

# Organizování

Smyslem je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti při plnění cílů organizace

.... předchází **plánování**

- 1) zjistit, jaké činnosti (**organizační místa, procesy**) vedou k cílům
- 2) tyto činnosti formalizovat (**organizační struktury**)

Následuje **personální management**

Je potřeba **zajistit jejich funkčnost** (koordinace, ovlivňování, kontrola)

# Cíle organizování (E. Dale)

- cíle (**O**bjectives)
- specializace (**S**pecialization)
- koordinace (**C**oordination)
- pravomoc (**A**uthority)
- zodpovědnost (**R**esponsibility)

Práce se **sociálními sítěmi**

# Členění organizačních struktur

- **časové trvání: trvalé a dočasné**
- sdružování činností: **funkcionální a výrobkové**
- formalizace: **formální a neformální**
- **uplatňování rozhodovacích pravomocí:**

- **liniové, štábní, kombinované, komisionální**

delegace pravomoci a zodpovědnosti:

**centralizované a decentralizované**

**z hlediska členitosti: ploché a špičaté**

# Organizační struktury

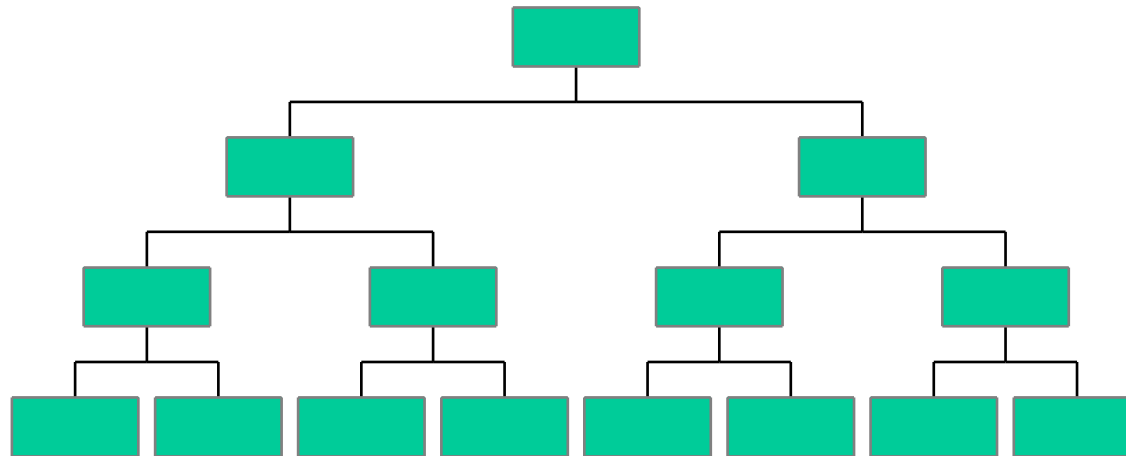
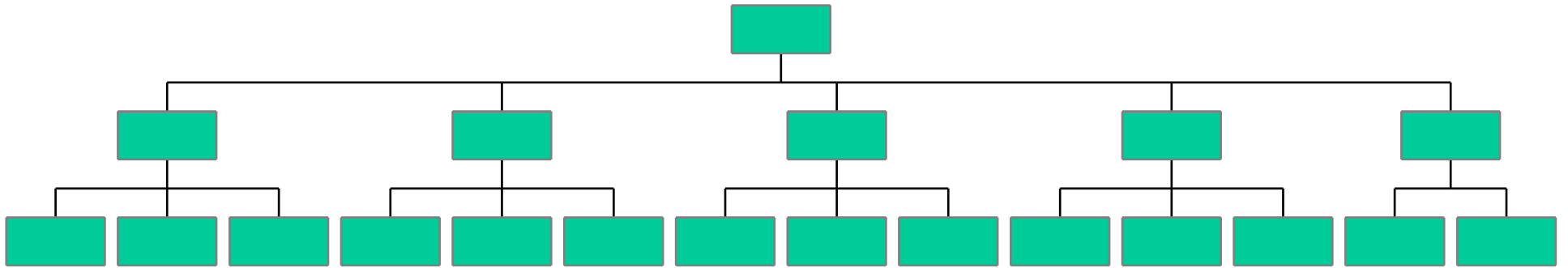
## Formální X Neformální

