

A close-up photograph of a brown rabbit with long, upright ears, sitting in a woven basket. The basket is filled with several colorful Easter eggs in shades of orange, yellow, blue, and green. The rabbit is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor setting.

Organizace podniku

Veronika Hedija

Obsah přednášky

1. Pojem organizace
2. Organizační struktura a její utváření
3. Analýza úkolů
4. Syntéza úkolů
5. Tvorba organizačních jednotek a formování organizační struktury
6. Typy organizační struktury dle systému řízení

Pojem organizace

Co je organizace a proč je důležitá

Organizaci (organizování) lze vymezit jako utváření řádu a systému

- KDO
- CO
- JAK bude dělat

Úkolem organizování:

- Vytvořit řád a určit postup a následnosti jednotlivých činností
- Vytvořit takové vztahy mezi zaměstnanci podniku, aby podnik bezchybně a efektivně fungoval

Útvarová a procesní organizace

Rozlišujeme:

- **útvarovou organizaci**

- vytváření spojování jednotlivých organizačních prvků - pracovníků, oddělení - do formální organizační struktury a
- vymezení jejich vzájemných vztahů
- **Bude předmětem dalšího výkladu**

- **procesní organizace**

- uspořádáním postupů jednání a průběhu prací - pracovních procesů

➤ V praxi se oba druhy organizace vzájemně prolínají a podmiňují

➤ Organizační struktura podniku a procesy, které v rámci ní probíhají jsou neoddělitelně spojeny

Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku

- Výsledkem útvarové a procesní organizace
- Organizační strukturu podniku můžeme vymezit jako **formální strukturu organizačních jednotek podniku**

Formování organizační struktury:

1. jsou vymezeny organizační jednotky (útvary, pracoviště)
 2. konkrétní úkoly, které jim přísluší
 3. vytvořen systém propojování dílčích úkolů v celek tak, aby činnosti v podniku probíhaly efektivně a bylo zajištěno celkové výkonnosti podniku.
- Individuální, není jeden model vhodný pro všechny podniky (podoba závisí např. na velikosti, typu činnosti, povaze vlastníka a stylu řízení)

Proces vytváření organizační struktury

1. Analýza úkolů
2. Syntéza úkolů
3. Formování organizačních jednotek a tvorba organizační struktury

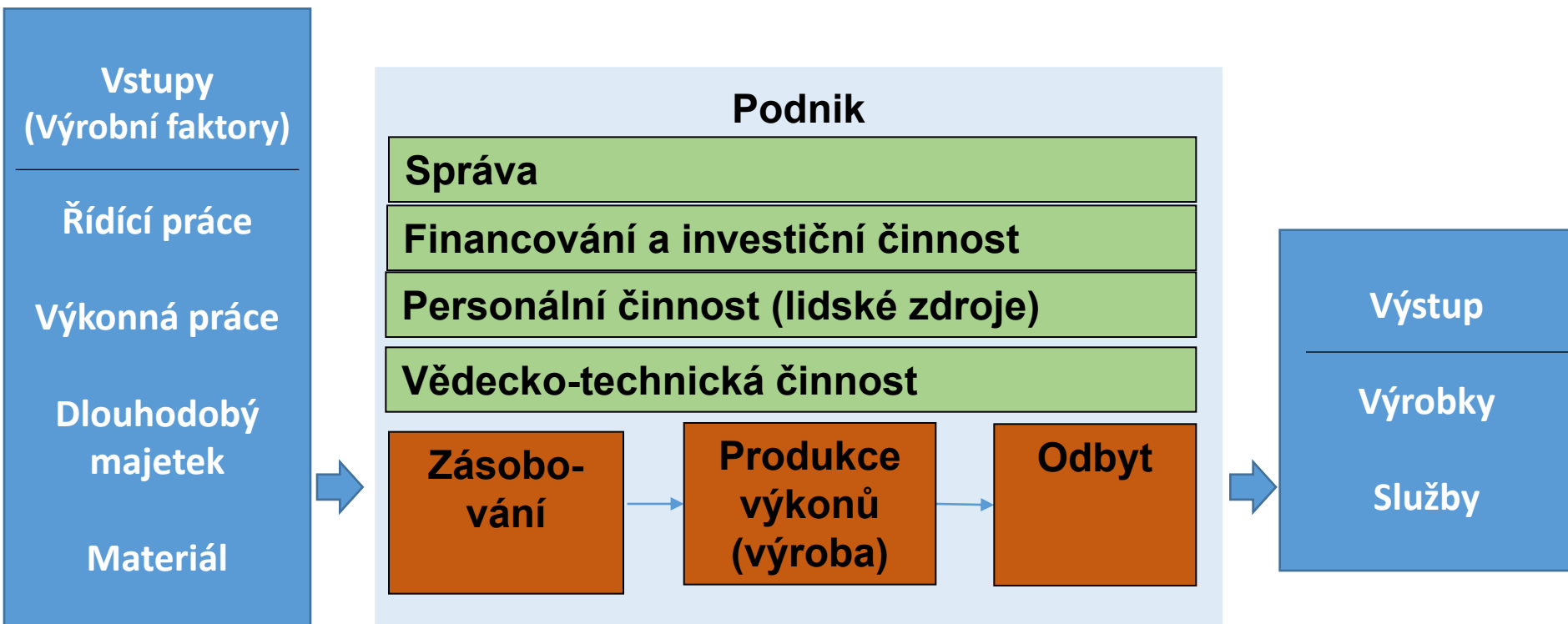
Analýza úkolů

Analýza úkolů

- První krok při tvorbě vhodné organizační struktury
- Jsou analyzovány veškeré úkoly (činnosti), které je nezbytné v podniku realizovat, aby bylo dosaženo podnikatelského cíle

Přeměna vstupů na výstup a činnosti podniku

Činností v souladu s Porterovým hodnotovým řetězcem (primární a podpůrné)



Syntéza úkolů

Syntéza úkolů

- Shlukování úkolů do určitých skupin a tvorbu konkrétních pracovních pozic (pracovišť)
- V rámci syntézy úkolů dochází k:
 - **Vymezení nositelů činností** (tvorba pracovních míst)
 - **Stanovení pravomocí a odpovědnosti**

Vymezení nositelů činností

- **Pracovní místo je chápáno je jako souhrn dílčích úkolů plněných jednou osobou**
- Konkrétně je stanoveno kdo a jaké činnosti bude v podnikovém procesu vykonávat
- Dochází tak v souladu s dělbou práce

Možnost tvorby pracovních míst:

