

Koncepční vymezení managementu

3. přednáška

Management jako funkce a aktivita
Podnikové prostředí
Manažerské funkce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Management jako funkce a aktivita



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Pojetí managementu jako funkce** chápe management jako aktivity, které slouží k realizaci a řízení řídicího procesu jako celku.
- Což znamená, že management zahrnuje všechny oblasti řízení v podniku, které vedou k naplňování řídicích úkolů.
- Management tedy můžeme charakterizovat jako určitý proces, někteří autoři hovoří o cyklicky probíhajícím procesu, ve kterém řídicí subjekt stanoví cíle a prostřednictvím určitých nástrojů a způsobů jednání působí na řízený subjekt tak, aby byly naplněny stanovené cíle.
- Nástroje, kterými působí řídicí subjekt na řízené subjekty, mají charakter konkrétních úkolů a činností s přesně stanoveným cílem a účelem. Tyto nástroje se nejčastěji nazývají jako manažerské funkce.

Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podnikatelské prostředí, obecně řečeno, představuje veškeré síly a vlivy, přímého nebo nepřímého vlivu, působící na podnikatelské subjekty.
- Podnikatelské prostředí musí být chápáno v celé jeho celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.
- Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolím, ve kterém a působí a výsledky podniku pak ve značné míře závisí na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny tyto faktory a síly musí vzít manažer do úvahy při realizaci a výkonu manažerských funkcí. Tyto faktory nelze ignorovat nebo zcela pomíjet.
- v Timmonsově modelu z roku 2001 podnikatelské prostředí jako jeden ze tří faktorů úspěchů podnikání. V tomto svém modelu jej Timmons označuje jako hnací síly.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém.
- Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojímána různými autory různě.
- Asi nejčastěji se setkáváme se strukturováním podnikatelského prostředí ze dvou pohledů, a to z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik a z prostorového pohledu působení daného podniku.
- **Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik** rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní).
- **Z prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku** se podnikatelské prostředí člení na globální, národní, lokální, odvětví a podnik.

Změny v podnikatelském prostředí



Charakteristickou vlastností podnikatelského prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různě dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost. Z pohledu doby trvání a míry vlivu na společnost rozlišujeme:

- **Módní jevy (výkyvy)** jsou nepředvídatelné, krátkodobé události bez významnějšího vlivu na dlouhodobou sociální, ekonomickou a politickou oblast.
- **Trend** je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.
- **Megatrendy** jsou reprezentovány velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a dlouhodobě a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. Mezi nejčastěji uváděné megatrendy patří globalizace, liberalizace, regionalizace apod.

Management organizace a podniková kultura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku.
- Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí.
- Podniková kultura nepůsobí izolovaně.
- Podle Lukášové a Nového (2004) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti.
- Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Vymezení pojmu podniková kultura



- Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.
- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování” (Armstrong 2007, s. 257).
- „Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

Funkce podnikové kultury



Základní funkce podnikové kultury:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Mezi další funkce podnikové kultury patří:

- snižuje konflikty uvnitř podniku;
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu;
- je zdrojem motivace;
- je konkurenční výhodou.

Prvky podnikové kultury



- Prvky podnikové kultury jsou pojímány jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, obrazy, či předměty.
- Za **vnitřní prvky podnikové kultury** jsou považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům se dále přidávají další prvky, a to základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.
- **Vnější prvky podnikové kultury** tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.

Typologie podnikové kultury podle Harrisona



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované.

- **Orientace na moc** – je charakteristická soutěživostí a odborností. Zde je prvotním cílem podniku řídit své okolí a management nebo vedoucí či mistři mají za úkol udržet zaměstnance, za které mají odpovědnost, pod úplnou kontrolou.
- **Orientace na lidi** – hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům.
- **Orientace na úkol** – v této kultuře jsou nejdůležitější schopnosti pracovníků, kteří by měli pracovat na správných úkolech a tyto úkoly by jim měli být „ušity na míru“
- **Orientace na roli**, zde se pozornost zaměřuje převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Typologie podnikové kultury podle Handyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

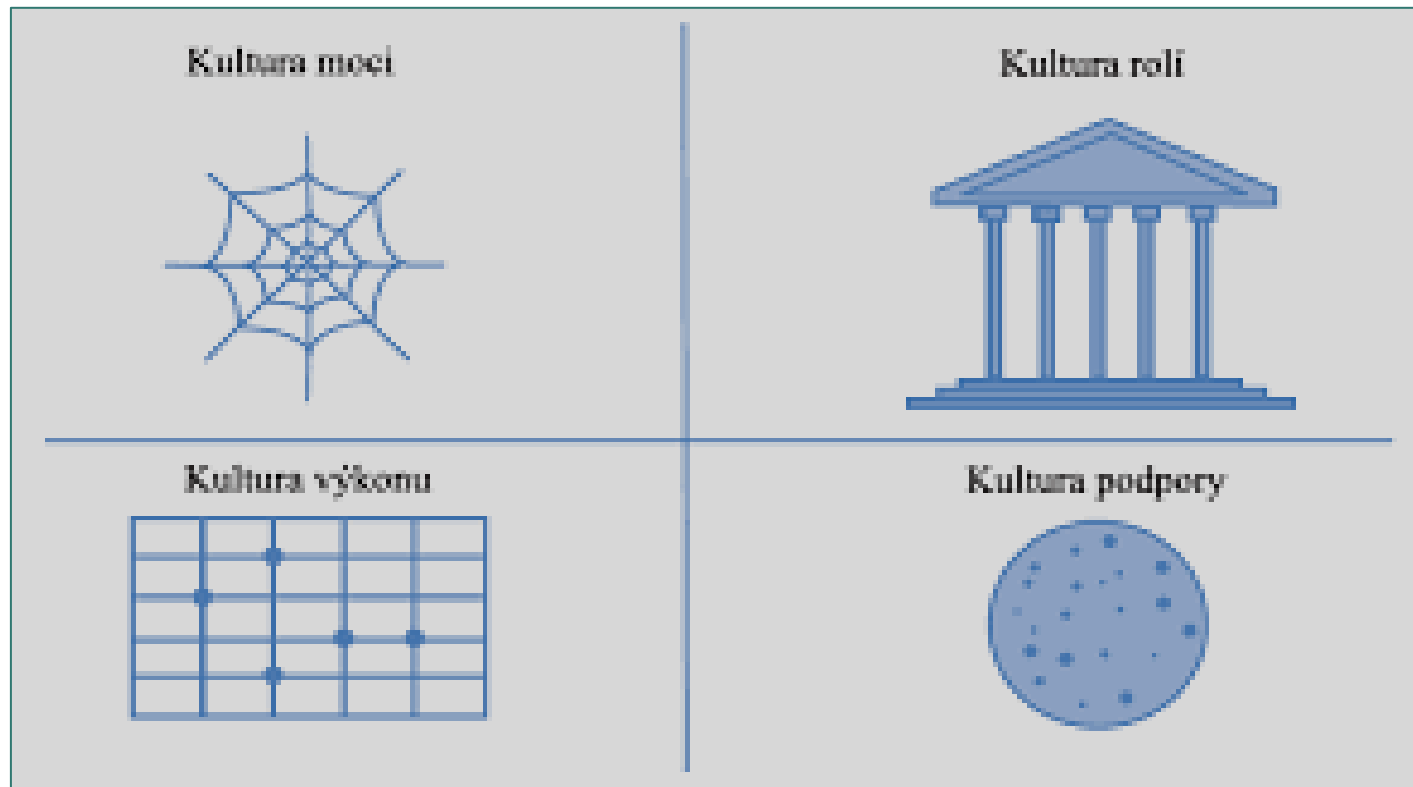
Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison.

