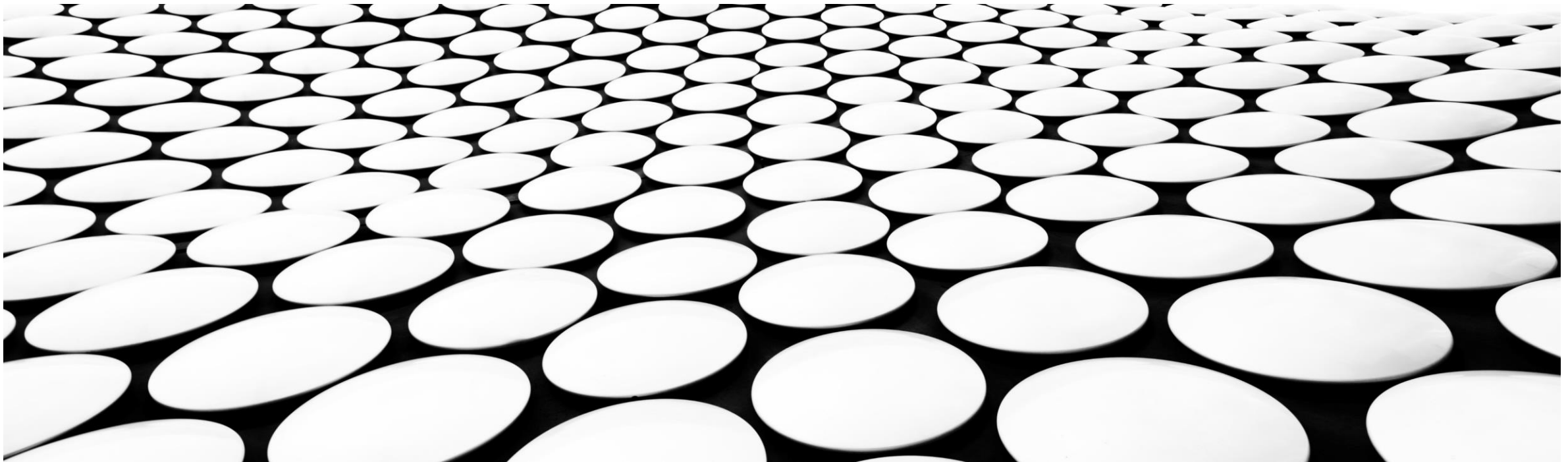
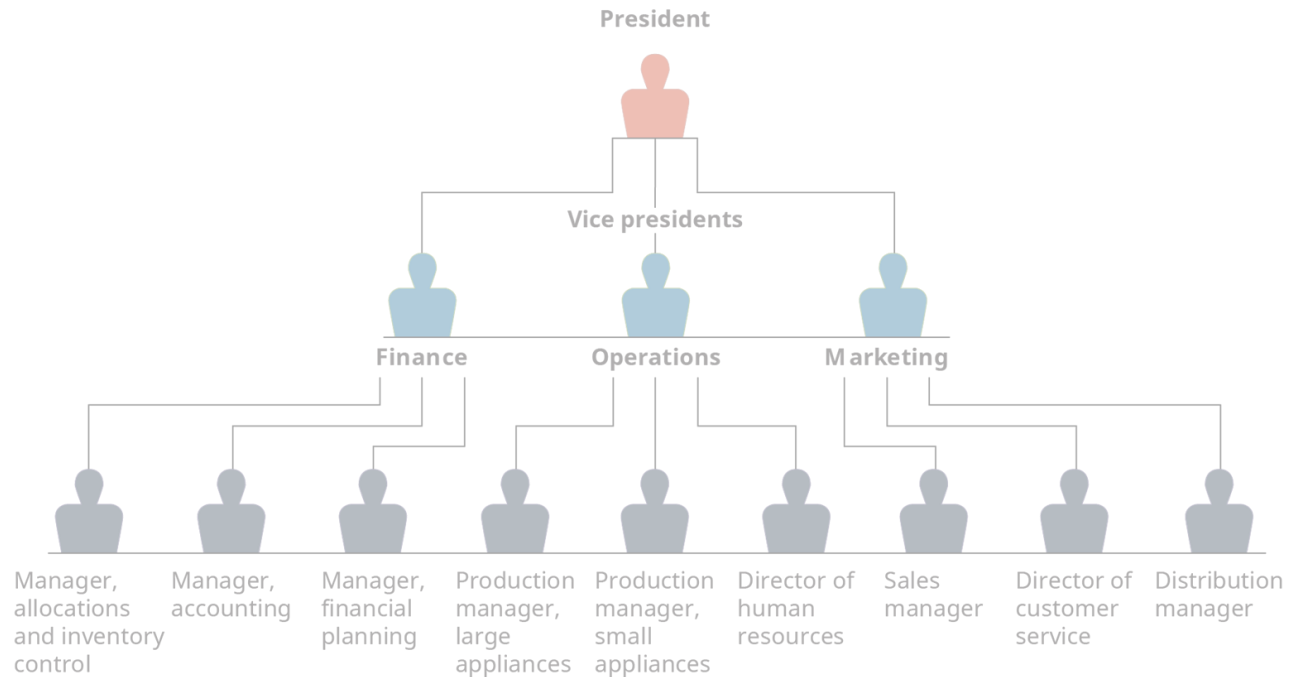

