

# 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

---



- **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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## 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

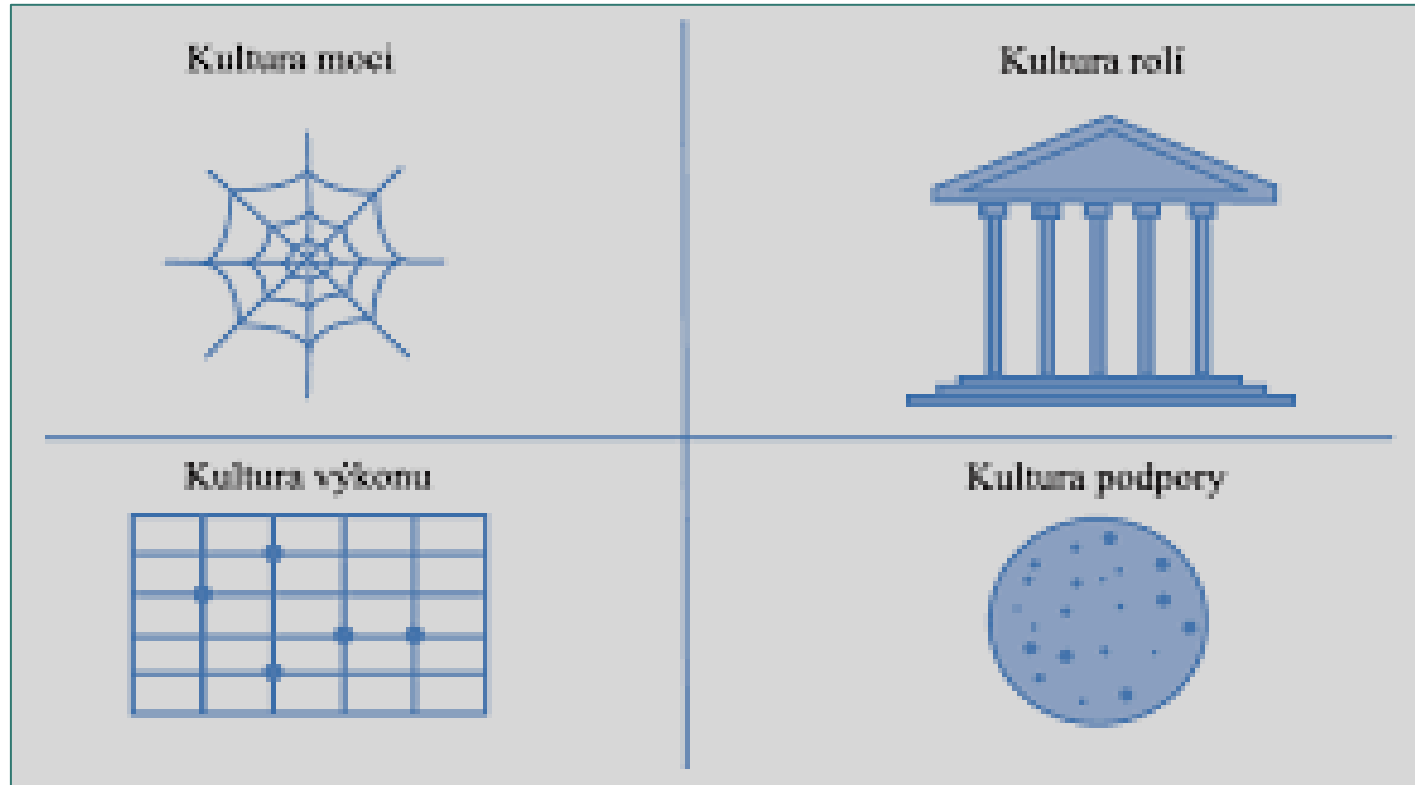
Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison.

- **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 KARVINĚ



# Typologie podnikové kultury podle Scheina

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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 KARVINĚ

- **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 řídicí.
- **Prvky řízené** představují koordinované útvary řízené prvky řídicími. Jedná se v podstatě o podřízené, kteří jsou řízeni svými manažery.
- **Řídicí prvky** představují samotný management organizace.
- Nejvyšším řídicím prvkem (vrcholovým řídicím prvkem) je top management realizující strategické řízení.
- Nejnižším řídicím prvkem je operativní řídicí prvek, který představuje liniové manažery realizující operativní řízení.
- Mezi těmito dvěma řídicími prvky existuje střední řídicí 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.