- **Kultura moci** – moc přichází z míst, kde se nacházejí lidé, kteří kontrolují a řídí společnost. Kultura moci se vyznačuje převážně soutěživostí, orientací na moc a důrazem na politikaření.
- **Kultura role** – moc v této kultuře je propojena s funkcemi. Práce je řízena hlavně pravidly a procedurami. Není zde důležité, kdo působí na daném pracovním místě, ale naopak je důraz kladen na popis pracovního místa nebo popis role.
- **Kultura úkolu** – vliv není založen na funkci či osobní moci, ale jako nejvýznamnější je odborná moc. Hlavním úkolem této kultury je zvolit vhodné pracovníky, na správné místo a dovolit jim pracovat a rozhodovat se dle vlastních zkušeností.
- **Kultura osoby** – kultura věnuje veškerou svou pozornost jedinci.

Typologie podnikové kultury podle Harrisona



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tato typologie využívá dimenzi riziko (malé a velké) a dimenzi dynamika (pomalá a rychlá). Na základě těchto dvou dimenzí rozlišujeme tyto typy:

- **Kultura „všechno nebo nic“** – pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně.
- **Kultura „chléb a hry“** – podniky jsou silně extrovertně orientovány, přátelští a sympatičtí pracovníci jsou hodnoceni pozitivně. Spolupráce mezi pracovníky je týmová a nekomplikovaná, důraz je kladen na úspěch.
- **„Analyticko-projektová“ kultura** – podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy.
- **Procesní kultura** – všechny činnosti pracovníků v podniku jsou orientovány na proces, samotný cíl není příliš důležitý. Chyby se v podniku nedělají, vše je pečlivě kontrolováno.

Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Typologie podnikové kultury podle Scheina



Schein dělí kultury do čtyř druhů:

- **Kultura moci** představuje kulturu, kde vedení podniku je svěřeno do několika málo pracovníkům. Podnik se pak následně spoléhá na jejich schopnosti a dovednosti.
- **Kultura role** je založena na rovnoměrném rozdělení moci mezi vůdce a byrokraty. Prostředí podniku je s největší pravděpodobností stabilní a zároveň jsou zde zcela jasně určena pravidla.
- **Kultura úspěchu** klade důraz na osobní motivaci, oddanost, aktivitu, nadšení a účinek.
- **Kultura podpory** je založena na oddanosti a solidaritě zaměstnanců, což vede k úspěchu podniku. Vztahy mezi pracovníky jsou založeny na důvěře.

Typologie podnikové kultury podle Pfeiffera a Umlaufové I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pfeiffer a Umlaufová rozčleňují manažerskou kulturu na základě těchto dimenzí: rychlost zpětné vazby trhu (malá a velká) a míra rizikovosti podnikání (velká a malá). Na základě těchto dimenzí pak vymezili tyto typy manažerské kultury:

- ***Kultura přátelský experimentů:*** V těchto podnicích je prostor pro inovace a experimentování díky tomu, že podnik rychle ví, co se povedlo a co ne a díky malé míře ohrožení. Je zde kladen důraz na týmovou práci.
- ***Kultura jízdy na jistotu:*** Je typická pro podniky velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let. Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.

Typologie podnikové kultury podle Pfeiffera a Umlaufové II



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Kultura ostrých hochů:*** Vyskytuje se u podniků, pro které je typická vysoká míra rizikovosti podnikání a současně rychlá zpětná vazba trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře). Podniky zaměstnávají pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, na týmovou práci se však zapomíná. Důležitým nástrojem podniků je účelný marketing.
- ***Kultura mašliček:*** Rizikovost podnikání je velmi malá u těchto podniků a časová prodleva zpětné vazby je velká (státní orgány, školství). Pracovníci se často nesnaží být lepší, něco měnit nebo rozvíjet, důvodem je absence hrozeb a často i motivů pro zlepšování sama sebe.

Síla podnikové kultury



- Determinanty manažerské kultury určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá.

Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002) tři kritéria:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost** – manažerská kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky manažerské kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost** – znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Management podniku a manažerská etika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerská etika se zabývá problematikou morálního, etického chování manažera/podnikatele. Etické chování znamená chování podle morálních hodnot, tj. správné chování.
- Etika v podnikání, potažmo manažerská etika, se vztahuje k chování podnikatelů a manažerů vůči zákazníkům, zaměstnancům a společnosti jako celku.
- Nástrojem, který pomáhá podporovat a rozvíjet etické chování v organizacích, je etický kodex.
- **Etika** je vědní disciplína zkoumající vznik, vývoj a funkce morálky, mravní význam a vztah člověka ke světu. Přičemž morálka je charakterizována jako soubor specifických zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel nebo vzorců, které jsou požadovány a očekávány od jedince ve společnosti. Takovýto jedinec bývá pak charakterizován jako „dobrý člověk“

Etický kodex



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Etický kodex** je soubor pravidel a zásad, které posilují odpovědné, střídme a pospolitě chování a představují minimální práh přijatelného chování při výkonu zaměstnání, nebo jsou směřovány k dodržování následujících idejí: vždy se chovat způsobem prospívajícím důvěryhodnosti; není dovoleno činit přímo to, co je přímo zakázáno; nutno zabránit nekorektnosti.
- Cílem etického kodexu je usnadňovat řešení etických dilemat zaměstnanců a vést organizaci k etickému a spravedlivému chování. Etické kodexy jsou nejvýznamnějšími a také nejpoužívanějšími nástroji etického řízení. Jsou vnímány jako preventivní nástroj.
- Z pohledu organizace může etický kodex přispívat k eliminaci nežádoucích praktik, které jsou příčinou ztráty zákazníků; zavádění nových postupů; zabránění zneužití pravomocí nadřízených; řešení etických přestupků, týkajících se disciplíny zaměstnanců; řešení strukturálních změn a krizových situací a dalším nežádoucím projevům.

Společenská odpovědnost organizací I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Koncepce společenské odpovědnosti organizací je uceleným konceptem sledujícím a určujícím odpovědné chování organizací vůči společnosti.
- V podstatě se jedná o stanovení správného chování organizací vůči zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a přírodnímu prostředí.
- Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility CSR) představuje komplexní koncepci zaměřenou na oblast společenské odpovědnosti organizací.
- Evropská unie vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, s. 8)
- Koncepce společenské odpovědnosti organizace je takové chování a jednání organizace v oblasti ekonomické, etické a ekologické, které je odpovědné vůči zaměstnancům, zákazníkům a společnosti jako celku.

Společenská odpovědnost organizací II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Koncept CSR se opírá o tzv. tři pilíře:

- **Profit – zisk (ekonomická oblast)** – zde spadají například tyto aktivity: vytvoření etického kodexu (případně jiného podnikového dokumentu, který upravuje podnikatelské chování firmy); transparentnost jednání a chování organizace.; uplatňování principů dobrého řízení; podnikání s uplatněním protikorupční politiky a další.
- **People – lidé (sociální oblast)** – může zahrnovat aktivity jako je firemní filantropie, sponzorství a firemní dobrovolnictví; vedení dialogu se stakeholdery; podpora rozvoje lidského kapitálu firmy a další.
- **Planet – planeta (environmentální oblast)** - je tvořena těmito aktivitami: zajištění ekologické výroby, ekologických produktů a ekologických služeb; ekologická firemní politika; aktivity vedoucí k ochraně přírodních zdrojů a ke zmenšování dopadů na životní prostředí a další.