ZÁKLADY MANAGEMENTU 2

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

16. 4. 2024

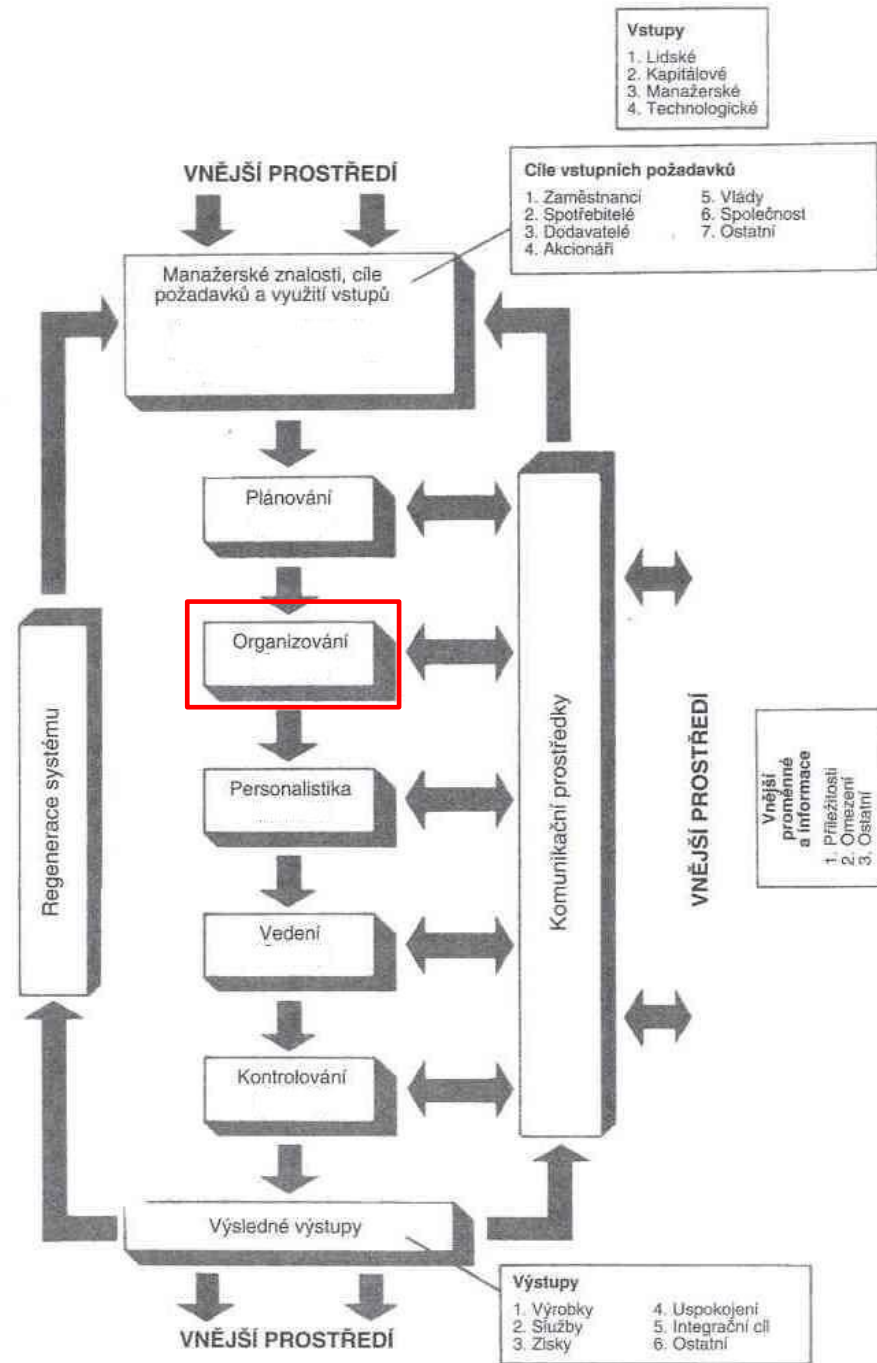




ORGANIZACE A ORGANIZOVÁNÍ

ORGANIZOVÁNÍ

- Do jakých manažerských funkcí ji řadíme?
- Jaký je rozdíl oproti plánování?
 - Nutné prvky formovat do určitých vazeb a definovat tyto vazby
 - Vytvořit organizaci, neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám (tzn. neustále vylepšovat)
- I když manažer správně naplánuje možné cíle, nemusí uspět, když se mu nepodaří tyto zdroje uspořádat/zorganizovat tak, aby dosažení cílů bylo reálné



ORGANIZOVÁNÍ – DEFINICE

Proces neustálého uspořádávání zdrojů (především lidí), které budou uskutečňovat plány organizace, nazýváme **organizování**. Výsledkem procesu organizování je pak určitý typ **organizace**.

Management Process



Planning



Organizing



Staffing



Directing



Coordinating



Controlling

ORGANIZOVÁNÍ

- Efektivní využití zdrojů (materiálních, lidských, kapitálových, finančních) k dosažení cílů organizace
- Účel organizování je:
 - Usměrnovat
 - Vést
 - Uspořádat
 - Koordinovat
 - Kontrolovat
 - Aktivity související s činností firmy

ORGANIZOVÁNÍ – KROKY ORGANIZOVÁNÍ:



Identifikace práce, které mají být provedeny