**Procesní** : v podniku útvary, které jsou specializovány na určité procesy/činnosti (např. výroba, marketing => výrobní ředitel, marketingový ředitel apod.);

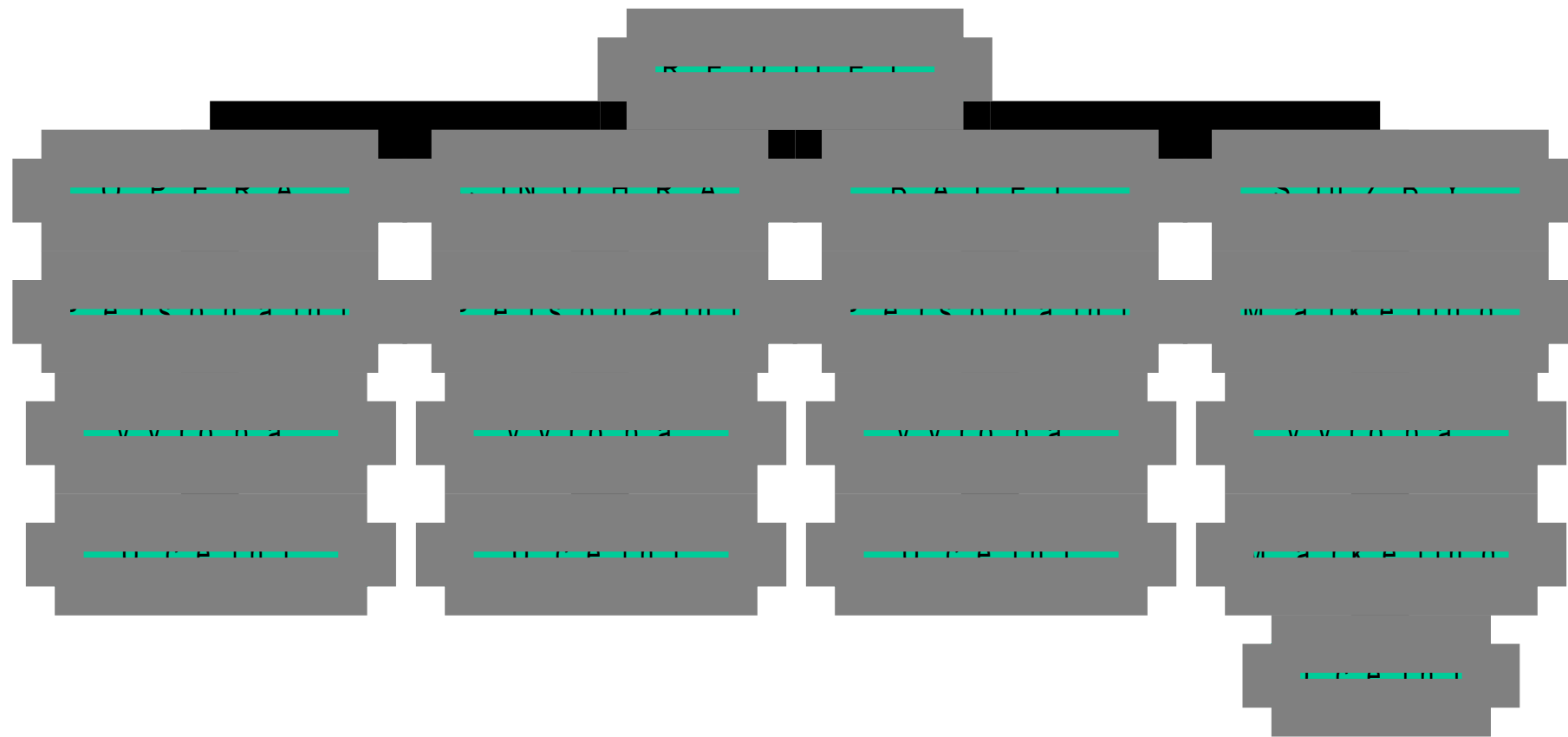
