

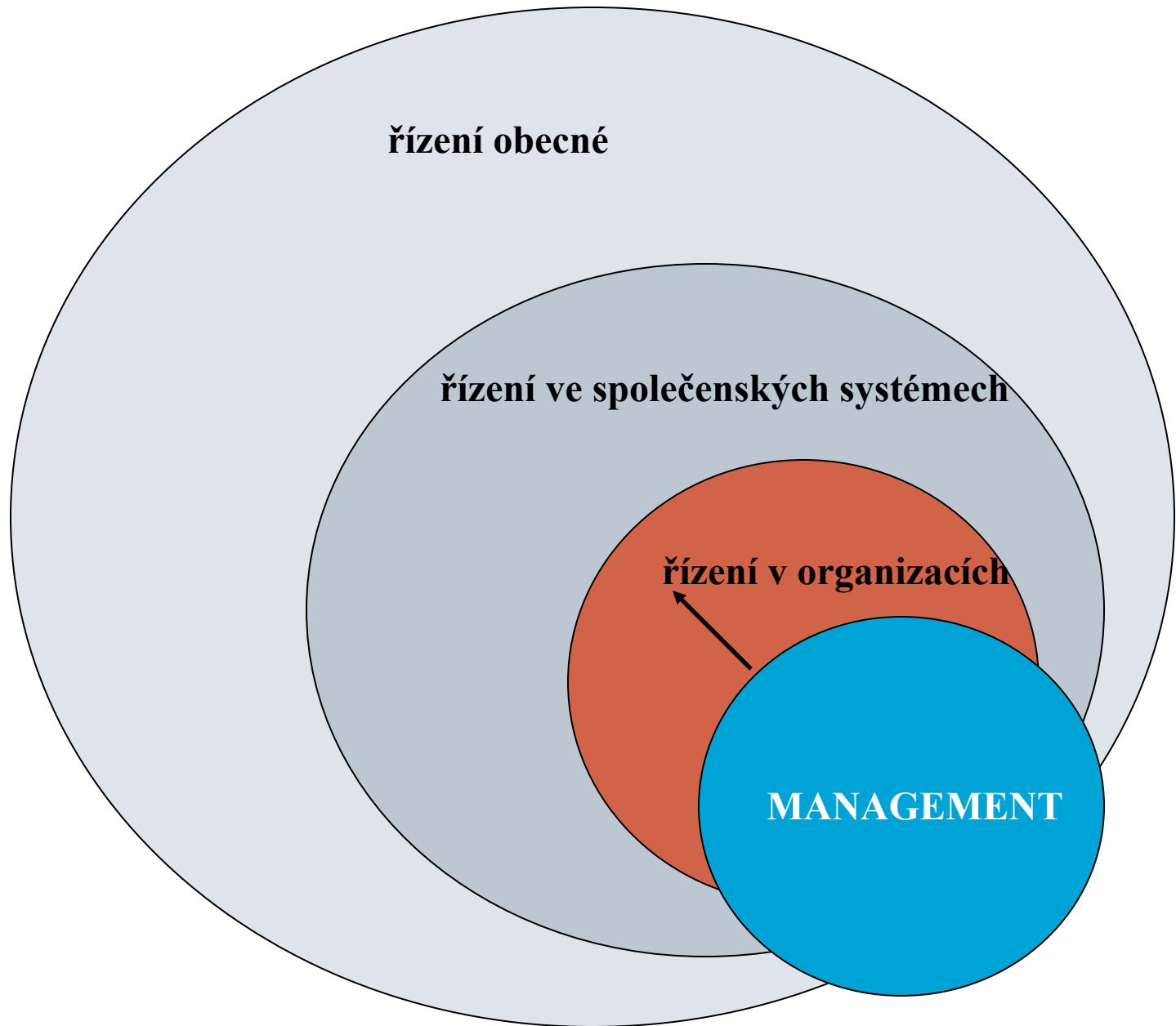
Pojetí managementu



Řízení vs. Management



- Řízení je širší pojem než management
 - chápeme jako vztah mezi prvkem, který řídí (řídící subjekt) a prvkem, který je řízen (řízený objekt)
- systémy technické (řízení ve strojích)
- systémy biologické (řízení v organismech)
- systémy společenské (řízení v organizacích)



Řízení

4

- Je procesem, ve kterém řídicí subjekt vytyčuje cíle a procesem vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje



Management



- proces řízení
- řídicí pracovníci
- soubor poznatků o řízení

Proces řízení



- ve kterém jeden nebo více lidí koordinuje činnosti jiných jedinců za účelem dosažení výsledků, které jsou pro tyto jedince samostatně nedosažitelné.
(Donnelly aj.)
- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
(Koontz, Weihrich)

Manažerské funkce

7

Zakladatelem pojetí je H. Fayol, který v r. 1916 formuloval 5 prvků správy, a to

- **plánování,**
- **organizování,**
- **přikazování,**
- **koordinování,**
- **kontrolování.**

V průběhu vývoje docházelo k úpravám tohoto konceptu

Další koncepty – manažerské role

Koncept manažerských rolí (H. Mintzberg).

Jde o skupinu

- interpersonálních rolí**, manažer = představitel, lídr a spojovací článek,
- informačních rolí**, manažer = příjemce informací, šířitel informací a mluvčí,
- rozhodovacích rolí**, manažer = podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednávač.

Koncept řídicího cyklu, který na management nazírá jako na cyklus tří na sebe navazujících činností, jimiž jsou

- rozhodování,
- ovlivňování,
- kontrolování.

Další koncepty - pokračování

Koncept kritických faktorů úspěchu („7S“)

Těmito faktory jsou

- strategie,
- struktura,
- spolupracovníci,
- systémy managementu,
- sdílené hodnoty,
- styl managementu,
- schopnosti.

Koncept manažerských komponent, kam patří

- okolní prostředí,
- plánování,
- organizování,
- manažerské procesy,
- kontrolování,
- rozhodování,
- lidské zdroje,
- organizační kultura,
- informační systémy,
- komunikace.

Jednodimenzionální a vícedimenzionální přístupy

Management jako řídicí pracovníci

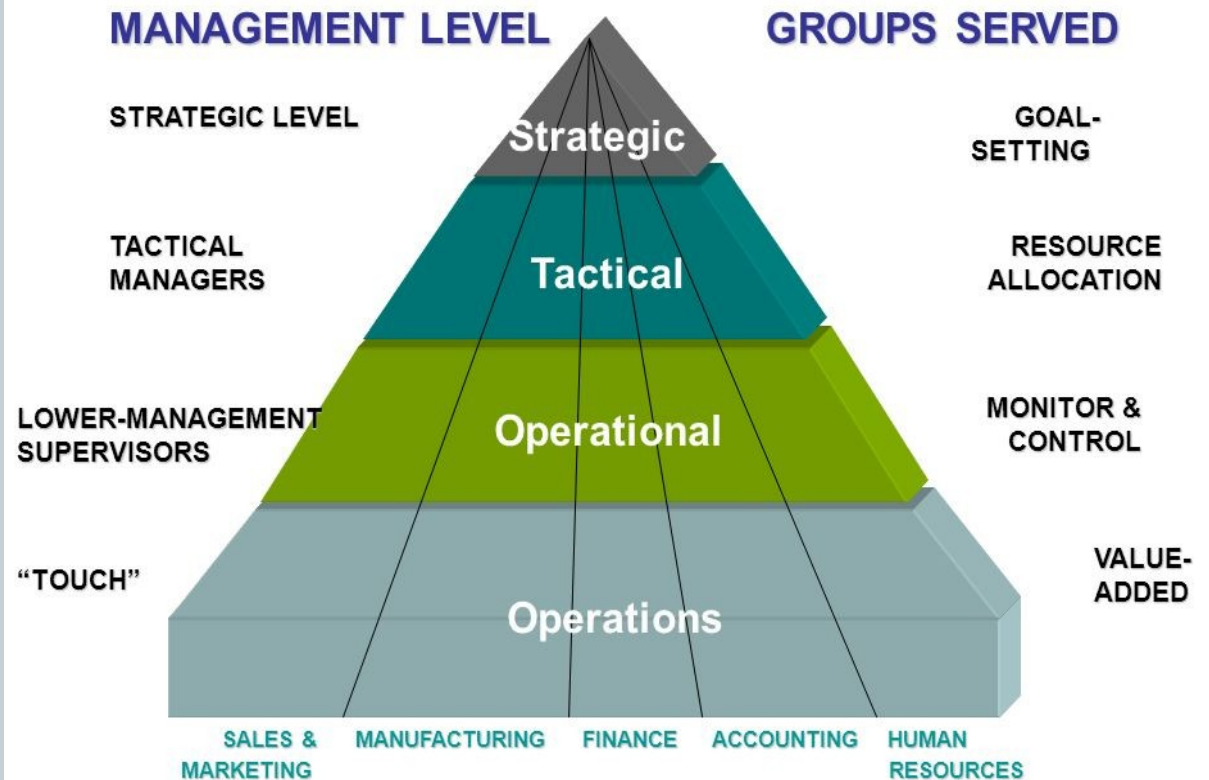


- Top management

- Střední management

- Management první linie

TYPES OF INFORMATION SYSTEMS



Management jako soubor poznatků o řízení

• **Formální vědy**

- kybernetika
- teorie systémů
- logika
- matematika
- informatika

• **Společenské vědy**

- Sociologie
- Psychologie
- Ekonomie
- právo

Management = umění ?
= věda ?

