

ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLA



Alena Kopfová

Katedra finančního práva a národního hospodářství, kanc. 122

Alena.Kopfova@law.muni.cz

Organizování

- Jedna ze základních manažerských činností
- Využít zdroje organizace takovým způsobem, aby bylo splněno cílů organizace
- Potřeba organizování plyne z:
 - Snahy dosáhnout synergického efektu
 - Omezené schopnosti člověka řídit ostatní
- Spojené se strategií
 - Cíle organizace ovlivňují její velikost a vnitřní uspořádání

Organizační struktura

- Formální vs. neformální organizační struktury
- Výsledkem organizačního procesu
- Způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí
 - Určuje úkoly a cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny
 - Určuje vazby mezi prvky systému, míru pravomoci a odpovědnosti, počet řídicích úrovní a způsob kontroly
 - Určuje tvorbu systému tak, aby byla zajištěna efektivní koordinace v horizontální linii systému
- V současné době hlavní požadavky:
 - Být adaptabilní a flexibilní
 - Nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace
 - Být co nejjednodušší

Tvorba organizační struktury

□ Okruhy problémů:

- Stanovení činností (funkcí), které musí organizace provádět k dosažení svého cíle
- Rozdělení činností do menších souborů, aby každý mohla vykonávat jedna osoba (příp. skupina osob)
- Rozhodnutí, do jakých organizačních útvarů budou činnosti začleněny a z jaké hierarchické úrovně budou řízeny

□ Dva způsoby přístupu:

- Shora dolů
- Zdola nahoru

Základní prvky

- Pracovní místa, příp. pracovní role
 - Vymezeny cíli, činnostmi, pravomocemi
- Vzájemné vztahy mezi pracovními místy
 - Způsob rozdělení práce, vymezení pravomocí a odpovědností, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Pravomoc – formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací
- Odpovědnost – povinnost prokázat, že daný úkol byl splněn

Charakteristické pojmy

- Diferenciace – způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům
 - Vertikální diferenciace
 - Horizontální diferenciace
 - Prostorová diferenciace
- Integrace – prostředek koordinace lidí a funkcí ke splnění úkolu
- Míra formalizace
- Centralizace a decentralizace – na jaké hierarchické úrovni organizace dochází k většině rozhodnutí

Centralizace vs. decentralizace

□ Centralizace

- Manažeři na vyšších úrovních organizační hierarchie si ponechávají větší rozsah pravomocí a odpovědností
- Vysoká (úzká) organizační struktura
 - Těsné vazby mezi nadřízenými a podřízenými, velký počet hierarchických úrovní

□ Decentralizace

- Část pravomocí a odpovědnosti postoupena nižším složkám
- Plochá (široká) organizační struktura
 - Volnější vazby mezi nadřízenými a podřízenými, vyšší počet operativního managementu, nutnost kvalitních pracovníků v manažerském týmu

Centralizace

□ Výhody:

- Pracovník přijímající rozhodnutí má veškeré informace o činnosti organizace
- Pracovník přijímající rozhodnutí má lepší kvalifikaci a přípravu
- Odstraňují se duplicity, a tím snižují náklady
- Umožněna specializace

□ Nevýhody:

- Pracovník přijímající rozhodnutí nemusí mít vždy potřebné informace
- Pracovník přijímající rozhodnutí nemá kontakt s výkonnými úrovněmi, kde se rozhodnutí realizují
- Větší časové prodlevy při sdělování informací
- Nespokojenost pracovníků na nižších úrovních – nepodílí se na rozhodování
- Vyšší pravděpodobnost výskytu chybných řešení (na přípravě rozhodnutí podíl více osob)

Decentralizace

□ Výhody:

- Rozhodnutí přijímána rychleji
- Pracovníci, kteří rozhodují, mají dostatek informací a přehled o existující situaci
- Aktivní přístup i rozhodování – větší zainteresovanost na splnění požadovaného cíle
- Lepší podmínky pro růst kvalifikace pracovníků nižších úrovní řízení

□ Nevýhody:

- Vyšší náklady, především mzdové (kvalifikace na nižších stupních)
- Možná nedostatečná koordinace se záměry vyšších stupňů
- Soustředění zájmu na splnění dílčích cílů bez ohledu na hlavní cíle
- Nelze plně užít unifikace v pravidlech rozhodování a v pracovních postupech

Obecné typy organizačních struktur

□ Mechanistická

- Výrazná vertikální a horizontální diference
- Vysoká formalizace
- Značná centralizace
- Převážně formální komunikace

□ Organická

- Nižší stupeň horizontální diference
- Menší míra formalizace
- Vyšší míra decentralizace
- Častější výskyt komunikačních sítí a neformálních forem komunikace

Klasifikace organizačních struktur

- Konkrétní podoba organizační struktury závisí např. na:
 - Velikosti organizace
 - Účelu, který má organizace plnit
 - Tržních podmínkách
 - Převažující strategii
 - Používaných technologiích
 - Rozdělení moci a vlivu
- Nelze tvrdit, že některý přístup je lepší než jiný

Klasifikace organizačních struktur

- Není dosud jednotná
- Nejčastěji se lze setkat s následujícími:
 - Nediferencovaná
 - Liniová (lineární)
 - Liniově-štabní
 - Funkcionální
 - Divizionální
 - Maticová
 - Týmová
 - Síťová
 - Cílově programová

Nediferencovaná organizační struktura

- „chaos management“
- Specifická forma organizační struktury
- Stanoveny cíle organizace jako celku i základní vztahy liniové nadřízenosti a podřízenosti; funkce osob a jejich vzájemné vztahy ale velmi volné
- Koordinace prací – neformální schůzky a diskuse
- Výhody – vyšší pružnost a adaptabilita, nižší riziko z vážných chyb v personální organizaci

Liniová organizační struktura

- První vývojový typ útvarové struktury
- V malých organizacích – jediný řídicí stupeň nad provozem
- Liniová úroveň – přímá (příkazovací) pravomoc



Liniově-štábní organizační struktura

□ Štáb

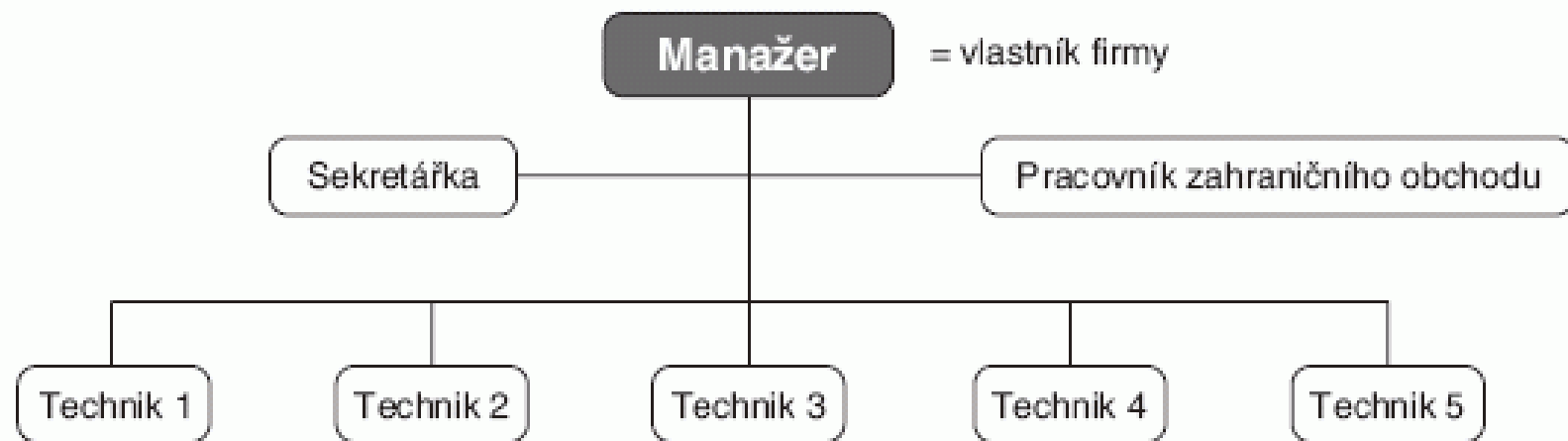
- Zabezpečuje speciální činnosti jako podporu liniových pracovních skupin
- Právo konzultací, doporučení, rad, expertíz
- Osobní štáb nebo odborný (funkční) štáb

