



**SILESIA**  
**UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

# NAUKA O PODNIKU

-

## ÚVOD DO PROBLEMATIKY

*Cílem přednášky je seznámit se  
s organizační výstavbou  
podniku a personální prací*

Šárka Čemerková  
Přednášející



# Nauka o podniku - Úvod do problematiky

Struktura  
přednášky

**Organizační výstavba**

**Prvky řízení**

**Organizační struktury**

**Personální práce**

**Personální činnosti**



# ORGANIZAČNÍ VÝSTAVBA PODNIKU A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ

- organizování = stanovení činností lidí ve smyslu dělby práce, které povede k dosažení podnikových cílů.
- cíl: vytvořit vhodné pracovní prostředí tak, aby se zefektivnil nejen výrobní proces, ale také i náklady.
- činnosti organizování:
  - vytvoření popisu jednotlivých činností
  - seskupování činností
  - přiřazení vedoucího pracovníka ke skupině činností
  - vytvoření horizontálních a vertikálních vazeb



- význam pojmu **organizace**:
  - **objekt** tvořený lidmi (např. podnik, vysoká škola, výzkumný ústav, družstvo atd.)
  - **vlastnost objektu** – stupeň, resp. míra organizovanosti (systém uspořádání = organizační struktura objektu)
  - **aktivita** – organizátorská činnost



- tvorba organizační struktury podniku:
  1. Vytvoření **organizačního řádu** – organizační schéma + popis kompetencí a pravomocí manažerů
  2. Vytvoření **popisů pracovních funkcí zaměstnanců** – určení, komu je funkce nadřizena a komu podřizena, určení náplně vlastní práce a určení míry pravomoci a zodpovědnosti
  3. **Zařazení pracovníků do funkcí** – na základě posouzení schopnosti zaměstnance pro funkci, souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolu



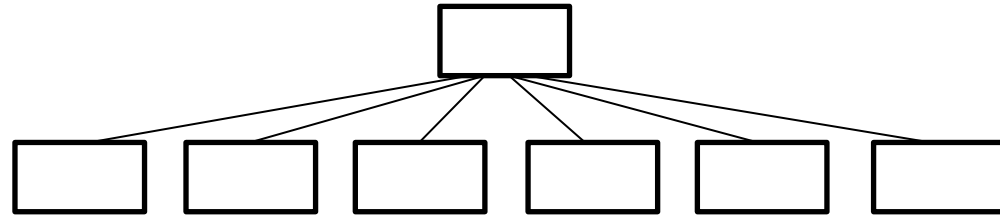
- výběr organizační struktury závisí na:
  - vnějších faktorech (zejména míra stability podnikatelského prostředí)
  - vnitřních faktorech (např. styl vedení, podniková kultura, úroveň IT...)
- každá organizační struktura má svá pozitiva i negativa



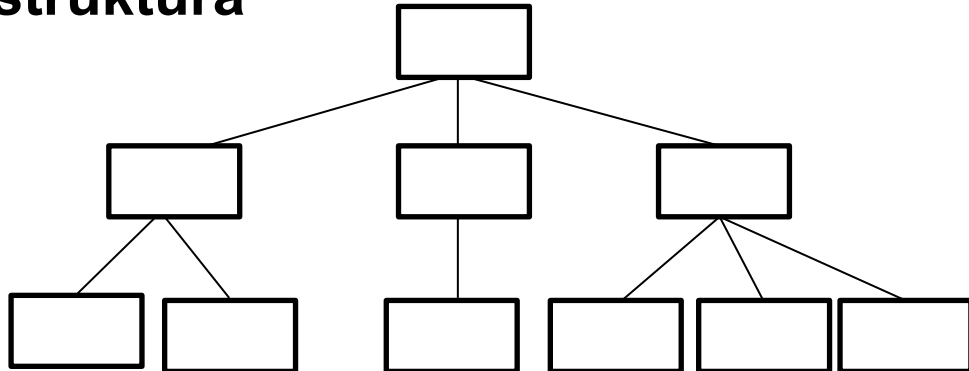
- tvar organizační struktury podniku = způsob vertikálního i horizontálního uspořádání ve vzájemné kombinaci:
  - vertikálně:
    - ❖ stupně řízení
    - ❖ dělba pravomocí a zodpovědnosti - vztahy nadřízenosti a podřízenosti
  - horizontálně:
    - ❖ počet pozic, útvarů, lidí v organizaci
  - široké rozpětí řízení - nízký počet úrovní řízení
  - úzké rozpětí - mnoho úrovní řízení