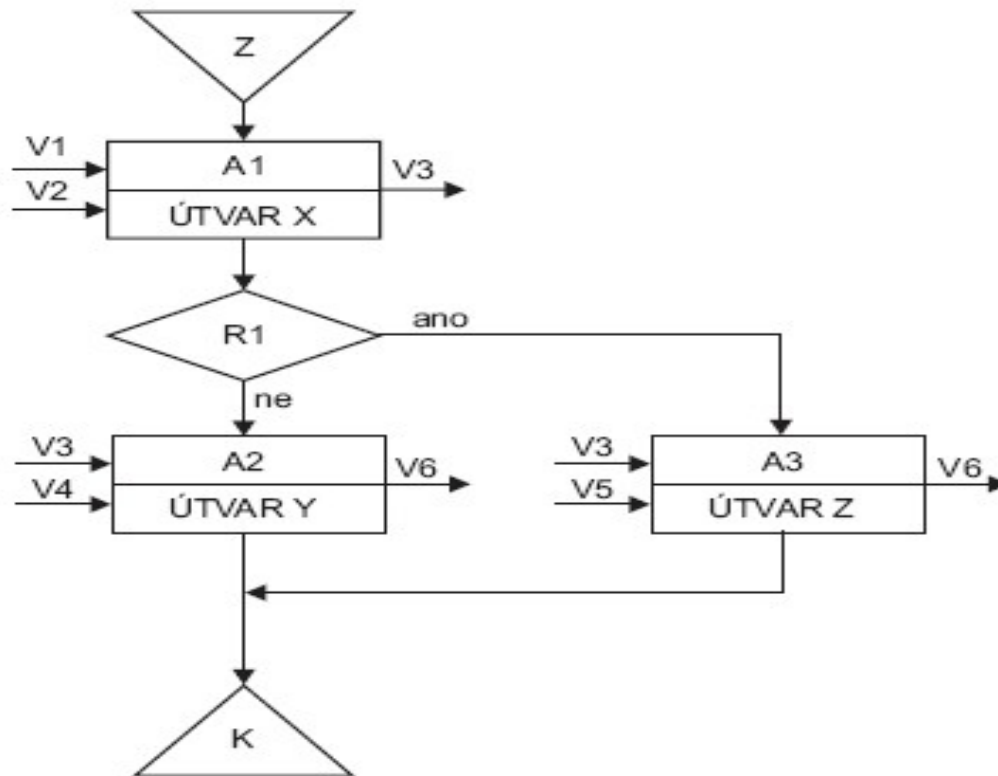
# Organizační struktura III

---



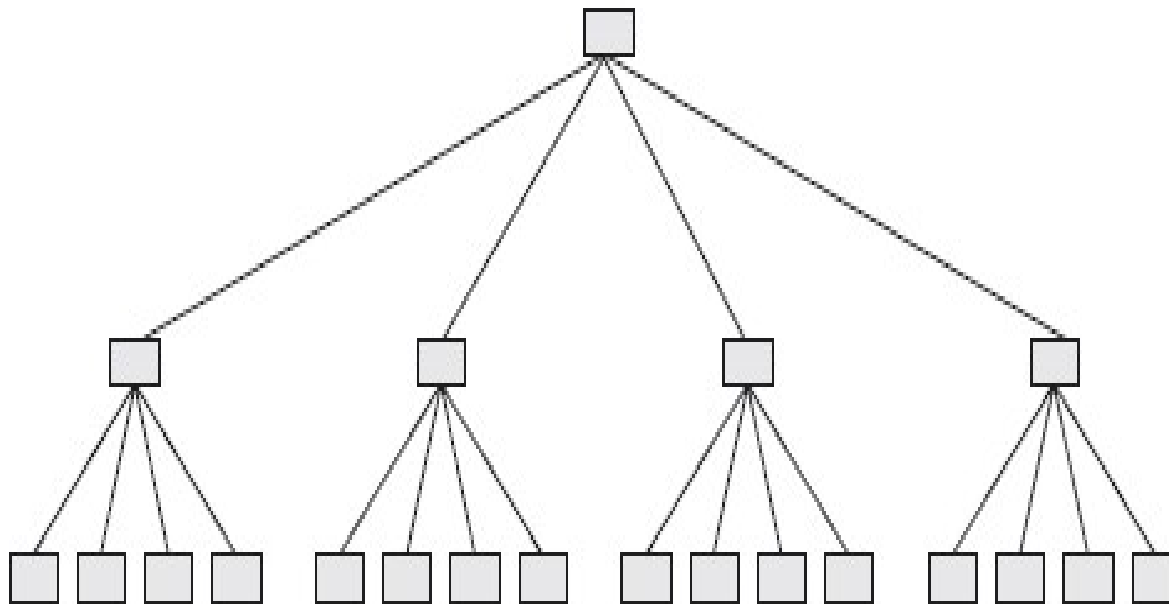
- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.
- **Struktura procesní** je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z 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