□ Hlavní slabinou administrativně úkolová orientace místo cílové orientace

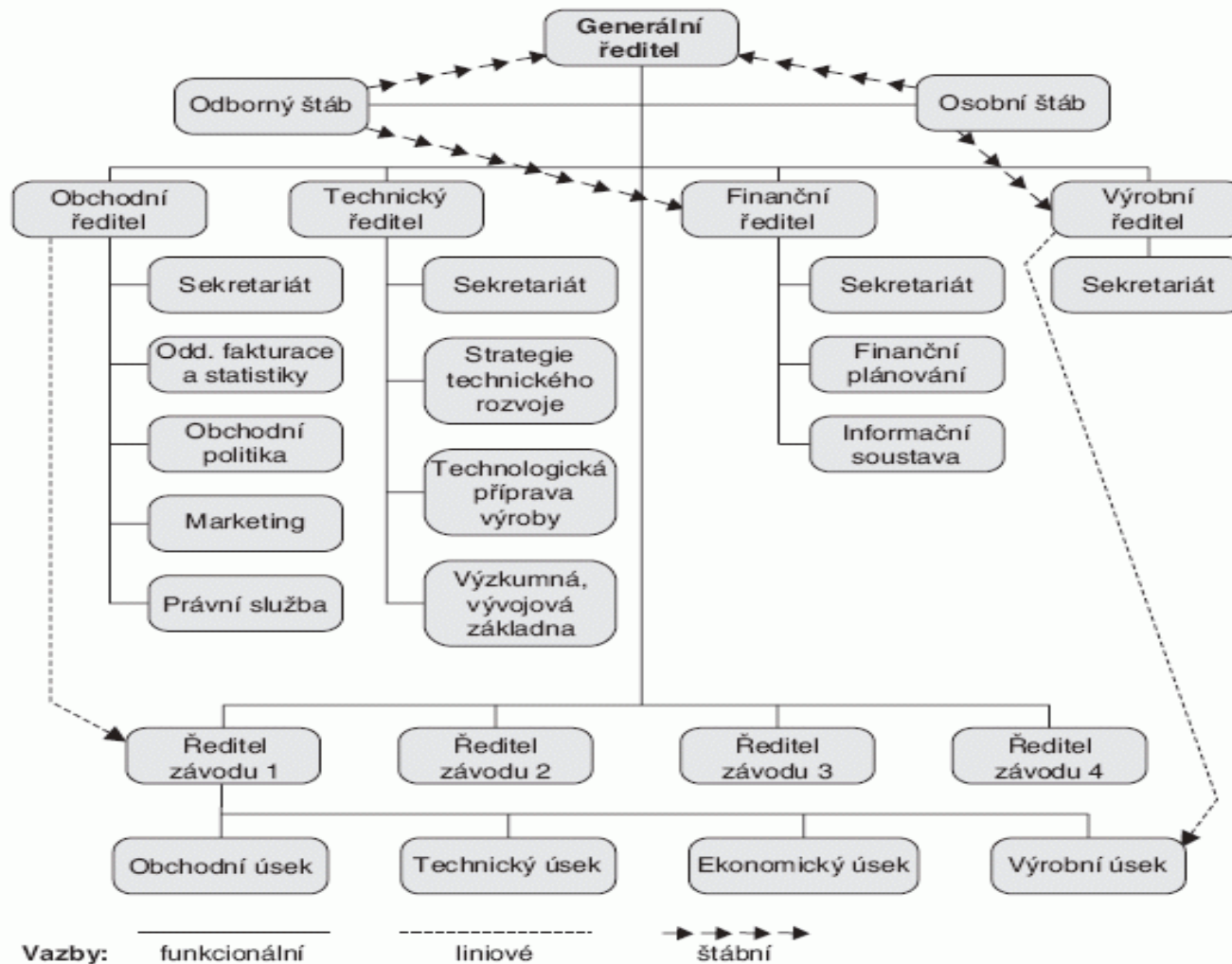
□ Možné konflikty mezi liniovými a štábními útvary

- Neschopnost linie chápat úlohu štábu
- Neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu
- Štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie
- Politika štábu často zmate linie

Jednoduchá liniově-štábní organizační struktura



Víceřadová štábní organizační struktura



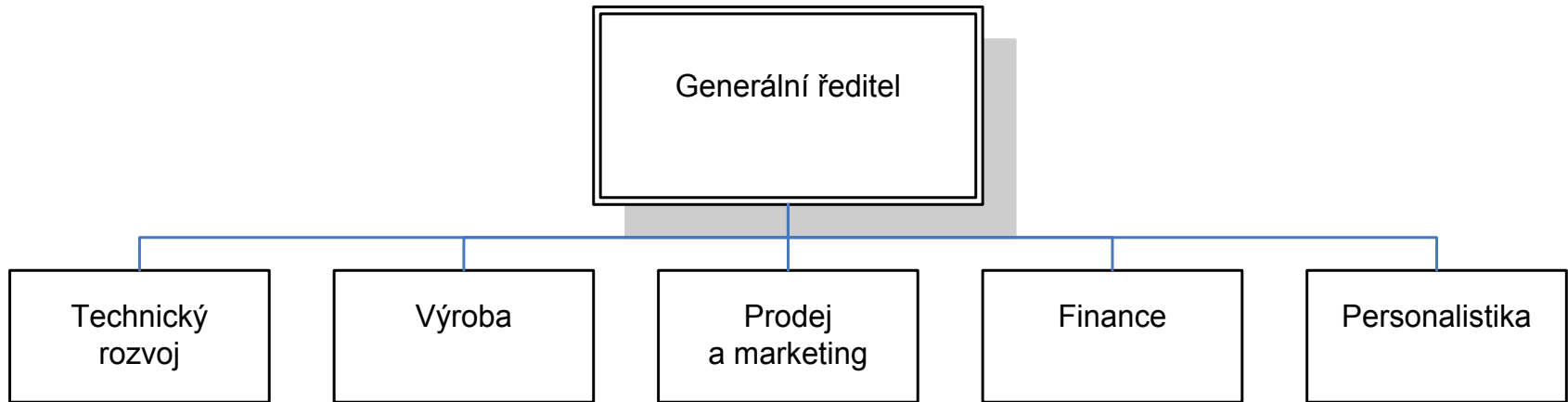
Hospodářská střediska

- Vznikají, když je nutné zpružnit a zjednodušit organizační strukturu
- Ekonomicky samostatné jednotky v rámci určitého podniku s vlastní odpovědností za výsledek
 - Nákladová
 - Zisková
 - Investiční
 - Výdajová
- Vnitropodnikové celky, které si mezi sebou poskytují služby a výkony

Funkcionální organizační struktura

- Pracovní skupiny vytvářeny podle profesí, odbornosti, specializací, funkcí
- Výhody:
 - Ekonomie z rozsahu
 - Specializace a přístup v rámci odbornosti
 - Snadné vrcholové vedení a kontrola, dokonalá koordinace v rámci odbornosti
 - Kvalita řešených problémů
- Nevýhody:
 - Slabá komunikace mezi odbornostmi, zpoždování zpráv
 - Pomalé reakce na okolní změny, opoždování inovací
 - Centralizace rozhodování
 - Úzký pohled na cíle a organizace jako celku
 - Problém s další manažerskou přípravou

Funkcionální organizační struktura



Divizionální organizační struktura

- Skupiny vytvářeny a seskupovány do samostatných divizí podle různých charakteristik
- Divize mají samostatnost v zajištění určitého výstupu
- Decentralizovanější
- Zpravidla tři podoby:
 - Výrobní orientace
 - Geografická orientace
 - Zákaznická orientace

Divizionální organizační struktura

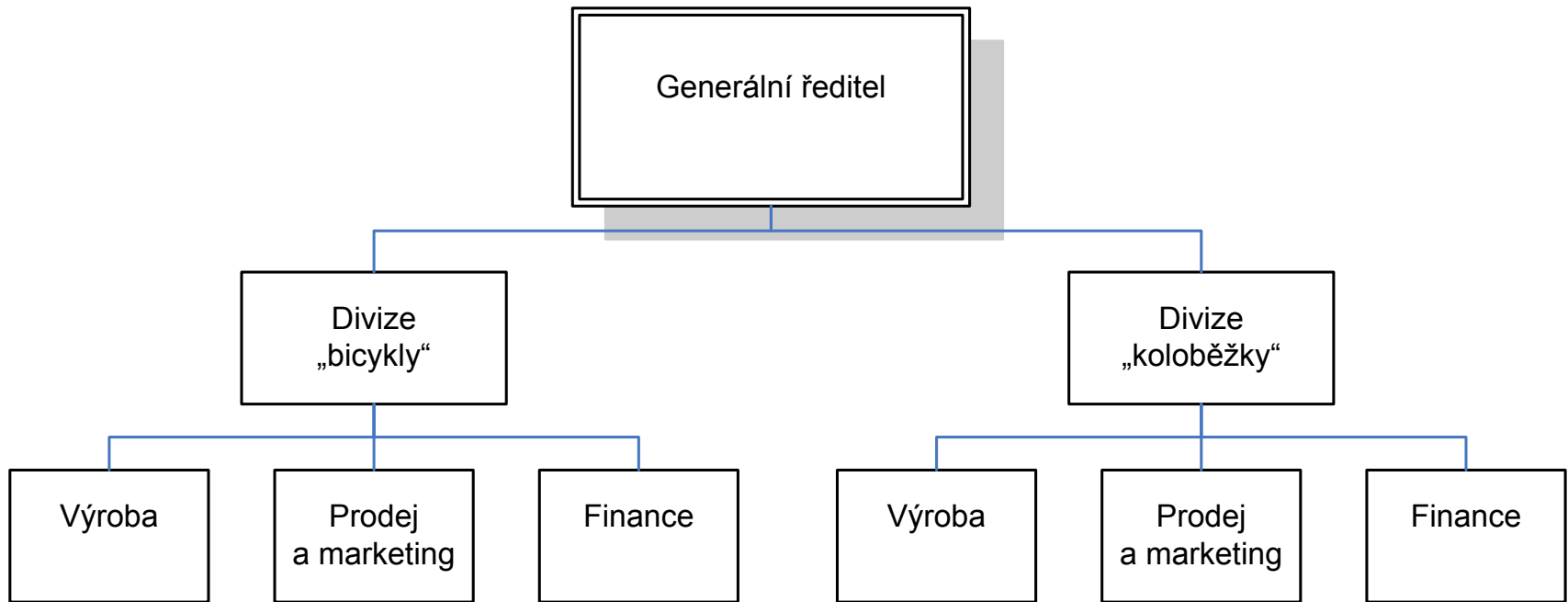
□ Výhody:

- Pružnost v nestabilním prostředí
- Akceptace potřeb zákazníka
- Dobrá koordinace odborností (kooperace profesí)
- Jednoduché přidělení odpovědnosti za výstup
- Sladění cílů organizace a jednotlivce
- Lepší rozvoj manažerských schopností

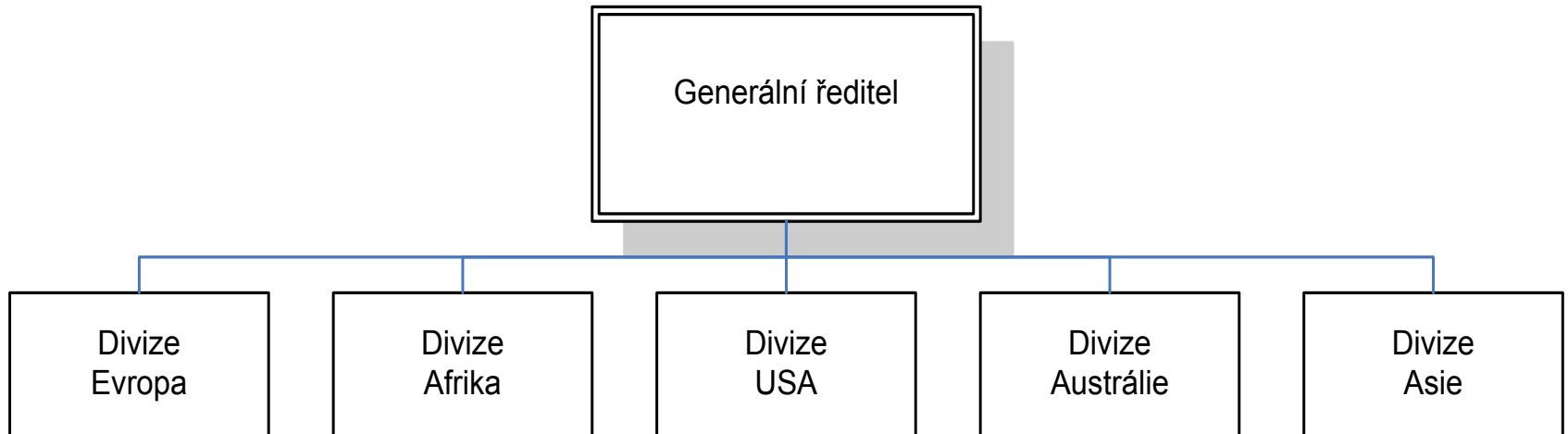
□ Nevýhody:

- Duplikace některých zdrojů a profesí (vyšší náklady)
- Horší koordinace mezi divizemi a obtížnější koordinace ze strany vrcholového vedení
- Větší potlačení specializace (profesí)
- Snaha divizí konkurovat při získání zdrojů

Divizionální organizační struktura (produktová orientace)



Divizionální organizační struktura (geografická, teritoriální orientace)



Maticová organizační struktura

- Spojení funkcionálního a divizionálního uspořádání
- Působí dvojí pravomoc
 - Skalární (vertikální) – funkcionální struktura
 - Laterální (boční, horizontální) – divizionální struktura
- Vhodné pro výzkumné a vědecké organizace, projektové organizace
- Úspěch závisí na schopnostech lidí v klíčových řídicích rolích organizace

Maticová organizační struktura

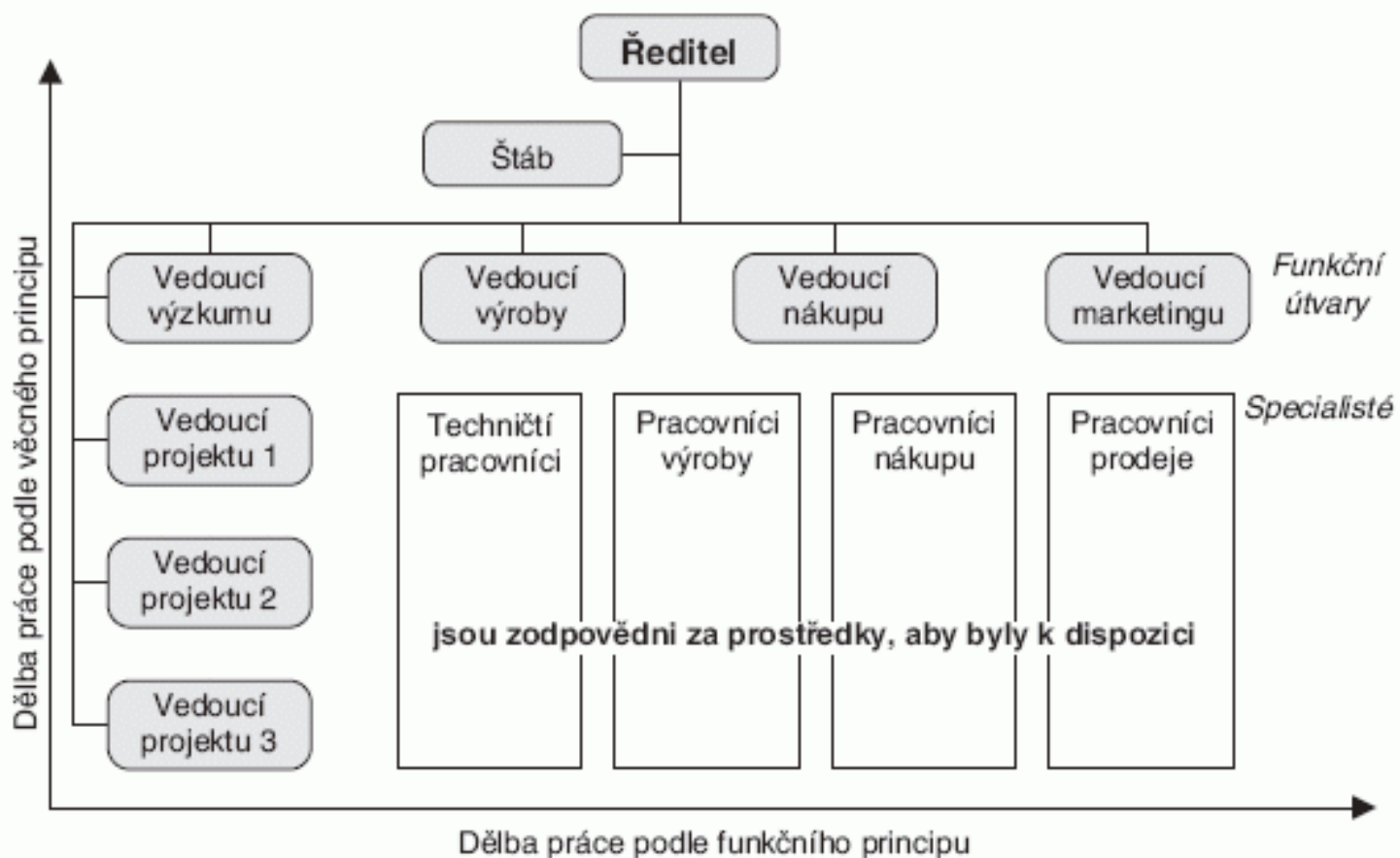
□ Výhody:

- Efektivnější užití zdrojů
- Pružnost a lepší reakce na okolní změny
- Interdisciplinární spolupráce pro všechny divize a projekty
- Rozvoj obecných a odborných manažerských znalostí

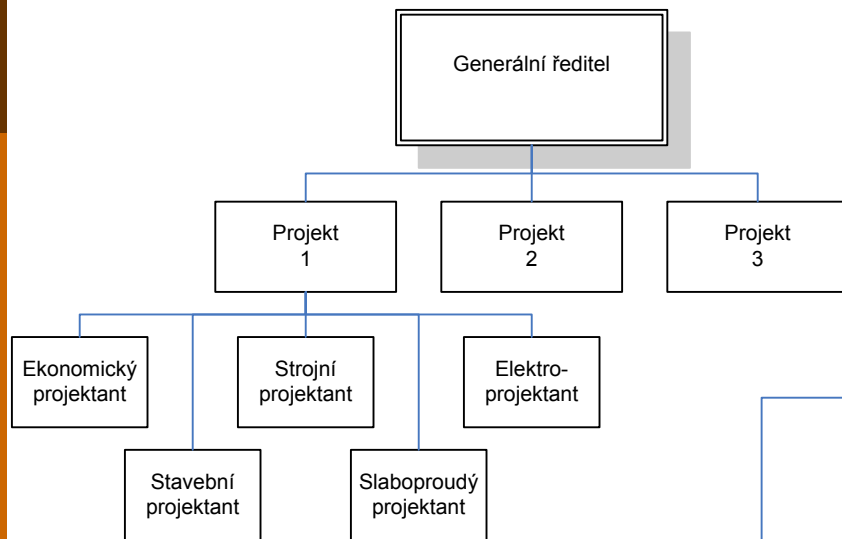
□ Nevýhody:

- Dvojitá vazba odpovědnosti
- Konflikty mezi skalárním a laterálním přístupem
- Časové ztráty (debaty o řešení konfliktů)
- Potřeba komunikačních předpokladů a výcviku
- Může převážit jedna ze stran maticové struktury

Maticová organizační struktura

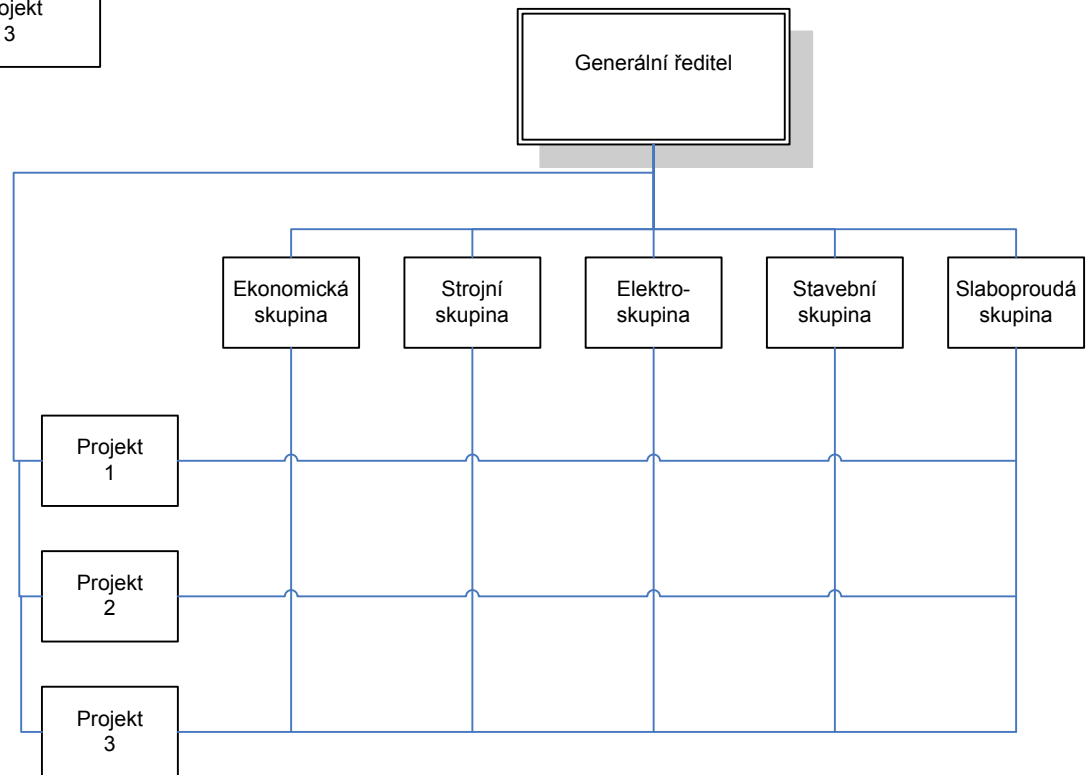


Dvojí možnost organizačního uspořádání v projektové organizaci



Divizionální organizační struktura

Maticová organizační struktura



Týmový organizační přístup

- Vytvoření týmů – plní speciální zadání a koordinují hlavní činnosti nebo oddělení
- Objevuje se i v maticové organizační struktuře
- Členové týmu odpovídají svým odborným skupinám, ale současně vznikají týmové vztahy (jeden z členů se stává vedoucím týmu)

Týmový organizační přístup

□ Výhody:

- Ruší se hranice mezi odbornostmi
- Rychlejší rozhodování
- Větší zájem o cíle organizace
- Snížení režijních administrativních nákladů

□ Nevýhody

- Dvojitá vazba odpovědnosti
- Časové ztráty na řešení konfliktů
- Někdy i přílišná decentralizace

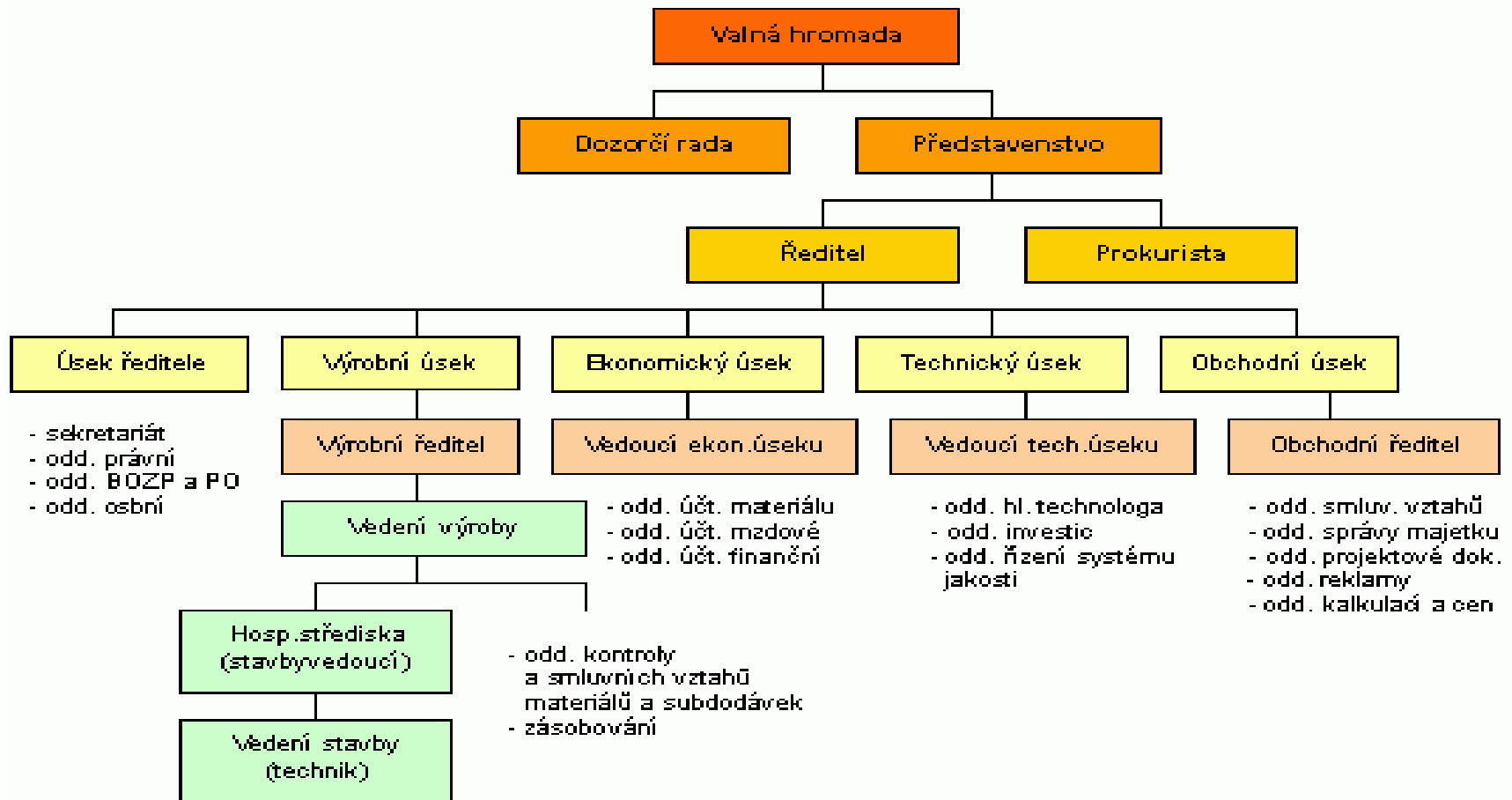
Sít'ová organizační struktura

- Malé organizační jednotky elektronicky propojeny přes zprostředkovatele
- Umožňuje rozmístění nezávislých organizačních jednotek po celém světě
- Vhodná zejména pro mezinárodní kooperaci
- Výhody:
 - Využití globální konkurence
 - Flexibilní pracovní síla
 - Snížení administrativní režie
 - Využití výzev ve vývoji struktur
- Nevýhody:
 - Postrádá přímé řízení a kontrolu
 - Vážný dopad výpadku prvku v síťové struktuře
 - Ztráta loajality k organizaci (obtížný rozvoj organizační kultury)

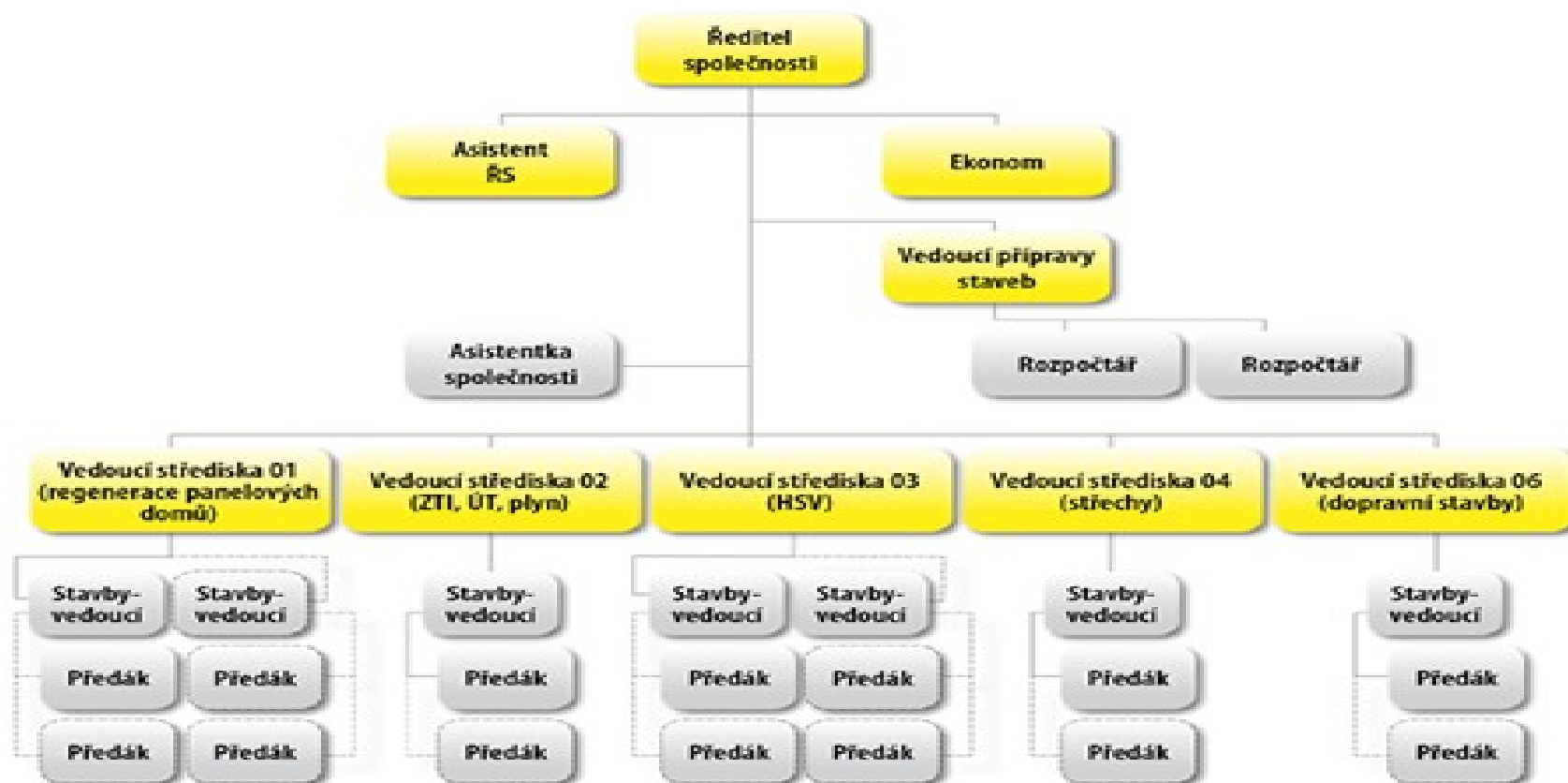
Cílově programové struktury

- Pružné, dynamické
- Výhodou přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř organizace i vnějším podmínkám
- Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin
- K cílům lze dospět více cestami – kooperativní součinnost ke zvolení zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli

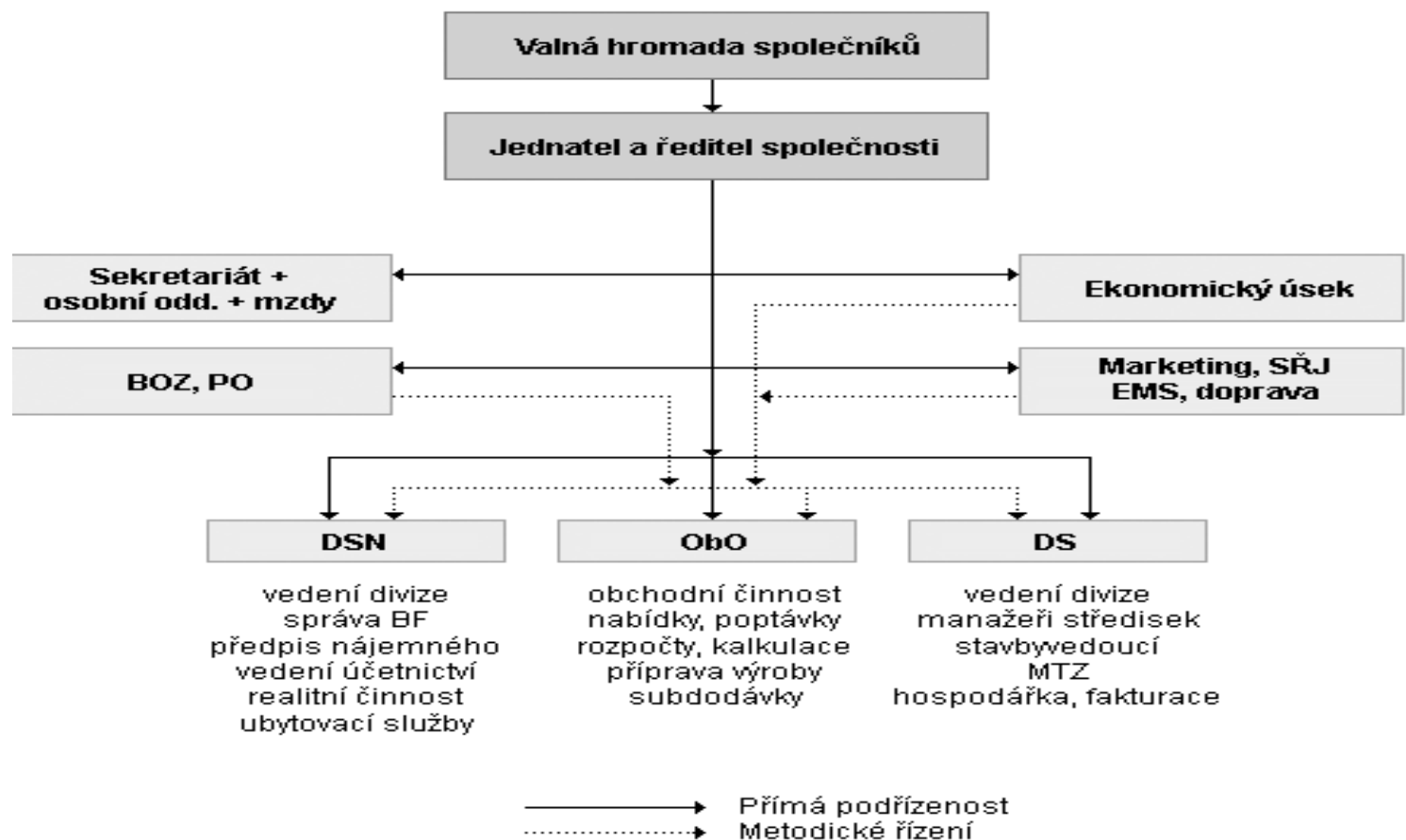
KOMFORT (realizace veškeré výstavby)



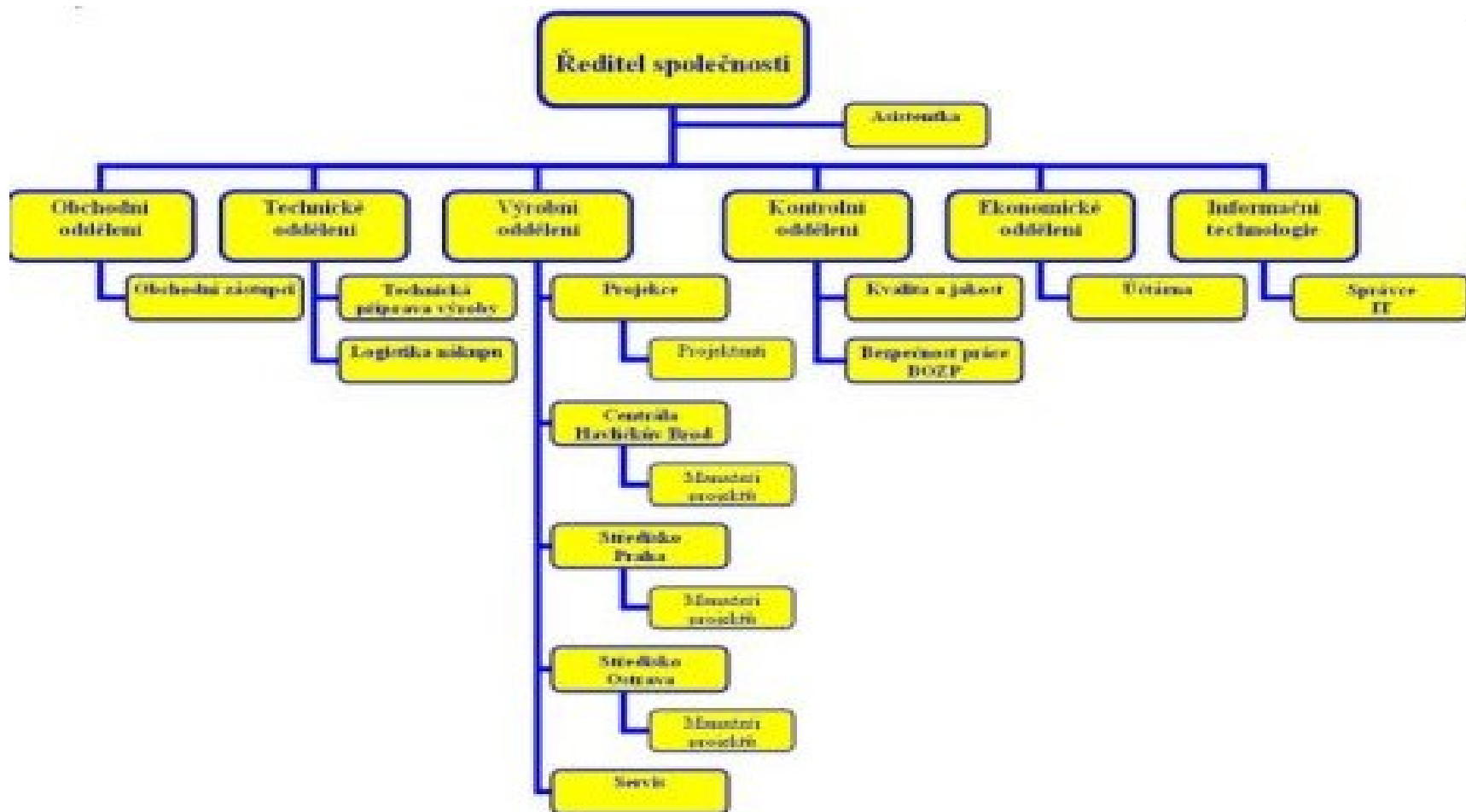
INTER-STAV (stavební společnost)



VRBA (správa nemovitostí, realitní činnost, stavební činnost)



ECF Elektrocentrum fabrik, s.r.o.

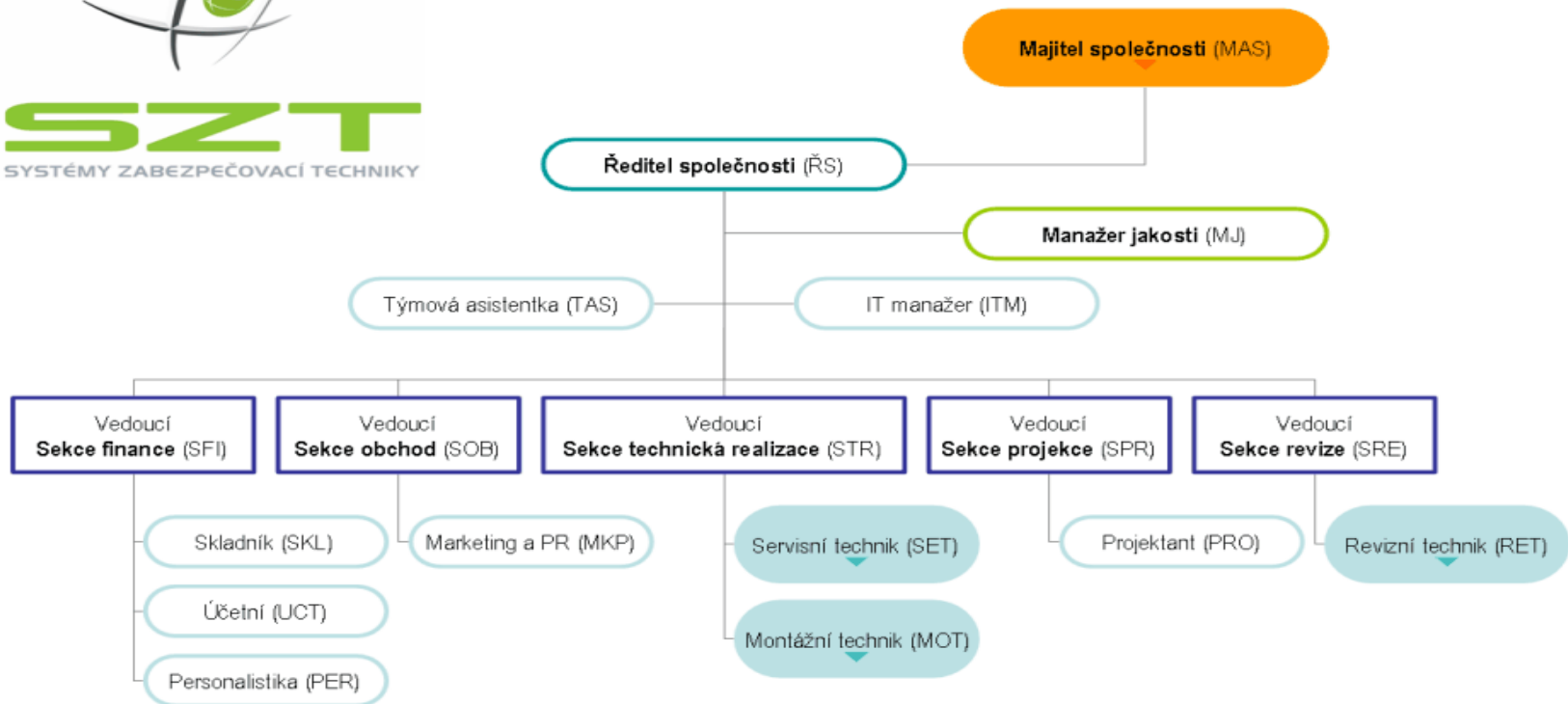


SZT – Systémy zabezpečovací techniky

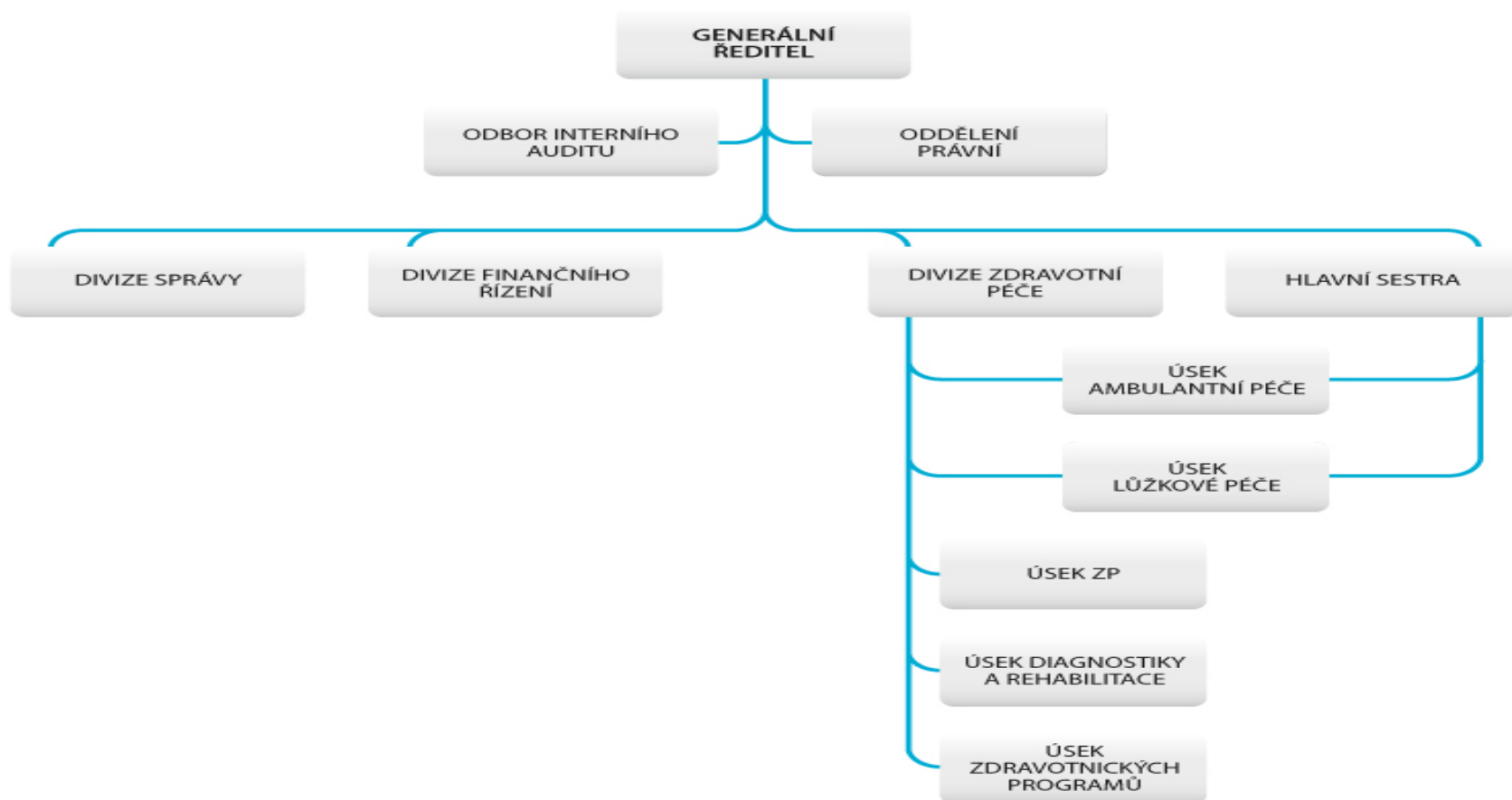


SZT
SYSTÉMY ZABEZPEČOVACÍ TECHNIKY

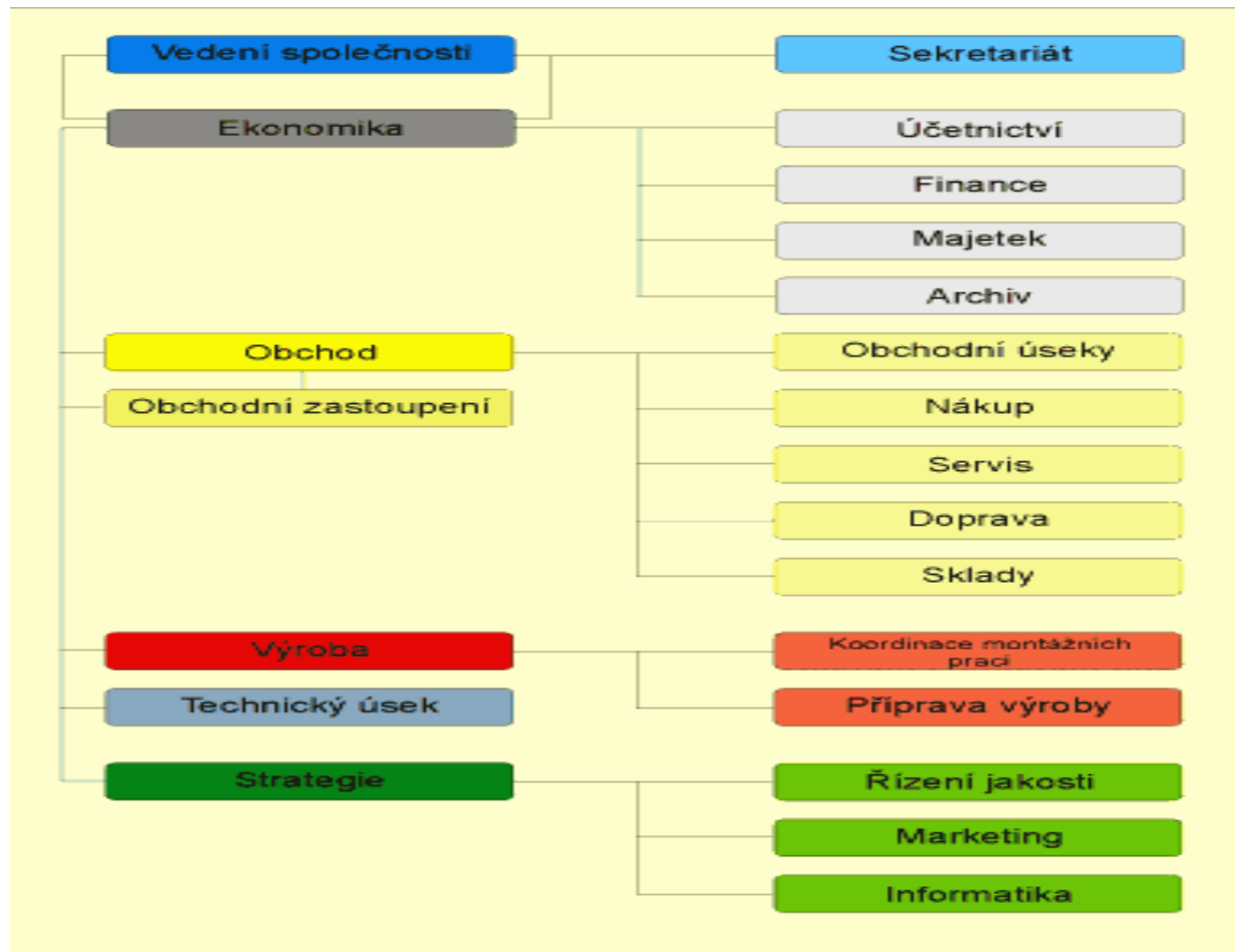
Organizační schéma



Medicon



FERST (výroba ocelových konstrukcí apod.)

