



Cvičení 9

Organizování a kontrola



Příklad 1

- Seskupte činnosti v níže uvedeném schématu dle funkční a předmětné specializace a naznačte jak by mohla vypadat organizační struktura.

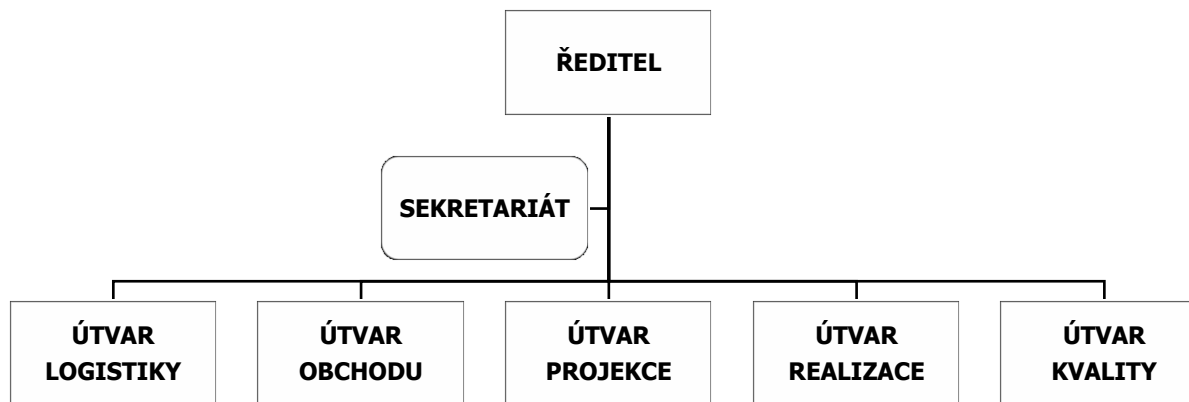
	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

Řešení

- Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle vzájemné podobnosti, resp. dle principu funkční specializace může vypadat takto:

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

Organizační struktura vycházející z funkční specializace (liniová organizační struktura) bude potom vypadat například následovně:

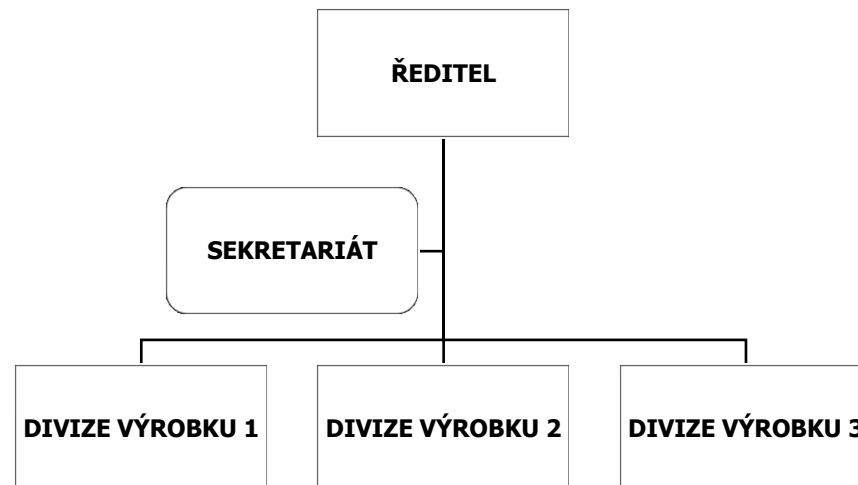


Řešení

- Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, může vypadat takto:

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

Organizační struktura vycházející z předmětné specializace (divizionální organizační struktura) bude potom vypadat například následovně:





Příklad 2

- Uvažujte o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků – ovoce v tekutém stavu (ovocné šťávy, sirupy,...) a ovoce v pevném stavu (zavařeniny, sušené ovoce,...). Surové ovoce bude nakupováno hromadně pro zajištění výhodnějších cen a pro účely jednotlivých produktových řad členěno až v podniku. Podnik bude situován v jednom závodě v minimálním možném počtu budov, opět kvůli nižším nákladům. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.



Příklad 2

Sestavte organizační strukturu podniku, pokud máte zařadit následující organizační složky:

Controlling

Generální ředitel

Nákup

Odbyt

Ovocné zavařeniny apod.

