

Definujte organizovanie a jeho význam pre podnikovú prax. Popíšte fázy organizačného procesu. Chápanie organizácie z hľadiska objektu k akému sa viaže a z hľadiska obsahu, aký sa jej pripisuje.

ORGANIZOVANIE (O) – je to druhá základná funkcia riadenia. Predmetom organizovania rozhodnutí je rozdelenie úloh na ľudí a vecné prostriedky, rozdelenie rozhodovacích kompetencií a usporiadanie komunikačných ciest medzi vytvorenými čiastkovými oblasťami. O a jemu zodpovedajúce OŠ patria k základným pilierom vedomostí moderného manažmentu.

POSLANÍM O-NIA je vymedziť a hospodárne zaistiť plánované alebo iné nevyhnutné činnosti ľudí (jednotlivcov, kolektívu) pri plnení cieľov a ďalších potrieb firmy alebo jej časti. Využíva výhody del'by práce (hlavne špecializáciu). Zaisťuje koordináciu potrebných činností a vzťahy ľudí, ktorí ju uskutočňujú. Poriadok, spôsob a disciplínu realizovaných činností uľahčuje vymedzením právomocí a zodpovednosti ľudí zúčastnených na organizovaných procesoch. OŠ je tvorená prvkami (miesta, útvary) a vzťahmi (väzbami medzi nimi). Grafické znázornenie nazývame ORGANIZAČNA SCHEMA.

Na proces O-nia a tomu zodpovedajúcej tvorbe štruktúr sú kladené určité požiadavky. Označujeme ich „OSCAR“ – skratka reťazca požiadaviek, ktoré majú byť procesom O-nia zabezpečené:

- ciele podnikateľskej činnosti (Objectives) – stanovenie cieľov jednotlivcov, kolektívu, firmy a postupov na ich dosiahnutie
- špecializácia (Specialization) – racionálna del'ba práce
- koordinácia (Coordination) – zladenie a koordinácia čiastkových procesov del'by práce v priestore a čase, týka sa činností a zdrojov
- právomoc (Authority) a zodpovednosť (Responsibility) - zabezpečuje sa poriadok, disciplína a spôsob realizácie.

Obsahovú náplň organizovania tvorí reťazec nasledujúcich čiastkových procesov:

- 👤 **stanovenie a usporiadanie činností**, ktoré sú nevyhnutné na fungovanie riadeného celku,
- 👤 **stanovenie a zaistenie racionálnej del'by práce** na uskutočnenie vymedzených činností, a to pomocou výhod špecializácie ako aj profesijnej a kvalifikačnej úrovne ľudí,
- 👤 **zoskupenie (združenie)** skôr vymedzených činností tak, aby zodpovedali potrebám riadenia a hospodárnosti prevádzkovania na dosiahnutie stanovených cieľov (potrieb a úloh),
- 👤 **stanovenie a priradenie úloh ľuďom** najmä u vedúcich pracovníkov, ktorí so stanovenou právomocou a zodpovednosťou zabezpečujú plnenie združených činností,
- 👤 **koordinácia ľudí, zdrojov a prevádzaných činností v priestore a čase** tak, aby to zodpovedalo hospodárskej realizácii plánovaných cieľov (potrieb, úloh a zámerov).

V rámci nich je potrebné určiť hĺbku špecializácie, kritéria pre združovanie činností a podrobnosť vymedzenia práv a zodpovednosti. → vplýva na hospodárnosť organozovaného procesu. Všeobecne platí, že podrobnosť je vhodná pre nemenné podmienky, voľnosť pre dynamickejšie zmeny.

Organizácia ako proces musí zohľadňovať tieto faktory:

1. OŠ musí odrážať ciele a plány, pretože od nich sa odvodzujú činnosti
2. organizácia odráža disponibilnú právomoc manažmentu
3. OŠ ako aj plán musia odrážať svoje prostredie. Pri zostavovaní OŠ a plánov existujú vždy ekonomické, technologické, sociálne a etické predpoklady.

OŠ nemôže nikdy statická efektívna OŠ musí vychádzať z danej situácie.

Proces organizovania:

1. stanovenie cieľov podniku
2. formulácia podporných cieľov, taktík a plánov
3. identifikácia a klasifikácia potrebných činností
4. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov
5. delegovanie
6. horiz. a vertikál. prepojenie týchto skupín pomocou vzťahov podriadenosti a nadriadenosti a pomocou informačných tokov

OBSAH ORGANIZOVANIA

Obsahom činností O-nia sú tie úlohy, kt. sú spojené s uskutočnením prijatých cieľov, poslania, vízie, stratégie a plánov organizácie. Bez organizácie by plány nemali význam, al. zmysel. O-ním sa zabezpečuje súlad priebehu živej a zhmotnenej práce tak, aby sa určený cieľ splnil čo najúplnejšie. Súlad medzi prvkami a činnosťami spojenými s O-ním sa zabezpečuje na základe vzťahov nadriadenosti a podriadenosti.