- **Pro konkrétní osobu**
 - přizpůsobuje se konkrétním znalostem a schopnostem této osoby
 - zato metoda tvorby se užívá zejména u **řídících pracovníků**, kteří jsou v hierarchii řízení výše.
 - problém může nastat při hledání náhradního pracovníka v případě, že se původní pracovník rozhodne ukončit pracovní poměr
- **Pro abstraktní osobu**
 - tuto bude podnik hledat
 - Pracovišti je přidělen konkrétní souhrn úkolů. Tento je ovlivněn možnostmi takové pracovníky sehnat a nabídkou na trhu práce

Pravomoci a odpovědnosti

U každého pracovního místa dále nutno vymežit:

- Úkoly, které má pracovník plnit
- Definovat požadavky na pracovníka, který danou pozici obsadí
- Poskytnout návod k účelnému řešení úkolů

Pro lepší představu či inspiraci (Národní soustava povolání: www.nsp.cz)

- Na základě úkolů, které jsou přiděleny jednotlivým pracovištím jsou vymezeny **pravomoci** a **odpovědnost** osoby, která toto místo zastává
- **Pravomocí** rozumíme právo volnosti při rozhodování dané konkrétnímu pracovníkovi
- **Odpovědnost** je povinnost osoby zodpovídat (ručit) za splnění úkolů

Velikost pravomoci a odpovědnosti závislá na postavení v hierarchii řízení
- vyšší postavení s sebou nese také vyšší míru pravomoci a odpovědnosti

Potravinářský dělník (www.nsp.cz)

- **Pracovní činnosti**

- Příprava pracoviště, stanovení pracovních postupů a metod dle zadání výroby.
- Příjmová kontrola produktů a materiálů podle stanovených přijímacích kritérií v návaznosti specifika jednotlivých oborů
- Třídění a příprava suroviny pro zpracování v potravinářské výrobě.
- Výroba potravin na výrobních zařízeních a výrobních linkách, jejich ovládání a kontrola funkce.
- Plnění, stáčení, formování a balení všech druhů potravinářských výrobků do různých obalů, jejich značení a příprava na skladování a expedici.
- Kontrola chodu výrobních linek a technologických souborů v potravinářství.
- Monitorování výrobních procesů pomocí přístrojů s jednoduchou obsluhou nebo automatickým provozem.
- Smyslové posuzování kvality a zdravotní nezávadnosti polotovarů a hotových výrobků.
- Příjem, skladování a výdej surovin a hotových výrobků.
- Seřizování a obsluha samostatných potravinářských strojů a zařízení.
- Spolupráce při provádění běžné údržby a drobných opravách strojů a zařízení v provozně.
- Pořizování záznamů o průběhu potravinářské výroby.
- Provádění hygienicko-sanitační činnosti ve svěřeném úseku a čištění strojů a zařízení.

Formování organizačních jednotek a tvorba organizační struktury

Organizační jednotka

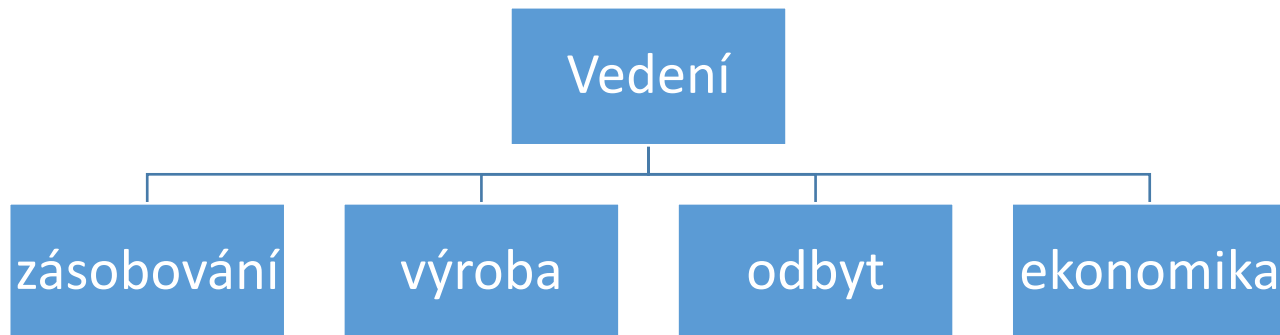
- Následuje po analýze a syntéze konkrétních úkolů
- **Organizační jednotku budeme chápat jako souhrn pracovních pozic seskupených dle určitých společných znaků**
- Organizační jednotka (oddělení) souhrnem jak **výkonných tak řídicích činností**
- Uvnitř organizační jednotky dochází k tvorbě určité hierarchie a **vztahů nadřízenosti a podřízenosti**
 - Organizační jednotka (oddělení) je tvořena nadřízeným pracovištěm, tzv. **instancí** a pracovišti podřízenými této instancí
 - **Instance** je služebně vyšší pracoviště, na které jsou přeneseny řídicí úkoly

Tvorba organizačních jednotek

- Organizační jednotky v praxi vytvářeny pomocí respektování dvou principů:
 - **Dle podnikových funkcí** (funkčně specializované organizační jednotky)
 - **Dle objektu činnosti** (předmětně či objektově specializované organizační jednotky)

Funkčně specializované organizační jednotky

- Vytvářeny dle konkrétní funkce (činnosti)
- dochází ke vzniku vnitropodnikových útvarů (resp. oddělení)
- Například marketing, zásobování, správa, personální oddělení, výroba, odbyt.



Objektově specializované organizační jednotky

- Hlavním klíčem pro jejich tvorbu objekt, tím může být **konkrétní produkt, region**
- Objektově orientovanou organizační jednotku = **divize**
- Každá divize má svou vlastní vnitřní organizační strukturu



Rozpětí řízení

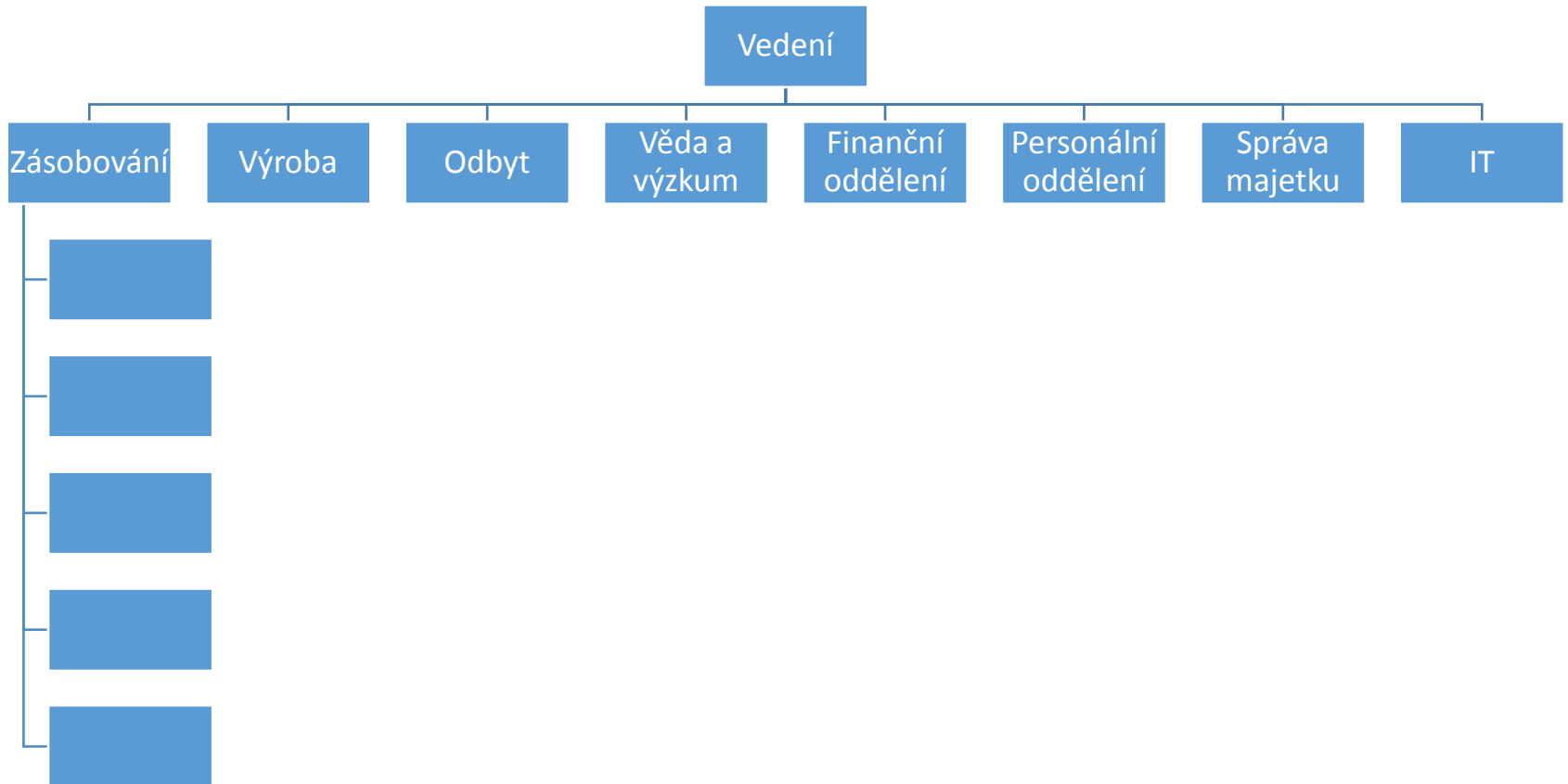
- Důležitý faktor při tvorbě organizační struktury
- **Rozpětí řízení – počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému**
- podnikatel většinou nemůže veškeré řídicí činnosti vykonávat sám
- jeho možnosti jak fyzické tak časové jsou omezeny
- hovoříme tedy o omezeném **rozpětí řízení**
- Rozpětí řízení je individuální - závisí na schopnostech manažera a kvalitě podřízených pracovníků, opakovanosti činností

Organizační struktury dle rozpětí řízení

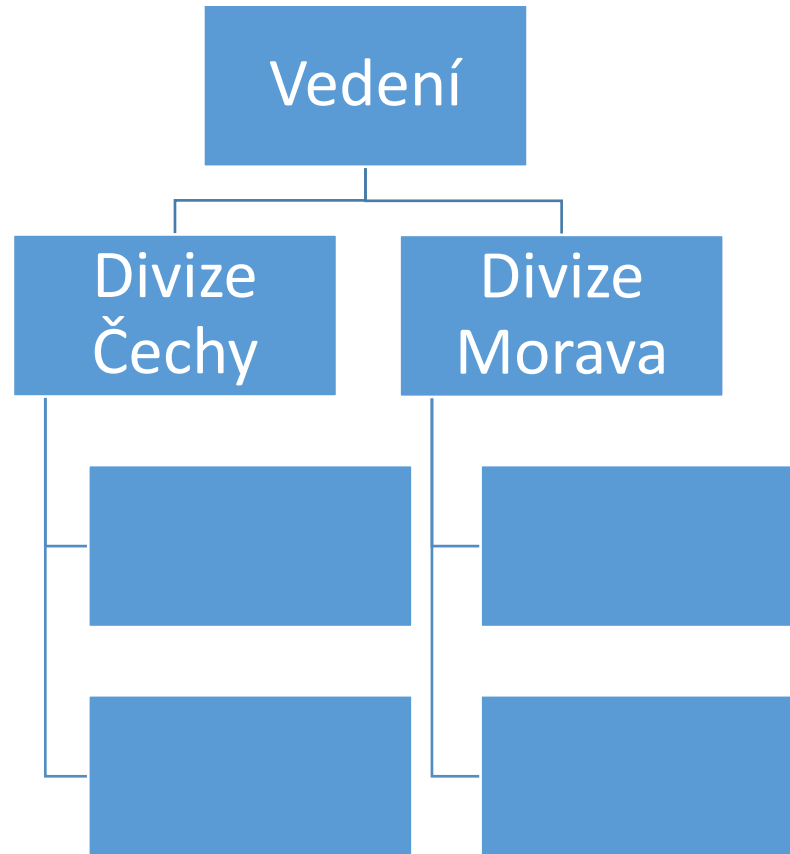
Rozpětí řízení a jeho šířka ovlivňuje počet přímo podřízených organizačních jednotek a počet úrovní řízení

- **Plochá organizační struktura** (široké rozpětí řízení)
- **Strmá organizační struktura** (úzké rozpětí řízení)

Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura



Vztahy nadřízenosti a podřízenosti

- Výsledná podoba organizační struktura závisí na vymezení vztahu mezi pracovními místy z hlediska **nadřízenosti a podřízenosti**
 - nadřízené pracovní místo
 - podřízené pracovní místo
 - pracovní místa na stejné úrovni

