

# 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 a komunikačními sítěmi**

# Členění organizačních struktur

*časové trvání: trvalé a dočasné*

**z hlediska členitosti:** ploché a špičaté

**formalizace:** formální a neformální

**sdružování činností:** procesní a útvarové

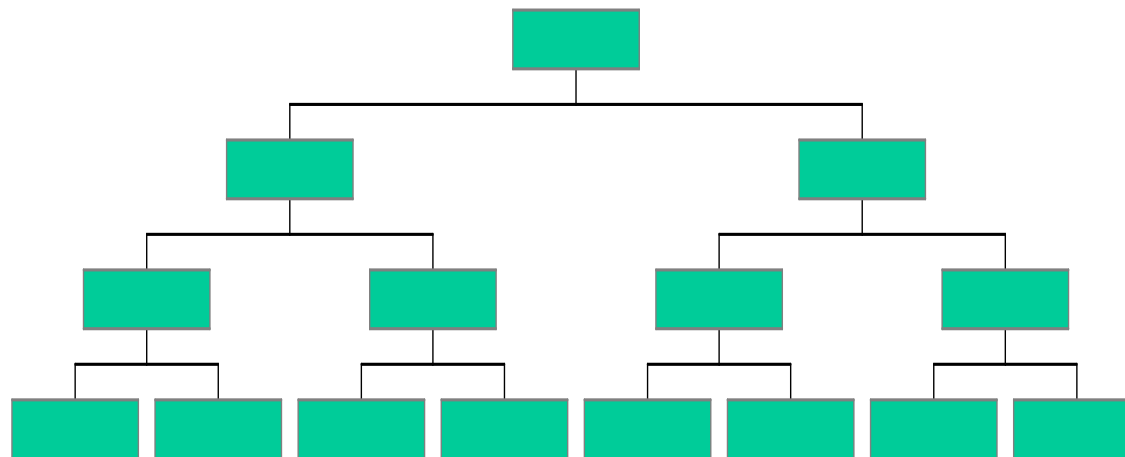
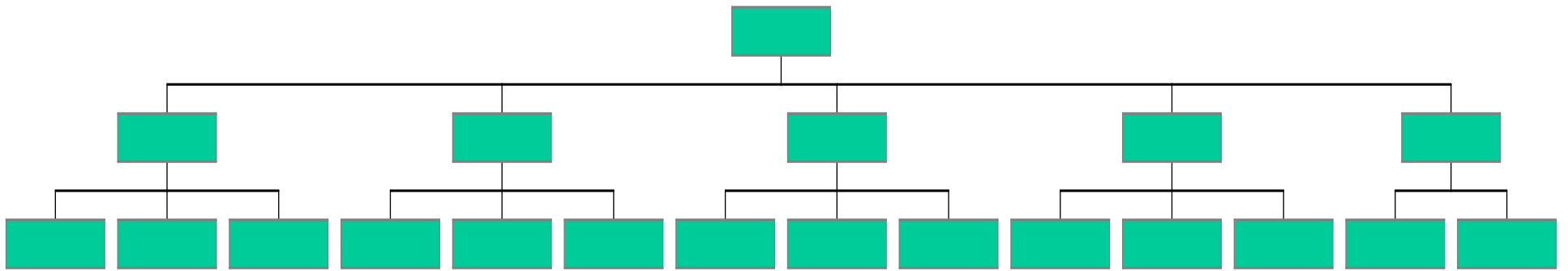
**uplatňování rozhodovacích pravomocí:**