Podstata manažerských funkcí



- Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, úkoly, které by měl manažer vykonávat tak, aby byl zajištěn úspěch manažerské práce a byly naplněny stanovené cíle organizace.
- Za myšlenkového otce koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který vymezil pět základních funkcí (nazýval je funkce správy) již v roce 1916.
- Manažerské funkce jsou často rozdělovány, klasifikovány do tří skupin, a to na sekvenční, paralelní a zabezpečovací. Toto rozdělení je založeno na charakteru a průběhu manažerských funkcí.
- Manažerské funkce by měly být vykonávány účelně a účinně. Účelností se rozumí smysluplnost, odpovídající potřebám, cílům a hodnotám organizace. Účinností se pak rozumí hospodárnost provádění konkrétních činností.

Sekvenční manažerské funkce



- **Sekvenční manažerské funkce** tvoří ty funkce, které probíhá v určité logické návaznosti, sekvenci.
- Do sekvenčních manažerských funkcí bývají zařazovány „klasické“ manažerské funkce.

Jedná se o tyto manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmisťování pracovníků;
- vedení lidí;
- kontrola.

Design organizační struktury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Organizování



- Organizování lze definovat jako proces uspořádání lidí v konkrétní organizační jednotce, takovým způsobem, aby byla zajištěna realizace plánů a naplněny stanovené cíle plánů.
- Organizování je založeno na společenské dělbě práce, sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi a přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědností zúčastněných lidí.

Vlivy působící na proces organizování

- Prostředí – mechanická struktura, organická struktura
- Strategie
- Velikost
- Technologie
- Konkurence



- Management můžeme chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
- Organizace mohou nabývat různých podob a lze je široce chápat. Může se jednat o **spontánně vzniklé skupiny, organizace** (např. rodina, rod, kulturně spřízněná společenství) nebo uměle vzniklé organizace.
- **Umělé organizace** jsou cíleně vytvořené skupiny, které mají jasně explicitně stanovený účel, podmínky existence, vnitřní a vnější vztahy.
- Takto vzniklá organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.
- Mezi uměle vytvořeného organizace patří celá řada různých druhů organizací.

Management a organizace II



- Co do rozsahu a významu nejpočetnější skupinu umělých organizací tvoří organizace, do nichž lidé vstupují prostřednictvím pracovně-právního vztahu a stávají se tak jejími zaměstnanci.
- Takové organizace se nazývají organizacemi zaměstnaneckými a můžeme ji chápat jako množinu lidí/zaměstnanců, kteří disponují svojí pracovní silou, vybavení technikou, informacemi a finančními prostředky, které jsou majetkem vlastníků.
- **Zaměstnanecké organizace** mohou mít charakter podnikatelský (podniky, ziskové organizace) nebo nepodnikatelský (neziskové organizace). Organizace můžeme také členit podle typu vlastnictví na státní (rozpočtové, příspěvkové, obecně prospěšné), družstevní, soukromé (podniky jednotlivců, obchodní společnosti) a společenské (politické strany, občanské iniciativy, odborové organizace, církve, zájmové organizace).

Typy organizací



A. Etzioni (1964) člení organizace na organizace s převažující:

- *domucovací autoritou* – organizace typické nedobrovolným členstvím (např. věznice, nápravné ústavy);
- *utilitární (racionálně právní) autoritou* – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny (průmyslové, obchodní, zemědělské organizace);
- *normativní autoritou* – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn (církve, politické strany atd.);
- *smíšené organizace*

Tureckiová (2004) člení organizace podle typu angažování následovně:

- organizace s odcizeným angažováním (např. věznice);
 - organizace s morálním angažováním (např. církve);
 - organizace s kalkulativním angažováním (např. podniky).
-

Organizace jako systém I



- Organizaci můžeme ze systémového hlediska chápat jako uspořádaný systém tvořený prvky, které jsou spojené navzájem určitými vazbami a jako celek vykazuje určité vlastnosti, chování.

V organizaci jako v systému probíhají dva základní typy transformačních procesů:

- **hmotně energetická transformace** (přeměna surovin ve výstupy) – hmotně energetický proces je vztahován k obsahové stránce řízení „Co se řídí?“ Hmotně energetický proces, to je proces přeměny vstupů na výstupy, se navenek projevuje jako chování organizace.
- **informační transformace** (získávání, zpracování informací a informační působení na rozhodování) – proces informační transformace se vztahuje k formě procesu řízení „Jak se řídí?“.

Organizace jako systém II



- Organizace má určitou strukturu, která je tvořena prvky, vztahy a vazbami uspořádané z pohledu účelu a naplnění požadovaných cílů.
- Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky v organizaci mají charakter toků informací, který je v současné době řešen v rámci informačních systémů organizací.
- Jako každý systém, tak také v organizaci existují prvky vstupní a výstupní.
- Vstupy představují zdroje potřebné k naplňování cílů organizaci. Na základě transformace vstupů ve vnitřním prostředí organizace jsou potom produkovány výstupy hmotné nebo nehmotné povahy.
- Výstupy mohou být hmotné výrobky, poskytování služeb nebo práce, ale i třeba vnitropodnikové výkony.

Prvky organizace



- **Prvky organizace**, kterými jsou lidé a výrobní prostředky, rozdělujeme do dvou skupin, a to na prvky řízené a prvky řídící.
- **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídícími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery.
- **Řídící prvky** představují samotný management organizace.
- Nejvyšším řídícím prvkem (vrcholovým řídícím prvkem) je top management realizující strategické řízení.
- Nejnižším řídícím prvkem je operativní řídící prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení.
- Mezi těmito dvěma řídícími prvky existuje střední řídící prvek, který je tvořen středním managementem, který realizuje taktické řízení.

Organizační subsystémy



- Prvky organizačního systému jsou diferencovány na základě struktury a chování příslušného systému do organizačních subsystémů, které mohou mít charakter trvalý nebo pružný.
- V podstatě lze v podniku vymežit tři základní subsystémy, a to subsystém výrobní, ekonomický a sociální.
- **Výrobní subsystém** je spojen s hmotně energetickým procesem přeměny vstupů na výstupy, popřípadě poskytování služeb.
- **Subsystém ekonomický** je spojen s ekonomickými aktivitami v organizaci a jeho součástí jsou příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného organizačního informačního systému.
- **Subsystém sociální** je tvořen jednotlivci, sociálními skupinami a institucemi a vzájemnými vazbami mezi těmito prvky.

- **Vztahy v organizaci** představují vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými.
- Váchal et al. rozlišuje tyto druhy vztahů: přímé, skupinové, s nepřímou účastí vedoucího.
- **Přímé vztahy** se vyskytují ve všech organizačních a řídicích strukturách a v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení.
- **Skupinové vztahy** představují vztahy nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka.
- **Vztahy s nepřímou účastí vedoucího** jsou charakteristické metodickou vazbou, jejímž cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností organizačních útvarů.

Vazby v organizaci



Vazby v organizaci charakterizují určitou návaznost jednotlivých prvků umožňující koordinaci jednotlivých činností. Můžeme rozlišit čtyři základní vazby v organizaci:

- **Skupinová vazba** je typická vstupem a výstupem z každé skupiny, minimálním kontaktem mezi skupinami a koordinací aktivit skupiny pomocí příkazů.
- **Postupová vazba** je charakteristická návazností pracovních operací, které jsou naprogramované bez možnosti změny stanoveného pořadí, přičemž výstup jedné operace se stává vstupem pro druhou operaci.
- **Vzájemná vazba** představuje vzájemnou koordinaci aktivit prostřednictvím plánování a pravidel, kde každá skupina má vstup a výstup.
- **Týmová vazba** je založena na vytvoření speciálních pracovních týmů pro konkrétní úkol a po splnění úkolu jsou tyto týmy rozpuštěny.