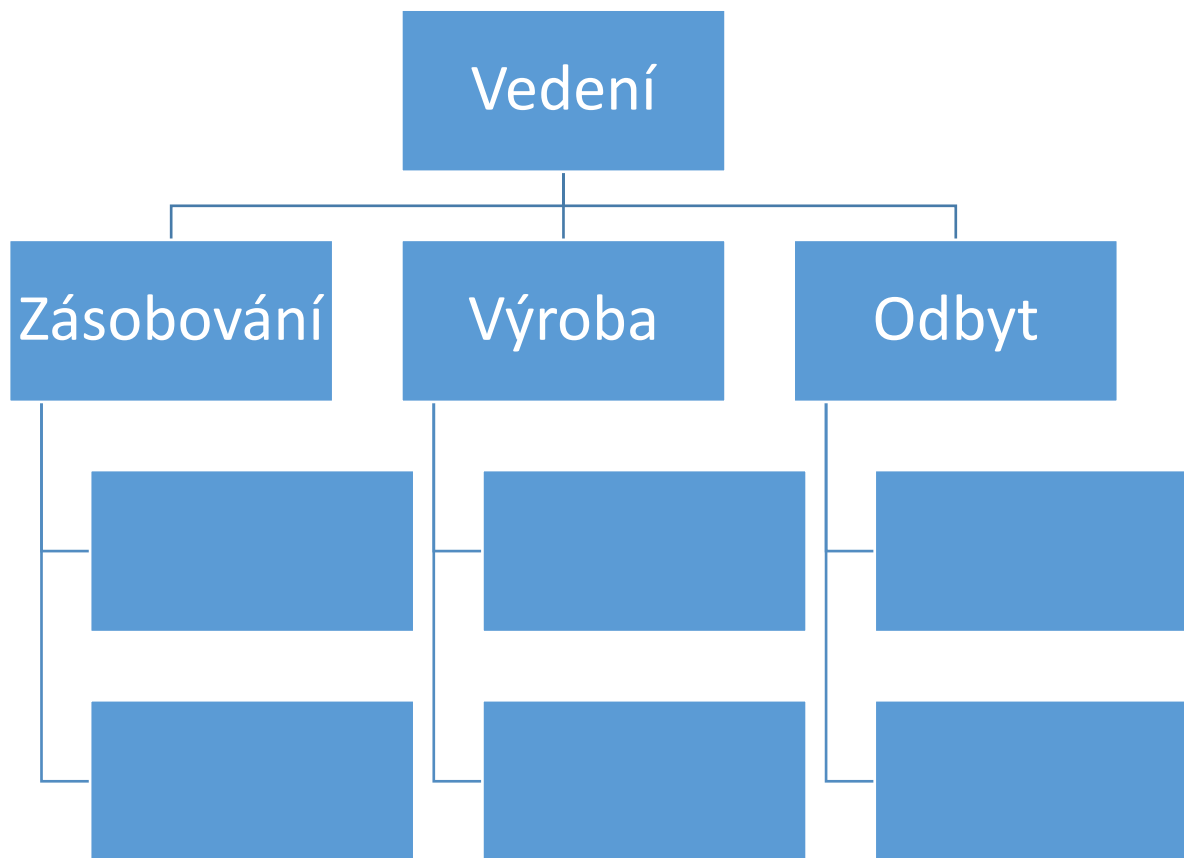
Dle vztahu nadřízenosti a podřízenosti rozlišujeme:

- **jednoliniový systém,**
- **víceliniový systém.**

Jednolinový systém

- Také systémem jedné linie
- každý podřízený má pouze jednoho nadřízeného
- Liniový systém vychází z **principu jednoty příkazování**, podle kterého by každý podřízený měl mít jen jediného přímého nadřízeného
- Linie řízení a služební cesta je dodržována v obou směrech –
 - podřízený se musí vždy obrátit na svého přímého nadřízeného
 - nemůže jednat či spojit se s instancí na stejné úrovni, ale musí otázky řešit přes nejbližší společnou instanci.

Liniový systém



Výhody a nevýhody

Výhody

- nedochází k překrývání pravomocí a kompetencí
- systém řízení jasný a přehledný

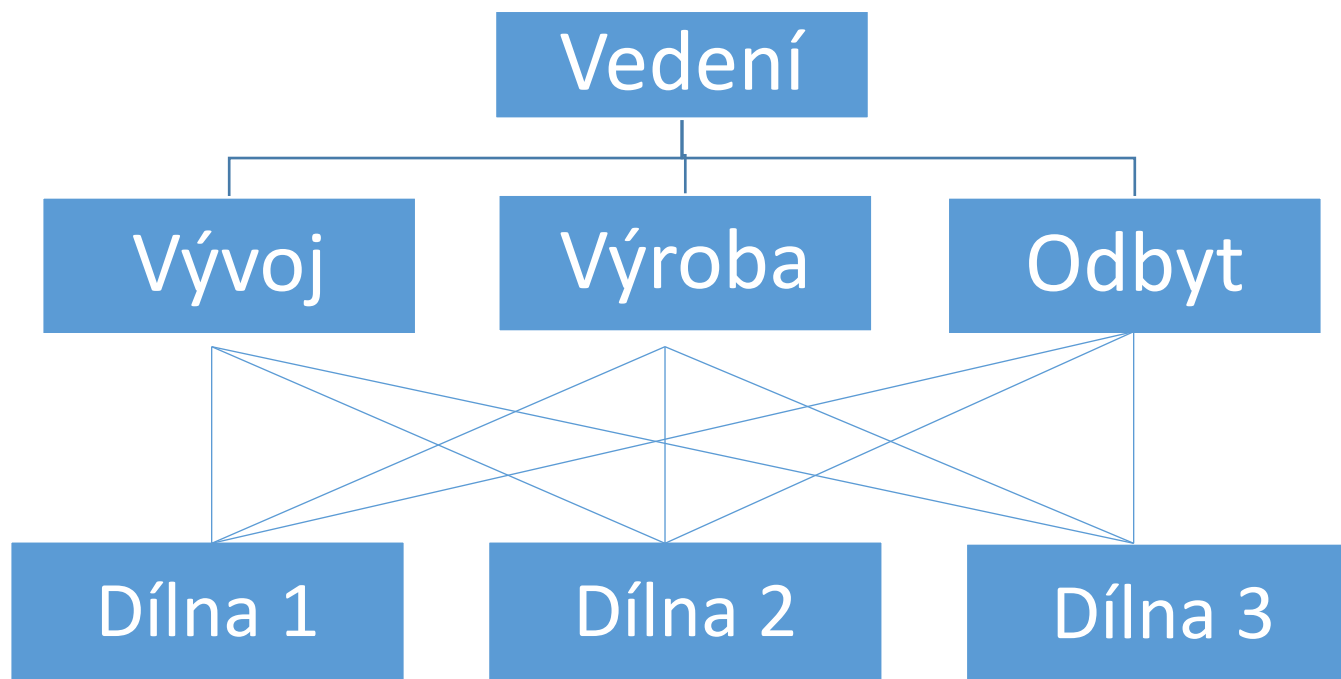
Nevýhody:

- těžkopádnost - příkazové cesty jsou dlouhé
- vysoké nároky na vedení
- nutné přenesení určitých rozhodovacích pravomocí na jednotlivé instance řízení, jinak by vedení bylo přetížené

Vícelíniový systém

- Podřízený má více nadřízených od kterých dostává příkazy
- V kompetenci každého nadřízeného je určitá oblast úkolů
- dochází ke zrušení jednoty řízení a přikazování
- **potřeba přesně vymezit pravomoci a odpovědnost, aby nedošlo k jejich případnému překrývání**

Víceřádný systém



Výhody a nevýhody

Výhody:

- Vyšší odbornost nadřízených díky specializaci
- Kratší příkazové cesty

Nevýhody:

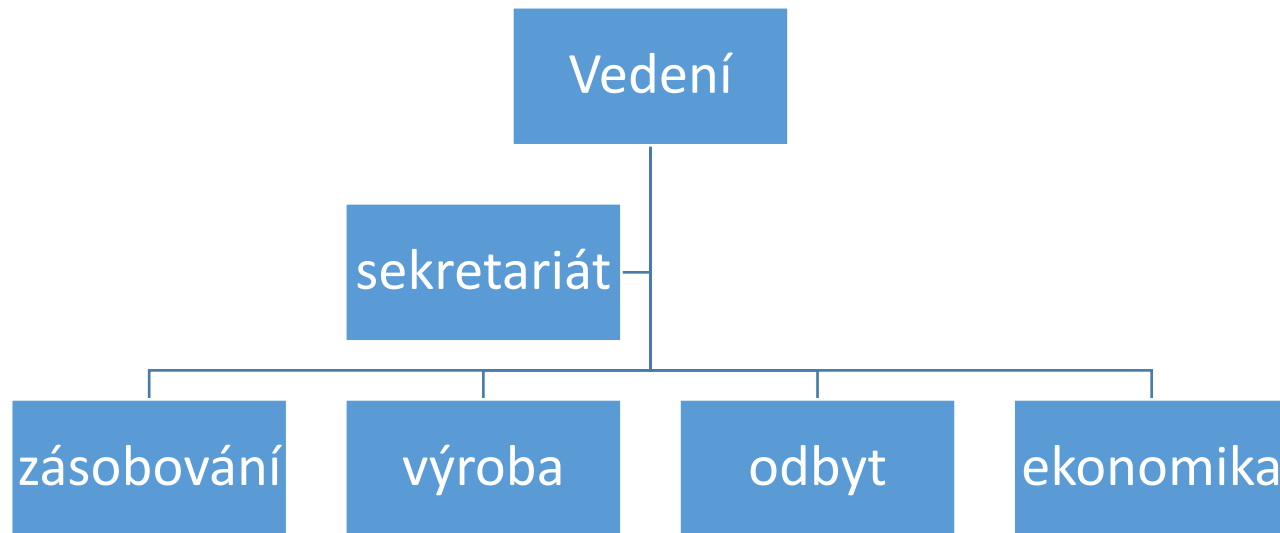
- Systém může být nepřehledný
- Možné překrývání pravomocí

Základní typy organizačních struktur

Dle systému řízení:

- **Liniová či liniově-štabní**
 - Založená na funkční specializaci a jednoliniovém systému
- **Divizionální**
 - Založená na objektové specializaci a jednoliniovém systému
- **Maticová**
 - Kombinace funkční a objektové specializace
 - Víceliniový systém

Liniově štábní organizační struktura



Liniově štábní organizační struktura

- Vychází z jednoliniového systému
- Je založena na funkčním principu

- doplněn o štáby, které přebírají určité úkoly dané instance řízení - nemají příkazovací pravomoc
- **Štáby** odlehčují řídicím instancím
 - poskytují odborné poradenství,
 - připravují podklady pro rozhodování,
 - kontrolují plnění úkolů a
 - plní další podpůrné funkce.

- Štábní organizační jednotkou je v podniku například asistent ředitele, sekretariát generálního ředitele, tiskový mluvčí, právní oddělení.

Výhody a nevýhody

Výhody:

- organizační struktura je jasná a přehledná
- každý podřízený pouze jednoho přímého nadřízeného, od kterého dostává úkoly za jejichž splnění je zodpovědný
- vyšší odbornost vedení vnesená štáby

Nevýhody:

- může docházet ke konfliktům - štáb nenesse odpovědnost za rozhodnutí, které vedení na základě jeho podkladů přijalo

Divizionální organizační struktura

➤ Je postavena na objektovém principu

➤ Vychází z jednoliniového systému

- **Divize zaměřeny:**

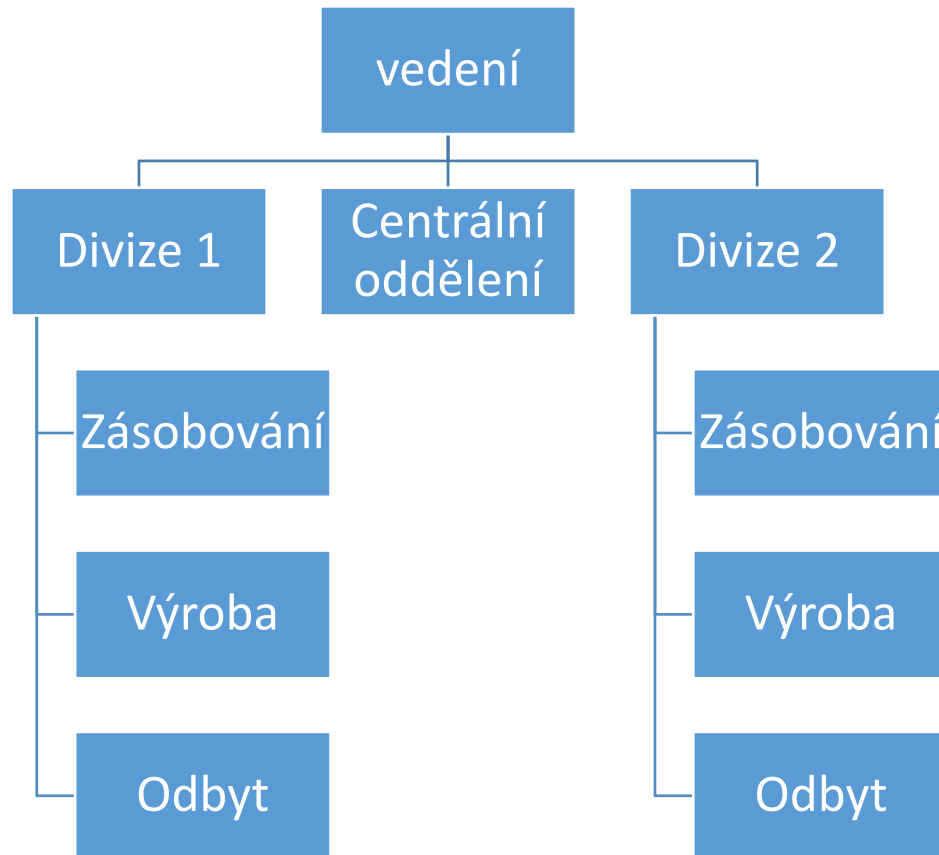
- na konkrétní výkony (výrobky či služby),
- popřípadě orientovány podle území.

- Dále má organizační struktura již podobu funkčně orientované organizační struktury

- V divizionálním systému je dále utvářeno **centrální oddělení** - pomáhá poradenskou činností jak vedení podniku tak jednotlivým divizím popřípadě zastává určité konkrétní úkoly (dohled, vedení účetnictví).

- Pokud je na vedoucí jednotlivých dílčích systémů přenesena také odpovědnost za zisk a tito mohou přijímat rozhodnutí, kterými ovlivní výnosy a náklady těchto systémů, hovoříme o **ziskových střediscích**

Divizionální organizační struktura



Výhody

Výhody:

- velký a těžko říditelný podnik je rozdělen na dílčí systémy
- vyšší přehlednost o činnostech dílčích systémů a jejich výsledcích
- lepší oddělení pravomocí a odpovědnosti

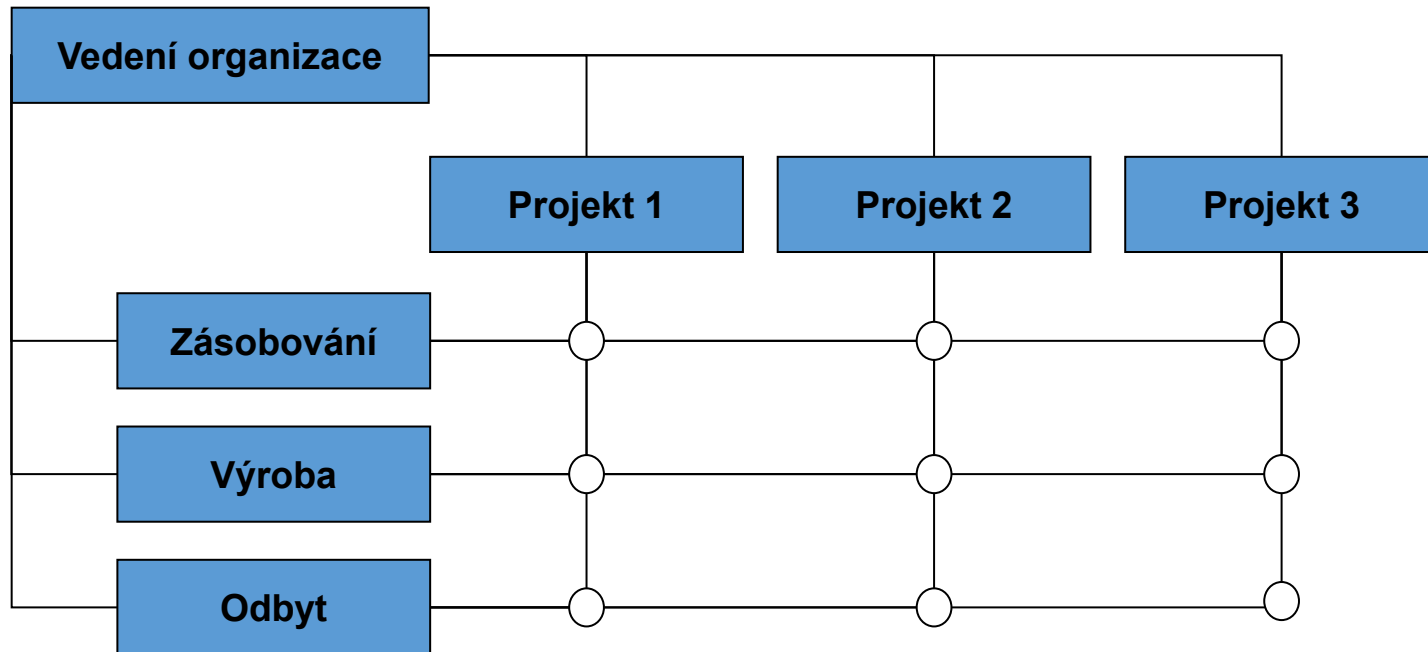
Nevýhody:

- může docházet ke konfliktům díky společnému centrálnímu oddělení

Maticová organizace

- Průnik funkčního a objektového principu na jedné úrovni řízení
- Postavena na víceliniovém systému
- organizační potřeba přesně vymezit pravomoci, kompetence a procesní postupy, aby mezi manažery stejné linie řízení nedocházelo ke konfliktům
- Vhodná pro řízení projektů – průnikový pracovníci

Maticová organizační struktura



Výhody a nevýhody

Výhody

- Vysoká odbornost díky propojení specializovaných pracovišť

Nevýhody:

- Případné konflikty díky více nadřízeným osobám
- Možné překrývání kompetencí

Úkol 1



Uvažujete o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků 1) ovocné šťávy a sirupy a 2) ovocné zavařeniny. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.

Plánujete vytvořit následující organizační složky:

Ekonomika

Generální ředitel

Nákup

Odbyt

Ovocné zavařeniny

Právní záležitosti

Řízení kvality výroby

Sklady

Správa IT

Účetnictví

Marketing

Obchod

Ovocné šťávy

Personalistika

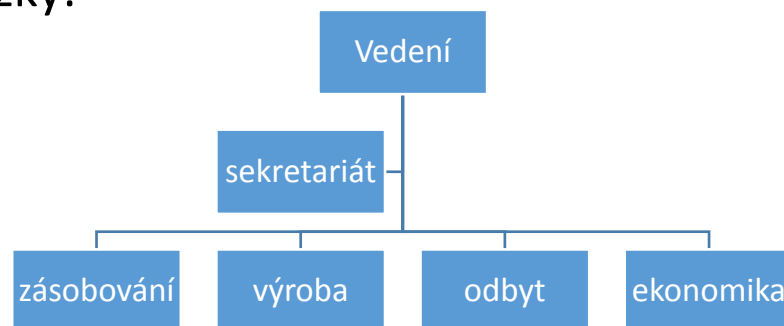
Zásobování

Sekretariát generálního ředitele

Správa a údržba majetku

Technika a údržba

Výroba



a) Navrhněte organizační strukturu podniku dle funkční specializace.