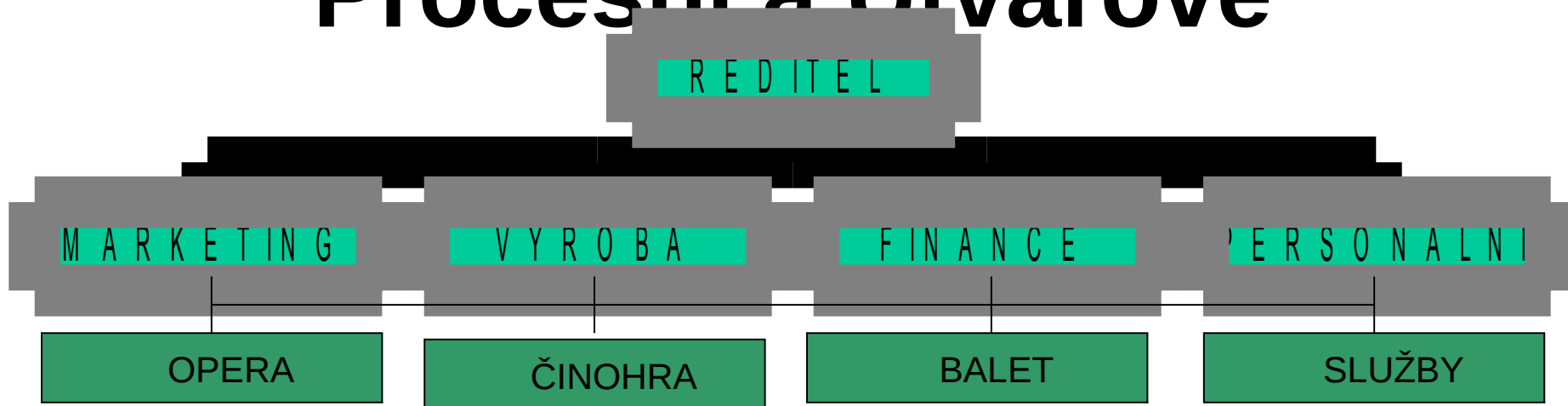
vyplývá z toho, že určitá organizační jednotka (např. výrobní dílna zabývající se výrobou některé části produktového portfolia) může mít i několik nadřízených útvarů specializovaných na tyto činnosti