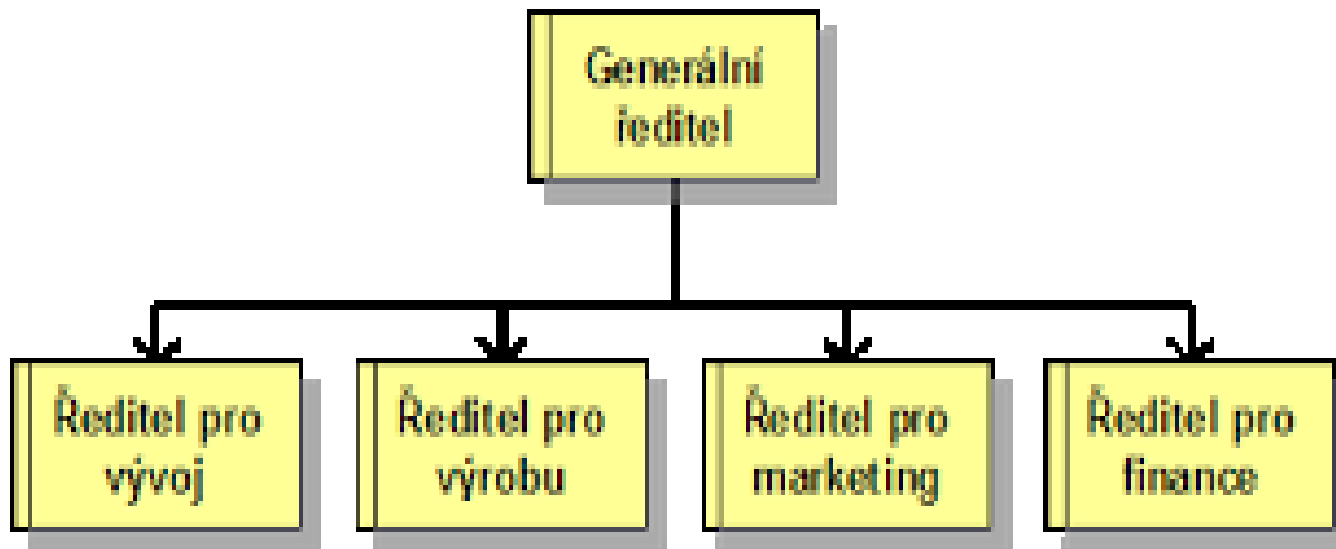
- **Funkční struktury** – myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší 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

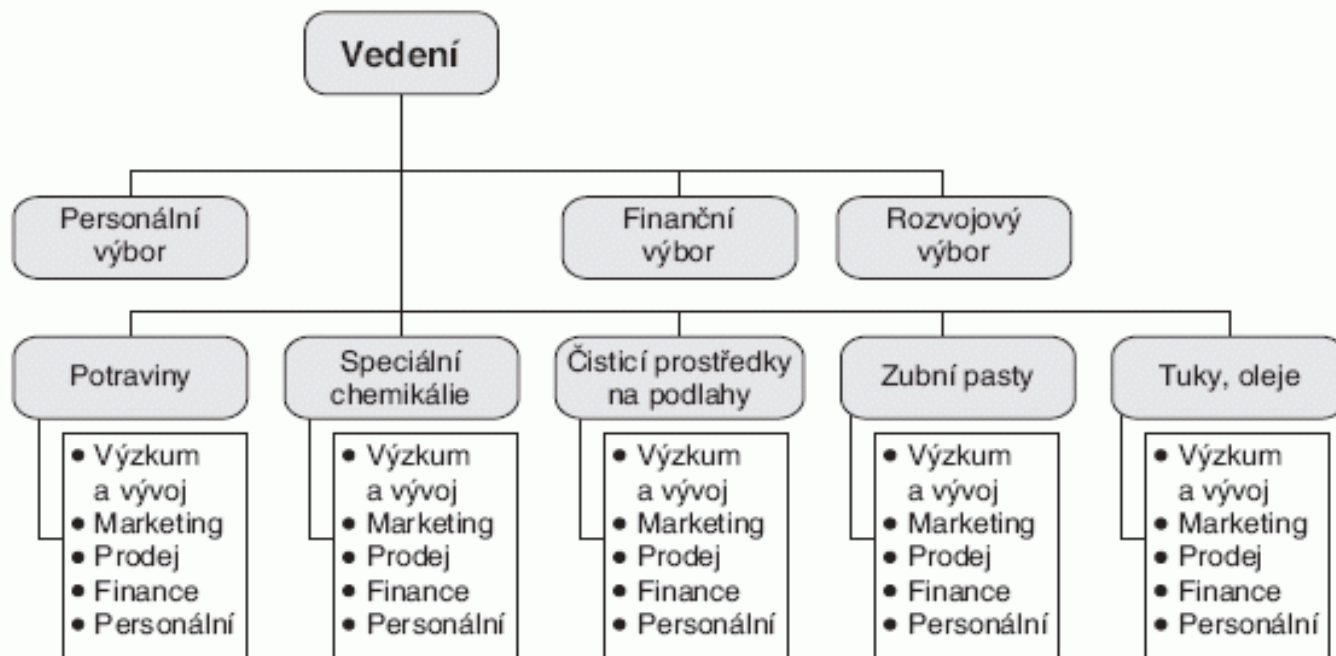
---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



