

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Teorie organizování

Cíl: Vysvětlit úlohu organizování; seznámit s hlavními organizačními koncepty

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Představte organizační strukturu libovolné organizace a popište její parametry (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení (absolutní, průměrné), divizní x funkční princip atd.).
2. Charakterizujte organizační kulturu vybrané organizace.

Studijní literatura:

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 9788024721491.

MAŠLEJ, Miroslav, et al. Základy a základní pojmy managementu. Brno: Univerzita obrany, 2006. 190 s.

VEBER A KOL., Jaromír. Management : Základy, prosperita, globalizace, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295s. ISBN 80-7261-143-7.

Obsah:

1. Základní pojmy
2. Vymezení organizování

1. Základní pojmy

Formální stránka organizace je postavena na neosobních vztazích, které vyplývají z popisu pracovního místa, je nezbytným rysem každé organizační jednotky. Čím je formální stránka více propracována, tím vyšší je organizovanost soustavy. Ovšem efektivnost se zvyšuje jen do určité míry, po překonání určité meze již klesá. Lidé vyžadují ve své práci určitou volnost pro vlastní rozhodování, uplatnění schopností a znalostí. Přemíra směrnic a předpisů obvykle snižuje nebo vůbec omezuje aktivitu pracovníků.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Neformální stránka organizace je tvořena sociálními vztahy, které vznikají zpravidla spontánně na základě shody cílů. Rozhodující jsou osobní vztahy, nikoliv organizační norma. Vztahy jsou založeny na emočním osobním přístupu, členové jsou osobně nezastupitelní.

Mohou vznikat vztahy:

- podpory;
- neutrality;
- odporu (protichůdnosti).

Neformální vztahy jsou přirozeným jevem. Na druhé straně, mohou být překážkou tam, kde nejsou deklarovány formální vztahy nebo tam, kde existuje rozpor mezi normami a cíli formální skupiny, popřípadě formální skupina nedosahuje stanovených cílů a z toho důvodu nemůže uspokojit potřeby svých členů. Organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. P. F. Drucker vyjádřil, že "organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu." V současnosti se část moderních autorů přiklání k systémovému pojetí organizačních struktur – ve zjednodušení jsou chápány jako soubor prvků (útvárů, pracovišť) a vztahů – vazeb mezi nimi.

Objektivními příčinami strukturalizace jsou:

- a) Dělbá práce
- b) Limitující tělesné i duševní kapacity člověka

Z potřeby strukturalizace vyplývá vznik potřeby funkcionálních koordinátorů a manažerů.

Rozpětí řízení udává počet formálně podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi. V literatuře je tento údaj nazýván termínem množící koeficient. Ten dosahuje širokého intervalu hodnot, protože zde působí více obecných limitujících faktorů:

- podobnost nebo rozmanitost úkolů;
- územní rozložení;
- složitost funkcí, odborná náročnost činností;
- potřeba koordinace;
- povaha plánování;
- organizační podpora;
- kvalita pracovníků.

Čím je práce podřízených odlišnější, složitější a různorodá, tím je rozpětí řízení užší. Při nízkém množícím koeficientu je nutno vytvořit vysokou organizační strukturu. Rozpětí řízení by se co nejvíce mělo přibližovat hodnotě potencionálního pole řízení.

Potencionální pole řízení udává optimální počet podřízených, který může vedoucí pracovník efektivně řídit. Jeden člověk však může přímo řídit pouze jejich omezený počet. Potenciální pole řízení je závislé na totožných nebo velmi blízkých faktorech jako množicí koeficient.

Tyto faktory můžeme doplnit o:

- míru decentralizace řízení (čím větší decentralizace, tím více podřízených);
- rozsah neřídících úkolů (úkoly, které musí vedoucí pracovník plnit osobně);
- relativní trvalost organizace (stabilizace organizace má vliv na zapracování a snižuje počet řídicích zásahů vedoucího).

Skutečné pole řízení udává počet podřízených, které vedoucí pracovník skutečně řídí.

Stupně řízení – vyjadřují vertikální uspořádání manažerské pozice, která se projevuje určitou mírou volnosti a možností určitého omezování variety chování podřízených.

Útvar je základním prvkem – částí organizace sdružující určitý počet lidí a prostředků. Jeho částmi jsou vnitropodnikové organizační jednotky, zpravidla provozní jednotky, tzn. útvary s vedoucím pracovníkem, které je možno řídit jako hospodářská, nákladová nebo jiná střediska.