Klasifikace práce (sdružování podobných činností k sobě)



Přiřazení skupin nebo jednotlivců k práci



Delegování pravomoci a stanovení odpovědnosti

ORGANIZOVÁNÍ

- Synchronizace a kombinace lidských, materiálních a finančních zdrojů
- Napomáhá dosahování výsledků, cílů
- Proces tvorby struktury organizace

„Organizování je funkce, pomocí které je podnik schopen definovat hlavní činnosti, související pracovní místa a koordinaci mezi autoritou a odpovědností. Manažer proto musí vždy organizovat, aby dosáhl výsledků.“

-Chester Barnard

ZÁKLADNÍ PRVKY A LOGIKA SYSTÉMU

- Základní prvky:
 - Specializace
 - Koordinace
 - Vytváření útvarů, rozpětí řízení
 - Dělbba kompetencí
- Úkolem je:
 - Nalézt optimální specializaci člověka v daném systému

SPECIALIZACE

Zvyšuje produktivitu práce

Usnadňuje kontrolu výsledků

Vyžaduje větší koordinaci

KOORDINACE

Jednotlivec je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů (má odpovědnost vytvářet předpoklady pro dosahování cílů) = nadřízený

Seskupování pracovníků do skupin, vytváření útvarů

KOORDINACE

Různá kritéria pro vytváření útvarů:

- Specializace a kvalifikace pracovníků
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit
- Čas (dělení do směn)
- Produkt
- Zákazník
- Místo (pracoviště, region, stát)