Úkol 1



Uvažujete o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků 1) ovocné šťávy a sirupy a 2) ovocné zavařeniny. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.

Plánujete vytvořit následující organizační složky:

Ekonomika

Generální ředitel

Nákup

Odbyt

Ovocné zavařeniny

Právní záležitosti

Řízení kvality výroby

Sklady

Správa IT

Účetnictví

Marketing

Obchod

Ovocné šťávy

Personalistika

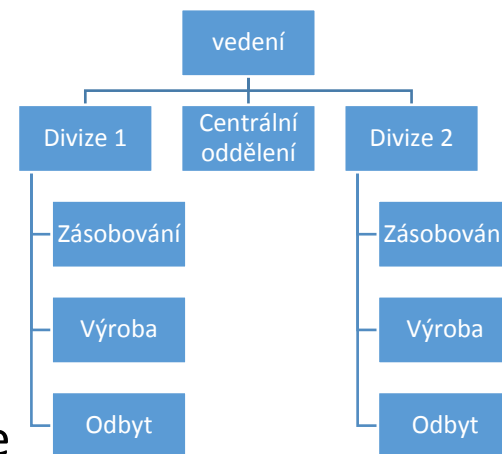
Zásobování

Sekretariát generálního ředitele

Správa a údržba majetku

Technika a údržba

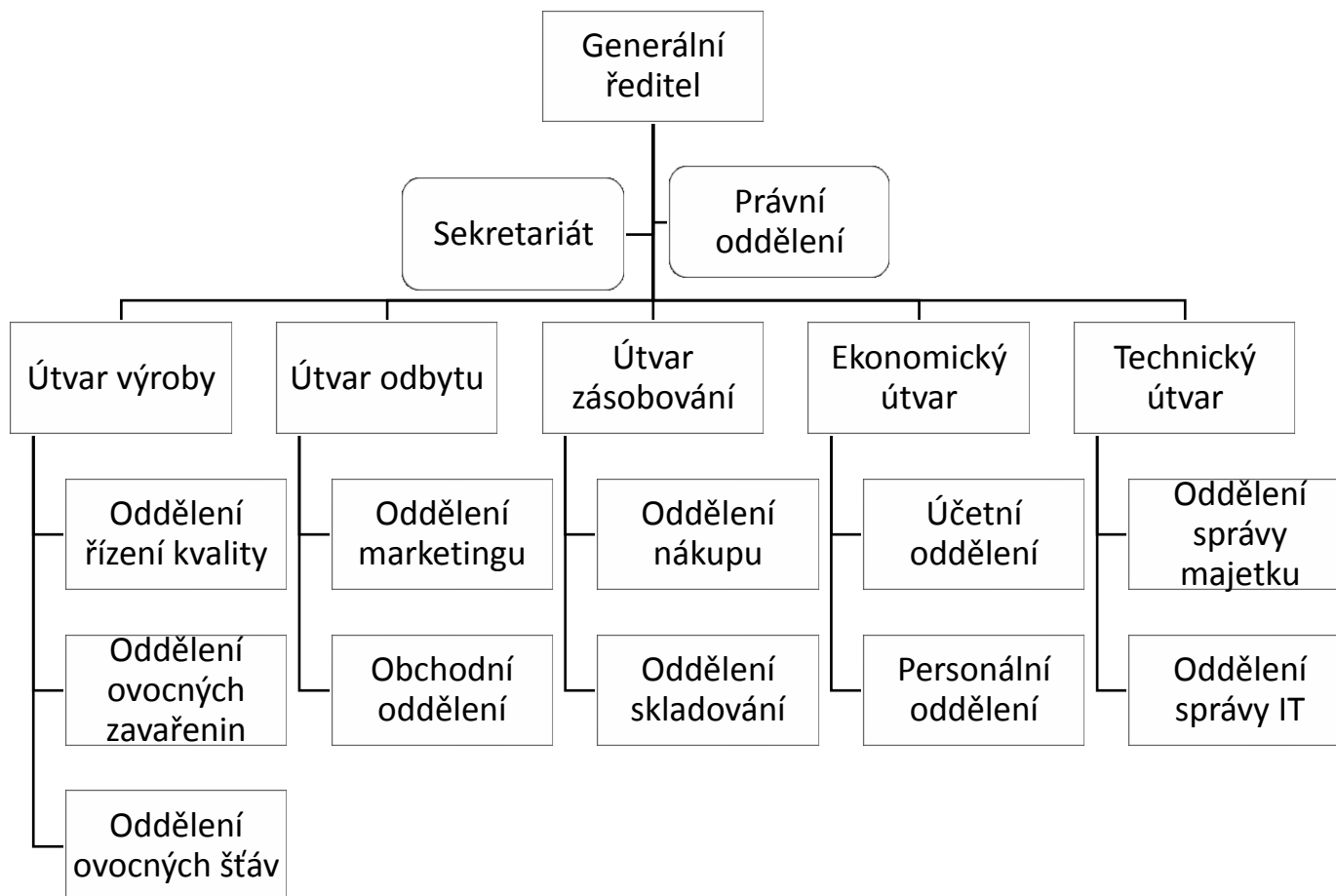
Výroba



b) Navrhněte organizační strukturu podniku dle objektové specializace.

