



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

NAUKA O PODNIKU - ORGANIZACE PODNIKU

Tomáš Pražák
Přednášející



ORGANIZAČNÍ VÝSTAVBA PODNIKU A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ

- organizování = stanovení činností lidí ve smyslu dělby práce, které povede k dosažení podnikových cílů.
- cíl: vytvořit vhodné pracovní prostředí tak, aby se zefektivnil nejen výrobní proces, ale také i náklady.
- činnosti organizování:
 - vytvoření popisu jednotlivých činností
 - seskupování činností
 - přiřazení vedoucího pracovníka ke skupině činností
 - vytvoření horizontálních a vertikálních vazeb



- tvorba organizační struktury podniku:
 1. Vytvoření **organizačního řádu** – organizační schéma + popis kompetencí a pravomocí manažerů
 2. Vytvoření **popisů pracovních funkcí zaměstnanců** – určení, komu je funkce nadřizena a komu podřizena, určení náplně vlastní práce a určení míry pravomoci a zodpovědnosti
 3. **Zařazení pracovníků do funkcí** – na základě posouzení schopnosti zaměstnance pro funkci, souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolu



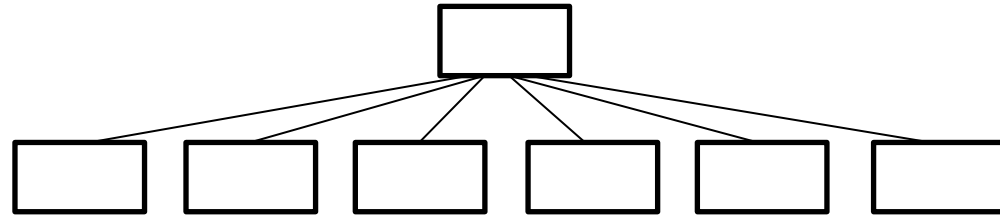
- výběr organizační struktury závisí na:
 - vnějších faktorech (zejména míra stability podnikatelského prostředí)
 - vnitřních faktorech (např. styl vedení, podniková kultura, úroveň IT...)
- každá organizační struktura má svá pozitiva i negativa



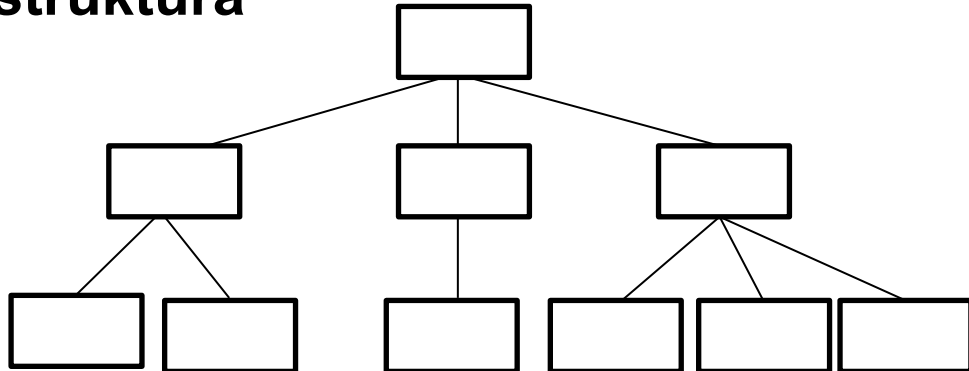
- tvar organizační struktury podniku = způsob vertikálního i horizontálního uspořádání ve vzájemné kombinaci:
 - vertikálně:
 - ❖ stupně řízení
 - ❖ dělba pravomocí a zodpovědnosti - vztahy nadřízenosti a podřízenosti
 - horizontálně:
 - ❖ počet pozic, útvarů, lidí v organizaci
 - široké rozpětí řízení - nízký počet úrovní řízení
 - úzké rozpětí - mnoho úrovní řízení



Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura





DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

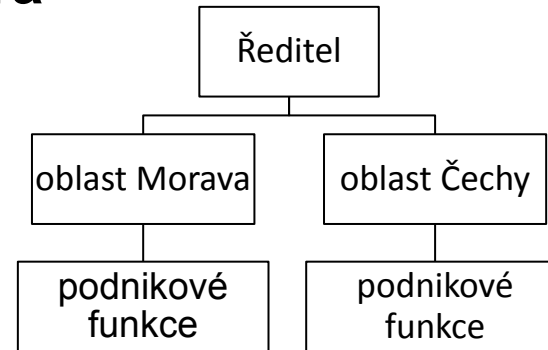
- **metoda jednoduchých čísel:**
 - stanoven počet osob, které tvoří danou organizační jednotku
 - v čele jednotky stojí zodpovědný vedoucí
 - typické pro armádu (četa, rota, pluk,...)
 - pro podnikovou praxi nevhodné
- **metoda časových směn:**
 - skupiny pracovníků stanoveny na základě počtu směn
 - každá pracovní směna má svého směnového vedoucího



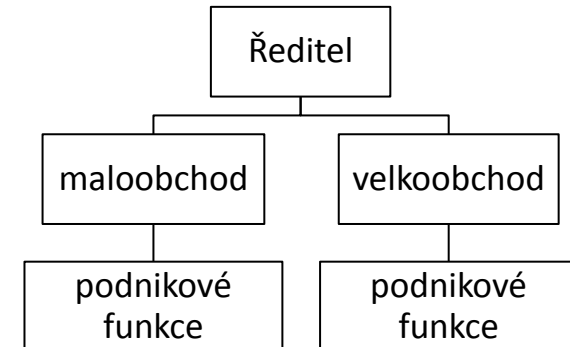
- **metoda podnikových funkcí:**
 - pracovní skupiny vytvořeny podle podnikových činností (např. výroba, prodej, finance) - funkcionální organizační struktura
 - nejčastější přístup
- **metoda území či zákazníků:**
 - seskupování činností tak, aby usnadňovaly komunikaci a obsluhu a vystihovaly specifika lokality nebo potřeby zákazníka



Územní organizační struktura

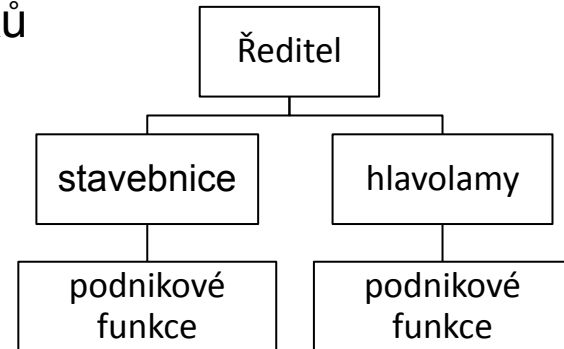


Zákaznická organizační struktura





- **metoda podnikových procesů:**
 - seskupení činnosti vzhledem k používané technologii nebo typu zařízení
 - východiskem jsou podnikové procesy
- **metoda výrobků:**
 - podle různých druhů vyráběných výrobků

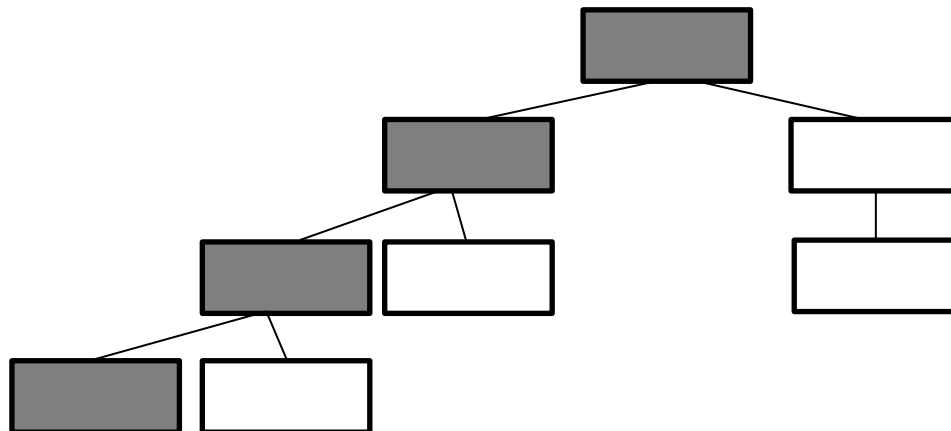




PEVNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- Hlavní „kostra“ těchto struktur je neměnná.
 - **liniová organizační struktura:**
 - ❖ nejjednodušší
 - ❖ vhodná pro menší organizace
 - ❖ přímé propojení útvarů a jednotlivců
 - ❖ princip jednoho vedoucího
 - ❖ řízení shora dolů
 - ❖ přesné vazby mezi jednotlivými členy organizační struktury

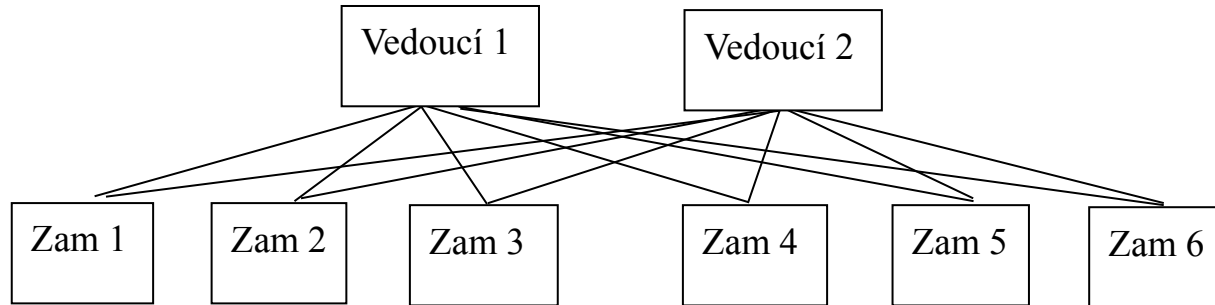
Liniová organizační struktura





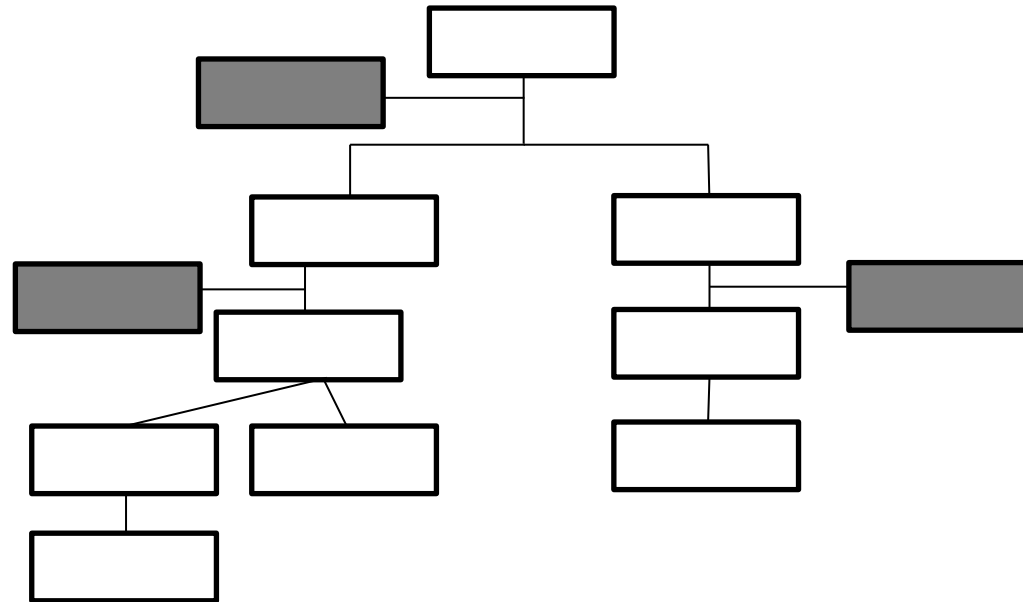
- **funkcionální organizační struktura:**

- ❖ vysoká specializovanost vedoucích pracovníků
- ❖ jeden podřízený pracovník může mít několik vedoucích





- **Liniově-štabní organizační struktura:**
 - ❖ poradenské jednotky neboli štáby
 - ❖ sloučení liniového a funkcionálního přístupu

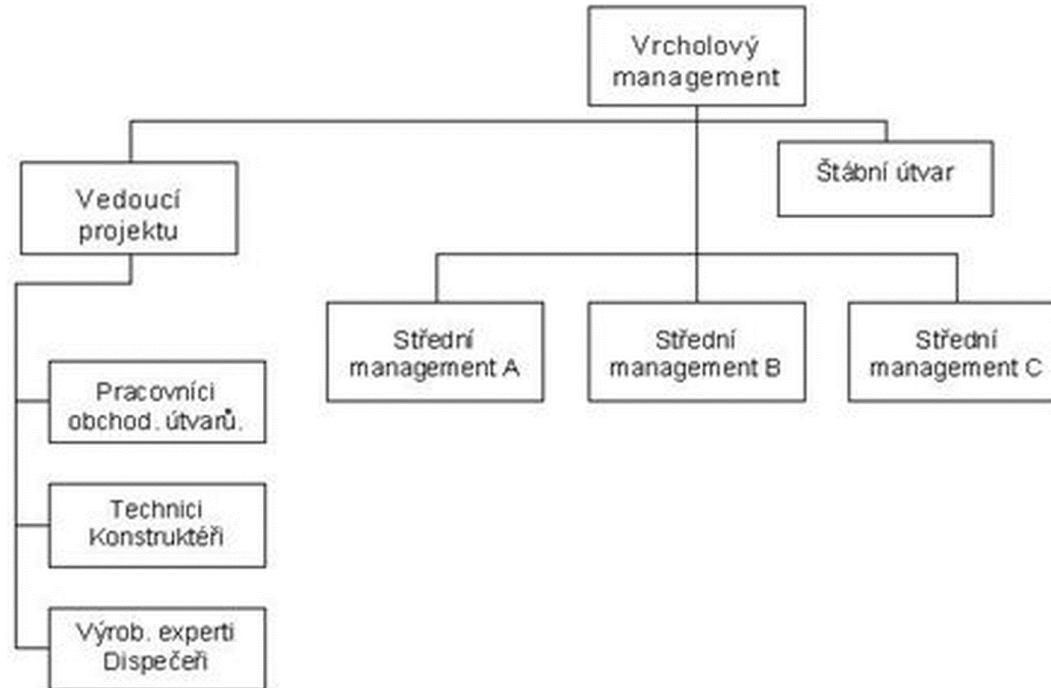




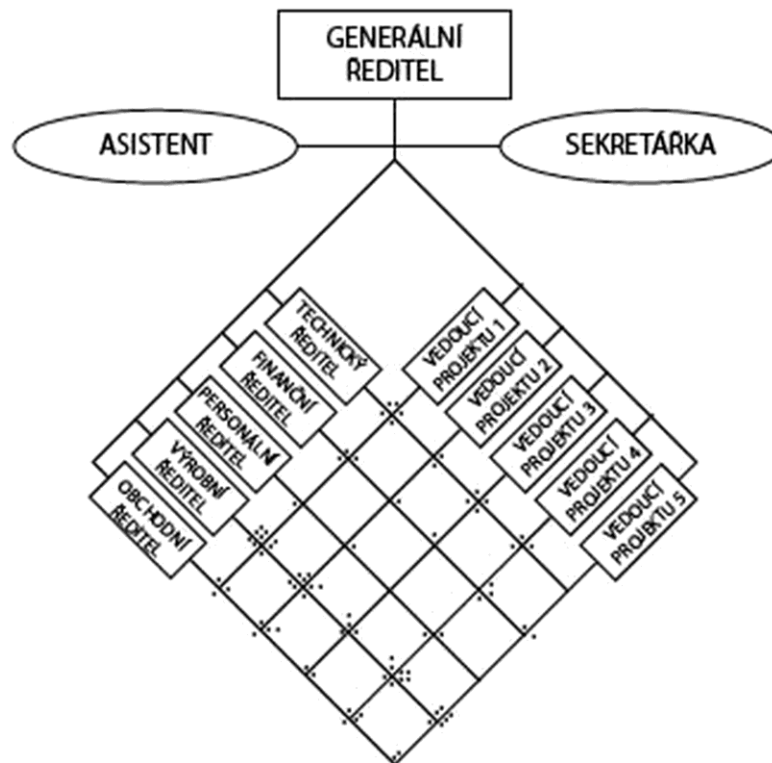
PEVNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY S PRUŽNÝMI PRVKY

- pružné prvky tvoří doplňkovou strukturu určenou k naplnění dílčího cíle či k vyřešení zadaného úkolu - po skončení činnosti tento prvek zaniká:
 - **projektová organizační struktura**
 - **maticová organizační struktura**

Projektová organizační struktura



Maticová organizační struktura





PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA ŘÍZENÍ

- zaměstnanec = stavební kámen každé organizace
- Prvky řízení:
 - Pravomoc
 - Moc
 - Odpovědnost
 - Působnost



PRAVOMOC

- právo činit rozhodnutí a přijímat závazky
- delegování pravomoci = poskytnutí podřízenému volnosti k rozhodování k zadanému úkolu



Moc

- schopnost ovládat aktivně běh událostí:
 - **moc legitimní:**
 - ❖ vyplývá z udělených pravomocí
 - ❖ nejčastěji
 - **moc znalostní:**
 - ❖ pochází z dosažené odbornosti a důvěry



ODPOVĚDNOST

- povinnost ručit za následky svého rozhodnutí

PŮSOBNOST

- okruh aktivit, pro které nám byla svěřena pravomoc i odpovědnost

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti mohou mít různou kvalitu i rozsah.



PERSONÁLNÍ PRÁCE

- Dříve podnik hodnocen podle materiálně technické stránky jeho vybavenosti
- V současnosti v popředí úroveň personální skladby - znalosti, invence, schopnost inovací, vynalézavost a tvořivost = „personální vyspělost“
- Zaměstnanci tvoří „lidského kapitálu“
- Plán personální práce vychází z celopodnikového plánu



STRUKTURA ZÁKLADNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

- **plánování (prognózování) potřeby pracovních sil** založené na analýze pracovních míst
- **analýza vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil** s přihlédnutím ke specifickým přednostem či záporům těchto zdrojů
- **získávání a výběr pracovníků** potřebných pro plnění úkolů podnikatelského subjektu dle vnitropodnikových pravidel z řad uchazečů o práci
- **rozmíst'ování pracovníků** - zařazení na pracovní místa
- **vzdělávání pracovníků**



- **hodnocení pracovníků** – objektivní posudek o výkonu každého pracovníka a formulace jeho dalšího pracovního růstu i potřebných vzdělávacích procedur
- **vypracování systému odměňování** a navržení nástrojů hmotné i nehmotné motivace pracovníků
- **iniciativní spoluúčast na přípravě programů v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci**, zajišťování zdravotní péče pracovníkům dle specifických podmínek jednotlivých pracovišť,
- **aktivní spoluúčast na volnočasových aktivitách**
- **spoluúčast na tvorbě a provozování personálního informačního systému**