>
<b>Rozhodování</b>	Na úrovni vedení organizace 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 organizace</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>- Výrobová 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





# Kontrola

---

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

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



## 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.



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



# Audit

---

## **Audit zahrnuje:**

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