

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

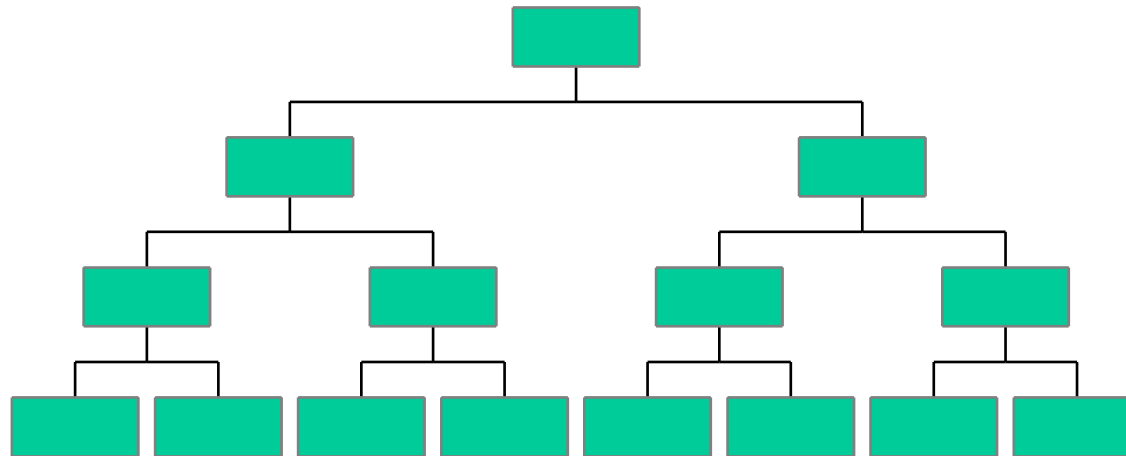
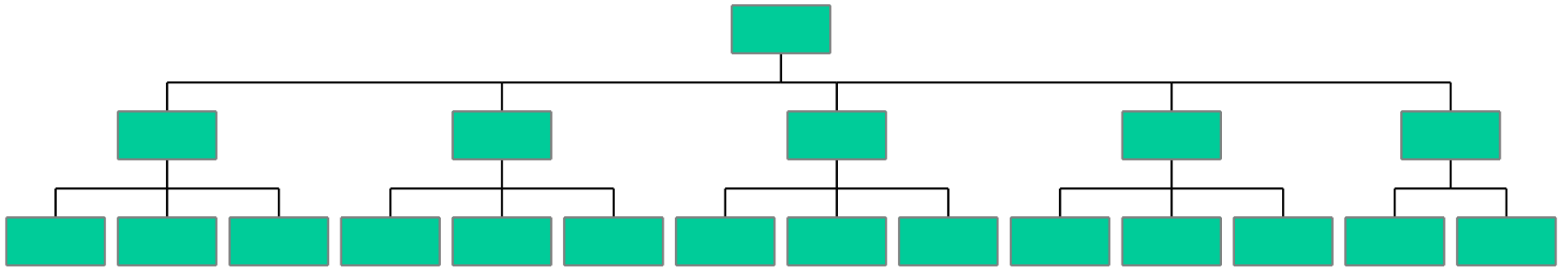
Formální X Neformální