Nalézt optimální koordinaci procesů

KROKY PROCESU ORGANIZOVÁNÍ

1. Identifikace a klasifikace činností potřebných pro dosažení cílů organizace



2. Seskupování činností z hlediska podobnosti činností a z hlediska disponibilních zdrojů

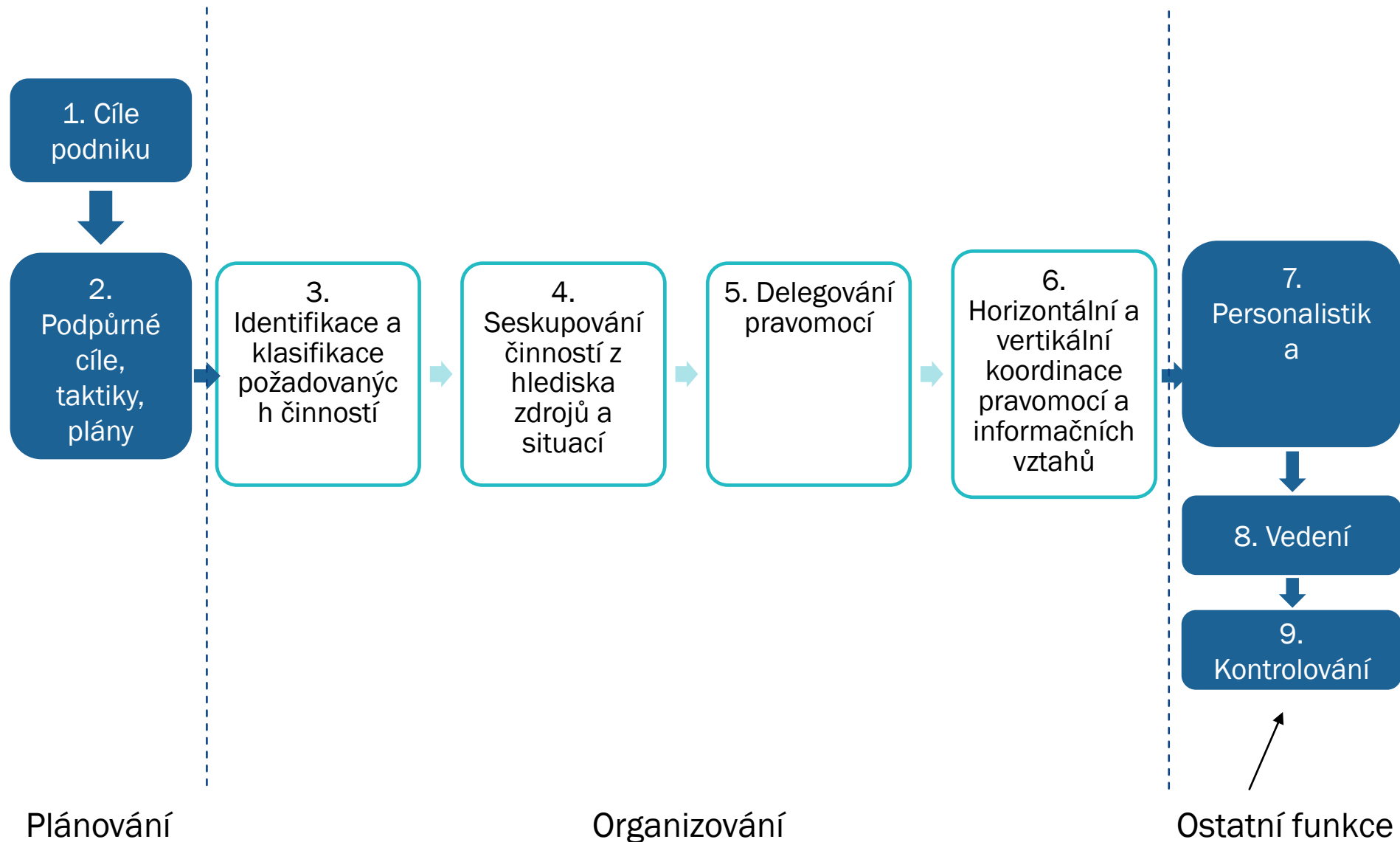


3. Určení vedoucího pracovníka pro danou skupinu činností a delegování pravomoci tomuto řídicímu pracovníkovi



4. Horizontální a vertikální koordinace jednotlivých skupin činností, komunikace a vztahů mezi skupinami

STRUKTURA A PROCES ORGANIZOVÁNÍ



ORGANIZOVÁNÍ Zahrnuje tyto praktické činnosti:

1. Vytvoření organizačního řádu

- Organizační schéma
- Popisy kompetenci a pravomocí manažerů

2. Vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků

- Určení, komu je funkce nadřizena, komu je podřizena
- Určení náplně vlastní práce
- Určení zodpovědnosti

3. Zařazení pracovníků do funkcí

- Posouzení schopností prac. pro funkci
- Souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolů
- Zajištění kooperace s jinými pracovníky, resp. zastupování



POJEM ORGANIZACE

1. Organizace ve smyslu právním
2. Organizace chápaná jako míra uspořádání systému (jako stupeň organizovanosti)

ORGANIZACE VE SMYSLU PRÁVNÍM

Znamená určitou skupinu lidí spjatou společným cílem, určitým způsobem uspořádanou, celek právně vymezený s určitou dávkou samostatnosti.

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích – vymezené možné typy podnikatelských aktivit
- Zákon č. 89/2012 Sb. NOZ – nadace, TJ, spolky
- Společnost jako taková, stát atd.



ORGANIZACE VE SMYSLU PRÁVNÍM

- Organizace je výsledkem procesu organizování
 - Vnější forma určitým způsobem vymezených vztahů a definovaných vazeb

STÁT JAKO PRÁVNÍ TYP ORGANIZACE

„Stát je společenství, které si na určitém území nárokuje pro sebe monopol legitimního násilí. Pokud by neexistovalo násilí jako prostředek státního zájmu, pak by stát zanikl a místo něj by nastoupila anarchie.“ – Max Weber

- Základní kritéria státu – v **Konvenci o právech a povinnostech států** – podepsána v roce 1933 v Montevideu (Uruguay)
- Stát je subjektem mezinárodního práva, který:
 - Má stálé obyvatelstvo
 - Je vymezen státním územím
 - Disponuje státní mocí (vládou a státním aparátem)
 - Má schopnost vstupovat do vztahů s jinými státy

STÁT JAKO PRÁVNÍ TYP ORGANIZACE

- Jak byste blíže objasnili, že si stát „nárokuje jistou míru monopolu legitimního násilí“ a „nástup anarchie?“ Co je to anarchie?
- Uved'te alespoň jeden příklad z historie, kdy stát (jako organizace) selhal? Jak se takové selhání organizace státu projevuje?

ORGANIZACE JAKO MÍRA USPOŘÁDÁNÍ SYSTÉMU (STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI)

- Stupeň vazeb mezi jednotlivými prvky systému, jejich vzájemná koordinace, výraz stupně uspořádání prvků systému
- Vyjadřuje, zda a nakolik všechny prvky systému směřují ke stejnému cíli, zda vzájemné závislosti jsou takové, že dosažení cíle podporují nebo znesnadňují
- Tato obecná část teorie řízení vychází ze základů kybernetiky, z teorie systémů
- **Jestliže mezi prvky systému nejsou žádné vztahy a vazby, jedná se o neorganizovaný soubor**
 - U neorganizovaného souboru nemůžeme přesně určit jeho chování, nemůžeme tento systém dobře řídit
 - Je nutné prvky nejprve formovat do určitých vazeb a definovat tyto vazby
 - Systému s nízkou organizovaností je nejprve nutné zdokonalit, chceme-li je řídit

HISTORIE KYBERNETIKY A VÝPOČETNÍ TECHNIKY

- Norbert Wiener – zakladatel kybernetiky
 - Pojem z roku 1948
 - Zahrnuje obory: informatika, AI, neuronové sítě
 - Po 2. sv. v. se vyvíjel především v USA, Japonsku, Západní Evropě; východní blok dlouho odmítal jako „buržoazní přežitek“
- Aplikovaná kybernetika je využívána např. v biokybernetice, sociologii, ekonomii a **teoriích řízení (managementu)**

ORGANIZAČNÍ SYSTÉM

- Soustava přesně daných pravidel, jak se mají prvky systému chovat
 - Jak reagovat na vstupní podněty
 - Jaká soustava cílů od osobních po globální je stanovena
 - Jaké výhody bude mít jejich plnění
 - Jaké sankce budou následovat v případě jejich neplnění
- Základní prvky – zdroje:
 - Lidé
 - Výrobní prostředky (finanční, přírodní apod.)