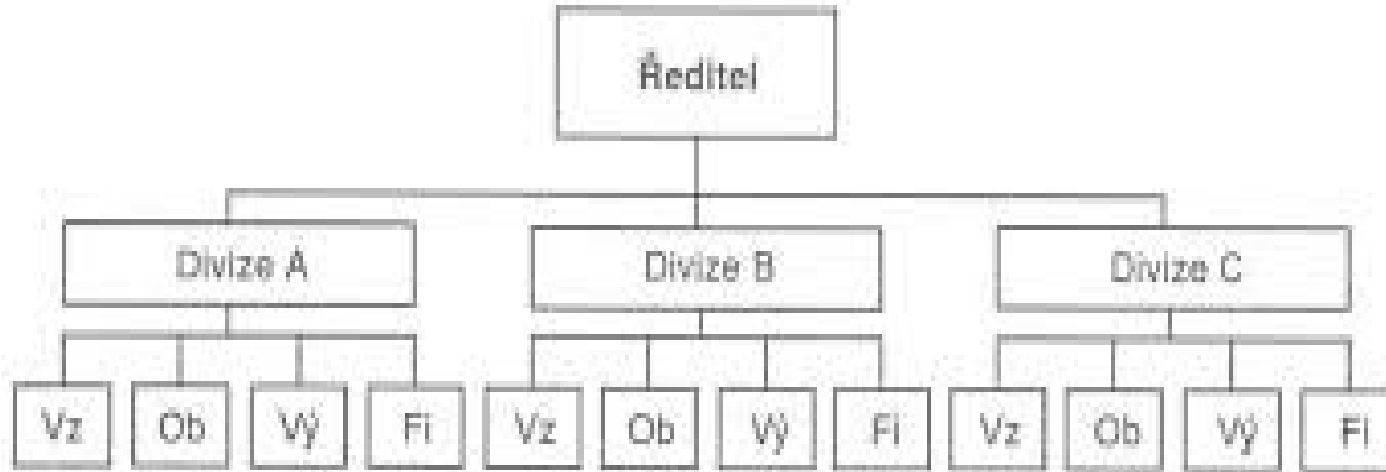
# Výrobová organizační struktura



# 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

---

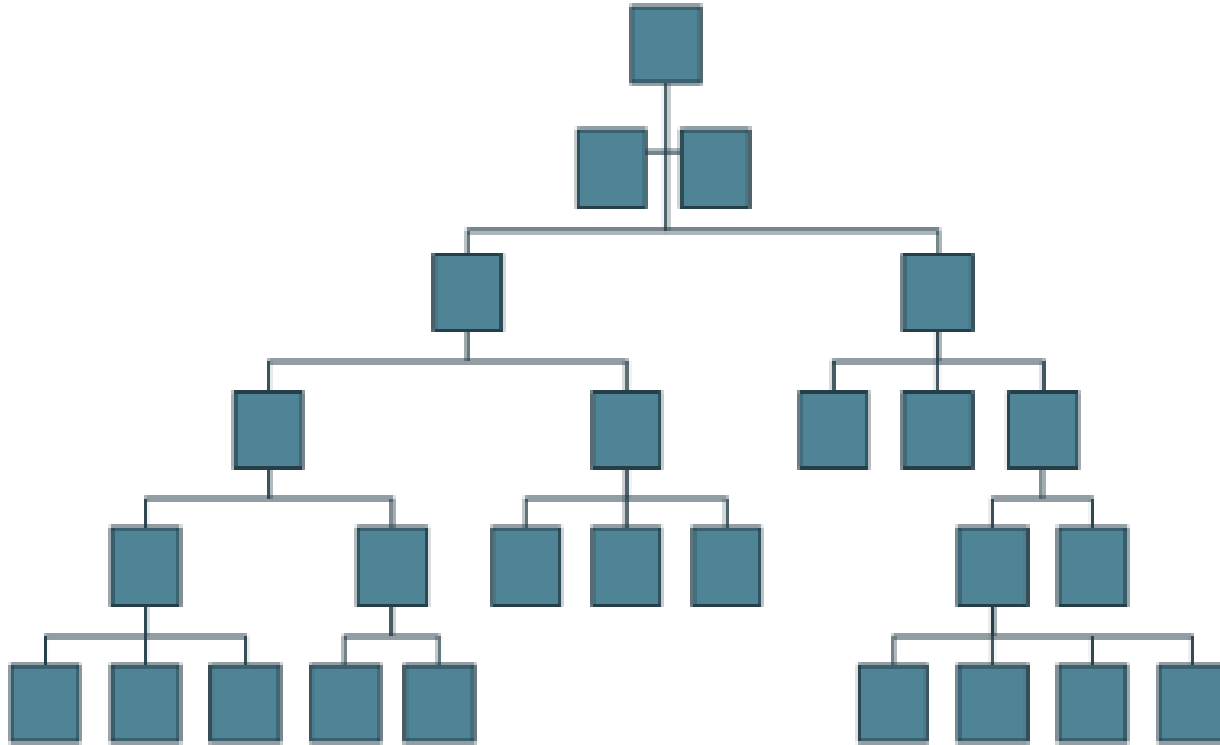


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **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.