- liniové, štábní, komisionální, kombinované

**delegace pravomoci a zodpovědnosti:**

centralizované a decentralizované

# Špičaté a ploché



# Organizační struktury

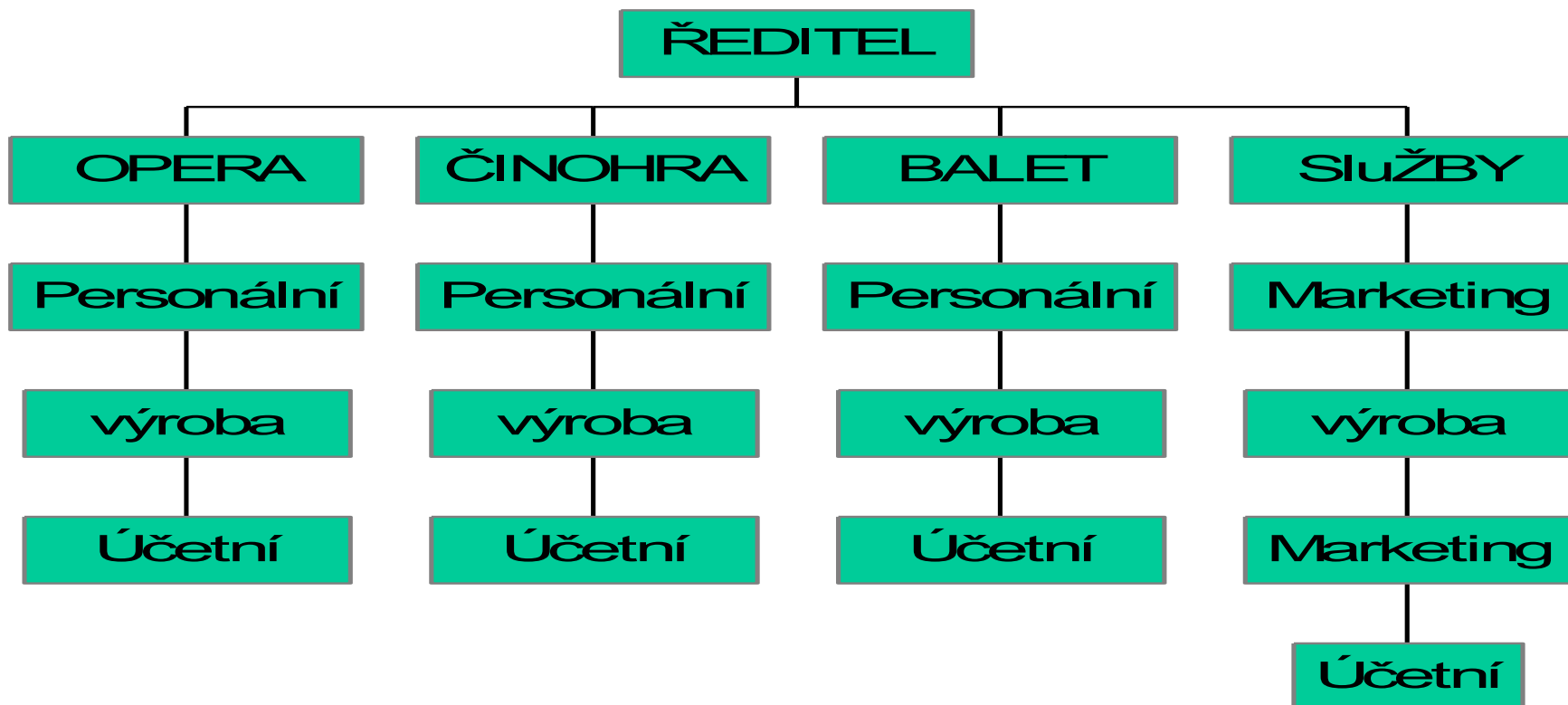
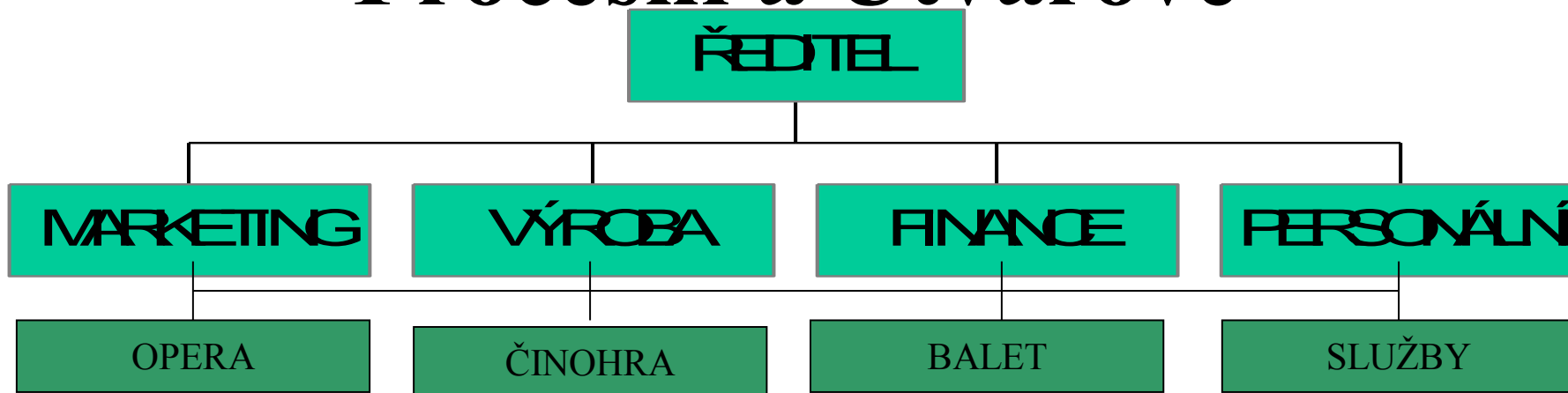
## Formální X Neformální

**Procesní** : útvary jsou specializovány na určité procesy např. výroba, marketing => výrobní ředitel, marketingový ředitel apod.);