## Plochá organizační struktura



## Strmá organizační struktura







## DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

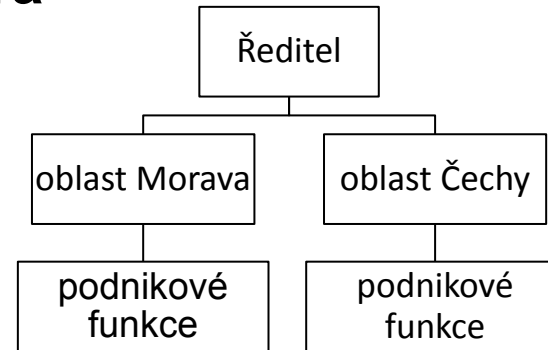
- **metoda jednoduchých čísel:**
  - stanoven počet osob, které tvoří danou organizační jednotku
  - v čele jednotky stojí zodpovědný vedoucí
  - typické pro armádu (četa, rota, pluk,...)
  - pro podnikovou praxi nevhodné
- **metoda časových směn:**
  - skupiny pracovníků stanoveny na základě počtu směn
  - každá pracovní směna má svého směnového vedoucího



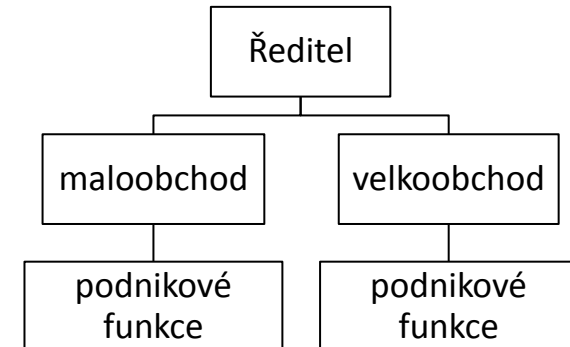
- **metoda podnikových funkcí:**
  - pracovní skupiny vytvořeny podle podnikových činností (např. výroba, prodej, finance) - funkcionální organizační struktura
  - nejčastější přístup
- **metoda území či zákazníků:**
  - seskupování činností tak, aby usnadňovaly komunikaci a obsluhu a vystihovaly specifika lokality nebo potřeby zákazníka



# Územní organizační struktura

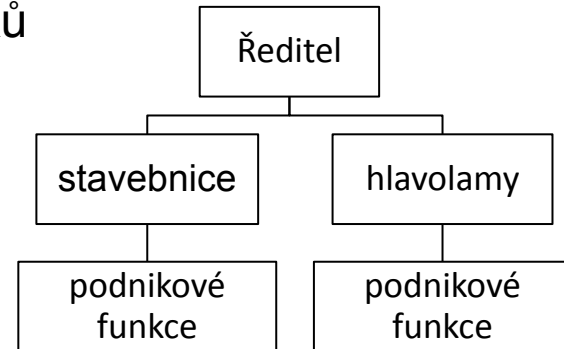


# Zákaznická organizační struktura





- **metoda podnikových procesů:**
  - seskupení činnosti vzhledem k používané technologii nebo typu zařízení
  - východiskem jsou podnikové procesy
- **metoda výrobků:**
  - podle různých druhů vyráběných výrobků





## **PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA ŘÍZENÍ**

- zaměstnanec = stavební kámen každé organizace
- Prvky řízení:
  - Pravomoc
  - Moc
  - Odpovědnost
  - Působnost



# PRAVOMOC

- právo činit rozhodnutí a přijímat závazky
- delegování pravomoci = poskytnutí podřízenému volnosti k rozhodování k zadanému úkolu
- druhy:
  - **Liniová pravomoc:**
    - ❖ od nadřízeného k podřízenému
    - ❖ Podřízený vykonává činnost pod přímým vedením nadřízeného
  - **Zaměstnanecká pravomoc:**
    - ❖ pravomoc k získávání informací, analýz a její hlavní podstatou je poradní funkce