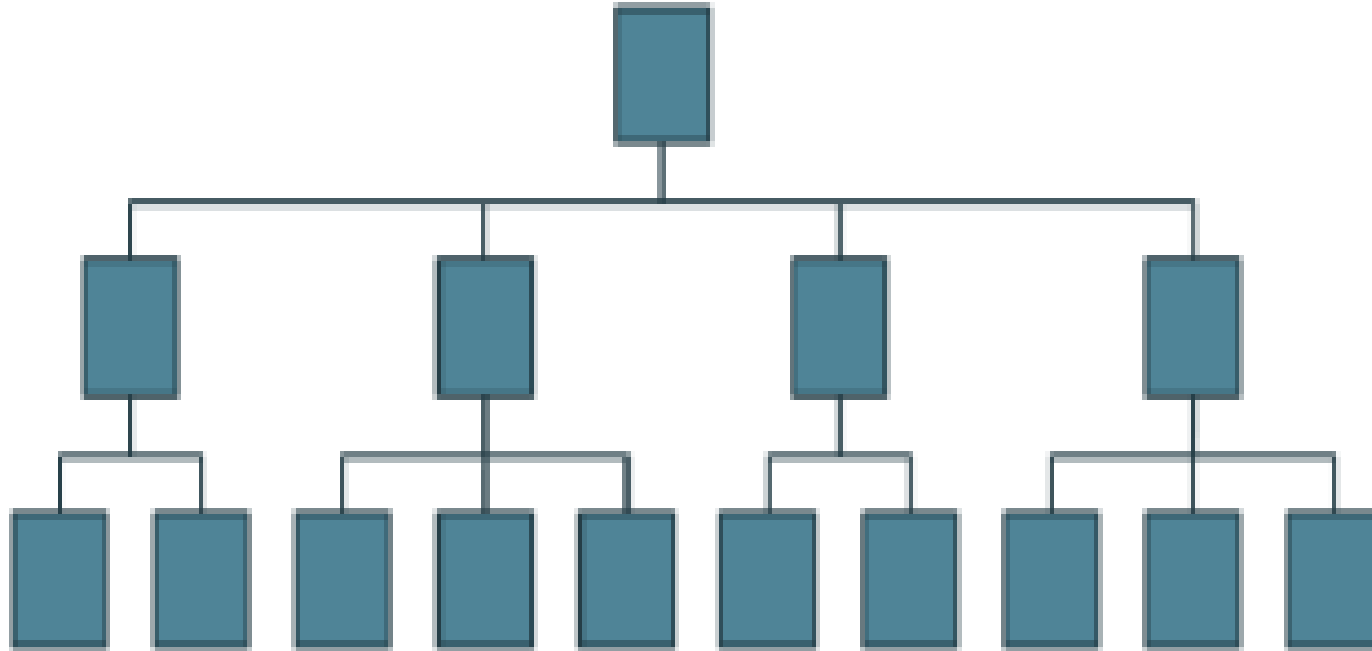
# Strmá organizační struktura

---



# Plochá organizační struktura

---





# Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci

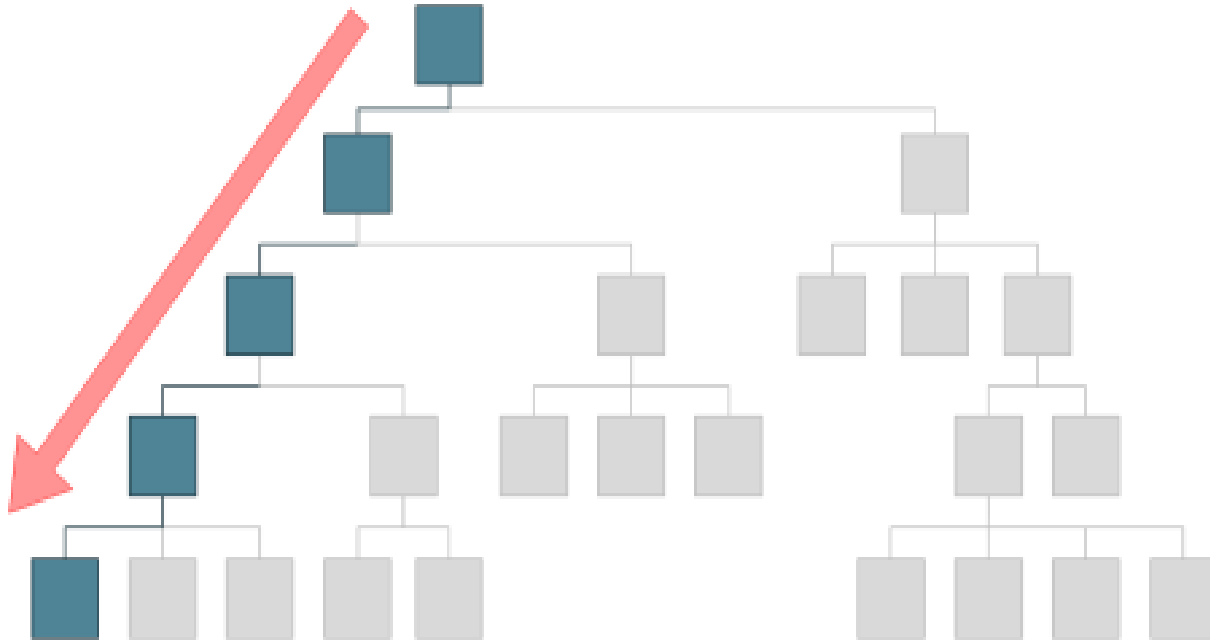
---



**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-štábní struktura** – jde uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štábní 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.