Organizační struktura I



- **Organizační struktura** zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvavy a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary.
- Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.
- Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.
- Pro tvorbu organizační struktury je potřeba poznat a pochopit základní technické a technologické vztahy v aktivitách organizace, analyzovat základní prvky, kterými je organizace tvořena.
- Jednotky organizace práce se podle principu hierarchie spojují v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání.

Organizační struktura II



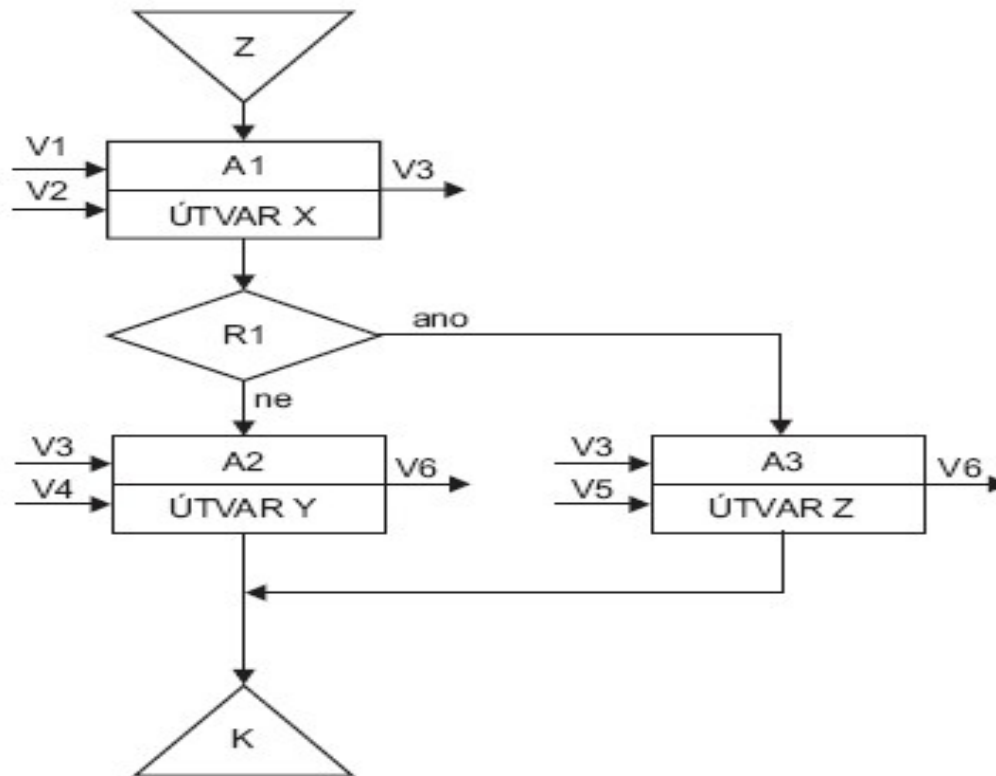
- Organizační struktura představuje strukturu systému řízení organizace.
- Organizační struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému.
- V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury.
- **Formální organizační struktury** zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky.
- **Neformální organizační struktury** vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná spřízněnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

Organizační struktura III

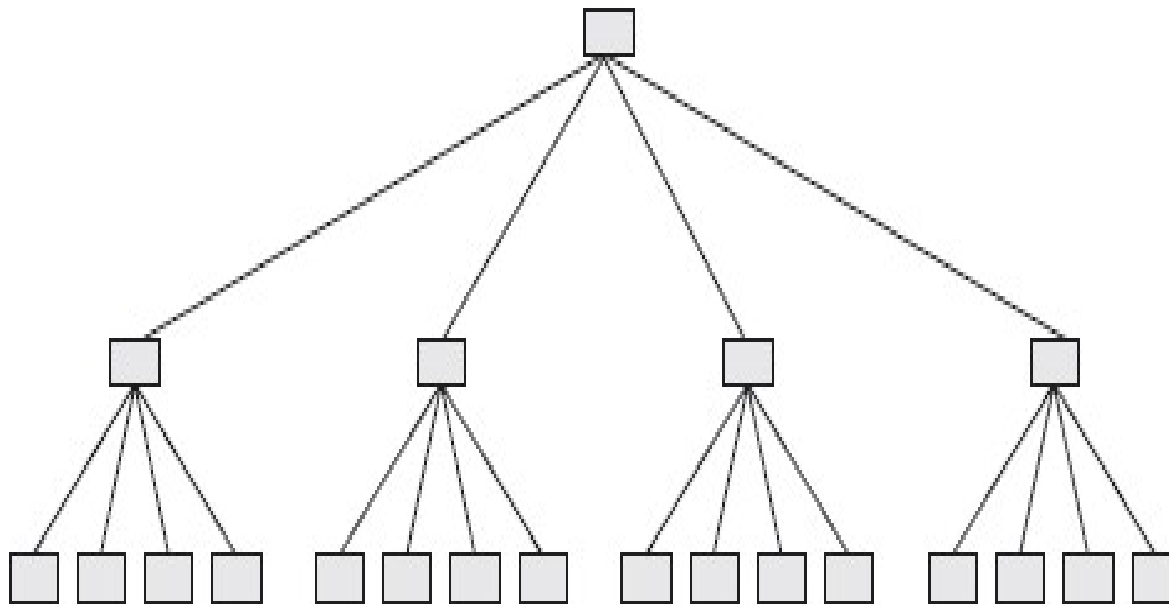


- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.
- **Struktura procesní** je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran.
- **Struktura útvárová** je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvárové struktury je organizační schéma. Základním prvkem útvárové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvárové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.

Struktura procesní



Struktura útvarová



Členění organizačních struktur



Organizační struktury z hlediska seskupování činností (parametr dělby práce)

- Funkční struktury
- Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury – divize

Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení

- Vysoká (strmá) struktura
- Nízká (plochá) struktura

Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci

- Tradiční struktury – liniové, funkcionální, liniově-štabní
- Cílově programové struktury – projektová koordinace, projektové struktury, maticové struktury, pružné týmy, síťové struktury