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

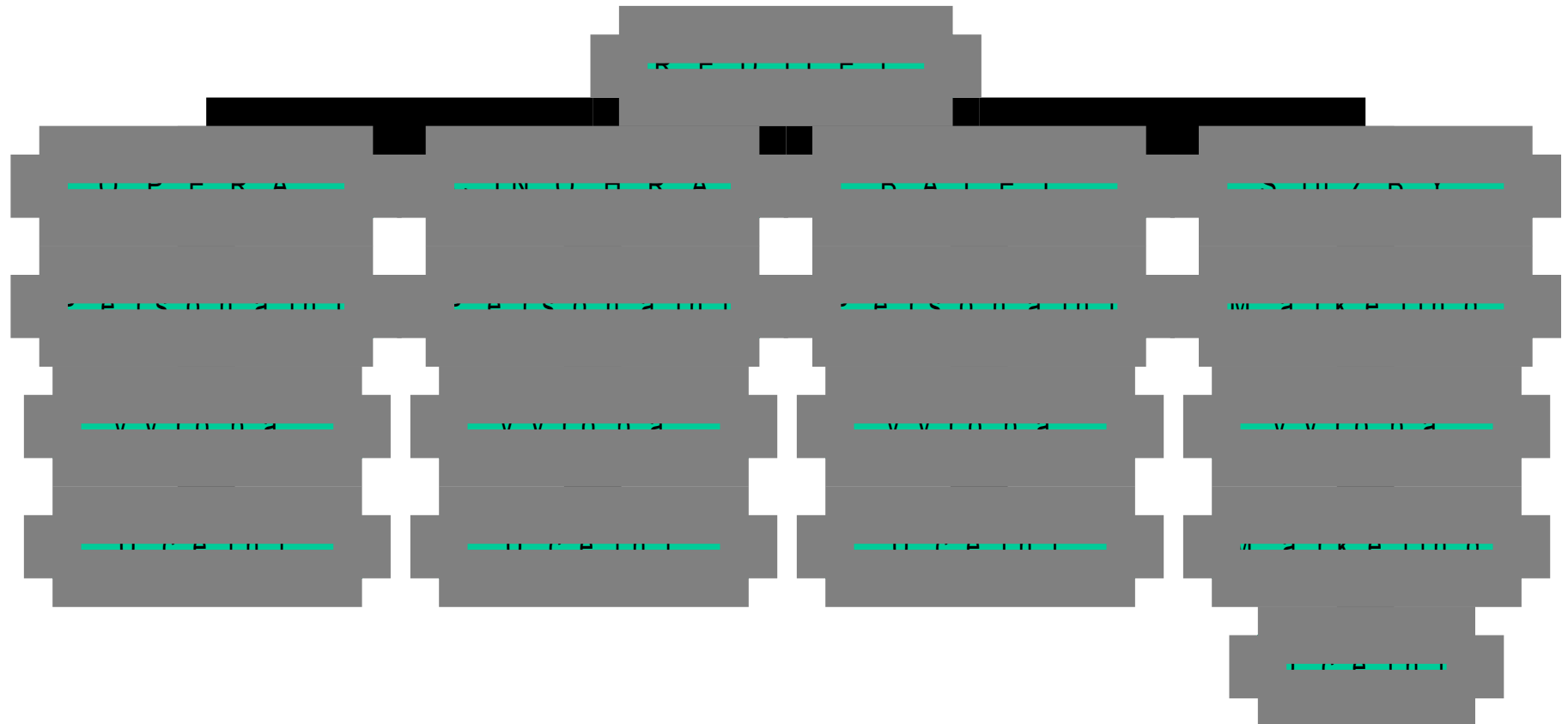
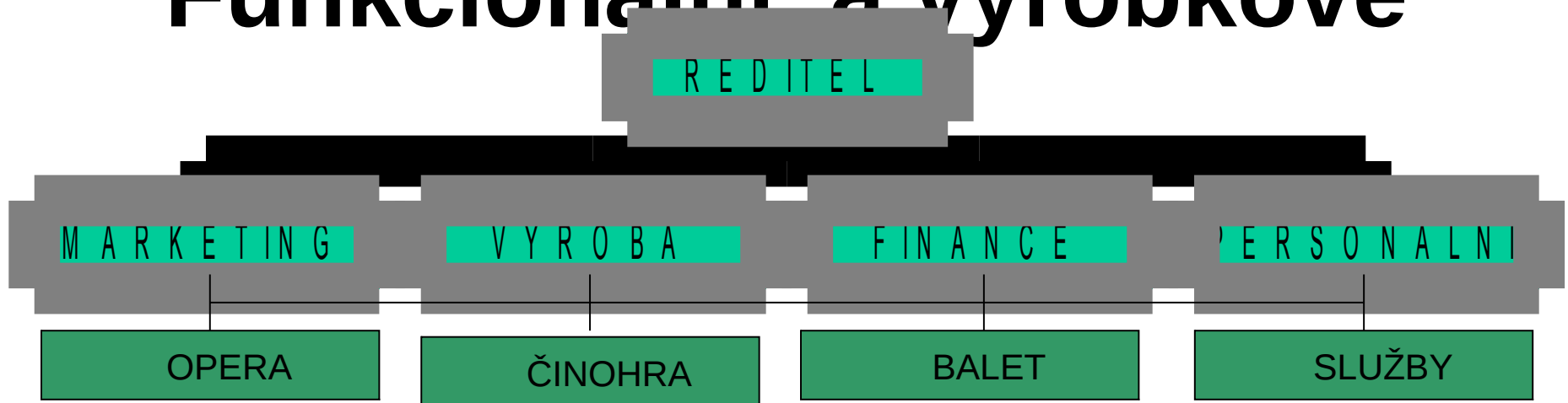
vyplývá z toho, že určitá organizační jednotka (např. výrobní dílna zabývající se výrobou některé části produktového portfolia) může mít i několik nadřízených útvarů specializovaných na tyto činnosti