Právní záležitosti

Řízení kvality

Sklady

Správa IT

Účetnictví

Zásobování

Ekonomika

Marketing

Obchod

Ovocné nápoje

Personalistika

Přípravná výroba

Sekretariát generálního ředitele

Správa DHM

Technika

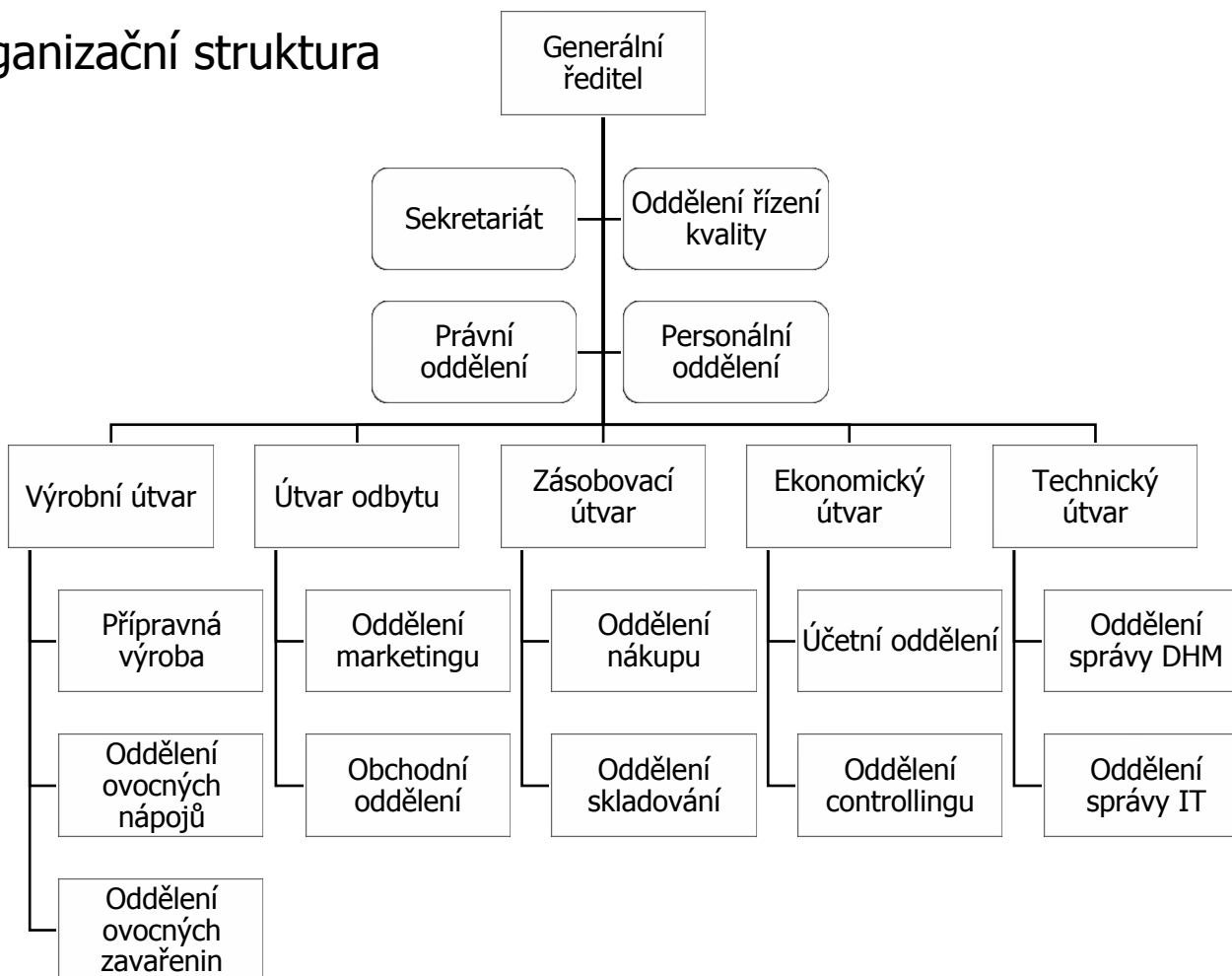
Výroba

Sestavte organizační strukturu podniku dle funkční specializace.

Sestavte organizační strukturu podniku dle předmětné specializace.