PILÍŘE ORGANIZOVANÉHO SYSTÉMU

Řešení a
zajištění
správného rytmu
a taktu výroby

Určení časového
intervalu k
výkonu určité
výrobní operace

Návaznost

Koordinace s
ostatními
operacemi
(plynulost výroby)

Zajištění nutný
přísun materiálů
(výpočty zásob)

PILÍŘE ORGANIZOVANÉHO SYSTÉMU

Matematicko –
statistické
metody

Korelační
analýza

Taylorovy metody
rozboru
pracovních
operací

Tok materiálu,
výpočtu norem
výkonu, času
atd.

ORGANIZACE

- Technické vazby mezi výrobními prostředky
- Tzv. smíšené vazby – vazby mezi výrobními prostředky a lidmi
- Automat je příkladem absolutně organizovaného systému
 - Pokud jsou v systému lidé, nikdy nefunguje systém jako automat

PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ

1. Princip jednoty
cílů

2. Princip
organizační
efektivnosti

3. Princip rozpětí
managementu

4. Princip
jednoznačného
přiřazení

5. Princip
delegování podle
očekávaných
výsledků

6. Princip
absolutní
odpovědnosti

7. Princip rovnosti
pravomoci a
odpovědnosti

8. Princip jednoty
vedení

9. Princip úrovně
pravomoci

10. Princip
vyváženosti

11. Princip
pružnosti

Vysvětleno na slidech 48 a 49

PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ – VŠEOBECNĚ APLIKOVATELNÁ KRITÉRIA EFEKTIVNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

1. Princip jednoty cílů
 - Organizační struktura je efektivní tehdy, umožňuje-li jednotlivcům přispívat k dosažení podnikových cílů.
2. Princip organizační efektivnosti
 - Je efektivní tehdy, jestliže při dosahování podnikových cílů dochází k minimálním nežádoucím důsledkům nebo nákladům.
3. Princip rozpětí managementu
 - V každé manažerské pozici existuje omezení počtu osob, které je možné efektivně řídit. Na velikost tohoto omezení působí řada faktorů.
4. Princip jednoznačného přiřazení
 - Čím je v podniku jasnější linie pravomoci vedoucí od vrcholové pozice k jakékoliv podřízené pozici, tím je jasnější odpovědnost za rozhodování a tím je komunikace v podniku efektivnější.
5. Princip delegování podle očekávaných výsledků
 - Pravomoc delegovaná jednotlivým manažerům by měla být úměrná jejich schopnostem dosáhnout očekávaných výsledků.
6. Princip absolutní odpovědnosti
 - Podřízení jsou odpovědní za své činnosti svému nadřízenému a vedoucí nesou plnou odpovědnost za činnost svých podřízených.

PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ – VŠEOBECNĚ APLIKOVATELNÁ KRITÉRIA EFEKTIVNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

7. Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti

- Odpovědnost za činnost nesmí být větší a neměla by být menší než delegovaná pravomoc.

8. Princip jednoty vedení

- Čím více podléhají jednotlivci pouze jednomu nadřízenému, tím je menší možnost vzniku problémů a tím je větší pocit odpovědnosti za dosahované výsledky.

9. Princip úrovně pravomoci

- Udržování zamýšlené delegace vyžaduje, aby byla jednotlivými manažery v rámci pravomoci uskutečněna veškerá příslušná rozhodnutí a ne, aby byla postupována na vyšší organizační úroveň.

10. Princip vyváženosti

- Každá organizační struktura vyžaduje vyváženost pro efektivní dosahování podnikových cílů – hledání optima. Vyvážení počtu činností a lidí, kteří jsou v organizaci umístěni.

11. Princip pružnosti

- Čím více opatření pro zvýšení pružnosti je zabudováno do organizační struktury, tím lepe může organizační struktura plnit svůj účel. Při změně situace má schopnost přizpůsobit se počtu zákazníků, výrobků atd.



PRACOVNÍ LIST Č. 4

ÚKOL Č. 1, ÚKOL Č. 2





PROSTOR PRO DOTAZY