Výrobové 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

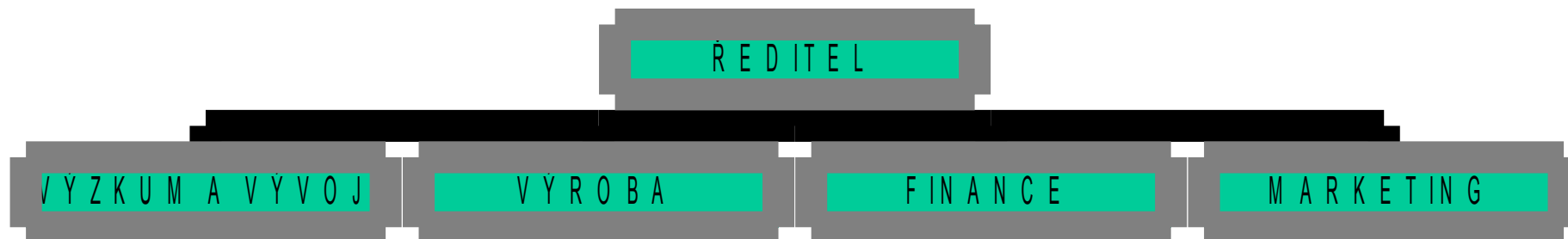
Špičaté a ploché



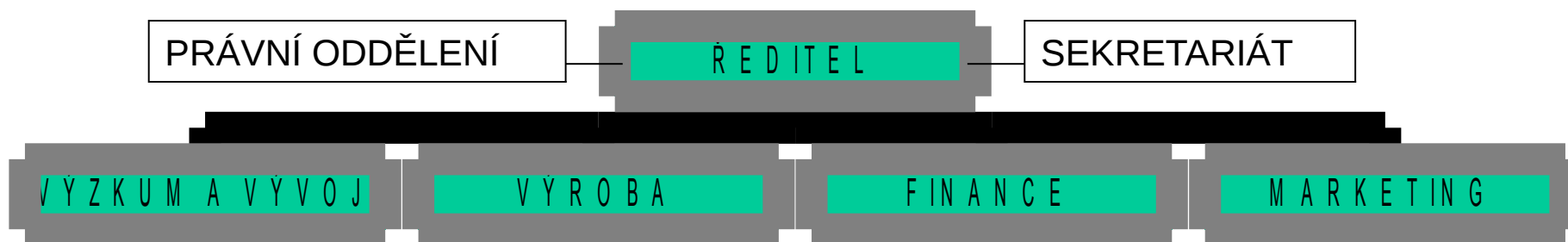
Funkcionální a výrobkové



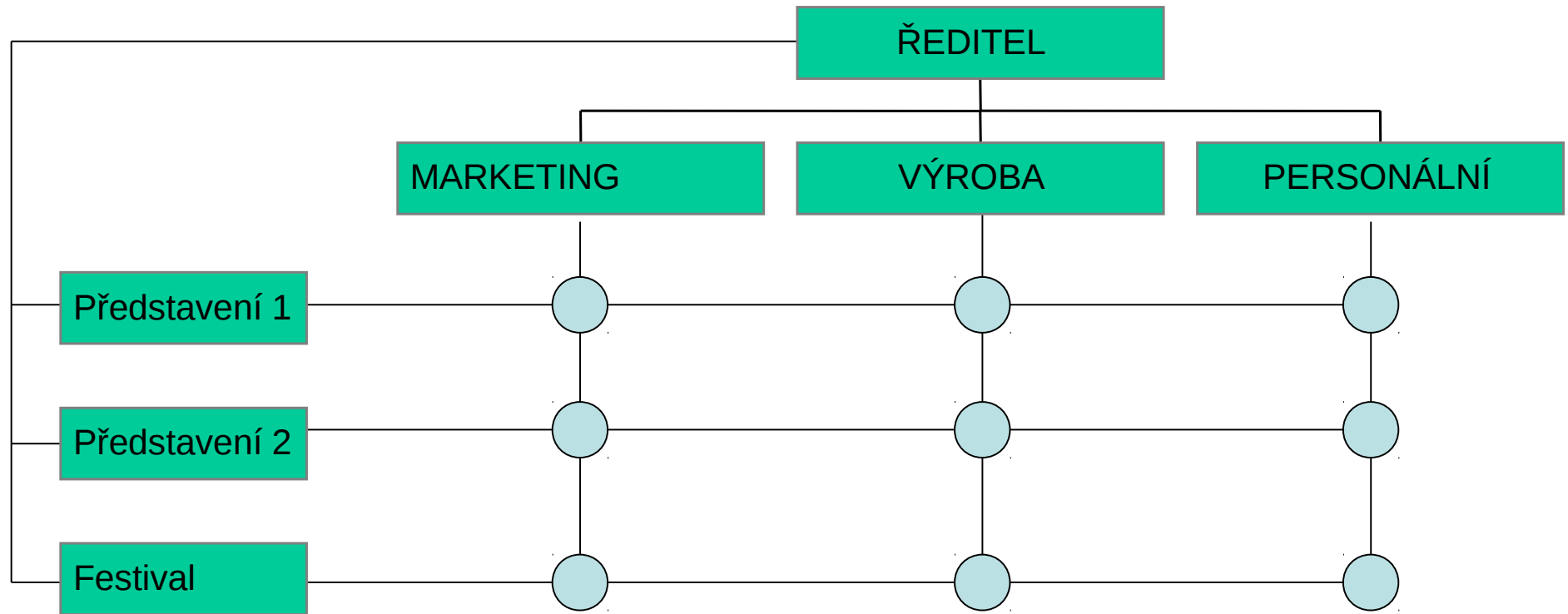
LINIOVÉ



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