**Útvarová** organizační struktura bere jako základní způsob členění výrobu jednotlivých produktů, každá taková jednotka má své vlastní funkční jednotky (výroba, marketing atd.), které nesdílí s ostatními

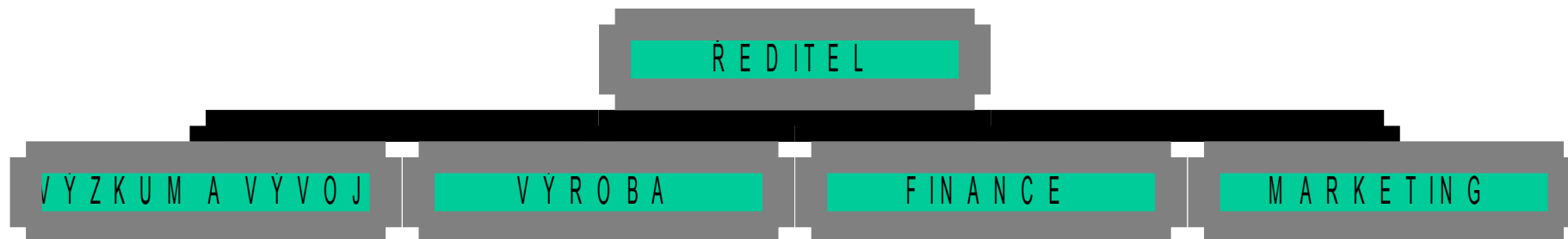
# Špičaté a ploché



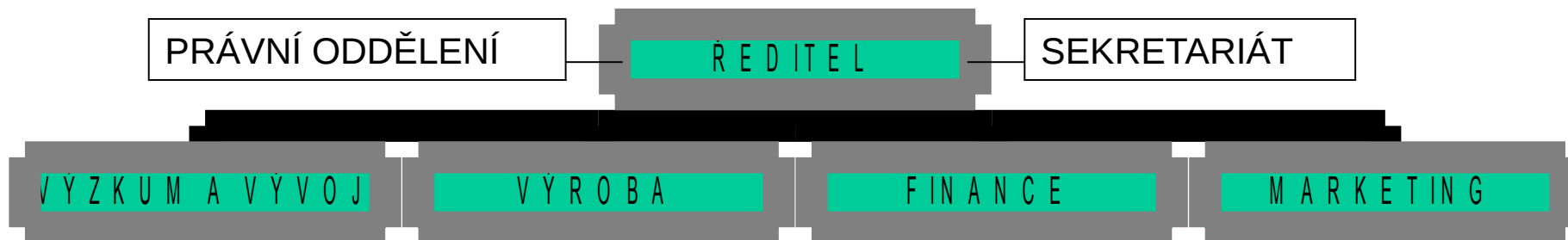
# Procesní a Útvarové



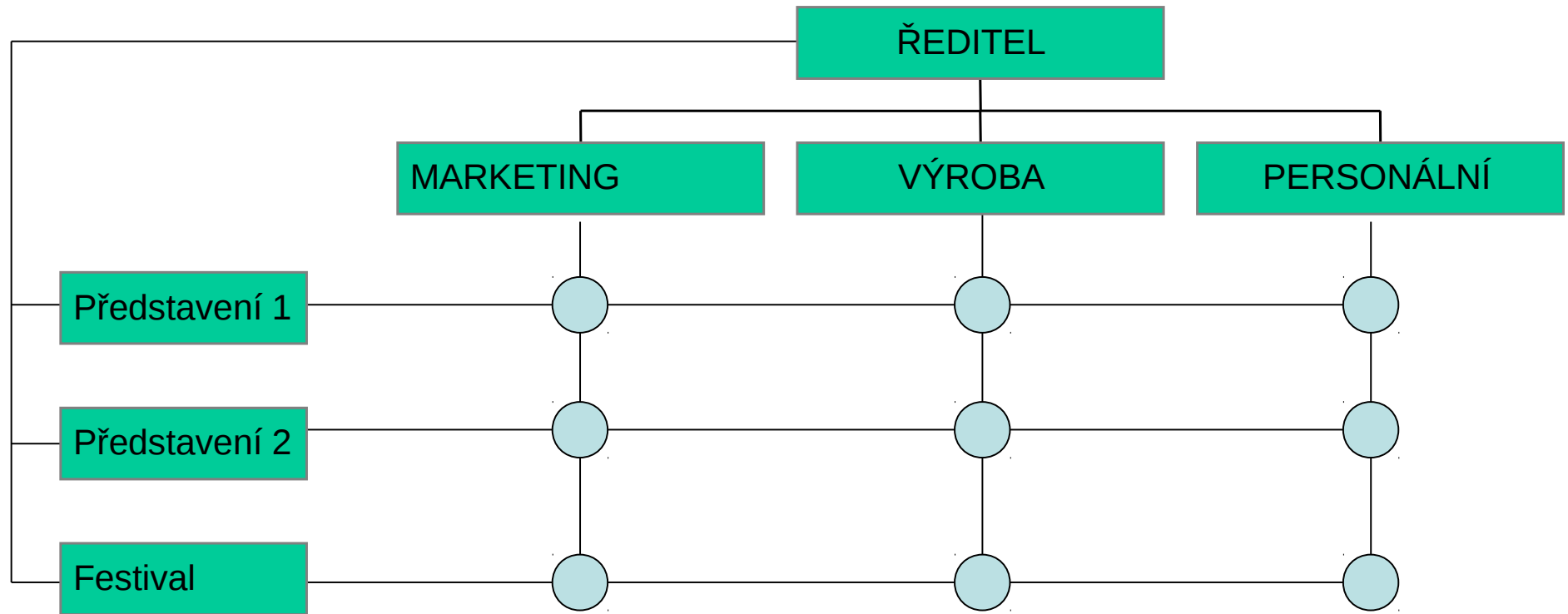
# LINIOVÉ



# ŠTÁBNÍ A LINIOVĚ ŠTÁBNÍ



# Projektové a maticové struktury





# Kritéria pro výběr struktury

- velikost firmy, počet zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců, trvalost zakázek, význam zákazníků, složitost výroby, dostupnost dodavatelských a odběratelských trhů, rozvojová fáze organizace, vliv okolí (sociální, ekonomické, technologické a kulturní prostředí)
- v rámci tvorby organizačních struktur by mělo být též vymezeno **postavení a kompetence všech řídicích orgánů** (valná hromada, představenstvo/správní rada, ředitelská rada/, dozorčí rada/auditoři)
- výsledky tvorby OS se projeví v **organizačních normách** (statut/stanovy, organizační řád atd.)

# Změny organizačních struktur

- **zeštíhlování** (lean production, lean management) - úzké = přehledné - větší celky, často propouštění, prodej budov, strojů
- **zmenšování** (downsizing) - snižování počtu manažerů i dělníků, odprodej budov
- **vyčleňování** (outsourcing) - odprodej, rušení divizí a dceřiných společností
- **reengineering** - zásadní přehodnocení a radikální změna podnikatelských procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby, rychlost (x **kaizen**)

# **Sdružování podniků**

*„organizační struktury vyšších řádů“*

## **Konsorcium**

příležitostné a dočasné spojení několika právně a ekonomicky nezávislých podniků; důvodem takového spojení je například společná účast na velkém tenderu

## **Kartel**

smluvní spojení podniků, které však zůstávají ekonomicky a právně samostatné, velmi úzce však spolupracují v určité oblasti (např. cenová politika, výzkum a vývoj)