Předpoklady pro řídicí práci



- - **odborné znalosti o**
 - - objektu řízení
 - - managementu
- - **praktické dovednosti**
- - **sociální zralost**
 - - charakterové vlastnosti
 - - charisma (lídr, vůdce)



ORGANIZOVÁNÍ

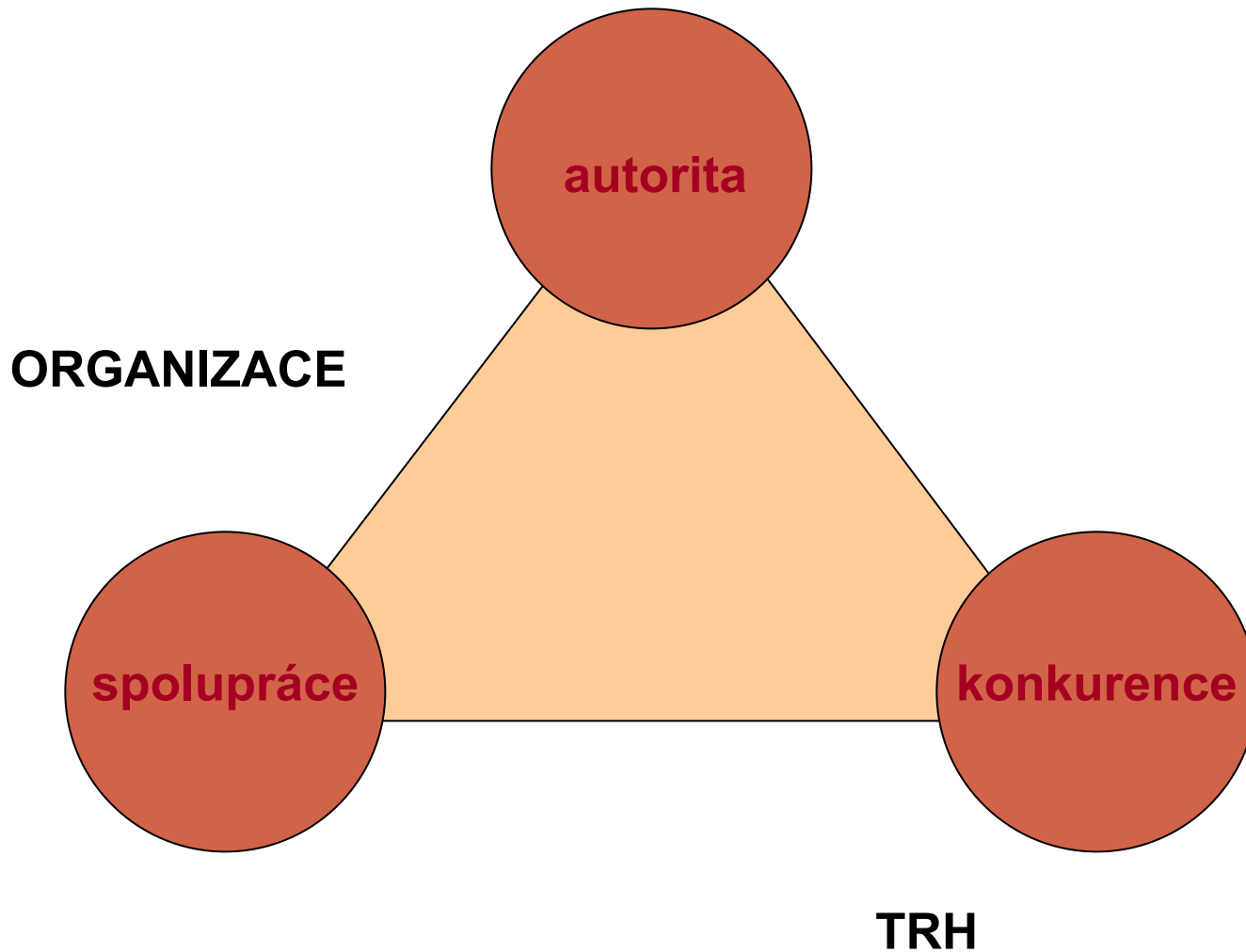
Osnova:

- 1. Organizace a trh**
- 2. Organizační struktura**
- 3. Parametry a faktory**

Dodatek 1 - Vztah mezi organizační strukturou, strategií a kulturou

Dodatek 2 - Forma organizačního schématu

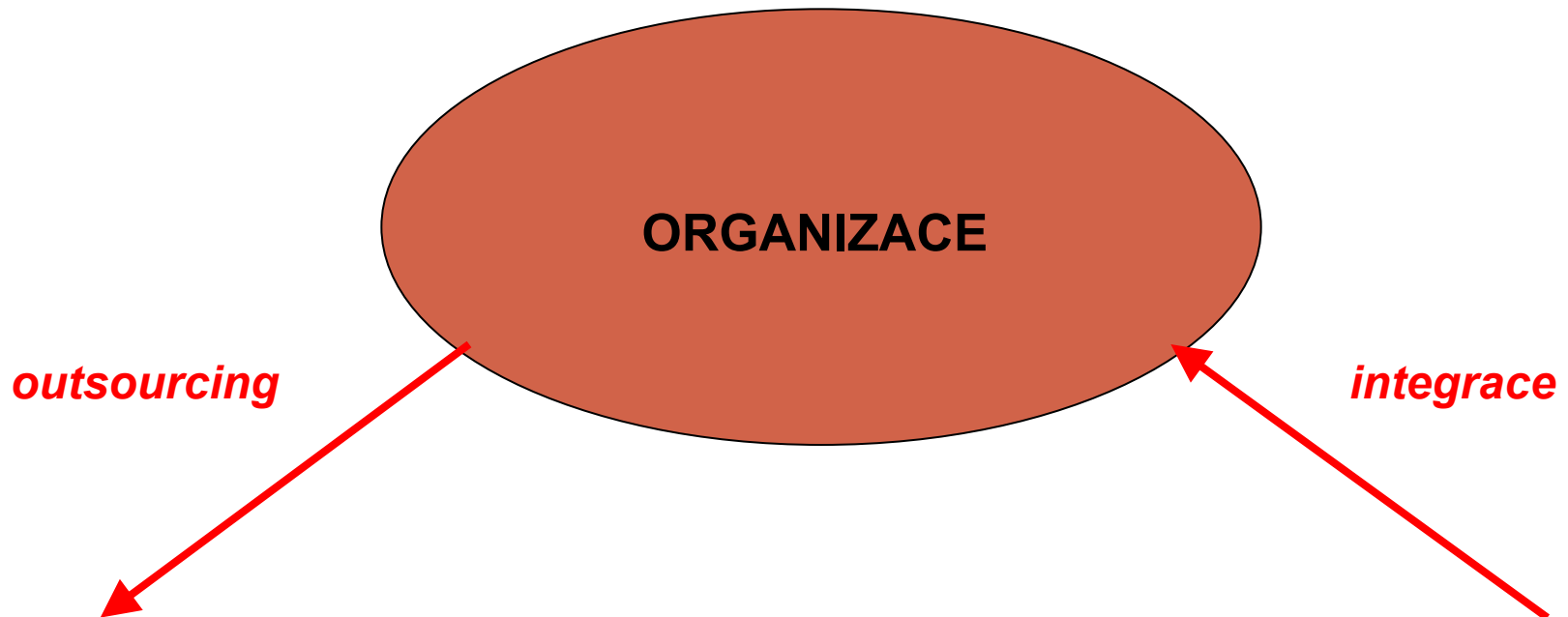
1. ORGANIZACE A TRH



1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

OUTSOURCING A INTEGRACE

TRH



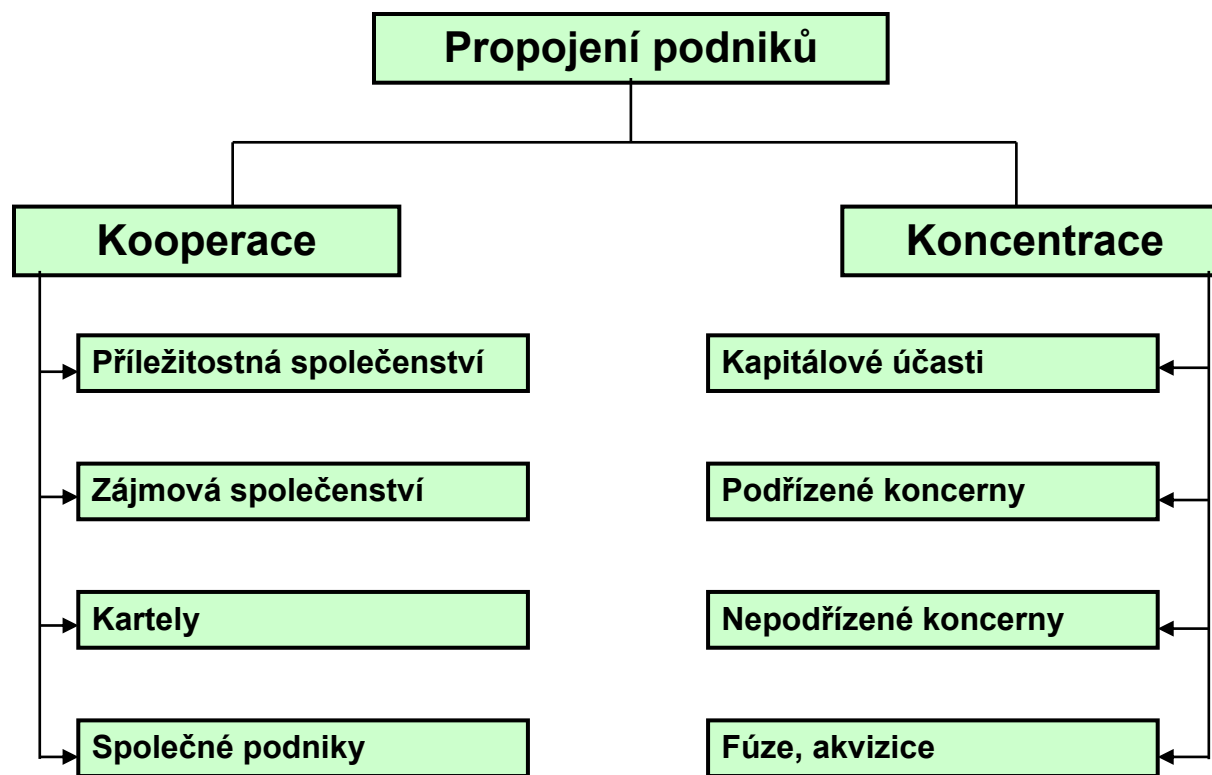
1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