Organizační struktury z hlediska časového trvání

- Dočasné
- Trvalé

Organizační struktury z hlediska seskupování činností



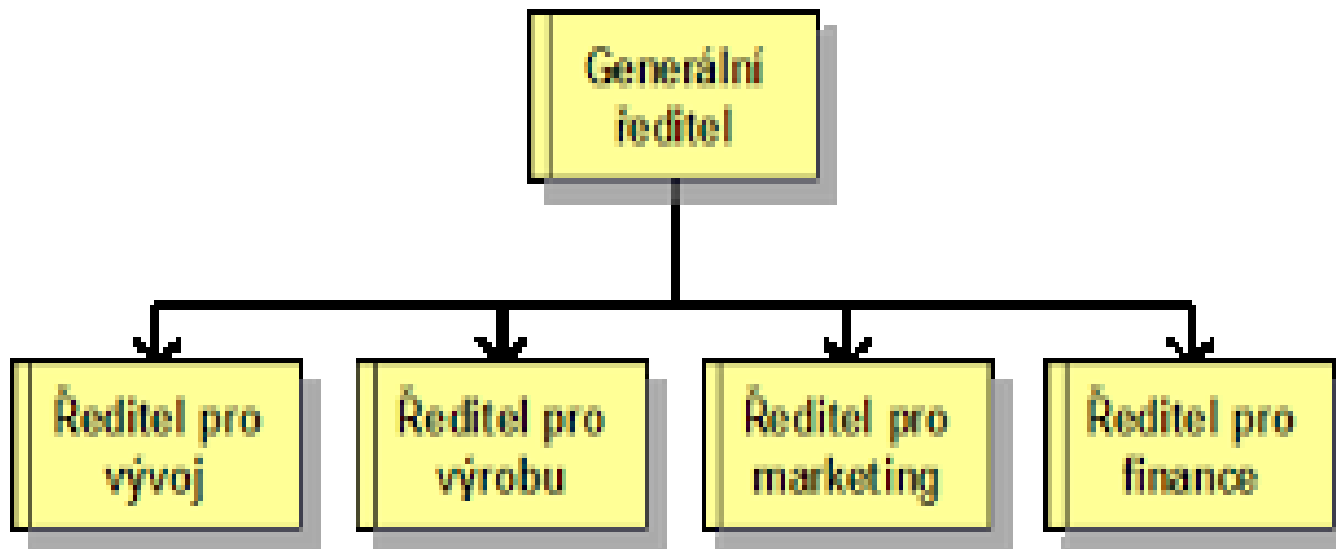
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Funkční struktury** – myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku.
- **Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury** – vnitřní organizační členění jednotlivých výrobní (popř. zákaznické, teritoriální a jiné) specializovaných úseků může být založeno na funkční dělbě práce. Všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku (skupinu zákazníků, teritoria) a řídí je jeden manažer.

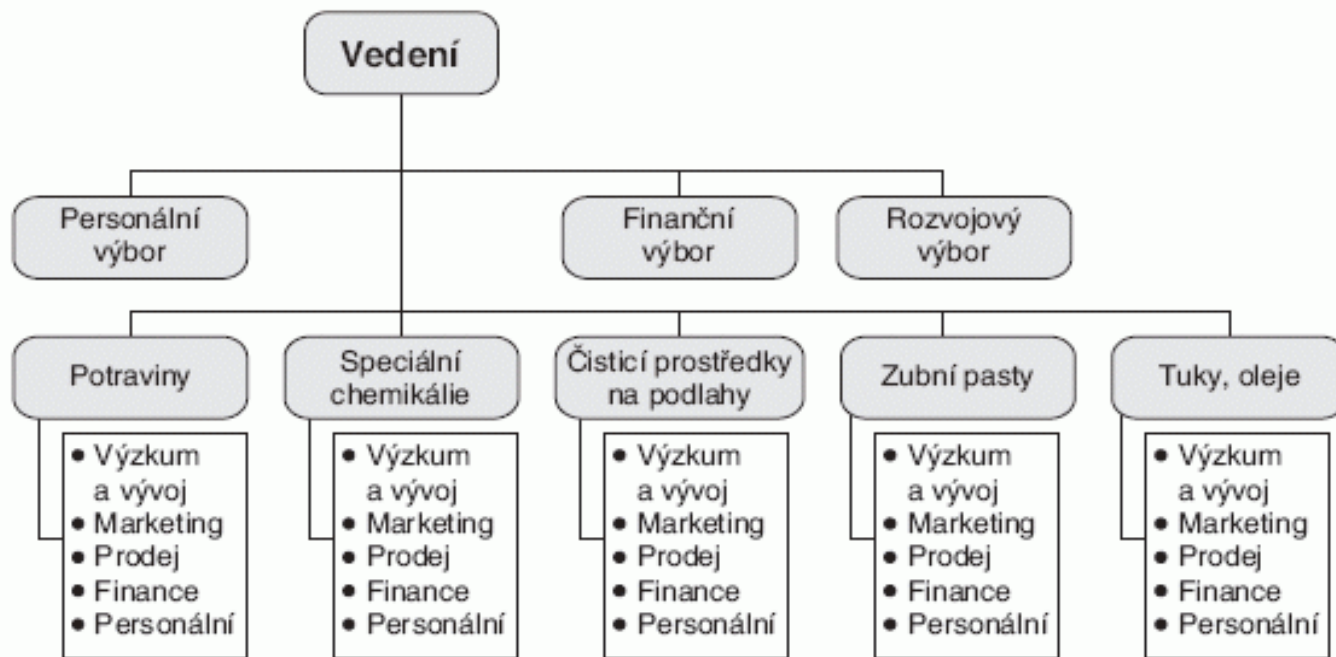
Funkční organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



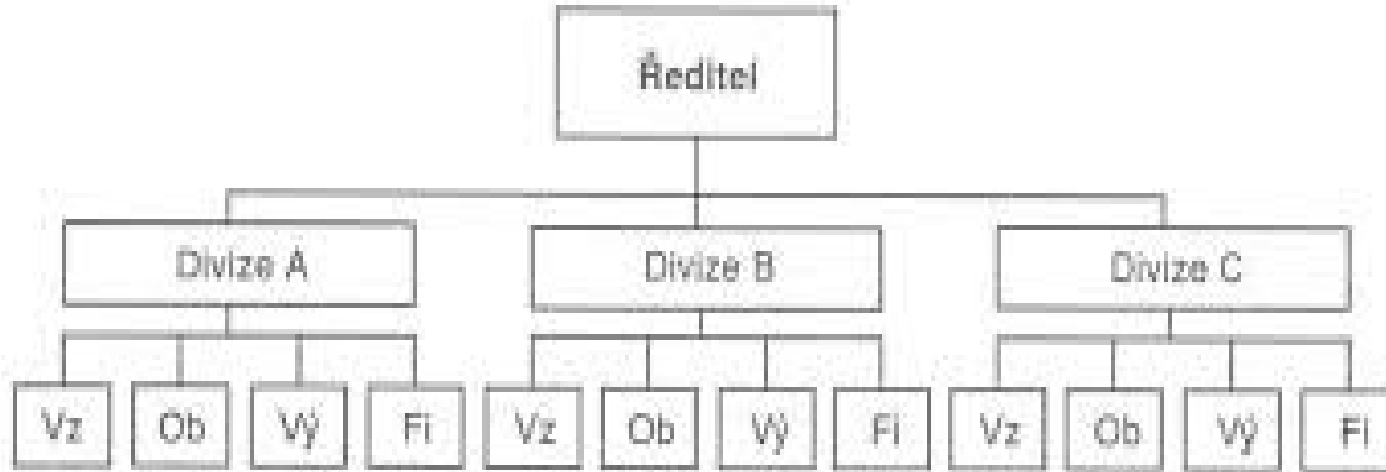
Výrobová organizační struktura



Divizionální organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Poznámka: Vz – výzkum a vývoj
Ob – obchod
Vý – výroba
Fi – finance