# Sdružování podniků

## Koncern

fáze procesu spojování podniků (zpravidla podnikajících v příbuzném oboru), které jsou vzájemně provázány vlastnickými vztahy (vzájemné držení akcií), jsou ekonomicky a právně samostatné, avšak podléhají společnému centrálnímu řízení

## Trust

fáze procesu spojování podniků, kdy původní podniky ztrácejí svou hospodářskou a právní samostatnost a jsou řízeny jednotným vedením

# Sdružování podniků

## **Holding**

uskupení podniků, mezi nimiž vystupuje centrální subjekt (mateřská společnost), která má v ostatních podnicích (dceřinných společnostech) významné vlastnické podíly (akcie) a tudíž je řídí; jednotlivé podniky jsou právně a ekonomicky nezávislé, avšak podřizují se společné podnikatelské strategii

# Sdružování podniků

## **Podnikatelské klastry**

- regionálně propojená skupina firem, škol (příp. dalších organizací) - mohou být z různých oborů, mohou si konkurovat, ale spolupracují např. na vzdělávacích programech, společně komunikují s významnými dodavateli, angažují se v regionálním rozvoji apod.

## **Podnikatelské sítě**

- jako klastry, předpokládá se větší geografický rozsah (i mezinárodní), často v dodavatelsko-odběratelských vztazích), cílem je společný výzkum a vývoj, distribuce znalostí, často fungují jako partner vládních institucí

- existuje přímá souvislost mezi tím, jak spolu firmy spolupracují a celkovou prosperitou regionu (sever/jih Itálie)

# Franchising

- podnikání na základě nákupu licence
- franchisor (poskytovatel franchisy)
- franchisant (příjemce franchisy)
- franchisa - licence
- podniky vystupují samostatně, ale musejí podnikat podle daných pravidel (koncepte původního podnikatele - franchisora)
- McDonald's, Potrefená husa, Holiday Inn, KFC, Dobrá čajovna

# Sebe-organizace

## Eisenhowerův princip

*Důležité a naléhavé – manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně*

*Důležité a nenaléhavé – manažer tyto úkoly odloží nebo je deleguje na nižší stupně řízení*

*Nedůležité, ale naléhavé – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení*

*Nedůležité a nenaléhavé – je třeba vytvořit taková pravidla rozhodování, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával*