

## Funkcia organizovanie

### A Organizovanie z hľadiska obsahu a objektu

**Organizovanie** ako manažérska funkcia plní svoje poslanie v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami. Organizovanie sa v praxi zameriava na vytváranie organizačných štruktúr, ktoré sú predpokladom realizácie stanovených cieľov. Keď sú ciele a plány na ich dosiahnutie vypracované, úlohou manažmentu je organizovať ľudí a iné zdroje potrebné na ich splnenia, to znamená, že treba navrhnuť a vypracovať organizačnú štruktúru, ktorá to umožní splniť. Preto v rámci organizovania sa má rozhodnúť, kto práce vykoná, čiže určiť, ktorí ľudia budú mať povinnosť prácu urobiť. Zároveň treba dosiahnuť ich koordinované úsilie prostredníctvom usporiadania vzťahov, úloh a právomoci. Organizovanie znamená účelné usporiadanie.

**Obsah pojmu organizovanie :**

- je to činnosť vedúceho, smerujúca usporiadať neusporiadané,
- aktivita vedúceho, prostredníctvom ktorej odstraňuje konflikty medzi ľuďmi, ktoré sa týkajú práce a zodpovednosti,
- je to tvorba vhodného prostredia pre kolektívnu prácu a potrebné motivačné prostriedky.

**Zmyslom organizovania** je utvoriť podmienky na koordinované úsilie pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi právomocami. Stretávame sa tu s dvoma pojmami: so štruktúrou procesov a štruktúrou vzťahov. Pod pojmom vytvárania **štruktúry procesov** chápeme cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce. **Štruktúra vzťahov** vyjadruje pomerne stabilnú organizačnú štruktúru. Rad odborníkov chápe organizačnú štruktúru ako kostru organizácie poskytujúcu základňu na jej fungovanie.

**Činitele organizovania**

- deľba práce ako špecifická činnosť a jej zoskupovanie podľa príslušných zásad a kritérií.
- zdroje authority, ktoré sa vytvárajú prostredníctvom aktov, tzv. authority formálnej, ale aj neformálnej. Výber pracovníkov vhodných pre formálnu autoritu a využívanie neformálnej authority.
- Vzťahy predstavujú pravidlá pre spoločnú prácu organizovanej skupiny, kto rozhoduje v konflikte dvoch, ktorí nie sú vo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti

**Prostriedky organizačnej práce**

- vymedzenie činnosti nutných k dosiahnutiu stanovených cieľov v podniku
- pridelovanie úloh pracovníkom
- zoskupenie činnosti do skupín
- určenie vedúcich nad príslušnými skupinami
- stanovenie právomoci a zodpovednosti
- delegovanie
- koordinovanie horizontálnych a vertikálnych vzťahov
- vytváranie jednotných postupov
- rozdelenie úloh podľa kvalifikácie
- synchronizácia na seba nadväzujúcich prác

Poslaním organizovania je zaistiť realizáciu stanovených cieľov jednotlivcov, kolektívov, podniku, a to vrátane zvoleného postupu na ich dosiahnutie. Využívajú sa nato procesy racionálnej deľby a vykonávania potrebných činností (špecializácia).

**Proces organizovania** predstavuje permanentnú analýzu, rozhodovanie a presadenie nejakého problému, čím vytvára jednu z najdôležitejších funkcií manažmentu.

**Proces organizovania** zahrňuje 6 nasledujúcich krokov. (1. a 2. predstavujú plánovanie, 3.,4.,5. a 6. organizovanie):

1. Stanovenie cieľov podniku.
2. Formulovanie podporných cieľov, taktík a plánov.
3. Identifikácia a klasifikácia činností potrebných na ich dosiahnutie.
4. Zoskupovanie týchto činností z hľadiska disponibilných ľudských a materiálových zdrojov tak, aby ich bolo možné čo najlepšie za daných okolností vykonávať.
5. Delegovanie potrebných právomocí pre vedúcich skupín na vykonávanie daných činností.
6. Horizontálne a vertikálne prepojenie týchto skupín pomocou vzťahov podriadenosti a nadriadenosti a pomocou informačných tokov.

Na organizovanie nadväzujú ostatné funkcie manažmentu (personalistika, vedenie, kontrolovanie).

**Organizácia** je prostriedkom ako v organizačných jednotkách (podnikoch, závodoch, dielňach) využívať základné a obehové fondy, pracovné predmety a ľudí v záujme prosperity. Môžeme uviesť, že organizácia je vlastne kontrolovaná štruktúra najefektívnejšieho využitia vzťahu riadenia- práce -pracovných prostriedkov - pracovných predmetov - finančných zdrojov a hospodárskych výsledkov.

Organizácia ako funkcia manažmentu predstavuje proces rozhodovania a presadzovania prijatých rozhodnutí, výsledok ktorého,viac – menej formálne usporiadanie ( štruktúra), slúži ako prostriedok (instrument) na čo možno trvalé riešenie problémov systému (institution).

www.euroekonom.sk

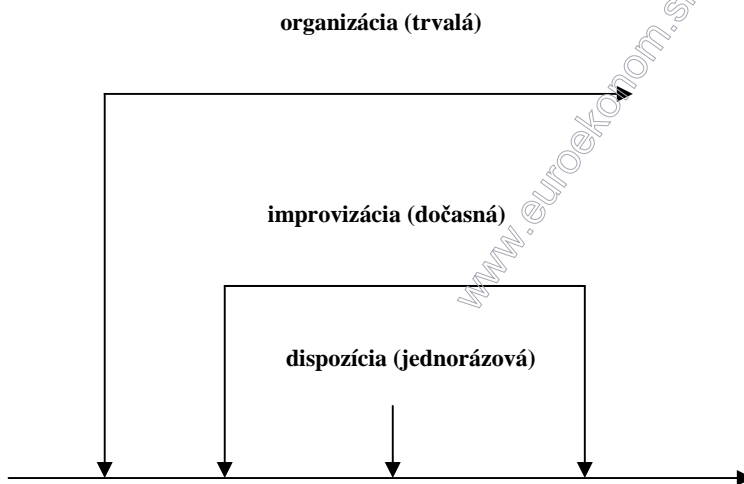
## B Organizácia, improvizácia, dispozícia

Ak vychádzame z doby platnosti organizačných opatrení, možno organizáciu odlíšiť od improvizácie a dispozície. Zatiaľ čo organizácia je orientovaná na trvalý režim, horizont pôsobenia improvizácie a dispozície je kratší.

**Improvizáciou** sa rozumie dočasne platné usporiadanie. Pri improvizácii sa uskutočňujú úpravy, ktoré majú dočasný charakter. Sú vopred určené na obmedzený čas (napr. v nejakej kancelárii inštalujem fax, ale keď je to dočasné, je umiestnený tam, kde je xerox, poverím pracovníka aby obsluhoval aj fax – je to dočasné riešenie, kým sa nenájde definitívne riešenie.

**Dispozíciou** sa rozumie jednorazovo platné usporiadanie. K dispozícii sa spravidla pristupuje vtedy, keď nastane vopred nepredvídaná zvláštna okolnosť. Úprava sa týka jedine pre túto okolnosť. (napr. vedúci oddelenia má svojho zástupcu, ktorý ho zastupuje na porade. Cestoval z Furče a došlo k dopravnej zápchke, nemôže sa dostať na poradu a preto zavolá, že bude meškať a šéf poverí svojho asistenta, aby ho zastúpil – jedná sa o dispozíciu.

### Obr. Vymedzenie organizácie, improvizácie a dispozície



Pojmom **organizácia** sa rozumejú trvalé účinné úpravy. Aj keď máme trvalú organizáciu, vzniknú nové trhy, nové požiadavky od zákazníkov, objaví sa nová technológia. Podnik stojí pred otázkou, či má vytvoriť štruktúry, ktoré sa približujú skôr k stabilite alebo skôr k pružnosti. V súčasnosti sa hovorí viac o pružných podnikových štruktúrach.

**Pružnosť** je schopnosť podniku reagovať diferencovane na rôzne impulzy.

**Stabilita** je trvalá vlastnosť reagovať na rovnaké alebo podobné impulzy štandardizovane, t.j. vždy rovnakým spôsobom.

## C Organizačné štruktúry

### Dimenzie organizačnej štruktúry

Na charakterizovanie a analyzovanie špecifik organizačných štruktúr možno použiť 3 organizačné dimenzie :

- Stupeň formalizácie
- Stupeň centralizácie
- Stupeň zložitosti

**Stupeň formalizácie** vysvetľuje do akej miery sú špecifikované písomne vypracované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky práce. Organizačnú štruktúru považujeme za vysoko formalizovanú, ak zahŕňa pravidlá a postupy určujúce, čo má každý jednotlivec robiť.

**Stupeň centralizácie** sa týka spôsobov delegovania právomoci na rozhodovanie a vykonávanie prác v rámci organizácie. Stupeň centralizácie ovplyvňuje to, aké majú rozhodnutia pre organizáciu význam. Právomoci vykonávať rutinné rozhodnutia bývajú delegované ( decentralizované ) na nižšej úrovni riadenia a naopak, právomoci pre strategické rozhodnutia bývajú centralizované na úrovni vrcholového manažmentu.

**Stupeň zložitosti** je výsledkom delby práce a vytváraním oddelení, stupeň zložitosti závisí od počtu špecifikovaných prác a od počtu org.jednotiek, resp. delení. Základná myšlienka spočíva v tom, že náročnosť manažérskej práce stúpa s počtom rozličných druhov prác a s počtom org.jednotiek.

Stupeň zložitosti súvisí do značnej miery s diferenciáciou prác a organizačných jednotiek, preto sa niekedy namiesto stupňa zložitosti používa pojem stupeň diferenciácie. Môže ísť o horizontálnu diferenciáciu, ktorou sa označuje počet odlišných prác na jednom stupni riadenia. Analogicky sa niekedy pojmom vertikálna diferenciácia označuje počet stupňov riadenia.

Uvedené 3 dimenzie nie sú od seba závislé, organizácia môže byť slabo silne formalizovaná, decentralizovaná alebo silne centralizovaná a málo alebo veľmi zložitá. Stupeň formalizácie, centralizácie a zložitosti môžu manažéri ovplyvniť svojimi rozhodnutiami o delbe práce, delegovaní právomoci, charaktere a veľkosti organizačných jednotiek.

### ZÁKLADNÉ KONCEPCIE ORGANIZÁCIE

Poznáme 2 základné koncepcie organizácie:

1. tradičná (mechanická) organizácia ( líniová, štábná, funkcionálna , divizionálna štruktúra )
2. pružná organizácia ( projektová, maticová štruktúra )

#### Tradičná koncepcia organizácie

- objavuje sa v starších prístupoch v teórii organizácie a v teóriách riadenia. Kládie sa dôraz na formálne črty a na formalizačné tendencie, na disciplínu, na podriadenie sa ústrednému mocenskému miestu, na definovanie organizačných cieľov.

Základné črty tradičnej(mechanickej) koncepcie organizácie:

1. Problémy a úlohy podniku ako celku sú rozdelené na funkčne členené úlohy, ktoré sú diferencované podľa špecializácie.
2. Abstraktná podstata každej jednotlivej úlohy, ktorá je vykonaná s cieľmi viac-menej odlišnými od cieľov podniku ako celku, funkční špecialisti sa skôr snažia dosiahnuť technické vylepšenie prostriedkov, ako splnenie cieľov podniku
3. Zodpovednosť bezprostredných vedúcich na každej hierarchickej úrovni za určené a delegované výkony.
4. Starostlivá definícia práv, povinností a pracovný postup v každej funkcii.
5. Transformácia práv, povinností a pracovných postupov v primeranej zodpovednosti funkčných miest.
6. Dôraz na hierarchickú štruktúru riadenia, na formálnu autoritu a na formálnu komunikáciu.
7. Posilnenie hierarchickej štruktúry alokáciou vedomostí a informácií o udalostiach výhradne na vrchol organizačnej pyramídy, kde sa riešia zásadné otázky a prijímajú zásadné rozhodnutia.
8. Tendencie k integrácii členov organizácie a ich konanie po vertikále.
9. Tendencie riadiť činnosť a konanie ľudí najmä smernicami . inštrukciami a rozhodnutiami vedúcich.
10. Dôraz na lojalitu k podniku a poslušnosť ako podmienky členstva a príslušnosti k organizácii.
11. Väčšia dôležitosť sa prisudzuje interným a nie všeobecným vedomostiam, skúsenostiam a zručnostiam.

### **Pružná (organická) koncepcia organizácie**

- presadzuje sa zatiaľ pomalšie a skúma sa viac v teórii; prax z nej uplatňuje len niektoré myšlienky. Jej aplikácia je skôr čiastková.

#### Črty pružnej koncepcie organizácie

1. Kontribučná podstata vedomosti a skúseností – každý prispieva podľa svojich najlepších možností.
2. Skutočnou podstatou úlohy jednotlivca je časť celkovej situácie inštitúcie.
3. Úlohy jednotlivcov sú v interakcii s ostatnými stále vzájomne prispôbované a redefinované.
4. Nakladanie so zodpovednosťou ako s obmedzeným rozsahom práv, povinností a metód – problém sa nesmie presúvať na niekoho iného.
5. Rozšírenie cieľov inštitúcie za hranice oficiálnej definície.
6. Sieťová štruktúra operatívneho riadenia, authority (moci) a komunikácie.
7. Najvyššie vedomosti sa už nesústreďujú len na vrcholnej úrovni inštitúcie.
8. Komunikovanie medzi pracovníkmi rôznych úrovní sa podobá skôr konzultácii ako prikazovaniu.
9. Komunikácia obsahuje skôr informácia a rady, ako záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia.
10. Viac je hodnotená zviazanosť s úlohami organizácie.
11. Dôležitosť a prestíž sú prisudzované afiláciám a expertíze.

www.euroekonom.sk