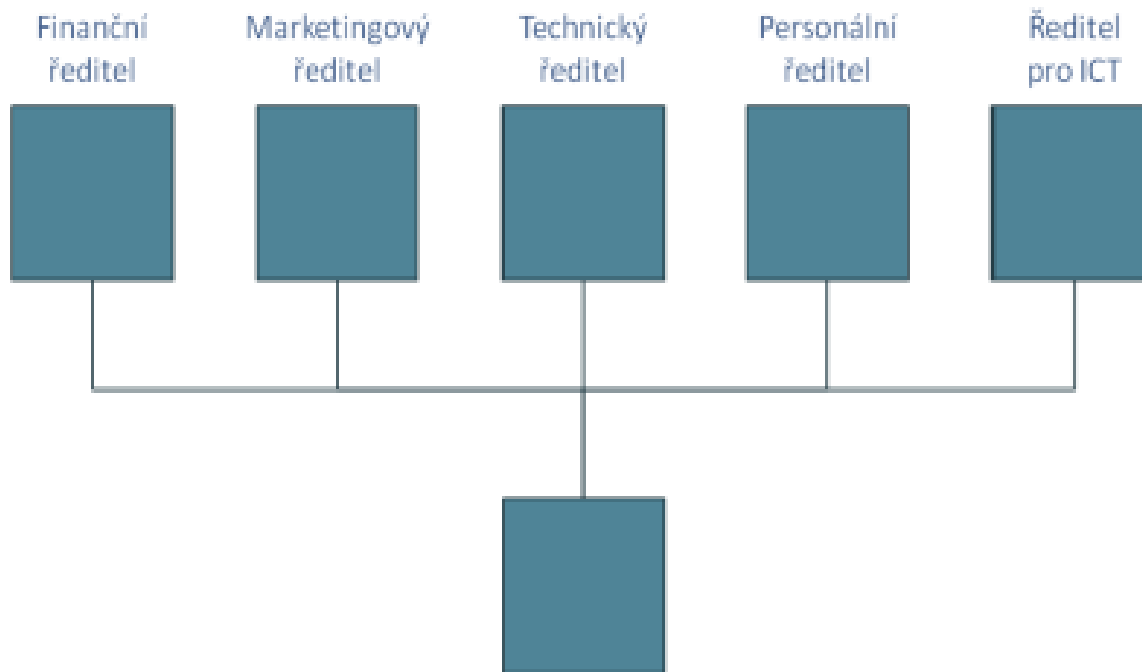
# Liniová organizační struktura



# Funkcionální organizační struktura