KRITERIA OUTSOURCINGU

Existuje na trhu více dodavatelů produktu?	ano	ne
Je produkt dodáván i konkurentům dané organizace?	ano	ne
Existuje na trhu převis nabídky?	ano	ne
Je specifická produktů velká?	ano	ne
Je produkt u dodavatele realizován ve velkém rozsahu?	ano	ne
Je produkt v dané organizaci realizován ve velkém rozsahu?	ano	ne
Patří realizace produktu ke klíčovým kompetencím dané organizace?	ano	ne
Je tržní prostředí kultivované?	ano	ne

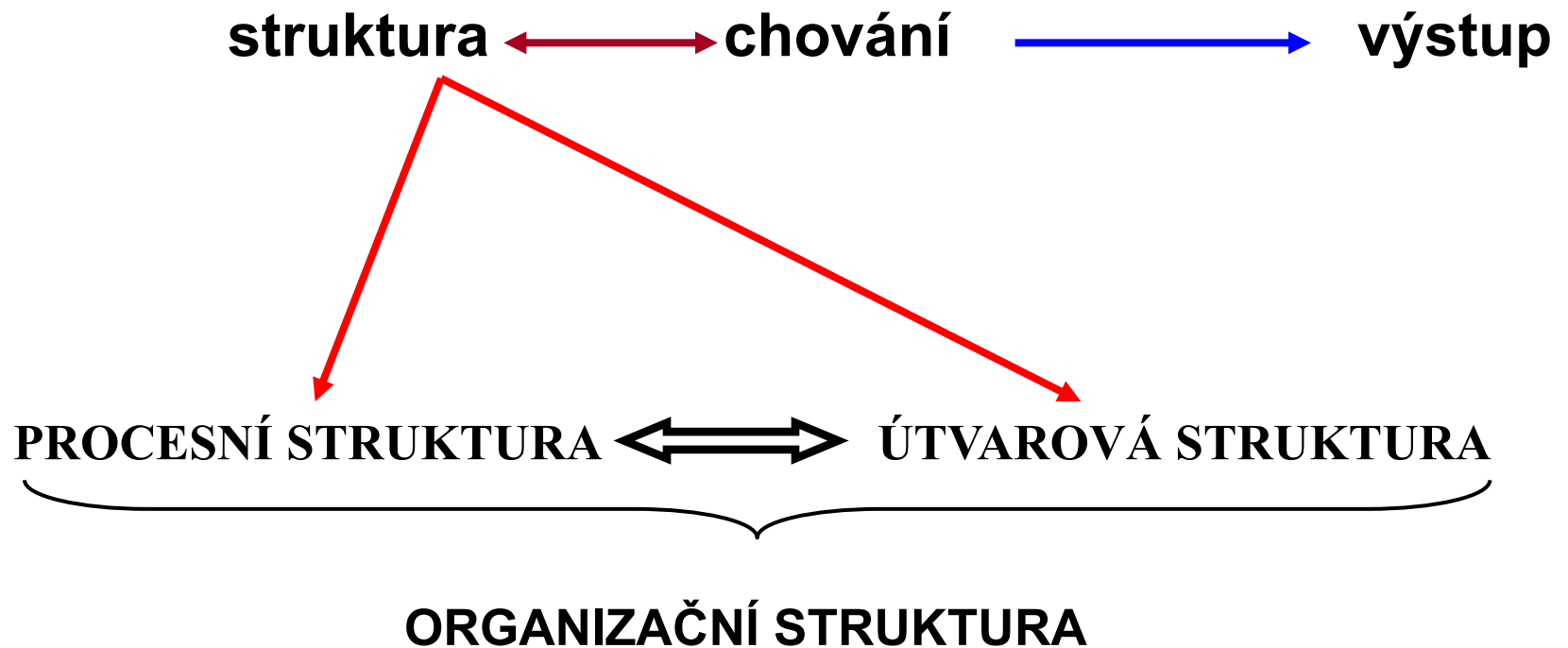
1. ORGANIZACE A TRH pokrač.

SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ



2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

SYSTÉM ŘÍZENÍ



2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA pokrač.

Na každé organizaci lze definovat:

Výrobní (provozní) systém --- **výrobní (provozní) funkci**

Obchodní systém --- **obchodní funkci (odbytovou a zásobovací funkci)**

Ekonomický systém --- **ekonomickou funkci**

Sociální systém --- **personální funkci**

Technický systém --- **technickou funkci**

Systém správy --- **správní funkci**

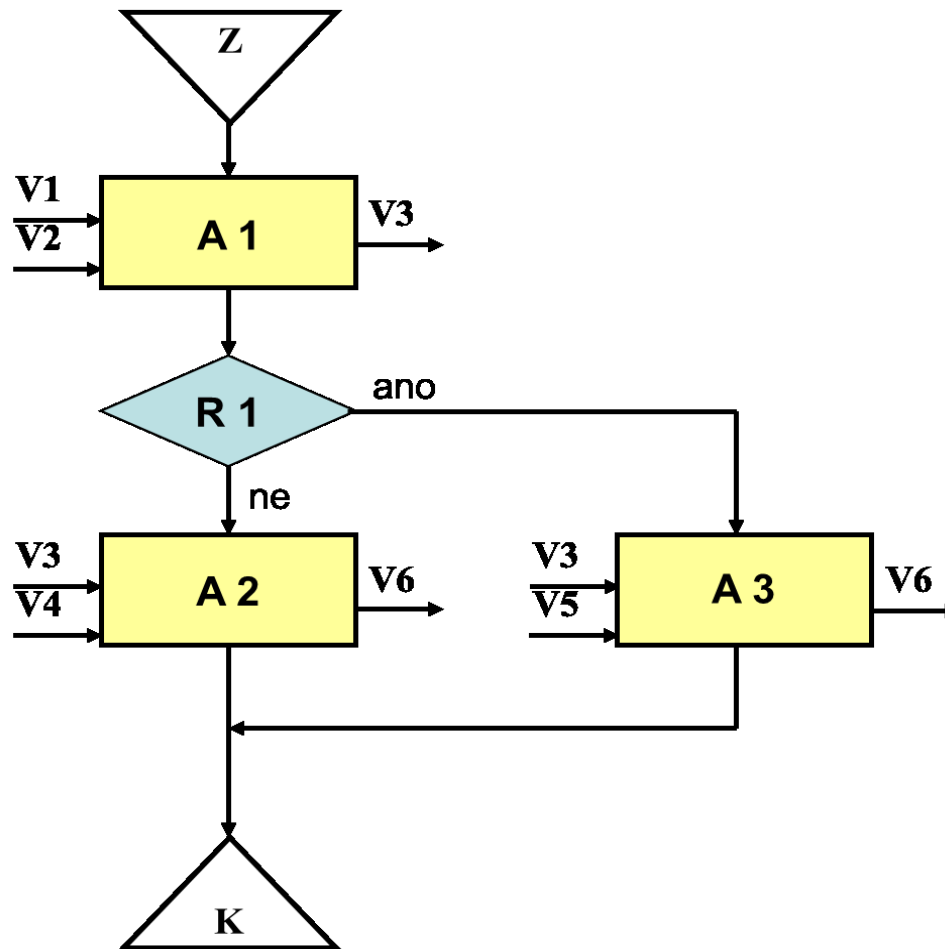
Uvedené funkce se dále člení na dílčí funkce, procesy a činnosti – **tvoří procesní strukturu.**

Na základě seskupení (přiřazení) prvků procesní struktury do útvarů je tvořena **útvárová struktura**

Tato transformace není exaktní!

2.1 PROCESNÍ STRUKTURA

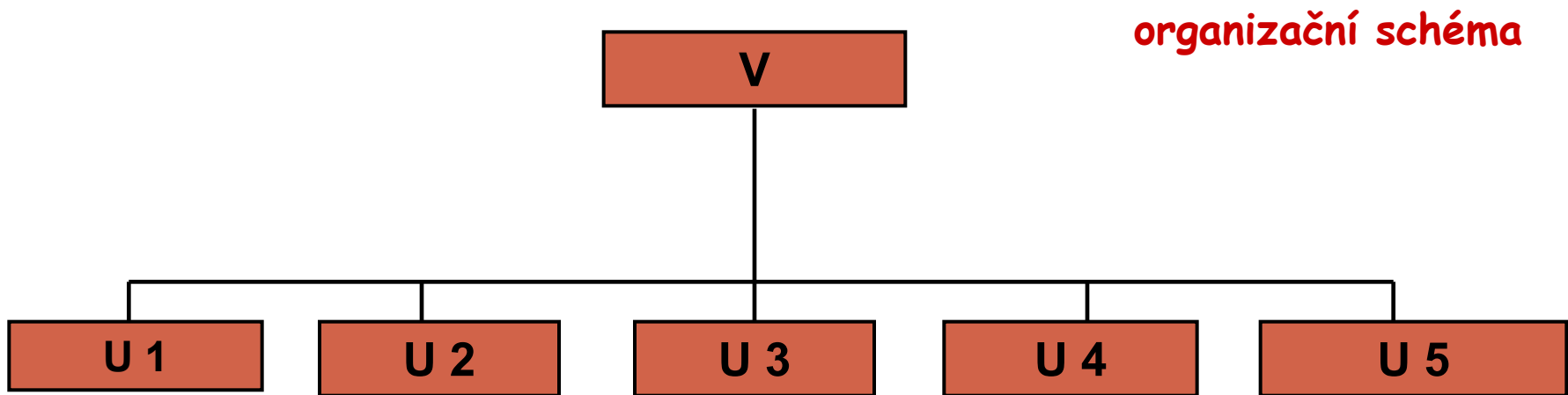
Procesní struktura je soubor **činností a** sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických **vztahů** mezi nimi.



procesní mapa

2.2 ÚTVAROVÁ STRUKTURA

Útvarová struktura je soubor útvarů resp. pozic a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických **vztahů** mezi nimi.