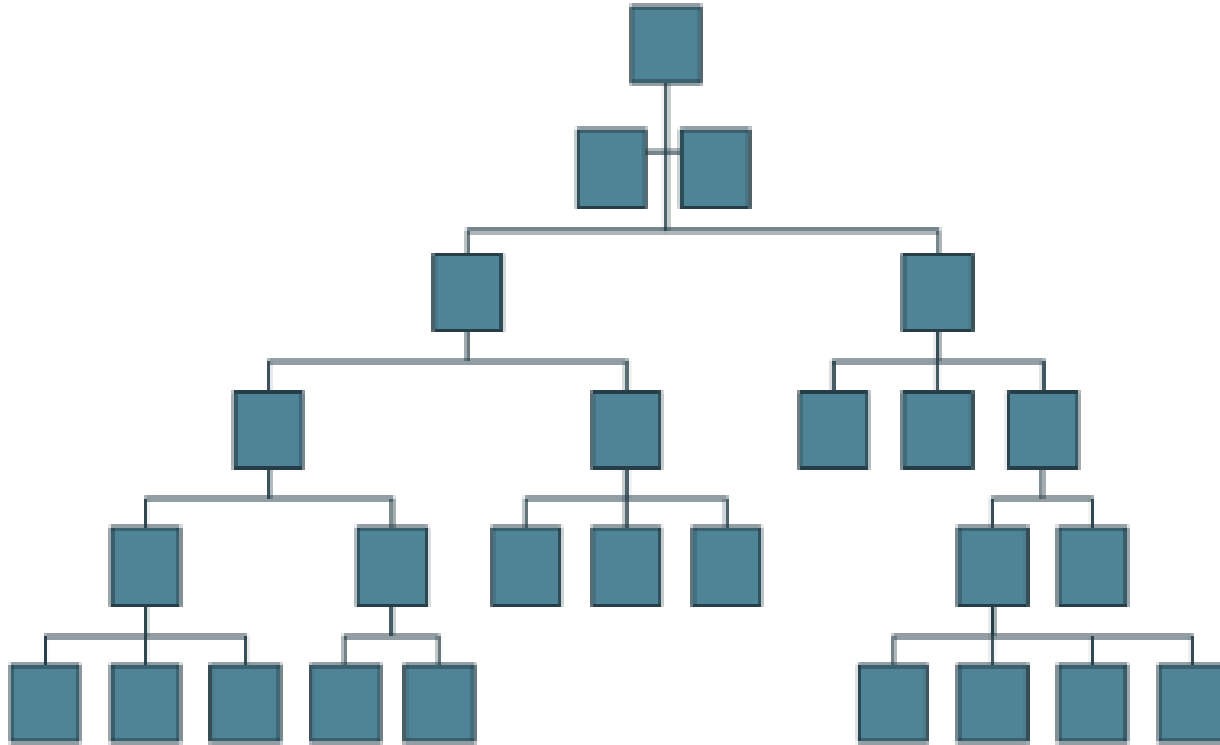
Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strmá struktura** – vysoce centralizovaná struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn – tj. firma se stává méně flexibilní
- **Plochá struktura** - je taková organizace, která má nízký počet stupňů řízení. Znamená to nízký počet stupňů organizačních jednotek. Plochá organizace je velmi pružná v rozhodování, protože tok informací od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace je rychlý a krátký.

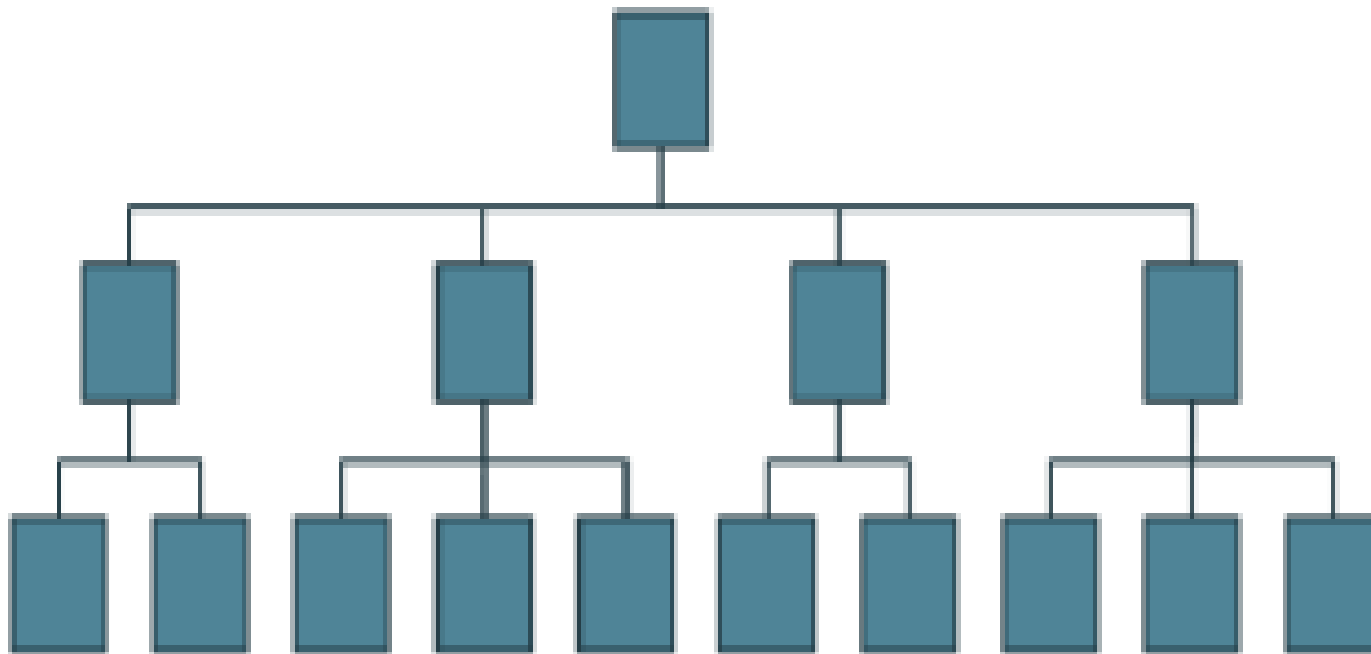
Strmá organizační struktura



Plochá organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



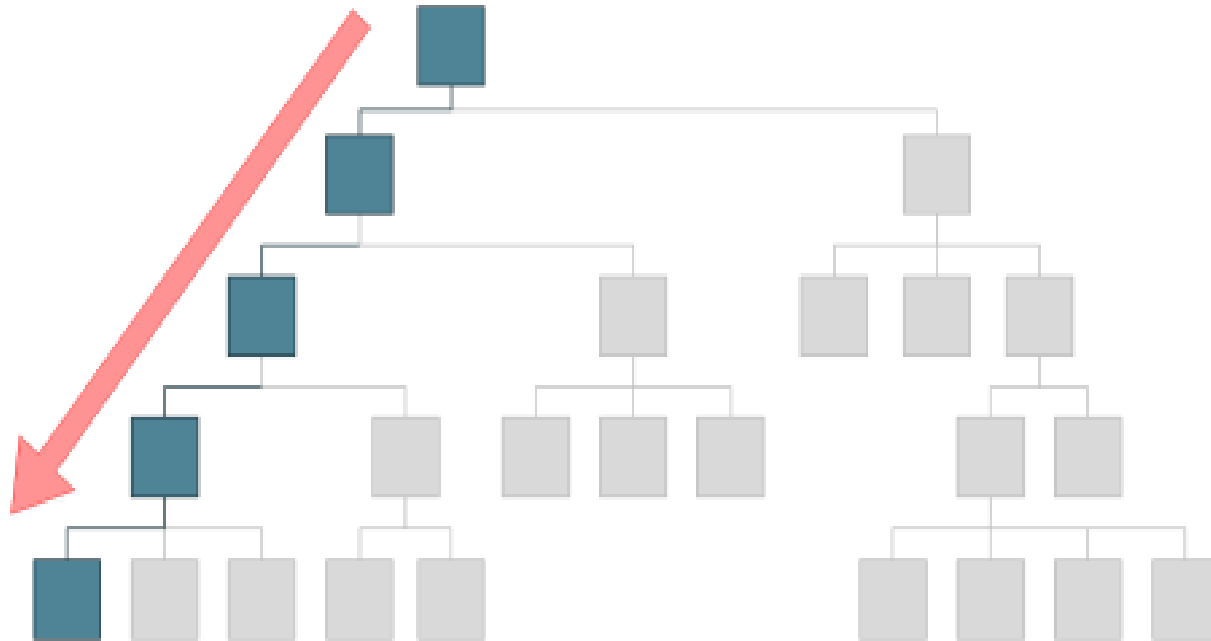
Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci



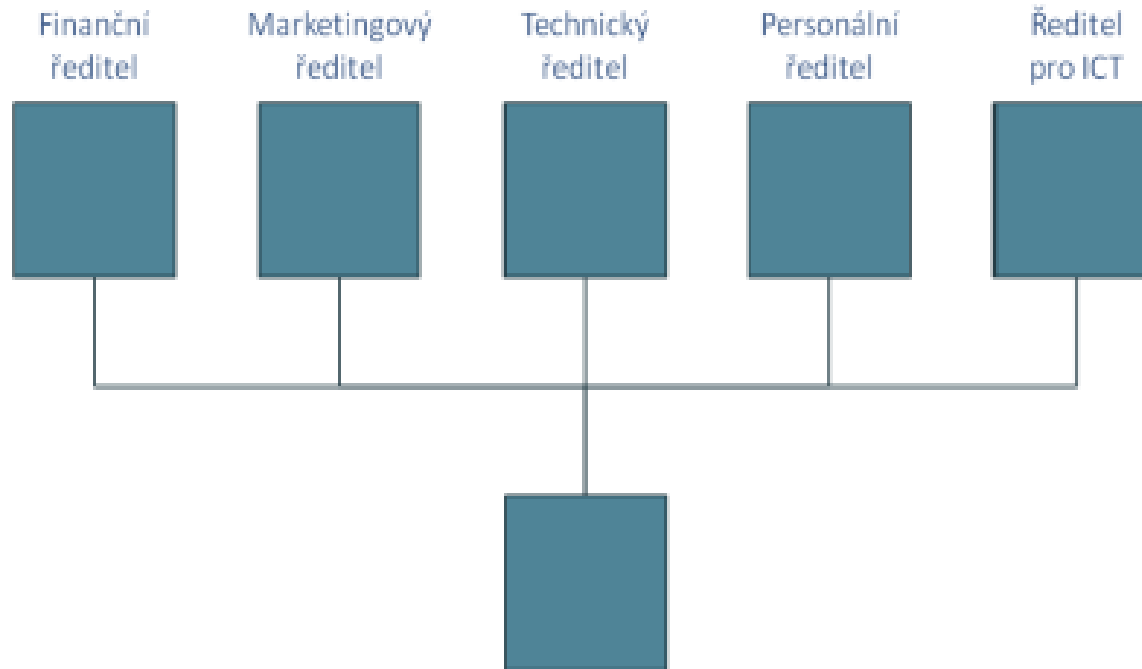
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Liniová struktura** – pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.
- **Funkcionální struktura** – základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace.
- **Liniově-štabní struktura** – jde uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štabní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace.
- **Maticová struktura** – základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům.

