

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 mu pripisuje.

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 zahŕňa 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).

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 diferenciaciou 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. Kladie 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 jednotlivkej 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 vedomostí 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, autority (moci) a komunikácie.
7. Najvyššie vedomosti sa už nesústredujú 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.