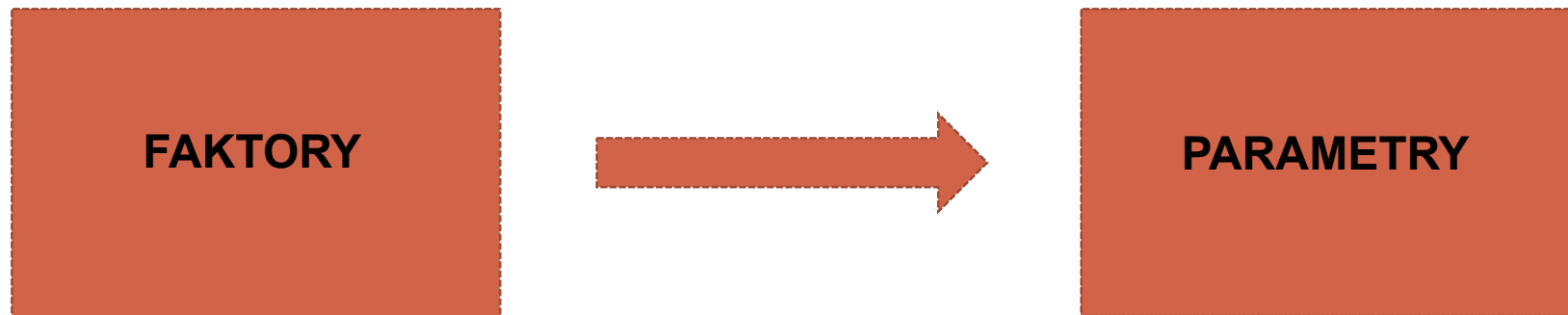
3. PARAMETRY A FAKTORY

Aby bylo možno organizační strukturu pro účely její analýzy, resp. návrhu jejích úprav požadovaným způsobem uchopit, je třeba pracovat s jejími parametry.

Těmito parametry jsou:

- **organizovanost (formalizace)**
- **dělba práce**
- **rozpětí řízení**
- **dělba pravomoci**

Má-li být organizační struktura efektivní, musí zohledňovat vliv faktorů rekrutujících se ve vnitřním a vnějším prostředí organizace.



3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI

Tento parametr se vztahuje k **proporci mezi strukturou a chováním systému řízení**, tedy k proporci mezi tím,

- co je již dopředu zorganizováno v podobě dlouhodobě platných pravidel a tím,
- co se řeší v bezprostřední souvislosti s realizací konkrétní činnosti.

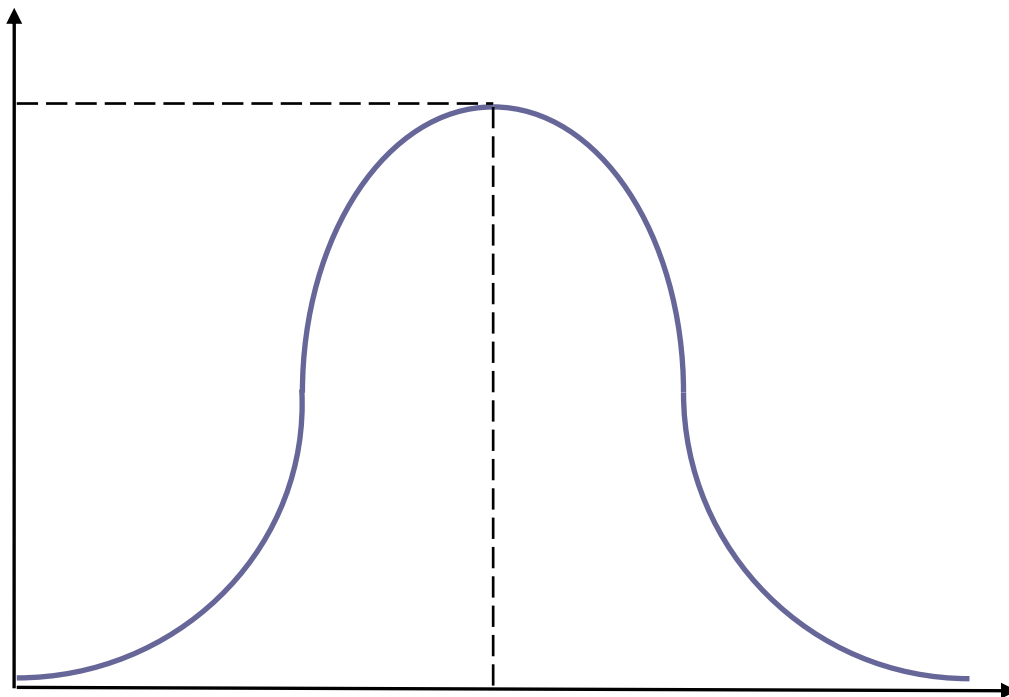
Organizovat tj. „zahrnout do struktury“, je třeba to, co je

- podstatné,
- konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné),
- relativně stabilní,
- často se opakující.

3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

Efekt
organizovanosti

E_{max}



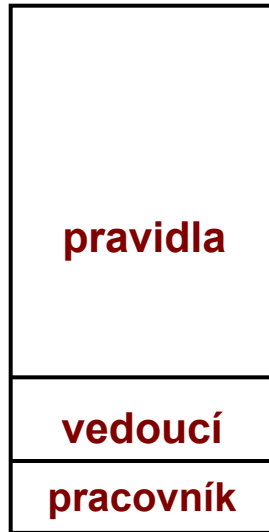
Nedostatečná
organizovanost

S_{opt}

Nadměrná
organizovanost

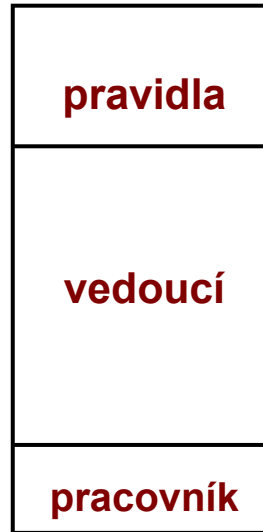
Stupeň
organizovanosti

3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.



Model A

hromadná výroba
státní správa



Model B

stavba na zakázku
vojenská akce



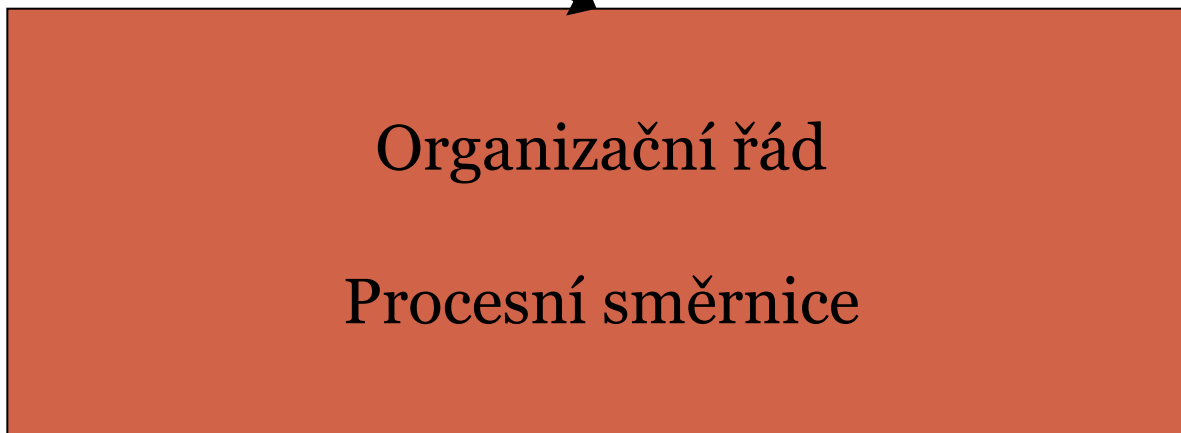
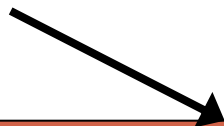
Model C

výuka na VŠ
věda a výzkum

3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

ZAKOTVENÍ STRUKTURY SYSTÉMU ŘÍZENÍ

orgware - software



Organizační řád

Procesní směrnice

3.1 PARAMETR ORGANIZOVANOSTI pokrač.

Na parametr organizovanosti mají vliv zejména tyto faktory:

- Charakter práce (tvůrčí - rutinní)**
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí**
- Velikost organizace**
- Kultura organizace**

3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE

Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním pozicím – prvkům útvárové struktury.

Platí, že toto přiřazování (seskupování) se děje na základě dvou principů.

Podle principu funkční specializace se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti provádění činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je zhromadnění provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce.