Organizační proces je řada po sobě následujících událostí, mezi nimiž existuje určitý druh vztahů, které jsou založeny na tom, že se spolupřičinují o úspěch celého řízeného procesu (jedná se o souběh událostí s vlastností organizace).

Organizační normy jsou pravidla, která určují formální stránku organizace. Zpravidla jsou zpracovány písemně a mají pro každou organizační soustavu mimořádný význam. Mohou mít formu jako:

- a) normy statutární (statut, organizační řád, pracovní řád, popisy funkcí);
- b) ostatní organizační normy (organizační směrnice, pracovní popisy, metodiky, aj.).

Neexistence organizačních norem anebo pouze velmi obrazných norem značně zvýhodňuje skupinu méně aktivních pracovníků proti schopným a aktivním.

Centralizace v podstatě znamená soustředování rozhodovací pravomoci a odpovědnosti u vyššího stupně řízení.

Decentralizace naopak znamená trvalé delegování pravomoci a odpovědnosti na nižší stupně řízení.

2. Vymezení organizování

Význam termínu organizace můžeme chápat jako pojetí:

- a) Atributové (jako vlastnost systému – někdy je chápána i jako stav věcí, čili souhrn vlastností dané věci v určitém okamžiku nebo souhrn jejich vlastností, které v časovém období nepodléhají změnám) jako – organizovanost,
- b) Věcné - jako organizovaná věc (systém – věci – předměty, existují v čase a prostoru ve fyzikálním smyslu jako věci živé nebo neživé, jednoduché nebo složité, podle struktury

prvků, ze kterých jsou složeny), vytvářející organizační soustavu, s jednoduchou nebo složitou vícestupňovou hierarchickou organizační strukturou.

- c) Aktivní (jako organizační činnost) – organizování, jejímž cílem je zvýšení organizovanosti soustavy:
- zvýšením účasti členů soustavy na splnění cílů;
 - zlepšením metod činnosti, systematickým výběrem vhodnějších prostředků činnosti;
 - vytvářením vnitřní struktury řízeného objektu;
 - obsazením této struktury lidmi a dosažením toho, aby lidé vykonávali určené funkce;
 - vložением pracovních prostředků a pracovních předmětů do této struktury;
 - uspořádáním opakovaných procesů probíhajících v řízeném objektu;
 - včleněním řízeného objektu pomocí vnějších vazeb do určitého prostředí společenského, přírodního a technického tak, aby řízený systém byl schopen plnit stanovené úkoly.

V procesu řízení má organizování dvě hlavní oblasti zájmu:

- a) Strukturální, které se zaměřuje na tvorbu organizační struktury, tj. na základní uspořádání organizovaného objektu.
- b) Procesní, které je zaměřeno na účelné uspořádání obsahové a funkcionální stránky řídicích procesů.

Obě tyto oblasti jsou neoddělitelnou součástí organizování a obě vznikají, působí a mění se ve vzájemných souvislostech.

Výsledkem organizování je organizace jako konkrétní uspořádání systému, ať jako procesu nebo objektu, přičemž se snižuje varieta možného chování jednotlivých prvků a tím roste i vnitřní informovanost a akceschopnost soustavy.

2.1. Organizace podniku

Na každou organizaci působí řada faktorů, které významně ovlivňují jejich úspěšnost při dosahování jejích cílů. Mezi neopominutelné patří: prostředí, strategie, velikost, technologie a konkurence.

2.1.1. Prostředí a organizační systém podniku

Od 60. let, díky teoretické studii Burnse a Stalkera, se praxe managementu opírá o dvě formy organizačního systému: mechanického a organického.

V mechanickém systému, který se podobá byrokratické organizaci, je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. Tento systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny.

V organickém systému jsou pravidla a stanovy minimální, úlohy jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly.

Organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé. Úkoly jsou zadávány celým skupinám a jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostřední znalosti problémů. Komunikace je zejména horizontální, aby si pracovníci mohli předávat informace o upřesňování úkolů a změnách v okolí.

Podle vlivu prostředí se organizace liší mírou diferenciaci a integrace.

Diferenciace popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou.

Integrace je stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Obecně lze říci, že ve složitém a rychle se měnícím prostředí vzrůstá potřeba diferenciaci a integrace organizace. Ve složitém prostředí je třeba, aby manažeři vytvořili vysoce specializovaná oddělení, která by se vyrovnala s požadavky nepředvídatelně se měnícího prostředí.

Manažeři organizací ve stálém prostředí by měli rozvíjet mechanické struktury, aby bylo řízení efektivní. Jestliže je prostředí nestálé, pak by manažeři měli použít pro svou organizaci organický systém. Jestliže je prostředí velmi složité, organizace by měla být diferencována tak, aby oddělení přizpůsobovala své struktury těm částem prostředí, ve kterých vyvíjí svou činnost. Integrace je nezbytná, v případě, že oddělení musejí vzájemně spolupracovat a prostředí je nestálé.

2.1.2.Strategie a organizační systém podniku

Strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a ten-to vztah ovlivňuje strukturu organizace. Např. firma, která vidí příležitost k růstu v územním rozšiřování, bude potřebovat přestavět svou strukturu. To může znamenat změnu produkce velkého rozsahu zboží. To povede firmu k tomu, aby změnila svou organizační strukturu z funkcionální na divizionální. Tudíž "struktura následuje strategii". Strategie jsou pojímány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. Ustálily se tři typy strategií: obránce (defender), výzkumník (prospector), analyzátor (analyser) a zpátečník (reactor). Od těchto rozhodnutí se odvíjí podnikové strategie popsané v kapitole plánování.

Obránce

Tento vzor chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, respektive služby, výkony. Výrobní postupy jsou zlepšovány podle pravidel hospodářských a technologických možností. Konzervativní chování se prolomí, když jsou známy možnosti zvýšit efektivnost ve vedení nebo výrobě. Protože tyto organizace nehledají nové výrobové tržní oblasti, uskutečňuje se inovace jako plynulý proces. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí. Obránci se vyznačují velkou účinností a nezabývají se účelností, vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů. Používají klasickou funkcionální organizační strukturu – viz dále. Dominuje řízení s přímou (direktivní) pravomocí ředitele.

Výzkumník (inovátor)

Výzkumníci hledají stále nové možnosti na trhu. Když se tuší nové šance, experimentuje se s možnými reakcemi. Centrálním kritériem úspěchu je působivost nových řešení. Tomu odpovídajícím způsobem ustupuje účinnost organizace do pozadí. Dynamické okolí tvoří základ pro úspěšné chování výzkumníka.

Vrcholový management přenechává rozhodovací kompetence na decentralizované celky. Cílem snah je rozvoj alternativních strategií pro řízení efektivnosti vyprodukovaných výkonů.

Inovátoři se zaměřují na stále nové výrobky. Využívají divizionálních organizačních struktur nebo strategických obchodních jednotek (SBU).

Analyzátor

Kombinuje oba předcházející vzory chování, ve kterém striktně diferencuje mezi různými oblastmi podnikání. Kmenové, základní domény, se zpracovávají se zásadami obránce. K tomu jsou souběžně definovány dorůstající obory, které se dotvářejí pružně. Jestliže se ukazují některé inovace jako úspěšné, začnou se realizovat, aniž by opuštěn stálý obor. Využívá maticových organizačních struktur.

Zpátečník

Chování zpátečníka se vyznačuje nejistotou. Změny okolí jsou sice vnímány, není však schopen efektivně reagovat. Vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi jsou neprovázané. To ztěžuje rozvoj a implementaci dlouhodobých strategií. Místo toho jsou dělána opatření podle krátkodobých požadavků. Tím jsou takovéto podniky pro okolí nevyzpytatelné, jejich vlastní nejistota se přenáší na okolí.

Zpátečníci se nemohou přizpůsobit reakcím na krátkodobé změny, jsou dezorientováni. Převážně používají klasické organizační struktury (liniové štábní).

2.1.3. Velikost podniku a jeho organizační systém

Další důležitou charakteristikou při rozhodování o systému organizace je její velikost. Můžeme ji zjistit z různých ukazatelů: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Měli bychom si však uvědomit, že některé organizace, jako reklamní agentury, mohou mít milionové zisky s několika zaměstnanci, zatímco firmy například v obuvnickém průmyslu s velkým počtem zaměstnanců nemají ani milion. Všeobecným pravidlem je, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější.

Manažeři by si při rozhodování měli uvědomit, že to, co dělá organizační strukturu "dobrou", jsou právě ty problémy, které sama nevyvolává. Čím je struktura jednodušší, tím méně se toho může pokazit.