

# Organizování

Lidská společnost je společností organizací, každý člověk je členem mnoha organizací – rodiny, přátelské a zájmové skupiny, je zaměstnancem.

Každá taková organizace představuje určitou skupinu lidí spojených určitými společnými zájmy.

Organizování je sekvenční manažerská funkce, představuje proces vytváření nebo přetváření organizací. Je to činnost člověka manažera a charakteristickými rysy tohoto člověka je cílevědomost a subjektivní přístup organizátora, který vyplývá z jeho znalostí, dovedností a zkušeností.

Výsledkem organizování je jedinečný, určitým způsobem uspořádaný a z určitého počtu částí složený celek (tým, skupina lidí, spolek, podnik) – organizace.

Organizace je účelový systém, které se společně podílejí na dosažení stejného cíle. Každá organizace má strukturu, která se mění a projevuje se v chování organizace ve vztazích k okolí. Organizace jsou složeny z prvků lidských a technických.

Organizování – proces vytváření nebo přetváření činností, funkcí, struktury a vztahů v organizaci. V tomto procesu organizování je zahrnuto

1. Formulování a vytyčování cílů organizace.
2. Definování činností, které musí být v organizaci vykonány, aby byly splněny cíle.
3. Třídění a seskupování (uspořádávání) činností a vytváření podmínek pro individuální i skupinovou práci.
4. Vytváření týmů, skupin, útvarů a vnitropodnikových organizačních jednotek a definování jejich rolí a funkcí v organizaci.
5. Přiřazování vedoucích pracovníků a manažerů ke skupinám činností a vnitropodnikovým organizačním jednotkám.
6. Vytváření pravidel a uskutečňování horizontální a vertikální koordinace činností a vztahů mezi vnitropodnikovými organizačními jednotkami.
7. Předvídání a uskutečňování činností zaměřených na změny a rozvoj organizace v návaznosti na změny vnějšího prostředí.

Organizování vytváří hierarchické prostředí v organizaci, zavádí formální OS, zefektivňuje fungování vnitropodnikových organizačních jednotek, zavádí v organizaci řád.

Organizace se neustále mění; jejich vývoj a změny ovlivňuje:

- situace na trhu
- změny v požadavcích zákazníků
- chování konkurence
- rozvoj techniky a technologie
- požadavky na ekologii

Organizace musí být adaptabilní, musí rychle reagovat na změny vnějšího prostředí.

Struktura organizace je základní vlastností každého systému, skládá se z množiny prvků a vztahů mezi nimi. Pokud se změní jeden z jejich prvků, změní se jejich struktura a chování.

V managementu je účelné rozlišovat organizační strukturu podniku a organizační strukturu řízení podniku.

Organizační struktura podniku je tvořena vnitropodnikovými jednotkami, ty jsou základními prvky organizační struktury podniku a mají

- přesně vymezené funkce, úkoly a cíle v organizaci,
- přidělené věcné, lidské a finanční zdroje, nezbytné pro plnění úkolů,
- vymezené vztahy k jiným vnitropodnikovým organizačním jednotkám,
- vedoucího pracovníka s přesně definovanou rozhodovací pravomocí a odpovědností,
- název.

Názvosloví vnitropodnikových jednotek je buď obecné (závod, divize, dílna ...) nebo specifické (klinika, fakulta, ústav ...).

Podle decentralizace rozhodování, pravomocí a ekonomického řízení vnitropodnikových organizačních jednotek dělíme na:

1. **Nákladové středisko** je vnitropodniková organizační jednotka, která hospodaří podle rozpočtu nákladů, jeho činnost je hodnocena a kontrolována podle čerpání nákladů; pracovníci jsou zainteresováni na úsporách nákladů.
2. **Hospodářské středisko** je vnitropodniková organizační jednotka, která vůči ostatním jednotkám vystupuje jako vůči dodavatelům a zákazníkům. Je to ekonomicky samostatná jednotka hodnocená podle dosažených výsledků hospodaření. Aby vnitropodniková jednotka mohla být řízena jako hospodářské středisko musí mít splněny následující podmínky:

- měřitelné vstupy a výstupy, za něž nese odpovědnost,
- uzavřený účetní okruh,
- ve vztazích k ostatním střediskům vystupovat jako tržní subjekt a musí mít možnost samostatně rozhodovat o dodavatelích a odběratelích,
- musí se však podřizovat podnikové strategii a finanční politice,
- v rámci organizace je hodnoceno podle zisku.

## Organizační struktury podniku

Každá organizace má svou **strukturu**. Z hlediska managementu je rozlišována organizační struktura podniku a organizační struktura řízení podniku.