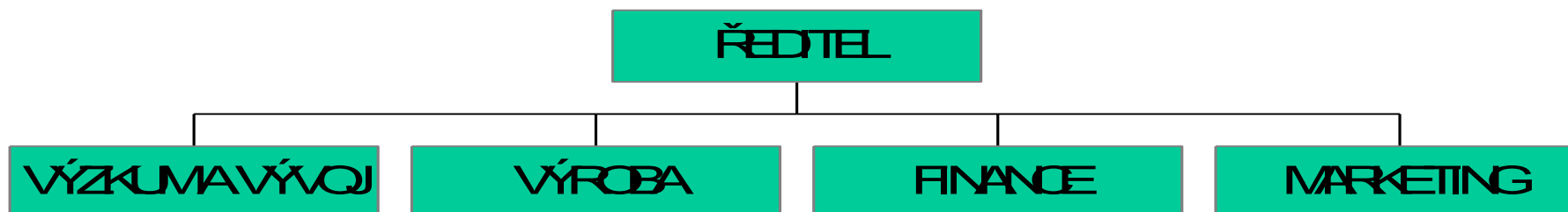
= určitá organizační jednotka (např. dílna) může mít i několik nadřízených útvarů specializovaných na tyto činnosti

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

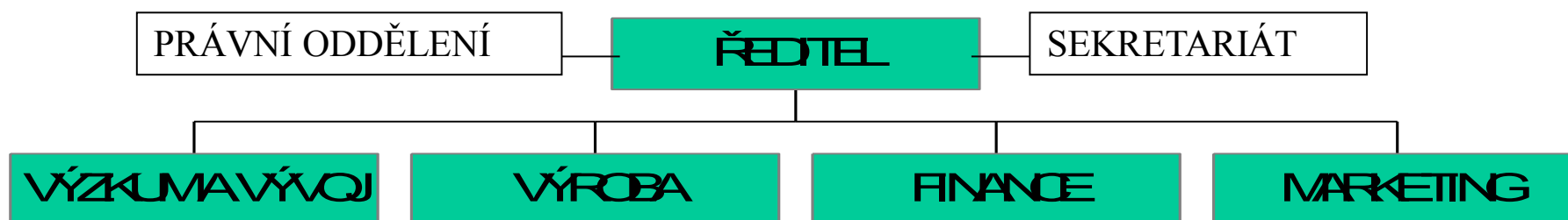
# Procesní a Útvarové



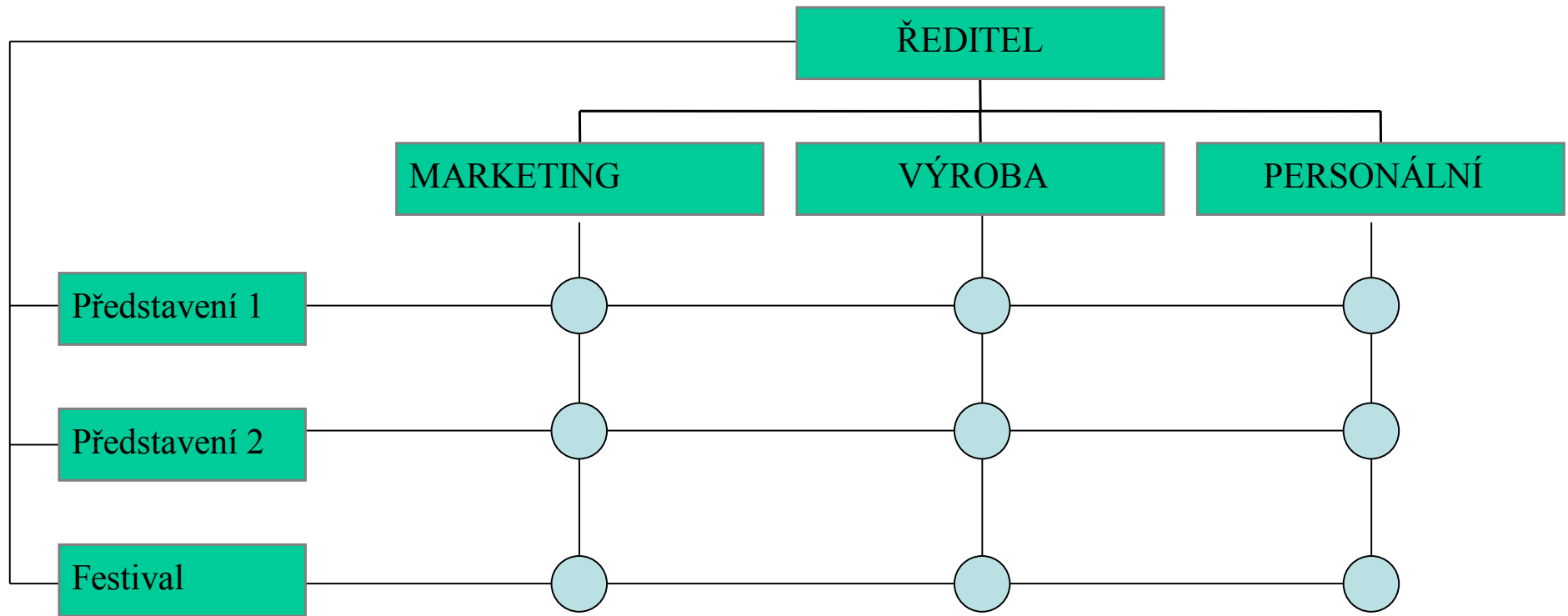
# LINIOVÉ



# 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.)

# 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*

# 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