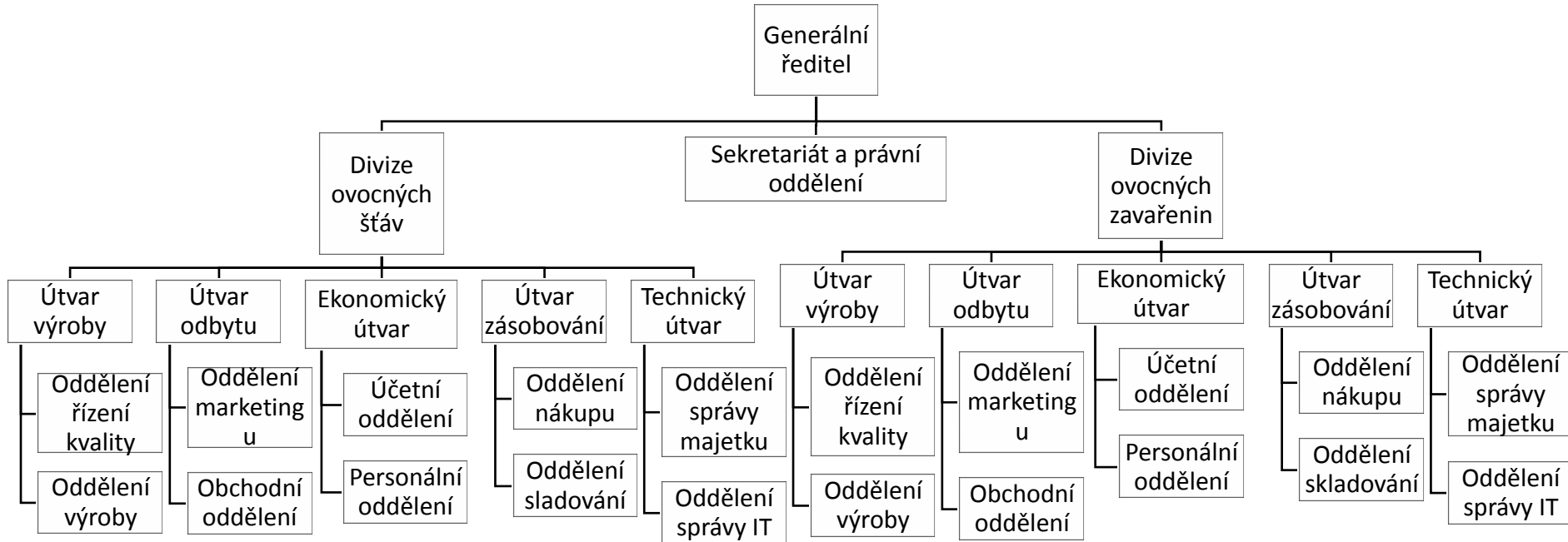
Úkol 1 – řešení a)

Liniově-štabní organizační struktura



Divizionální organizační struktura

Příklad 1 – řešení b)



Úkol 1

Uvažujete o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků 1) ovocné šťávy a sirupy a 2) ovocné zavařeniny. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.



Plánujete vytvořit následující organizační složky:

Ekonomika

Generální ředitel

Nákup

Odbyt

Ovocné zavařeniny

Právní záležitosti

Řízení kvality výroby

Sklady

Správa IT

Účetnictví

Marketing

Obchod

Ovocné šťávy

Personalistika

Zásobování

Sekretariát generálního ředitele

Správa majetku

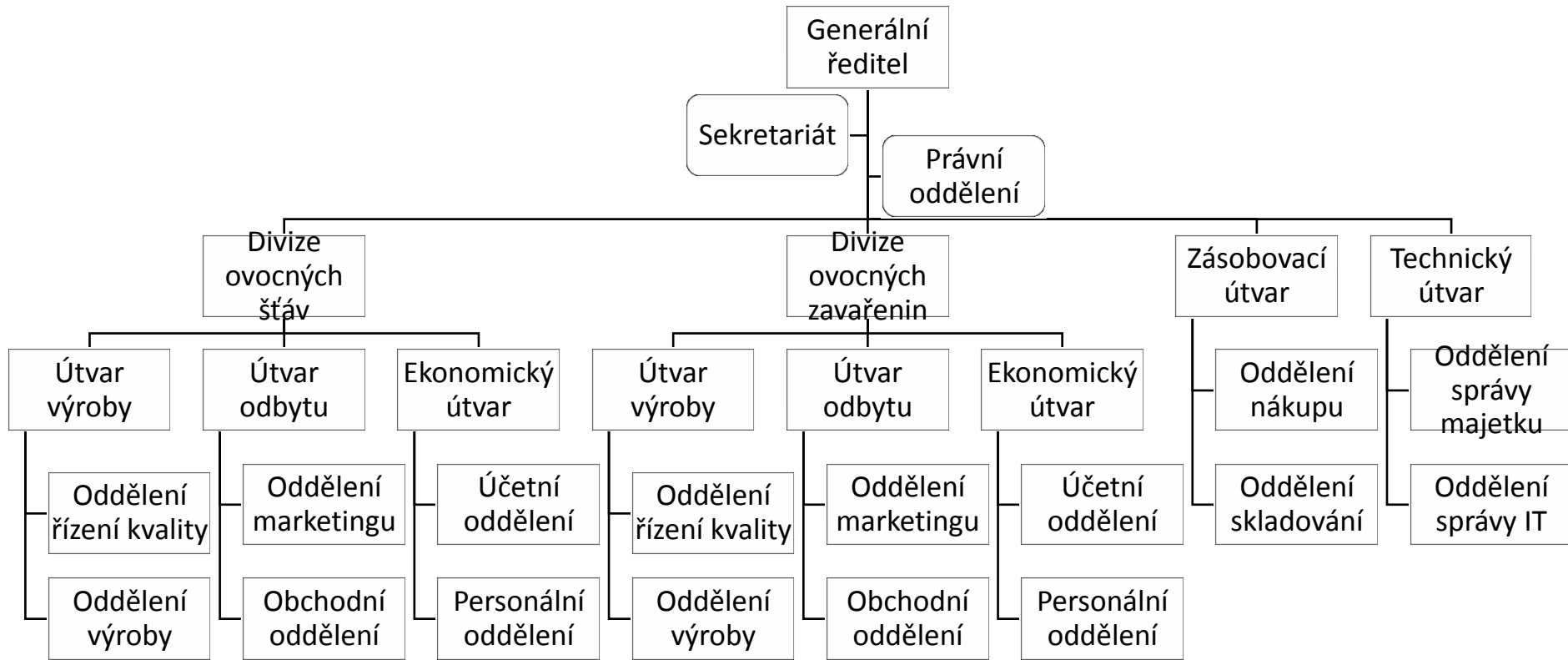
Technika

Výroba

c) Předpokládejme, že čerstvé ovoce bude nakupováno hromadně pro zajištění výhodnějších cen a pro účely jednotlivých produktových řad členěno až v podniku. Podnik bude situován v jednom závodu v minimálním možném počtu budov, opět kvůli nižším nákladům. Navrhněte vhodnou organizační strukturu založenou na objektové specializaci.

Smíšená organizační struktura - divizionální a liniová

Příklad 1 – řešení c)



Dotazy?



Kontrolní otázky

- Co je organizace?
- Jaký je rozdíl mezi útvarovou a procesní organizací?
- Jaké jsou fáze procesu tvorby organizační struktury?
- Jaký je rozdíl mezi funkčně a objektově specializovanou organizační strukturou?
- Co je rozpětí řízení?
- Jaké organizační struktury rozeznáváme dle rozpětí řízení?
- Jaké základní typy organizačních struktur rozeznáváme dle systému řízení? Popište je.

Literatura

Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 9.

Další použité zdroje:

- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.