Podle principu předmětné specializace se organizační struktura naopak vytváří tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení, bez ohledu na míru podobnosti provádění těchto činností. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}

3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}

3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}

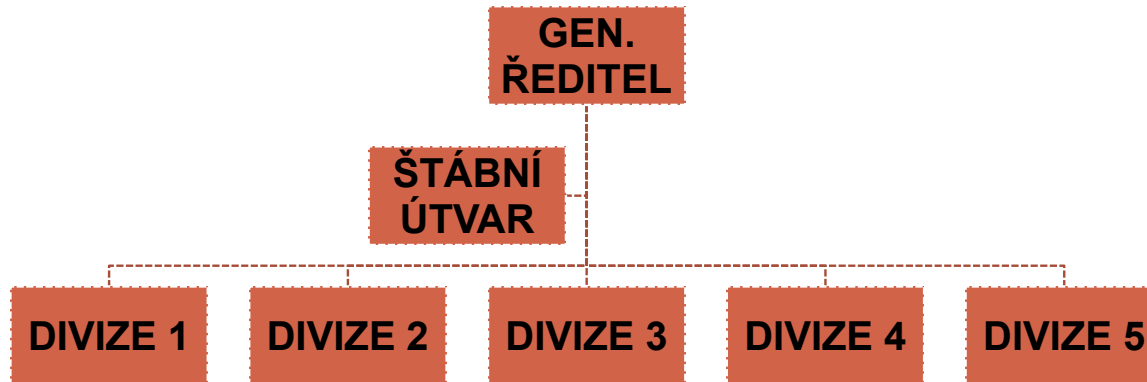
3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

vývoj nákup výroba I výroba II výroba III prodej

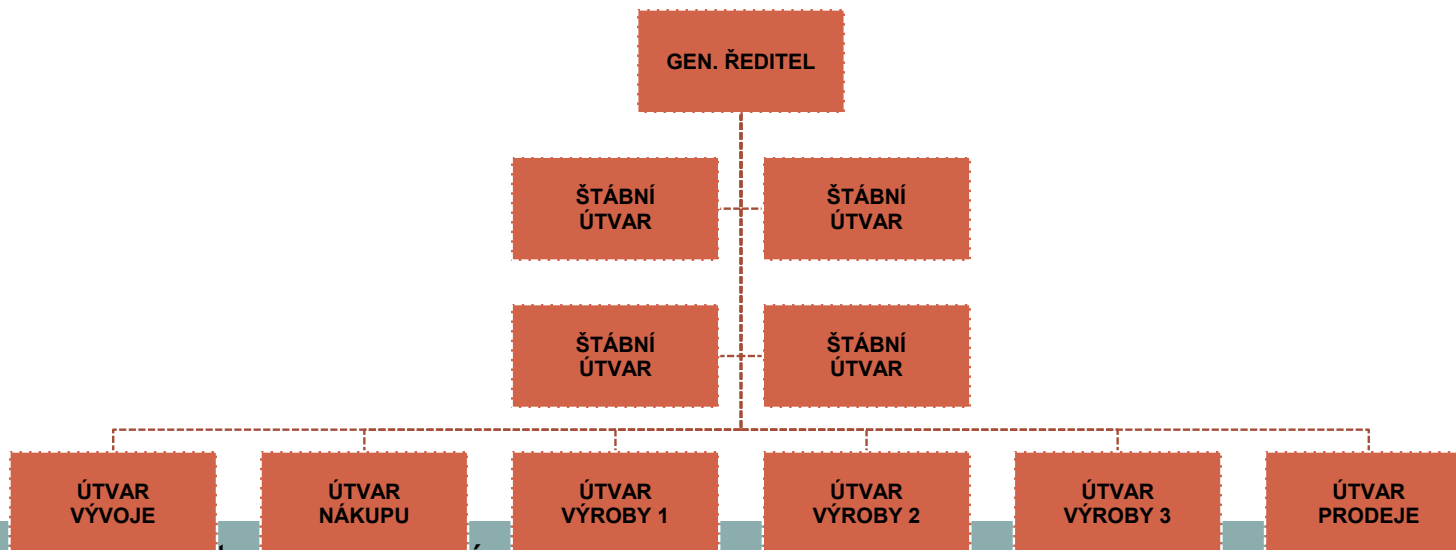
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}	A_{56}

3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

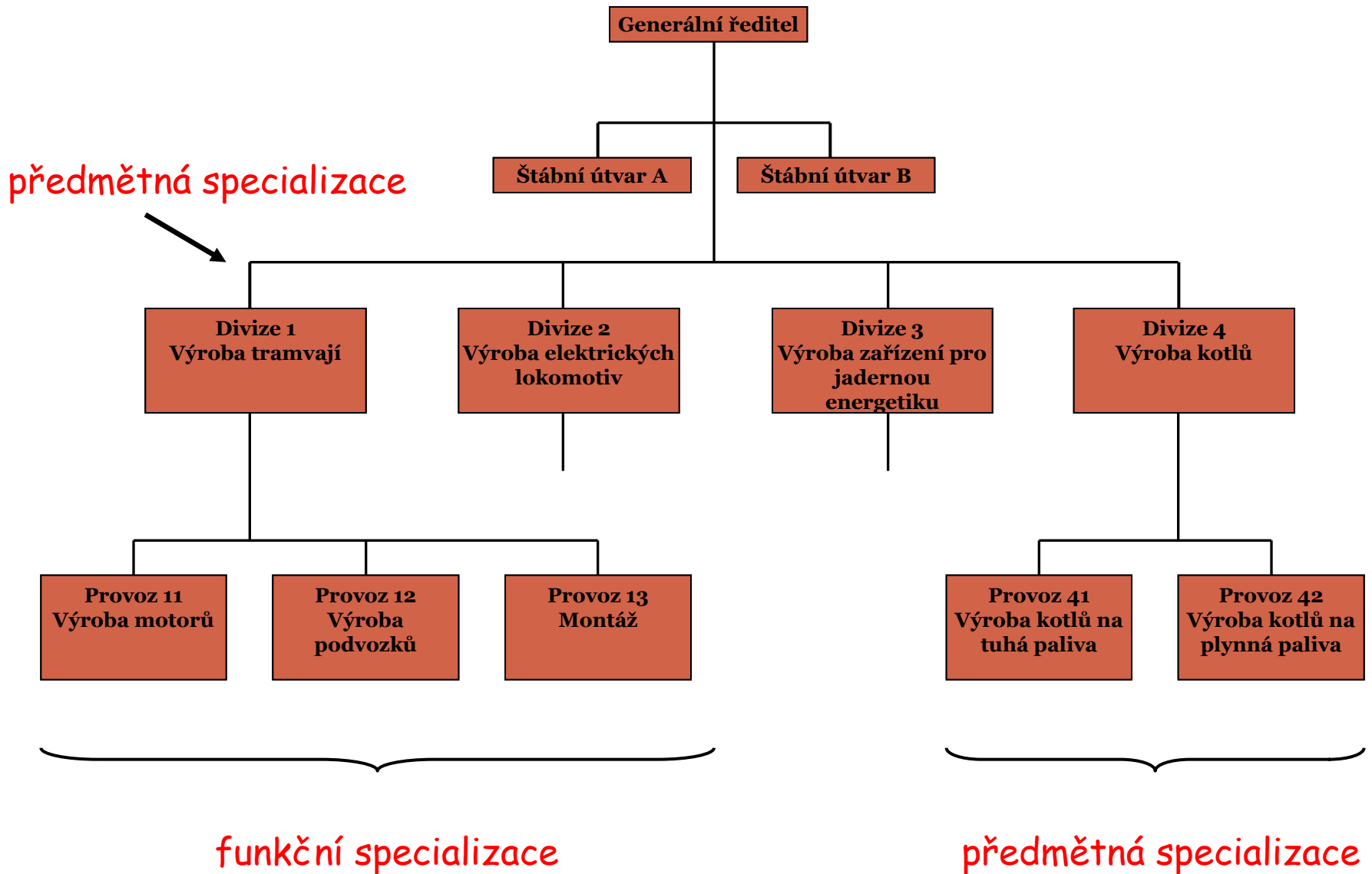
PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE



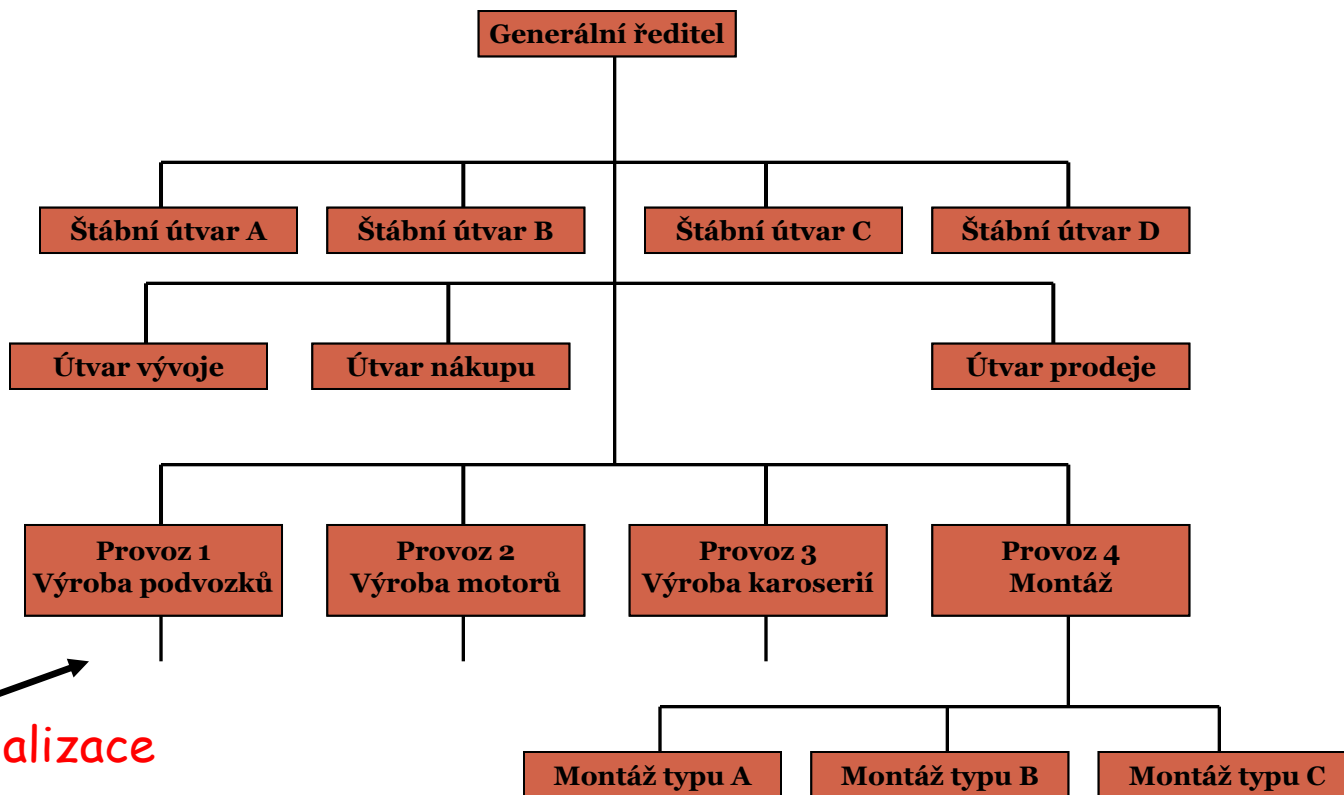
FUNKČNÍ SPECIALIZACE



3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



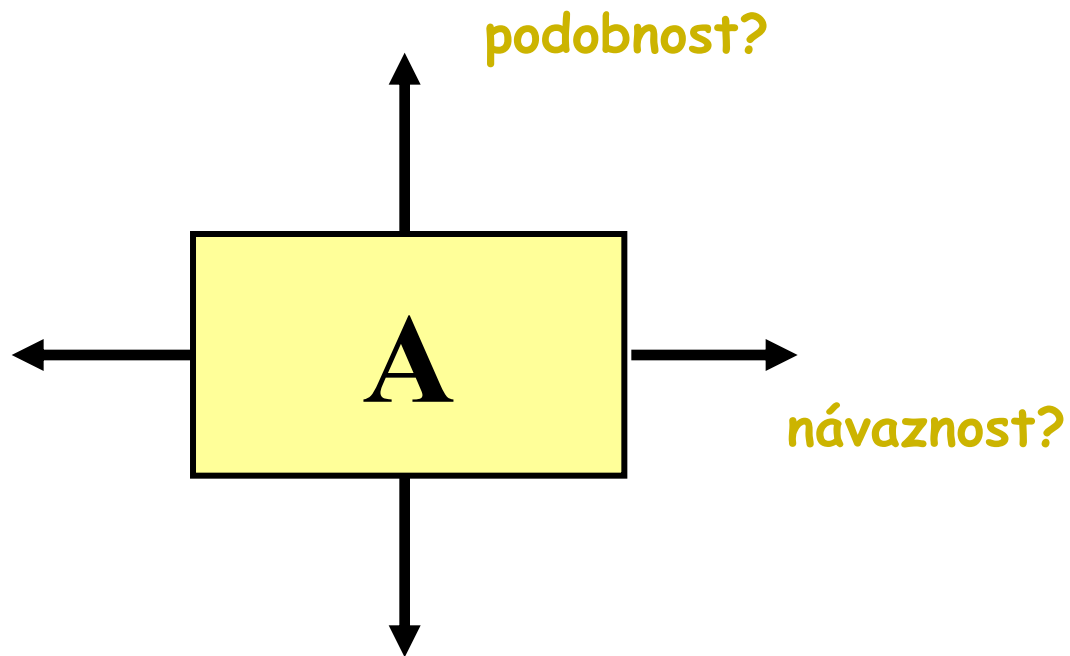
3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



funkční specializace

předmětná specializace

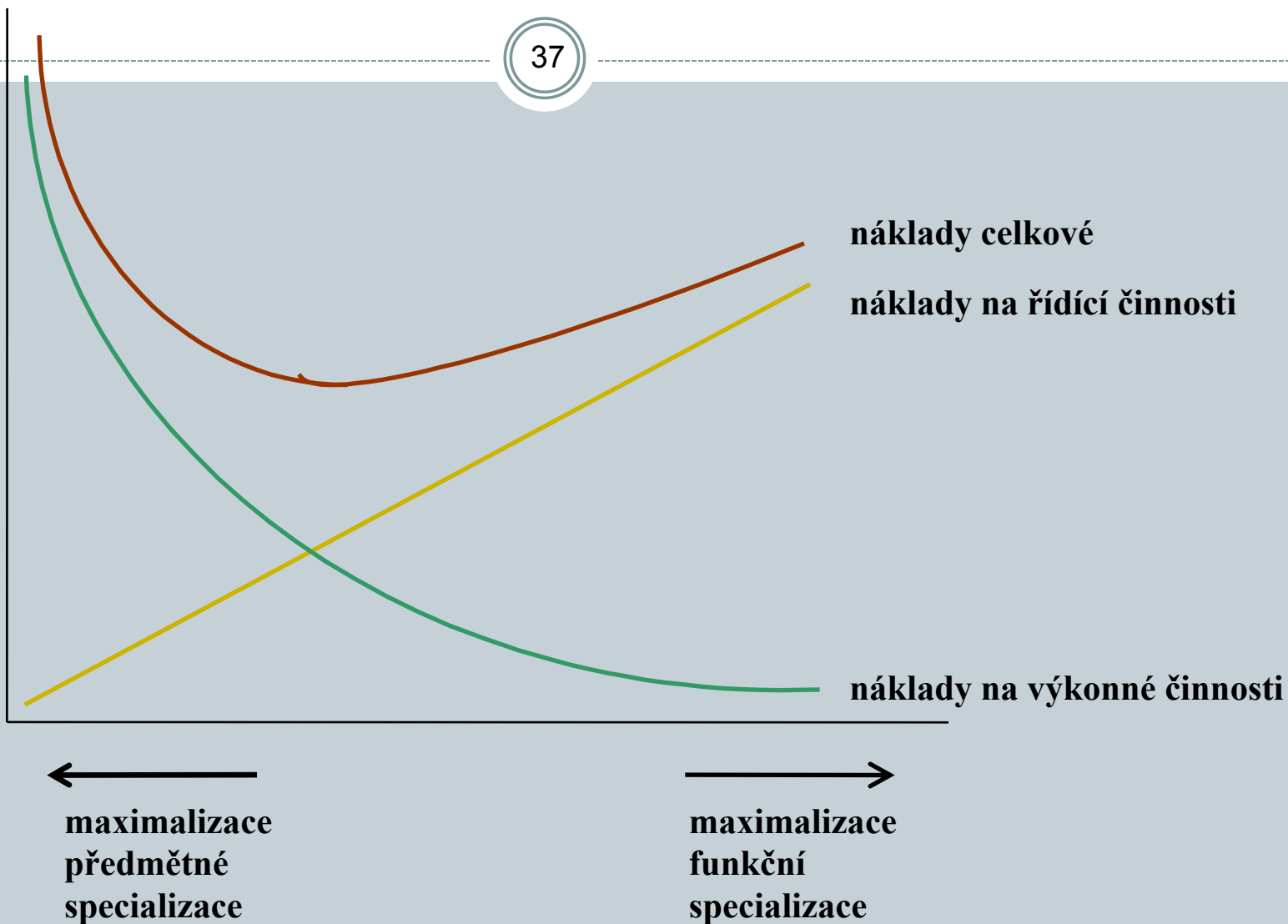
3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.



3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

N

37



3.2 PARAMETR DĚLBY PRÁCE pokrač.

Na parametr dělby práce mají vliv zejména tyto faktory:

- Šíře a diverzita portfolia výrobků, resp. služeb organizace
- Technologie
- Velikost organizace
- Lokalizace organizace
- Centralizace - decentralizace řízení

3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

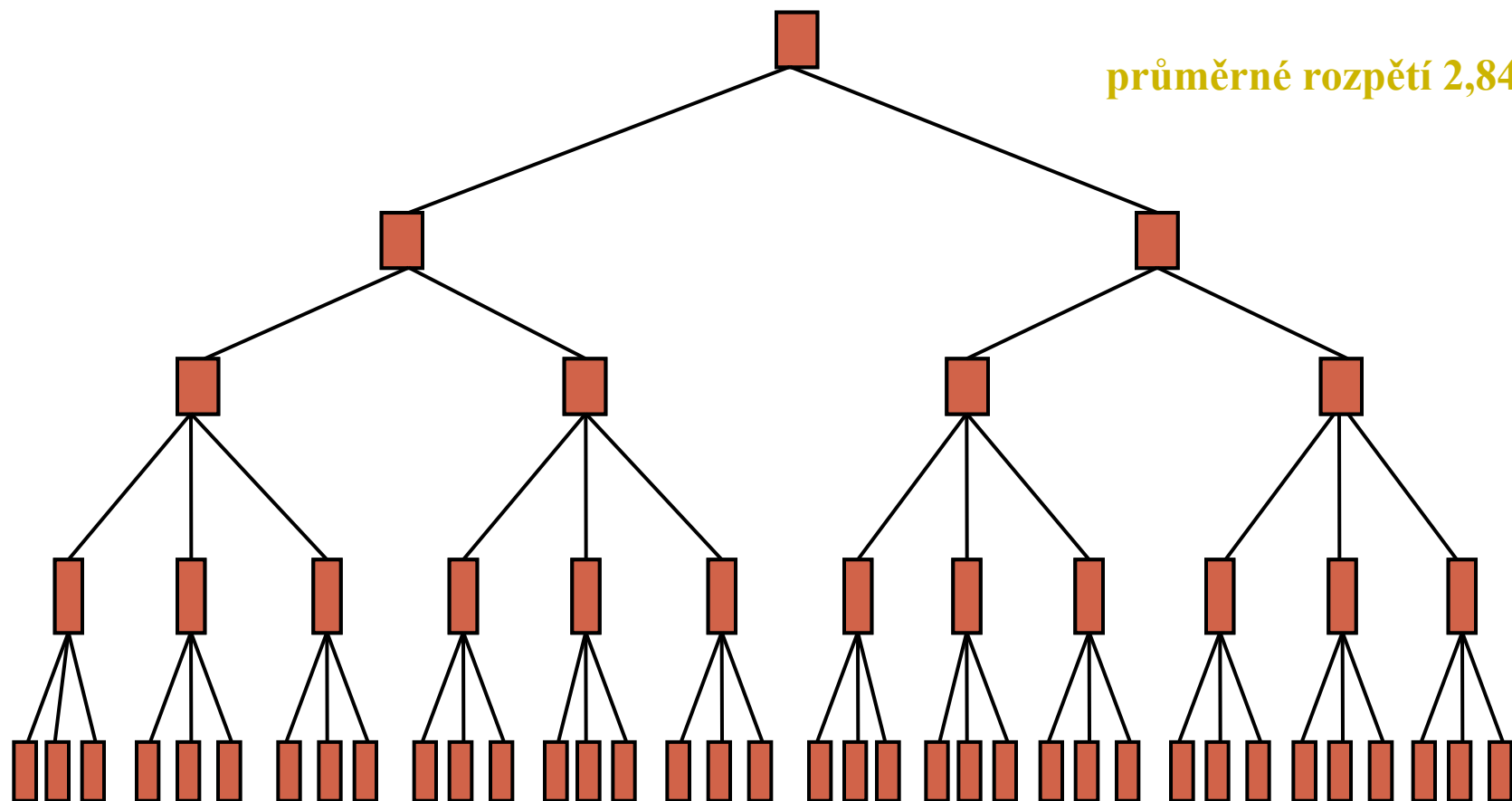
Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury.