- **Funkcionální pravomoc:**
  - ❖ právo, které je delegováno pro kontrolování procesů a činností v organizaci
  - ❖ může být delegována i na podřízeného, který disponuje speciálními znalostmi
- **Organizační pravomoc:**
  - ❖ možnost používat vlastní úsudek při rozhodování a vydávat instrukce:
    - organizační centralizace
    - organizační decentralizace



# Moc

- schopnost ovládat aktivně běh událostí:
  - **moc legitimní:**
    - ❖ vyplývá z udělených pravomocí
    - ❖ nejčastěji
  - **moc znalostní:**
    - ❖ pochází z dosažené odbornosti a důvěry





## **ODPOVĚDNOST**

- povinnost ručit za následky svého rozhodnutí

## **PŮSOBNOST**

- okruh aktivit, pro které nám byla svěřena pravomoc i odpovědnost

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti mohou mít různou kvalitu i rozsah.

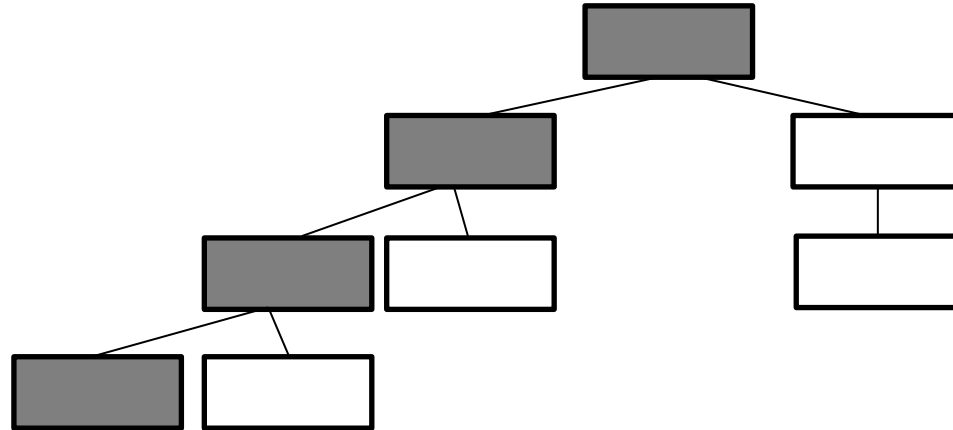


## PEVNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- Hlavní „kostra“ těchto struktur je neměnná.
  - **liniová organizační struktura:**
    - ❖ nejjednodušší
    - ❖ vhodná pro menší organizace
    - ❖ přímé propojení útvarů a jednotlivců
    - ❖ princip jednoho vedoucího
    - ❖ řízení shora dolů
    - ❖ přesné vazby mezi jednotlivými členy organizační struktury