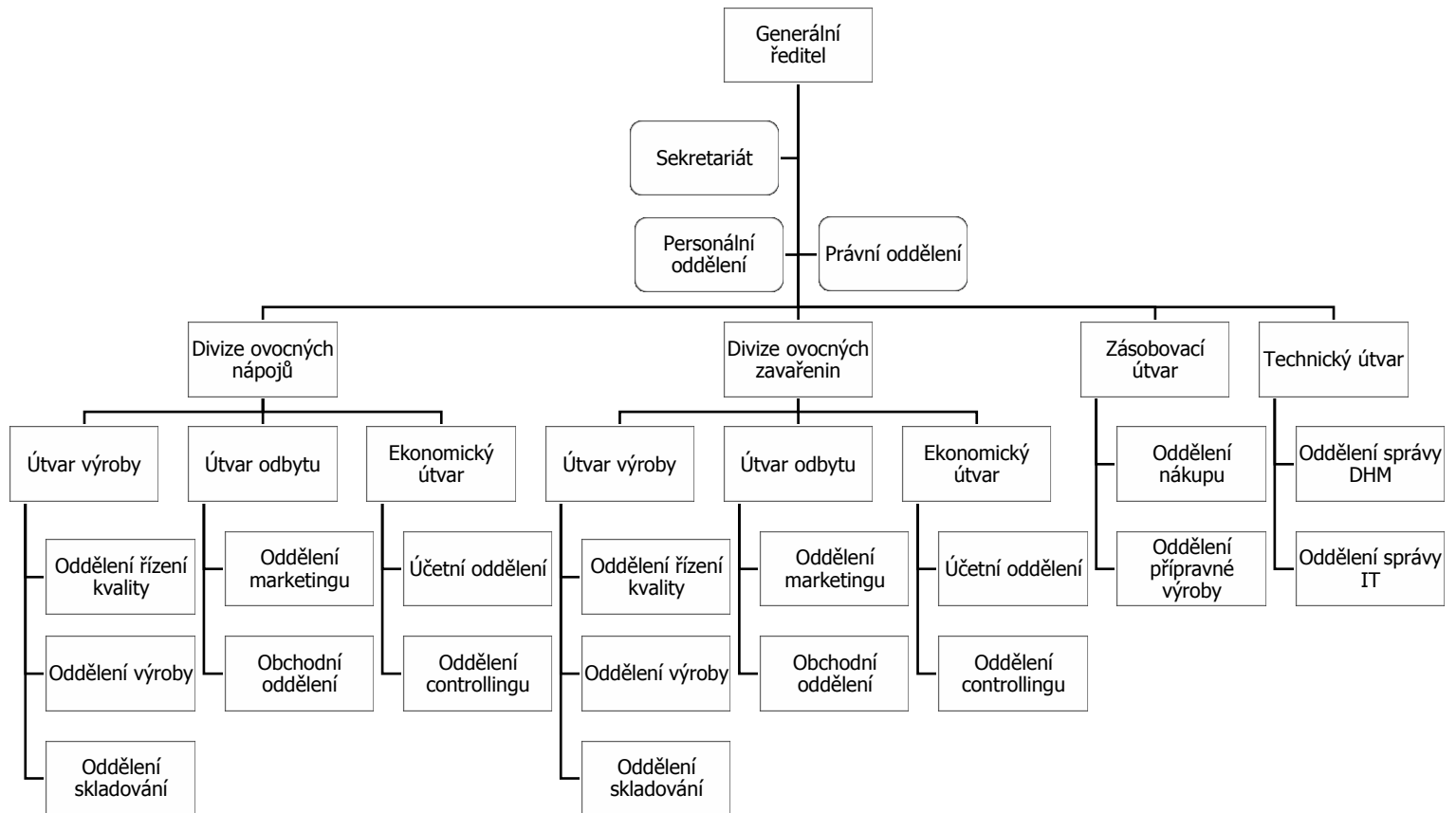
Řešení

Liniová organizační struktura



Řešení

Smíšená organizační struktura – divizionální a liniová





Příklad 3

Uved'te konkrétní výhody a nevýhody jednotlivých uspořádání v rámci daného podniku



Řešení

- Výhodou i nevýhodou bude vyšší počet stupňů řízení v podniku v případě předmětné specializace. Pro podnik to sice znamená, že generální ředitel nebude natolik vytížen, neboť velkou část práce za něj odvedou ředitelé jednotlivých divizí. Prodlouží se ovšem komunikační doba a zvýší se pravděpodobnost „komunikačního šumu“.
- Výhodou v případě funkční specializace může být jeden výrobní útvar, pokud výroba probíhá více automatizovaně a podobně a řízení výroby tedy není tolik náročné.
- Naopak v případě velmi diferencovaného výrobního procesu je výhodnější předmětná specializace, kdy každá divize může zaměstnat pro řízení výroby specializované odborníky. Vyšší specializace v případě předmětné specializace může být výhodná, pokud jsou jednotlivé druhy výrobků více odlišeny, naopak v případě velké podobnosti je vhodnější funkční specializace.



Řešení

- Rozdělení pracovníků kvality do samostatných divizí může zefektivnit jejich práci na konkrétních produktech, ovšem musí-li potravinářský podnik splňovat obecné podmínky kvality, chybí jednotná zodpovědná osoba, která by činnosti v oblasti kvality řídila jednotně. Podobný problém nalezneme i jinde.
- S podobností výrobků souvisí i oblast marketingu, kdy odlišné marketingové aktivity pro různé skupiny výrobků lze lépe realizovat v případě divizí. Ovšem celopodnikový marketing, propagace značky, vztahy s veřejností a podobně je potřeba sjednotit a v tomto případě by tato práce padla nejspíše na bedra generálního ředitele, zatímco v případě funkční specializace by všechny tyto věci řídil vedoucí jednoho marketingového oddělení.
- Pro podnik může být neekonomické dvojí řízení skladů, stejně tak mohou být samostatné sklady pro dvě divize nákladnější. To také platí ve zmíněném případě, kdy by byly výrobky ze dvou divizí z podniku vyváženy v podstatě na stejná místa a stejnými distributory.