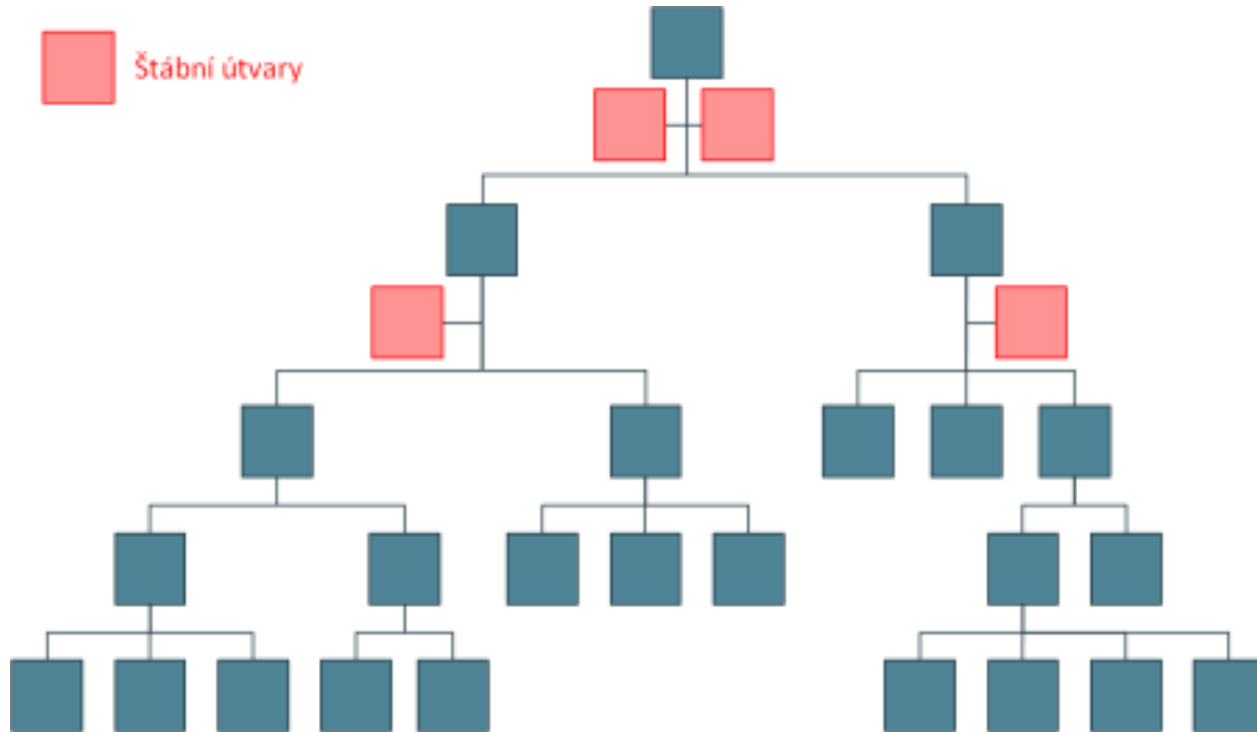
Liniová organizační struktura



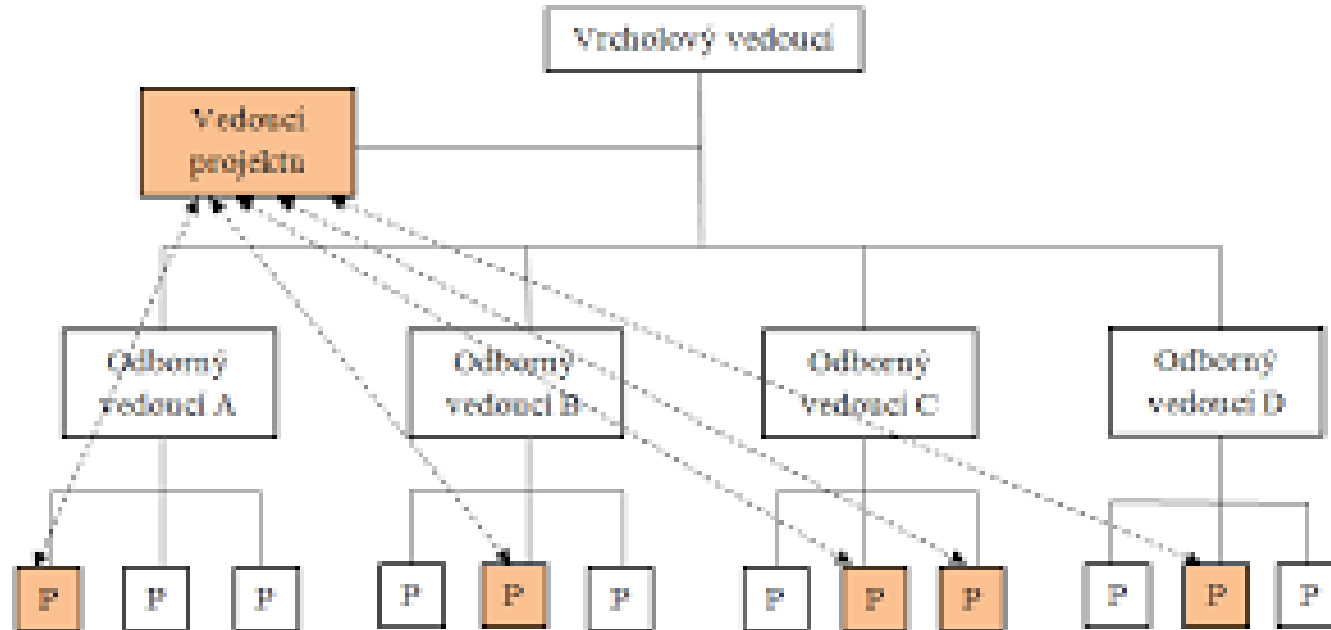
Funkcionální organizační struktura



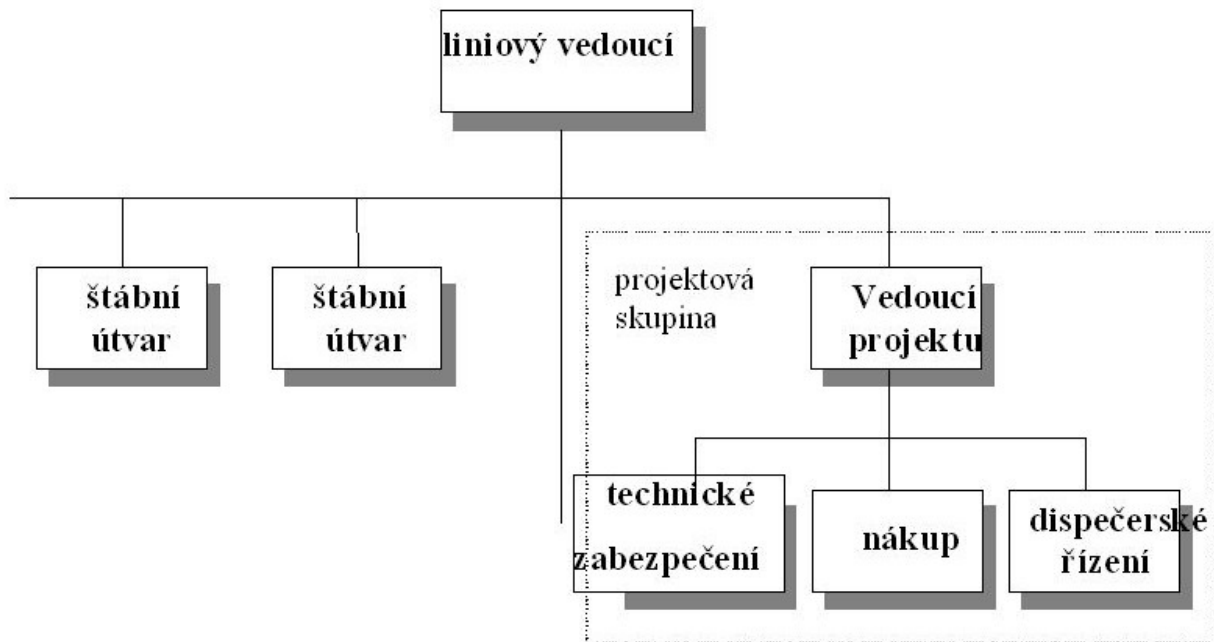
Liniově-štabní organizační struktura



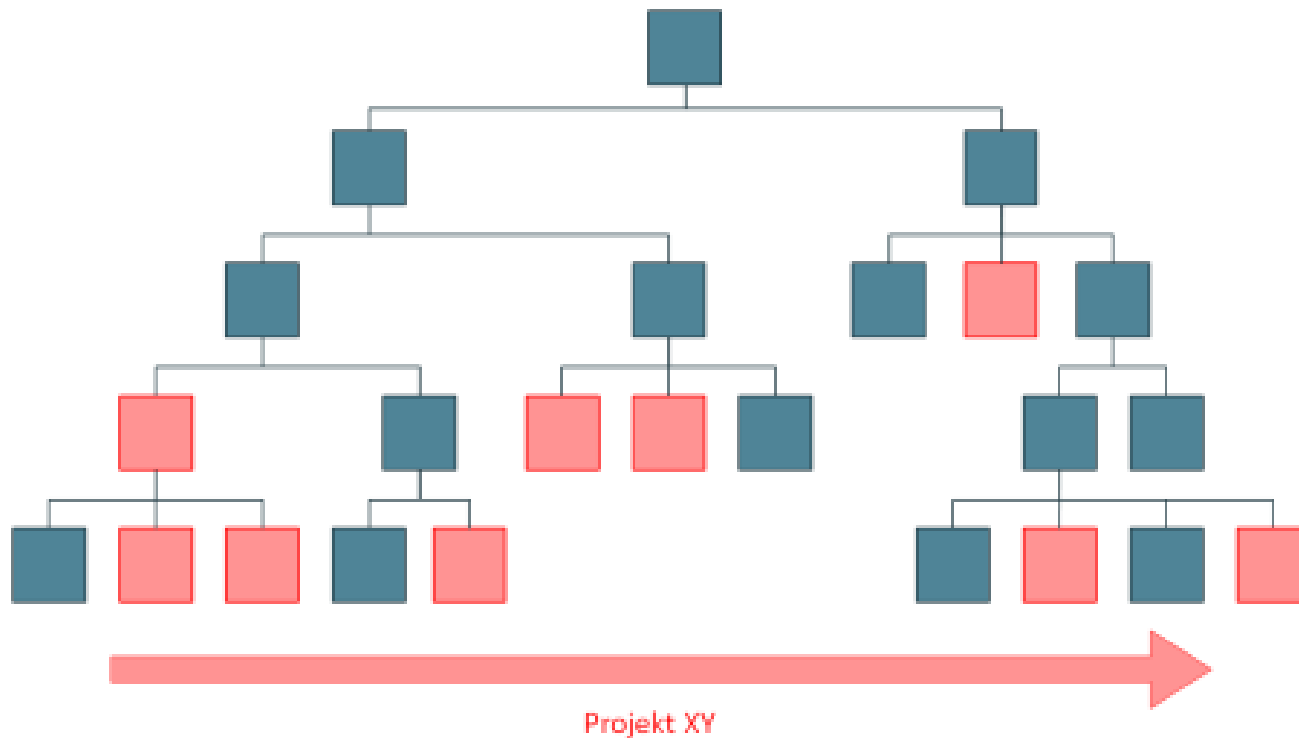
Struktura projektové koordinace



Projektová struktura



Maticová struktura



Proces tvorby organizační struktury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Identifikace potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností
2. Provedení dělby práce
3. Sdružování specializovaných činností do útvarů
4. Zajištění způsobů koordinace
5. Vyřešení pravomoci a odpovědnosti