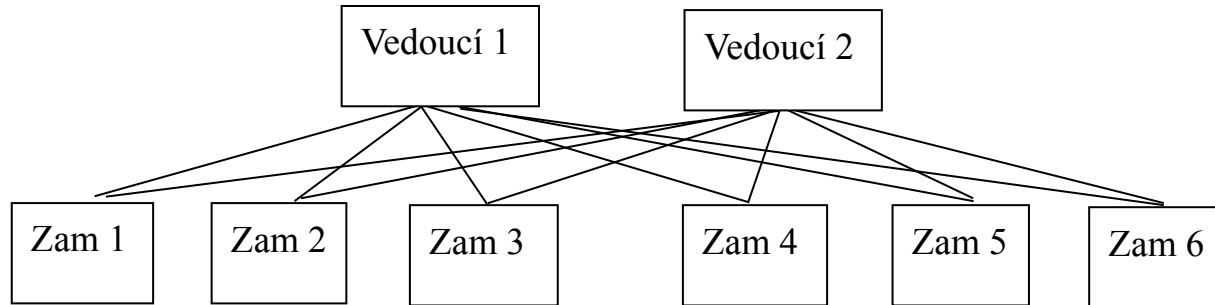
# Liniová organizační struktura





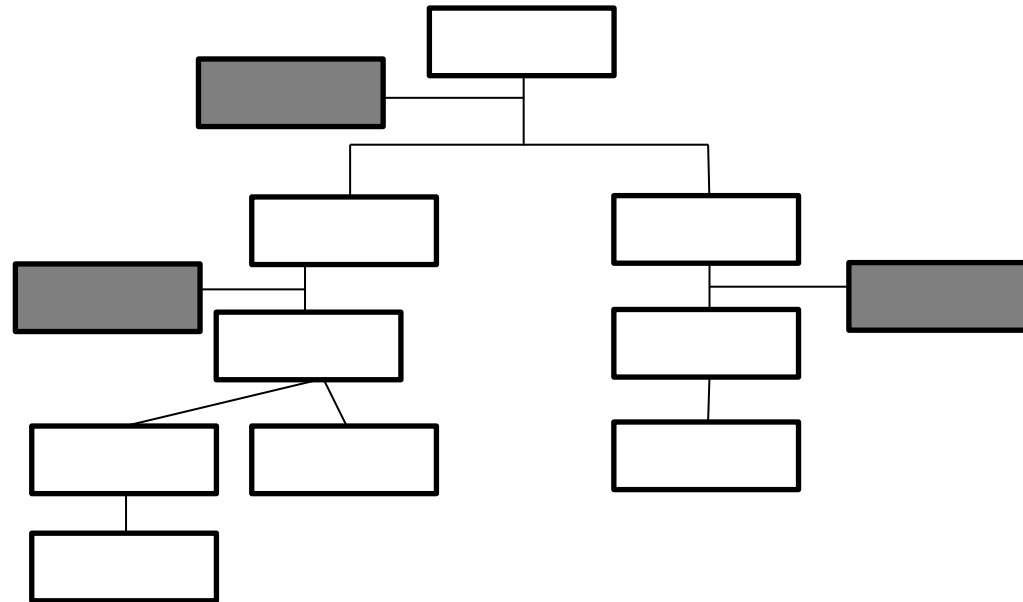
- **funkcionální organizační struktura:**

- ❖ vysoká specializovanost vedoucích pracovníků
- ❖ jeden podřízený pracovník může mít několik vedoucích





- **Liniově-štabní organizační struktura:**
  - ❖ poradenské jednotky neboli štáby
  - ❖ sloučení liniového a funkcionálního přístupu