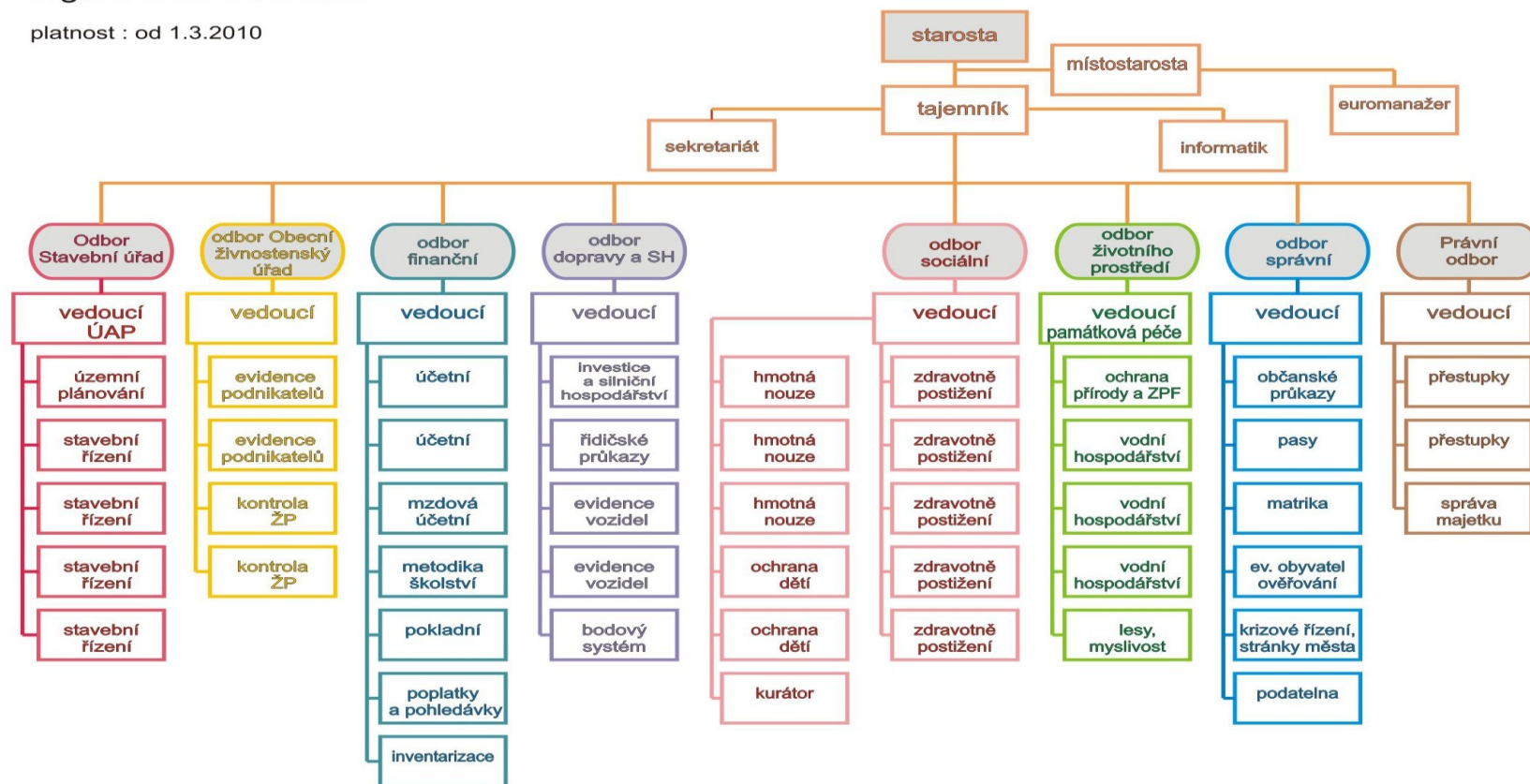


Městský úřad Vizovice

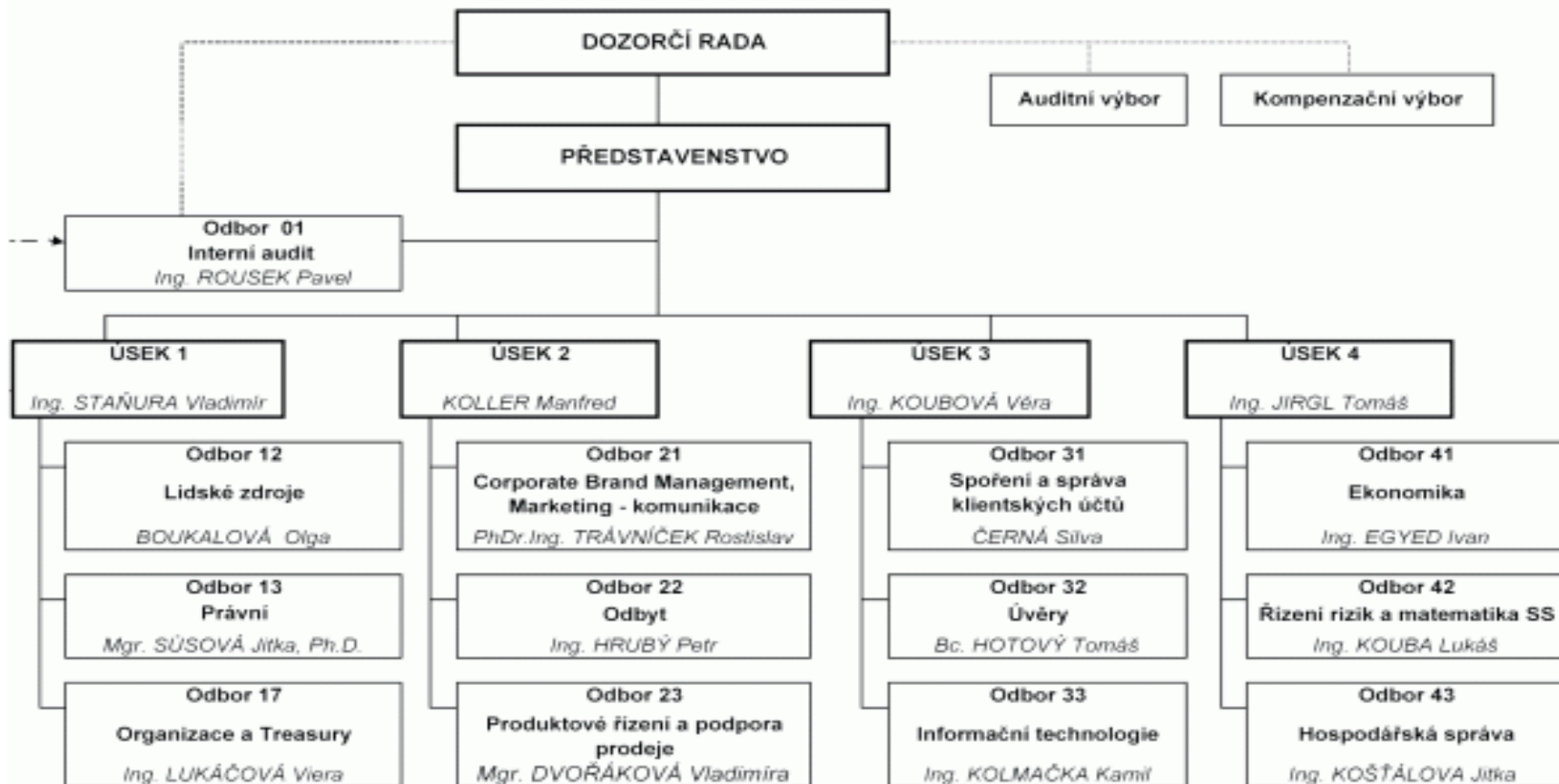
Městský úřad Vizovice organizační struktura

příloha č. 1

platnost : od 1.3.2010



Příloha č.1 ČESKOMORAVSKÁ STAVEBNÍ SPORITELNA, a.s. - Organizační schéma



Kontrolování

- Účel – včasné objektivní a hospodárné zjištění reality a v případě odhalení odchylek od plánovaného vývoje, resp. stanovených standardů provedení rozboru vzniklé situace a přijetí doporučení, jak odchylky odstranit
- Úzký vztah k plánování
- Důležité – náklady na kontrolu nepřevyšovat efektivitu prováděných kontrol

Funkce kontrolování

□ Kontrolní

- Objektivní zjištění a vyhodnocení reality s ohledem na specifikované požadavky

□ Preventivní

- Vyvíjen „tlak“ k vyšší odpovědnosti za plnění povinností a úkolů

□ Eliminační

- Opatření, která v budoucnosti omezí vznik nežádoucích situací

Klasifikace kontrolních procesů

- Podle organizační úrovně managementu
 - Strategické evaluační procesy
 - Taktické kontrolní procesy
 - Operativní kontrolní procesy
- Podle charakteru provádění
 - Pravidelné (periodické) vs. nepravidelné
 - Přímé vs. nepřímé
 - Interní vs. externí
 - Preventivní vs. průběžné vs. následné

Interní a externí kontrolní procesy

□ Interní kontrolní procesy

- Zabezpečují vybraní členové společenství
- Controlling – poskytovat zejména vrcholovému managementu informace sloužící ke koordinaci a usměrňování výkonu poslání; většinou zaměřen na finanční oblast; zabezpečuje specializovaný útvar
- Interní audit – nezávislá, objektivní, zjišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci; provádí interní auditoři, tj. pracovníci jiných než kontrolovaných útvarů

□ Externí kontrolní procesy

- K prověrce dodržování externě stanovených, ale pro společenství závazných normativních právních aktů a norem; provádí především pracovníci příslušných orgánů státní správy

Fáze kontrolního procesu

1. Určení předmětu a cíle kontroly
 2. Stanovení standardů
 3. Získání a výběr informací
 4. Ověření správnosti získaných informací
 5. Hodnocení kontrolovaných procesů
 6. Přijetí závěrů a návrhů řešení
- + Posouzení přijatých závěrů, návrhů řešení, rozhodnutí o provedení opatření
 - + Realizace opatření k nápravě a nová kontrola

Určení předmětu a cíle kontroly

- Není účelné ani hospodárné provádět kontrolu plošně, nebo dokonce duplicitně
- Zvýšené kontrolní úsilí:
 - Tzv. „regulované elementy“ – rizikové či zdraví nebezpečné produkty, které jsou pod státním dohledem
 - Nestabilní procesy – časté problémy
 - Zvláštní procesy – nenapravitelné (či extrémně nákladná) negativní důsledky
 - Nové aktivity
- Cíl – odhalit případné odchylky, resp. nedostatky v komparaci s plánem, resp. normou

Stanovení standardů

- Standardy = nejběžnější kritéria kontroly, představují určité body z celkových plánů, resp. norem, jejichž pomocí se vyhodnocuje vykonaná činnost tak, že je management organizace schopen posoudit, zda je celkový vývoj prací příznivý, aniž by musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu, resp. norem
- Typy standardů kritických bodů:
 - Fyzické
 - Nákladové
 - Kapitálové
 - Příjmové
 - Nekvantifikovatelné
 - Cíle jako kontrolní body

Získávání a výběr informací

- Zdrojem prvotní informace, poznatky z „terénu“, získané přímým pozorováním
- V praxi typické chyby:
 - Měří se, co je snadné, místo toho, co je důležité
 - Měří se pouze výsledné indikátory, nikoliv dílčí výsledky, které by umožnily analýzu skutečných příčin nedostatků
 - Nevyvozuje se odpovědnost za všechny kontrolou odhalené nedostatky procesů a produktů
 - Nestanovují se vždy důležité objekty ke kontrole a odpovědní pracovníci neodstávají včas kontrolní údaje o skutečném stavu „věci“

Ověření správnosti získaných informací

Hodnocení kontrolovaných procesů

- **Ověření správnosti získaných informací**
 - Zabránit informačním „šumům“
 - Prověření věcné a formální správnosti sekundárních sdělení
- **Hodnocení kontrolovaných procesů**
 - Jádrem kontrolního procesu
 - Komparace stavu reality se standardy
 - Způsob hodnocení závisí na charakteru procesů i existence a typu standardů

Přijetí závěrů a návrhů řešení

- Obecné znění závěrů kontrolního zjištění:
 - „Nechej být“ – přijatelný soulad
 - „Proveď korigující opatření“ – ne příliš závažné rozpory
 - „Uskutečni nápravná opatření“ – závažnější odchylky
 - „Přijmi nové řešení“ – realita se vyvíjí zcela nežádoucím směrem

Možnosti zvýšení efektivnosti kontrolování

- Kontrolní úsilí zaměřit na procesy, nikoliv na výsledky – význam průběžné kontroly
- Z ekonomického hlediska výhodné omezovat kontrolní činnosti:
 - Podporovat rozvoj sebekontroly
 - Vyhodnocovat závěry z následných kontrol a prosadit taková opatření, aby vyloučila zjištěné nedostatky jednou provždy
 - Při projektování jakékoliv činnosti uvažovat důsledně všechny rizika vzniku potenciálních problémů a přijímat taková opatření, vylučující vznik potenciálních problémů předem

Děkuji za pozornost