Je to ukazatel udávající počet **přímo podřízených pracovníků** jednomu vedoucímu.

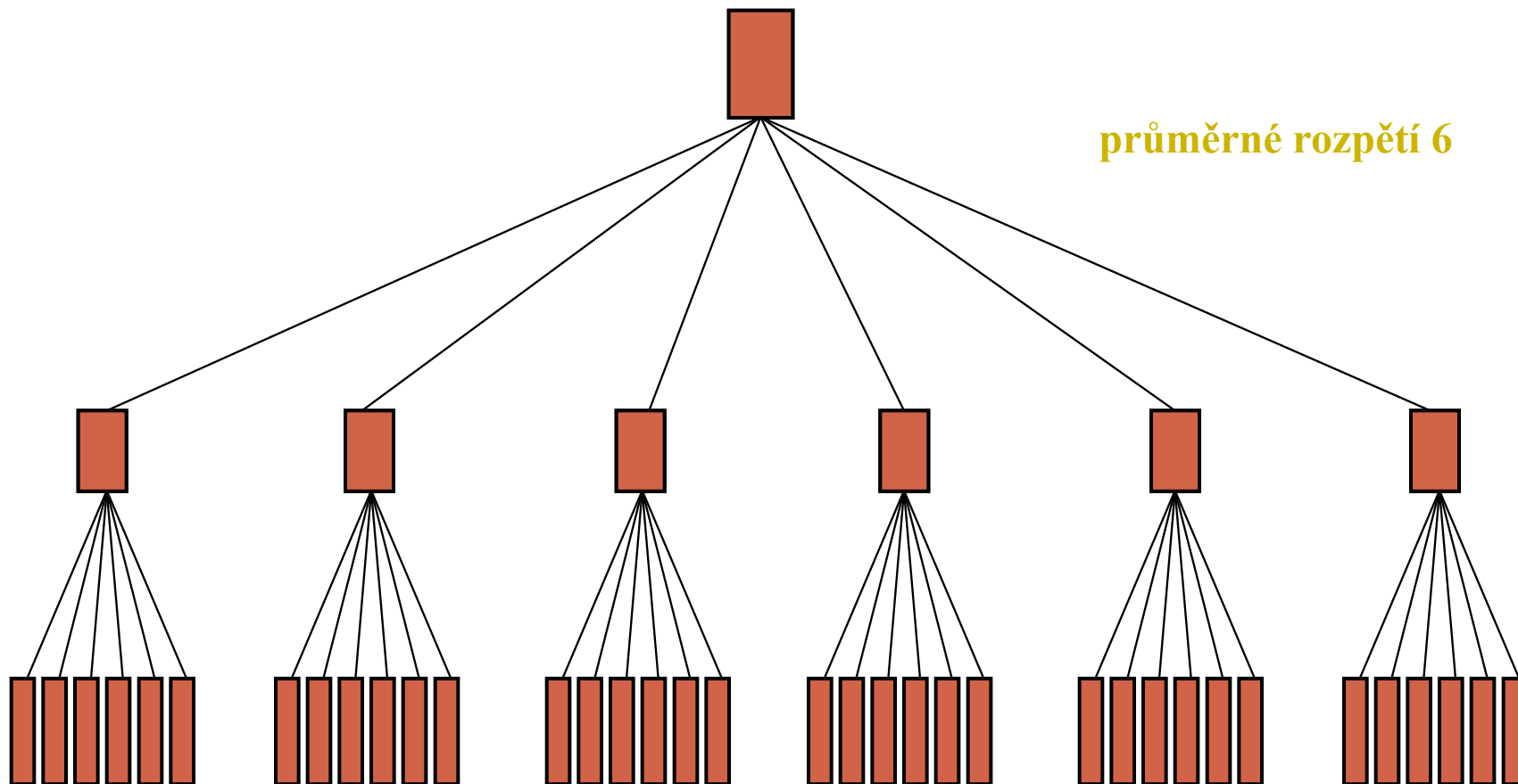
Mezi rozpětím řízení a počtem stupňů řízení existuje nepřímá závislost. Za jinak stejných podmínek platí, že

- se zvyšujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení klesá,
- se snižujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení roste.

3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.



3.3 PARAMETR ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ pokrač.

Na parametr rozpětí řízení mají vliv zejména tyto faktory:

- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než na řízení bezprostředních podřízených.
- Výkonnost, kvalifikace loajalita a motivace podřízených.
- Samostatnost podřízených.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.
- Organizovanost.
- Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.
- Podpora ze strany štábních útvarů.
- Automatizace řízení.
- Lokalizace.

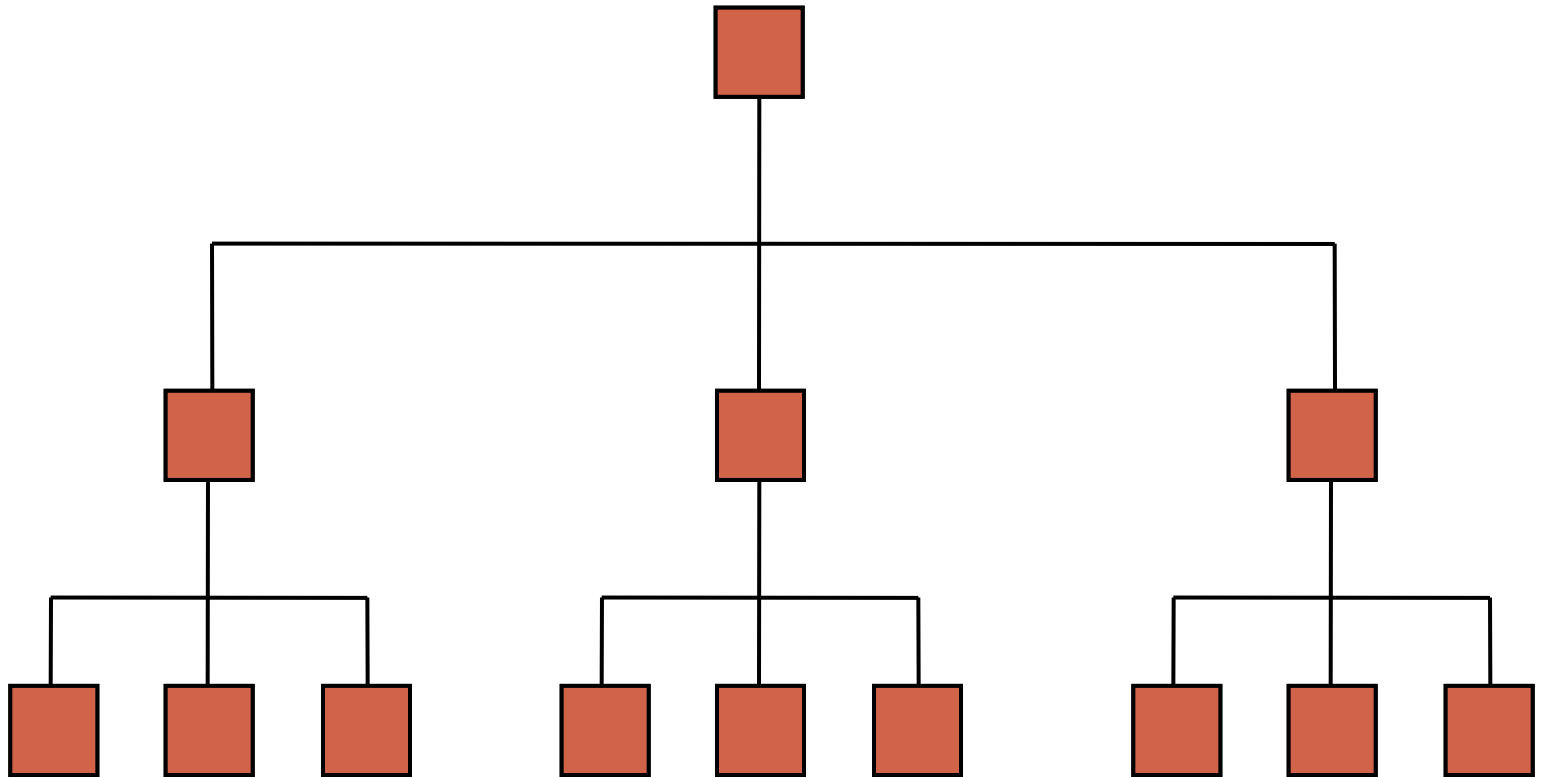
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI

Pracovník může mít:

- **Jednoho přímého nadřízeného**, který ho řídí ve všech věcech. Pravomoc a odpovědnost tohoto vedoucího je nedílná. **Princip jednoty vedení je uplatněn v plné míře.**
- **Více přímých nadřízených**, z nichž každý se podílí na jeho řízení v určité věci. Tito nadřízení se o pravomoc a odpovědnost dělí. **Princip jednoty vedení není uplatněn.**