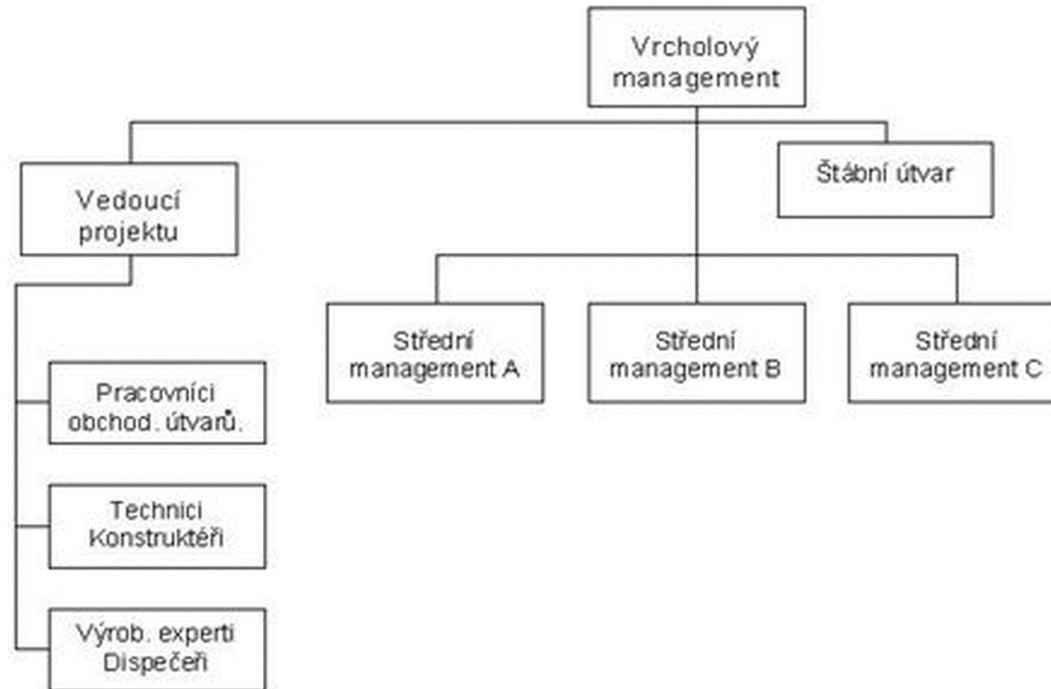




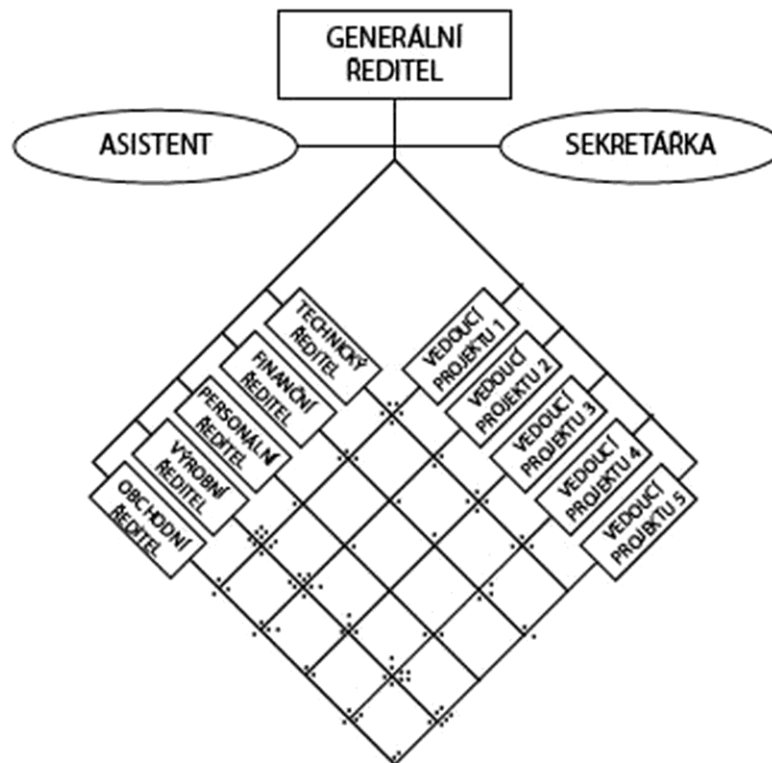
## PEVNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY S PRUŽNÝMI PRVKY

- pružné prvky tvoří doplňkovou strukturu určenou k naplnění dílčího cíle či k vyřešení zadaného úkolu - po skončení činnosti tento prvek zaniká:
  - **projektová organizační struktura**
  - **maticová organizační struktura**

# Projektová organizační struktura



# Maticová organizační struktura







# PERSONÁLNÍ PRÁCE

- Dříve podnik hodnocen podle materiálně technické stránky jeho vybavenosti
- V současnosti v popředí úroveň personální skladby - znalosti, invence, schopnost inovací, vynalézavost a tvořivost = „personální vyspělost“
- Zaměstnanci tvoří „lidského kapitálu“
- Plán personální práce vychází z celopodnikového plánu



## STRUKTURA ZÁKLADNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

- **plánování (prognózování) potřeby pracovních sil** založené na analýze pracovních míst
- **analýza vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil** s přihlédnutím ke specifickým přednostem či záporům těchto zdrojů
- **získávání a výběr pracovníků** potřebných pro plnění úkolů podnikatelského subjektu dle vnitropodnikových pravidel z řad uchazečů o práci
- **rozmíst'ování pracovníků** - zařazení na pracovní místa
- **vzdělávání pracovníků**



- **hodnocení pracovníků** – objektivní posudek o výkonu každého pracovníka a formulace jeho dalšího pracovního růstu i potřebných vzdělávacích procedur
- **vypracování systému odměňování** a navržení nástrojů hmotné i nehmotné motivace pracovníků
- **iniciativní spoluúčast na přípravě programů v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci**, zajišťování zdravotní péče pracovníkům dle specifických podmínek jednotlivých pracovišť,
- **aktivní spoluúčast na volnočasových aktivitách**
- **spoluúčast na tvorbě a provozování personálního informačního systému**

# Shrnutí přednášky



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

## **Umíte:**

- **Charakterizovat organizační výstavbu podniku**
- **Uvést různé druhy organizačních struktur**
- **Vysvětlit prvky řízení**
- **Vysvětlit význam personální práce**
- **Charakterizovat základní personální činnosti**