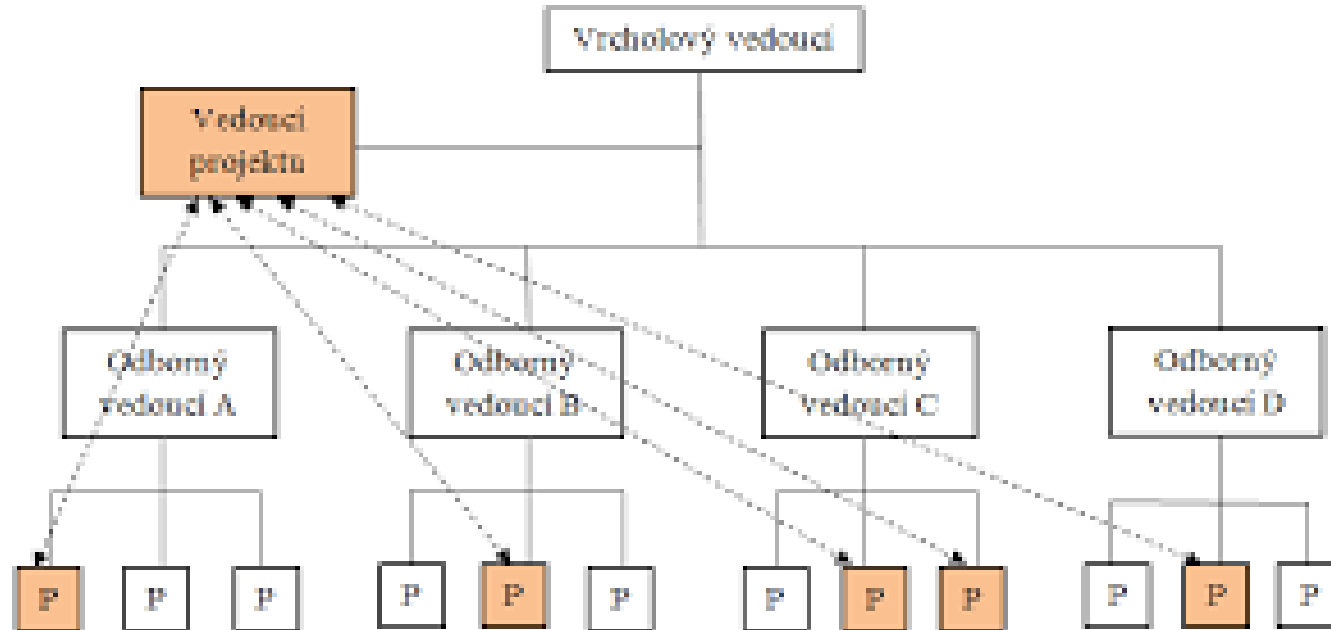


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

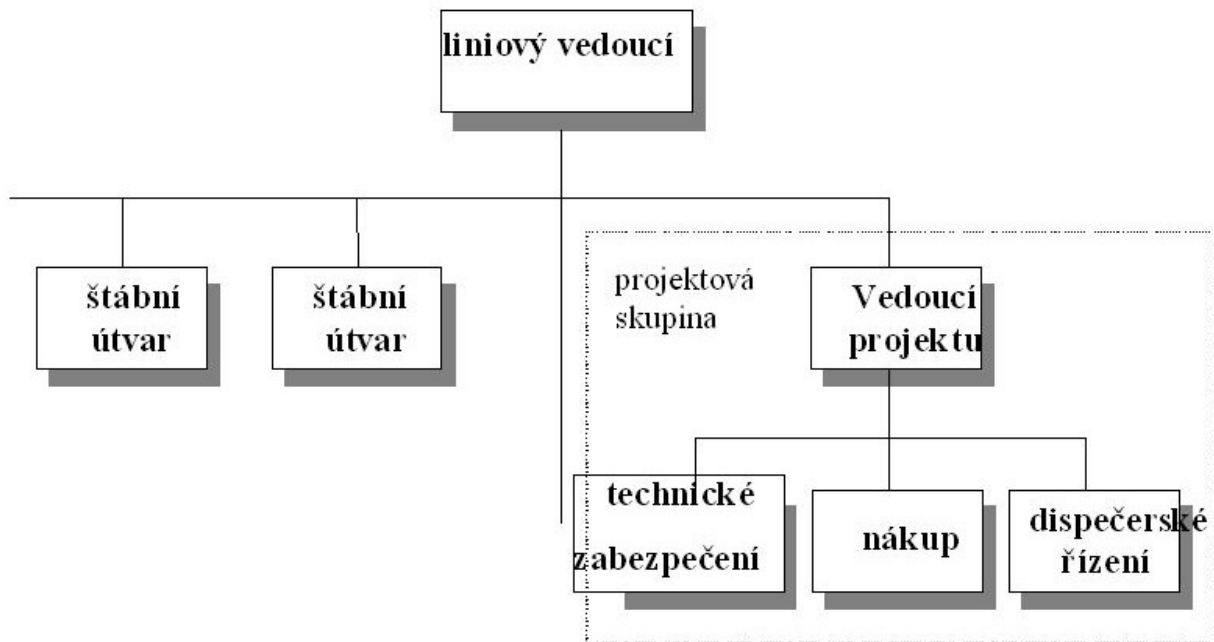