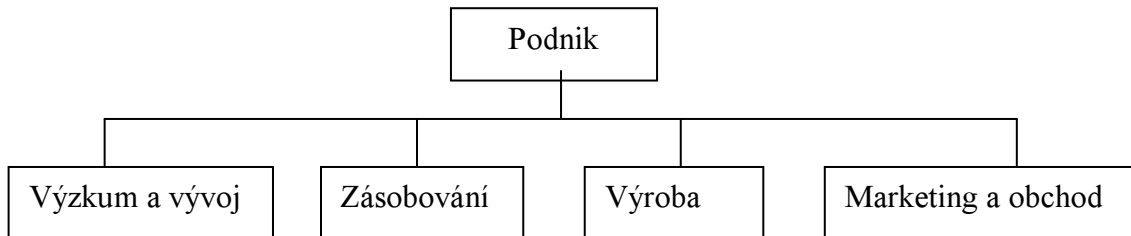
**a. Organizační struktura podniku** zachycuje organizační uspořádání činností podniku, vytváří rámec pro zabezpečování činností organizace (podniku). Je tvořena vnitropodnikovými organizačními jednotkami, do nichž jsou seskupovány zdroje a činnosti, týkající se procesů, výrobků, zákazníků aj.

Vnitropodnikové organizační jednotky jsou základními prvky organizační struktury podniku. Představují části podniku, které jsou vytvářeny seskupováním zdrojů a činností proto, aby plnily určité, přesně vymezené úkoly v podniku.

Výsledkem vertikálního a horizontálního uspořádání vnitropodnikových organizačních jednotek v podniku je určitý tvar organizační struktury.

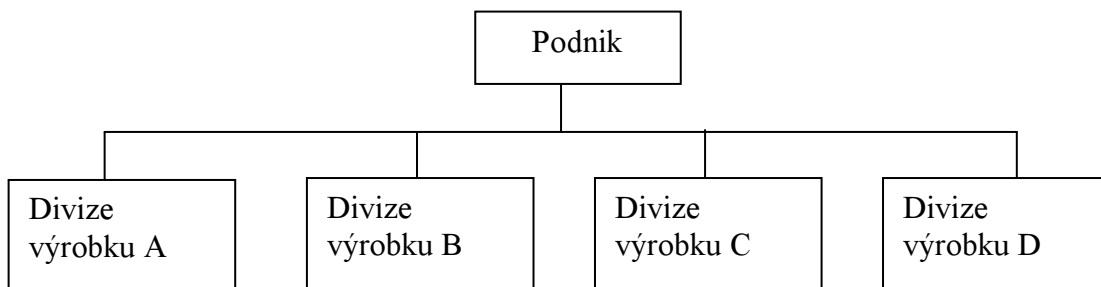
### Typy organizačních struktur podniku:

*Funkcionální organizační struktura podniku* - vnitropodnikové jednotky jsou vytvářeny podle funkčních kritérií a nejčastěji se seskupují činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, zásobování, marketingu a obchodu aj.

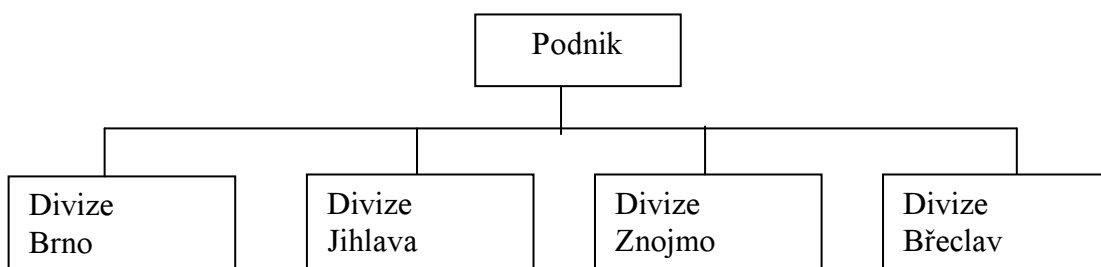


*Divizionální organizační struktura podniku* - vyskytuje se ve dvou základních variantách: divize výrobková a divize územní

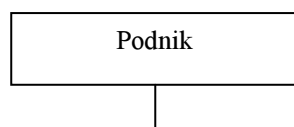
Při seskupování činností podle výroků nebo výrobkových řad se divize vytvářejí tak, aby výrobkoví manažeři mohli řídit celý výrobní proces včetně prodeje, tzn. že uvnitř výrobkové divize je zpravidla struktura funkcionální. Výrobkové divizionální struktury jsou převažujícími strukturami velkých podniků.

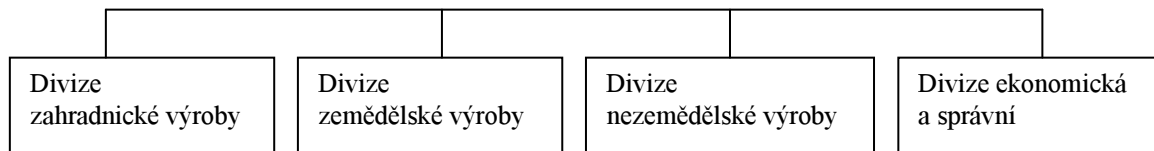


*Územní divize* jsou vytvářeny v regionech, aby byly blíže zákazníkům, neobsazeným trhům, surovinovým zdrojům aj. S ohledem na vzdálenost od vrcholového organizačního stupně mají zpravidla vyšší rozhodovací pravomoci a vyšší ekonomickou samostatnost.



