

ORGANIZOVÁNÍ

Organizování

- Nedílná součást manažerské práce
- Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému
- Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci
- Potřeba organizování vyplývá:
 1. Ze snahy dosáhnout synergického efektu
 2. Z omezené schopnosti člověka – může řídit pouze určitý a omezený rozsah podřízených

Základní prvky a logika procesu organizování

- Základními prvky organizování jsou:
 1. Specializace
 2. Koordinace
 3. Vytváření útvarů, rozpětí řízení
 4. Dělbba kompetencí
- Specializace zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků, ale vyžaduje větší koordinaci.
- Zajišťování koordinace – nadřízení, podřízení

Základní prvky a logika procesu organizování

- Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování pracovníků do skupin a vytváření útvarů – volba kritérií a jejich kombinací pro co nejlepší koordinaci
- Nejdůležitější kritéria:
 1. Specializace a kvalifikace pracovníků
 2. Pracovní proces a fce, které jej zabezpečují
 3. Čas
 4. Produkt
 5. Zákazník
 6. Místo

Proces organizování a poslání organizačních struktur

- Organizování zahrnuje s formálního hlediska tyto činnosti:
 1. Identifikace a klasifikace požadovaných činností
 2. Seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
 3. Přiřazení manažera ke skupině činností s odpovídající řídicí pravomocí
 4. Zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře

Proces organizování a poslán organizačních struktur

- Organizování zahrnuje tyto praktické činnosti:
 1. Vytvoření organizačního řádu
 2. Vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků
 3. Zařazení pracovníků do funkcí
- Praktické zařazování pracovníků do funkcí – částečně personální oddělení, částečně vedoucí pracovníci
- Speciální organizátoři – vytvářejí organizační řády a popisy pracovních funkcí

Výběr organizačních struktur

- K hlavním charakteristikám org. struktur patří
 1. Počet organizačních úrovní
 2. Rozpětí managementu
- Organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že je manažer schopen uřídit pouze omezený počet osob.
- Top management 4-8
- Nižší úroveň 8-15 někdy i více
- Více úrovní znamená více nákladů (režijní)
- Těžší komunikace

Rozpětí managementu

- Vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- Optimální rozpětí řízení – počet podřízených, které je manažer schopen efektivně uřídit.
- Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida
- Čím větší je rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší

Dělbba kompetencí

- Je zpravidla dlouhodobou záležitostí a je předpokladem vnitřní strukturalizace
- Důležité je především:
 1. Přesně vymezit kompetence útvaru popř. pracovníka
 2. Přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnost
 3. Určit úkoly nebo formu zadávání úkolů
 4. Stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány

Přínosy a negativa delegování

1. Ulehčení vedoucím pracovníkům
2. Rozhodování je přeneseno tam, kam přísluší
3. Pozitivní motivační vliv
 - Negativa
1. Nezaručují jednotný přístup ve stejných nebo obdobných aktivitách
2. Zvyšuje nároky na koordinaci
3. Zvyšuje nároky na počet kvalifikovaných manažerů
 - Centralizace a decentralizace

Faktory ovlivňující dělbu kompetencí

- Vliv prostředí
- Úroveň vrcholového managementu a styl řízení
- Kvalifikace managementu na střední a nejnižší úrovni
- Strategie
- Rozsah spolupráce

Umění delegovat

- Delegování je v podstatě základní činností řízení
- Prosazují se často osobní postoje
- Důležité vlastnosti:
 1. Chápavost
 2. Ochota dát volnost
 3. Ochota nedělat ostatní chyby
 4. Ochota důvěřovat podřízeným
 5. Ochota zavést a používat jasnou kontrolu

Praktické rady

- Definování úkolů a delegování pravomocí z hlediska očekávaných výsledků
- Výběr osoby z hlediska práce, která má být vykonána
- Udržování otevřeného toku informací
- Zavedení přiměřené kontroly
- Odměňování

Organizační struktury

- Viz samostudium