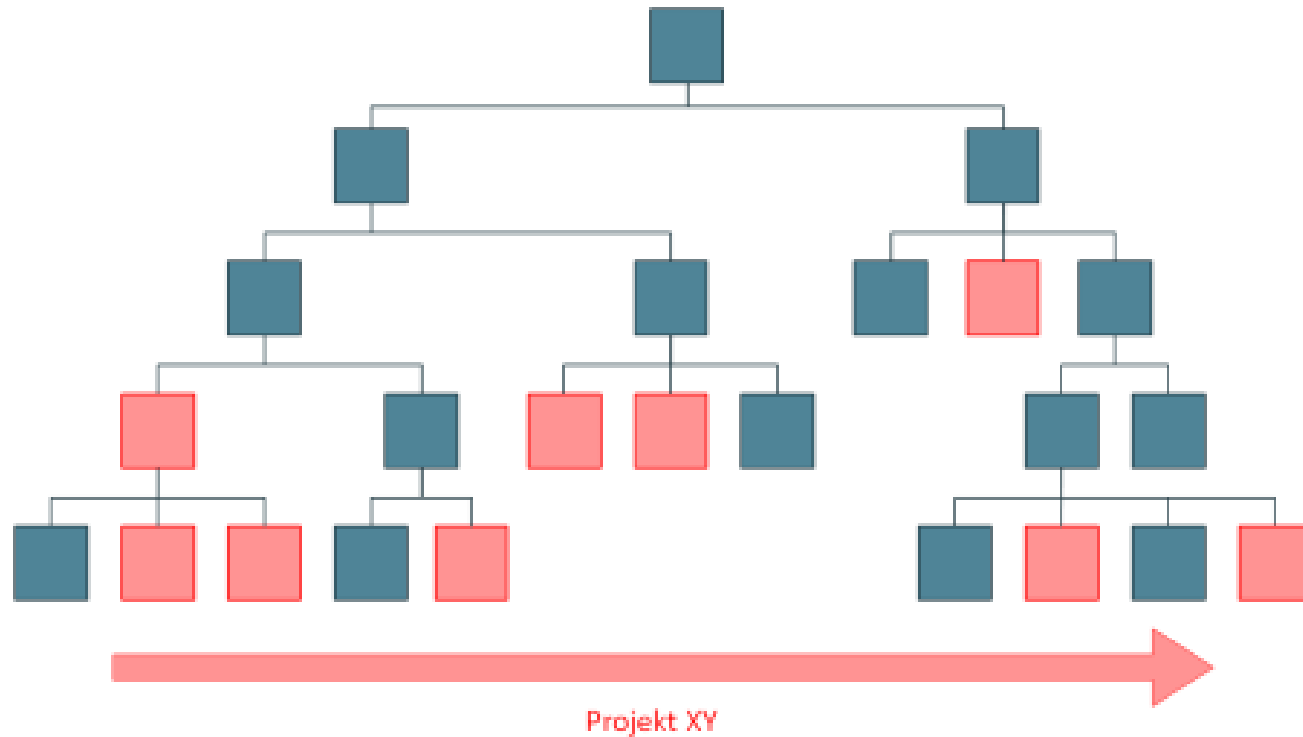
# Struktura projektové koordinace



# 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