*Kombinovaná (smíšená, hybridní) organizační struktura podniku* je v praxi nejčastějším typem organizační struktury. Zpravidla se jedná o různou kombinaci funkcionální a divizionální výrobkové struktury, za účelem využití výhod obou typu těchto struktur.

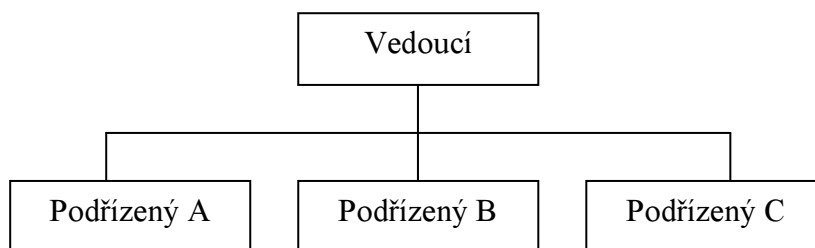




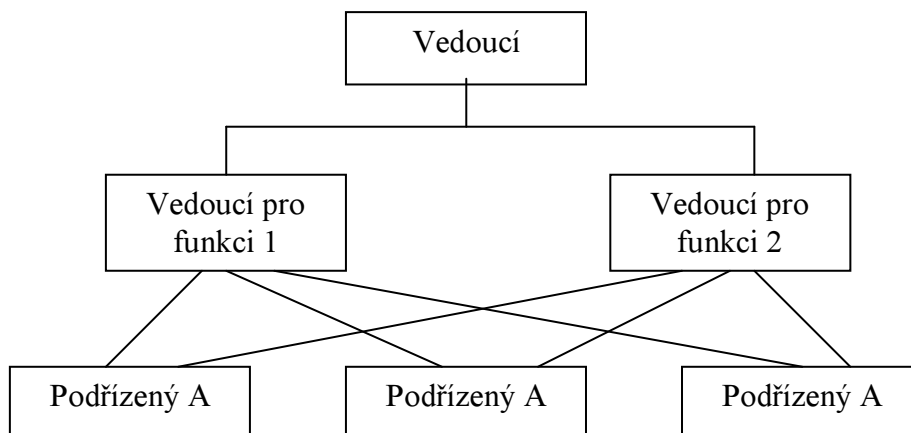
**b. Organizační struktura řízení podniku** (řídící struktura) je strukturou útvarů řízení, orgánů řízení a řídicích pozic (funkcí) a jejich vzájemných vztahů. Jestliže organizační struktura podniku vyjadřuje z jakých vnitropodnikových jednotek je organizace složena, pak řídicí struktura vyjadřuje, které útvary a orgány tyto vnitropodnikové jednotky řídí.

Typy organizačních struktur řízení podniku:

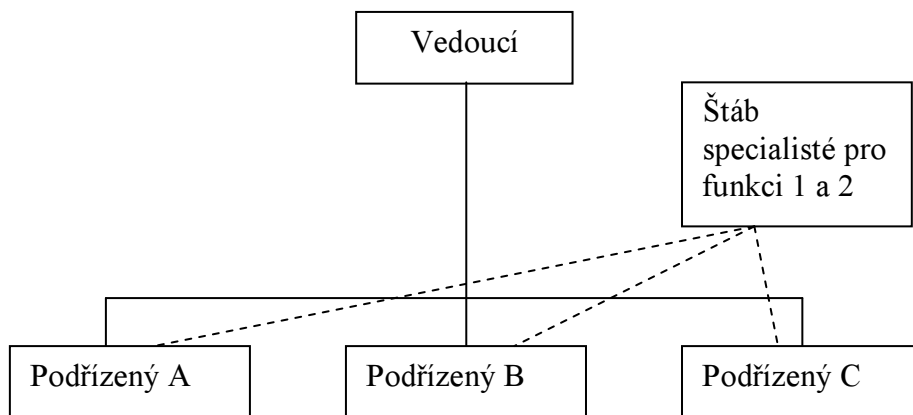
*Liniová řídicí struktura* je tvořena pouze liniovými útvary s jednoznačnými liniovými vazbami mezi vedoucími a podřízenými. Umožňuje snadnou koordinaci a kontrolu podřízených pracovníků a vytváří prostředí pro centralizaci rozhodování, pro autoritativní vedení a podceňuje specializaci pracovníků.



*Funkcionální řídicí struktura* je tvořena funkcionálními útvary, které plní funkci útvarů liniových. Vytváří rovněž prostředí pro centralizaci rozhodovacích pravomocí, neboť funkcionální útvary vyžadují koordinaci a vrcholový vedoucí musí často řešit spory mezi funkcionálními útvary.



*Liniově štábní struktura* usiluje o využití výhod liniové i funkcionální struktury. Funkcionální útvary jsou útvary štábními s metodickým vedením, což odstraňuje mnohonásobnou podřízenost (u pracovníků A, B, C).



V této struktuře jsou odděleny rozhodovací pravomoci od odborných kompetencí. Liniový vedoucí řídí štábní útvar i podřízené liniové pracovníky (A, B, C) a tím je zajištěna jednota vedení.