S priebehom O-nia sú spojené 2 základné úlohy, ktoré sú svojou povahou a časovou následnosťou rozdielne:

1. Prvá skupina úloh je spojená:

- a) *s vytvorením OŠ* (ak ide o neexistujúcu organizáciu, pre kt. sú určené alebo vytvorené ciele a plány).

Vytváranie OŠ pozostáva z 2 krokov:

- I) rozlíšia sa rôzne možné činnosti, ktoré budú potrebné na zabezpečenie poslania a plánov organizácie – **diferenciácia úloh**.
- II) nájdeme východiská pre zlúčenie príbuzných činností do príslušných útvarov – **integrácia úloh**. Tvorba útvarov sa realizuje na základe funkčnej príbuznosti, výrobkovej príbuznosti, regionálnej a odberateľskej ...

Vytvorené útvary majú podobu výkonných (prevádzky, závody, divízie, dielne...) alebo administratívno-správnych útvarov (referáty, oddelenia, odbory a úseky). Usporiadanosť útvarov vytvára konfiguráciu OŠ, ktorá môže byť:

- vysoká (pyramídová)
- široká (plochá).

Klasické typy OŠ: líniová, líniovo-štábna, líniovo-funkčná

Cieľovo – programové: projektová koordinácia, projektová OŠ, maticová OŠ.

Dôležité pri tvorbe OŠ je určenie postavenia a kompetencie riadiacich orgánov (valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada) a riadiaceho aparátu (top manažment, stredný manažm., 1.stupňový manažm. a priamy nadriadený).

Vytvorené OŠ sa premietajú do organizačno-riadiacich noriem podniku – stanovy, organizačný poriadok, smernice, pokyny, pracovný poriadok.... To stačí.

- b) *so zdokonaľovaním OŠ* (ak ide o existujúcu organizáciu) – ktoré je v existujúcej organizácii nepretržitým procesom. Realizácii všetkých nových plánov by malo predchádzať posúdenie existujúcej (pôvodnej) OŠ a jej zdokonalenie tak, aby sa plány efektívne a úplne zrealizovali.

Zdokonaľovanie OŠ sa v praxi uskutočňuje:

- ⊗ **zoštíhľovaním** (lean production, lean management) – zoštíhľovanie výroby, znižovanie počtu výrobných robotníkov, odpredaj nepotrebných objektov a zásob.

- ⌘ **zmenšováním** (downsizing) – zníženie celkového počtu zamestnancov – pracovníkov aj manažérov, odpredaj pozemkov, sociálnych a rekreačných zariadení...
- ⌘ **vyčleňovaním** (outsourcing) – odpredaj, rušenie divízií, dcérskych spoločností, kt. neprodukujú plánované výsledky a spôsobujú tak organizácii problémy.

Reinžiniering – predstavuje zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby sa mohlo dosiahnuť radikálne dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú kvalita, náklady, služby a rýchlosť.

Podniky, ktoré v súčasnosti realizujú reinžiniering sú tie, ktoré:

- ✦ majú veľké problémy a nemajú žiadnu inú možnosť prežitia,
- ✦ ešte nemajú tieto problémy, ale ich vedenie má dostatok predvídavosti a uvedomuje si, že takéto problémy môžu čoskoro nastať,
- ✦ sú na vrchole svojho výkonu a ich vedenie je ambiciózne a agresívne, reinžiniering považujú za príležitosť na upevnenie svojho vedúceho postavenia pred konkurenciou.

2. Skupina úloh súvisí s vlastnou realizáciou stanovených plánov, teda určením a uskutočňovaním úloh konkrétnymi subjektami manažmentu, ktorí za splnenie plánu zodpovedajú. Pri uplatňovaní funkcie organizovania a z nej vyplývajúcej činnosti a úloh je potrebné hľadať a dať odpoveď na nasledujúce otázky:

- ☞ čo robiť?
- ☞ prečo to robiť?
- ☞ ako to robiť?
- ☞ kto to má robiť?
- ☞ dokedy to má urobiť?
- ☞ kde to má urobiť?

NAŠE POSTREHY: V literatúre sa nikde nedočítate, čo myslia objektom (predmetom) organizovania (Koontza a Sedláka sme nepozreli). Povedzme si však pravdu: organizovať sa dá všeličo: činnosti, ľudia, čas, pracovné prostredie a zariadenie, oddelenia, pracovné schôdze...

Je to na vás, čo vás napadne, hlavne to podajte čo najsamodbornejšie.