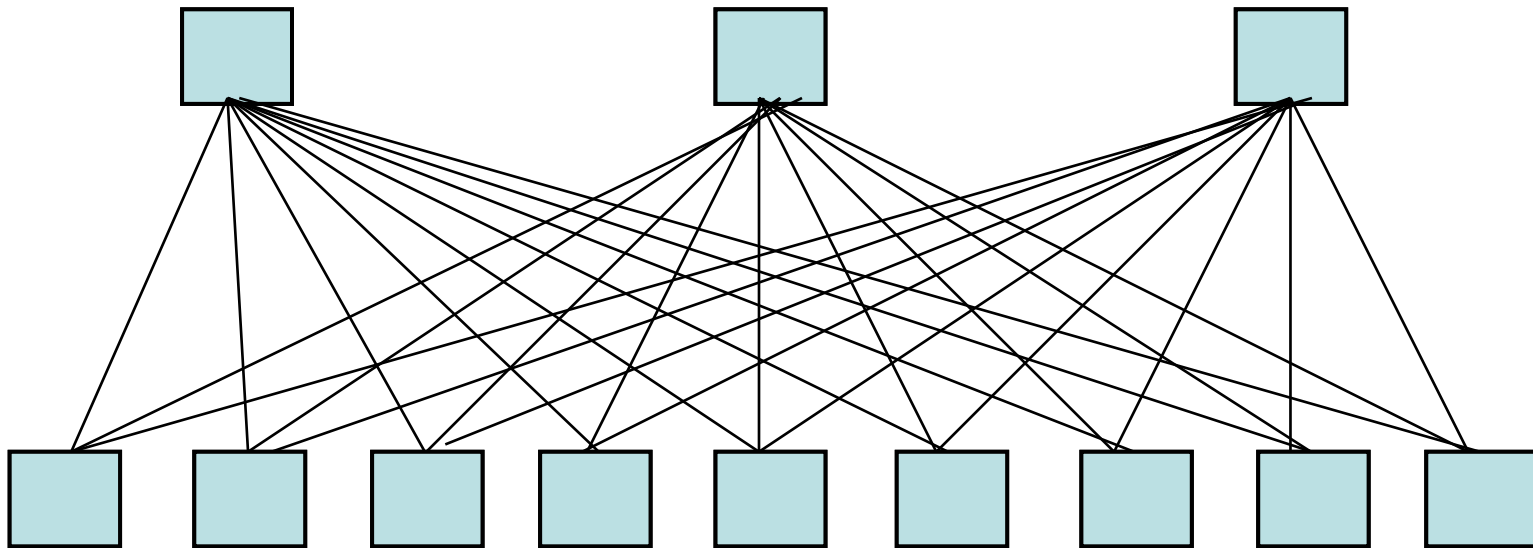
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



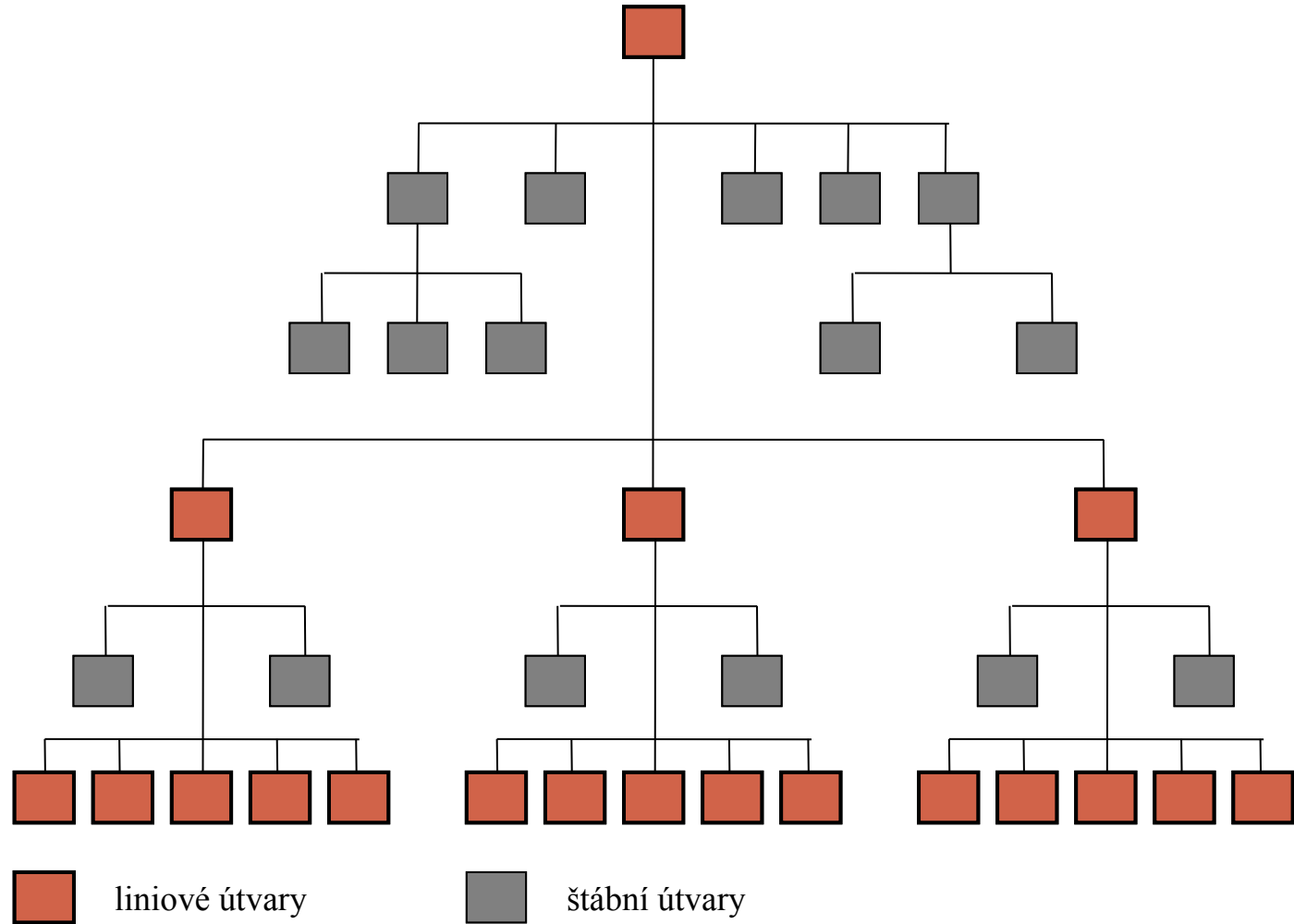
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



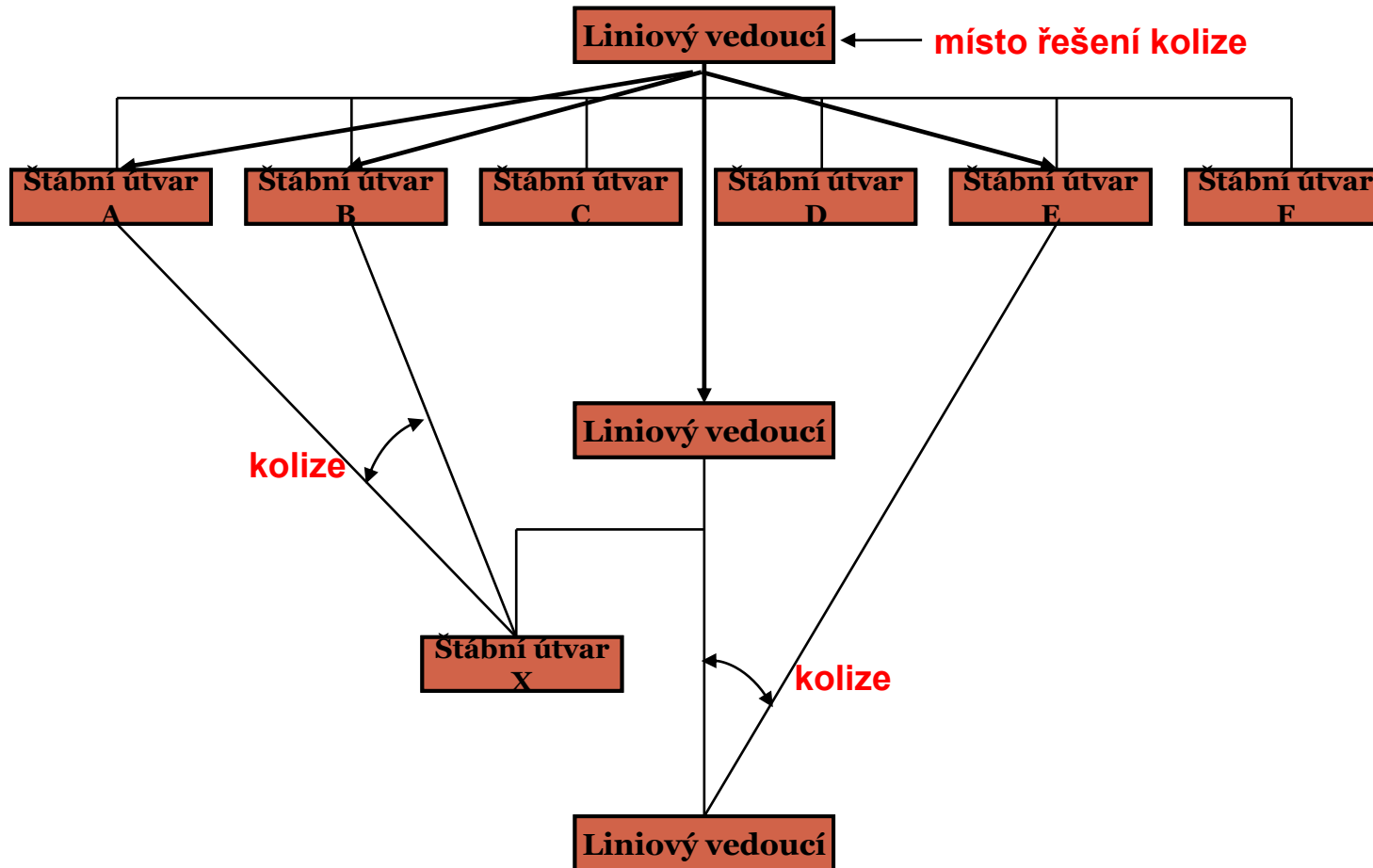
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



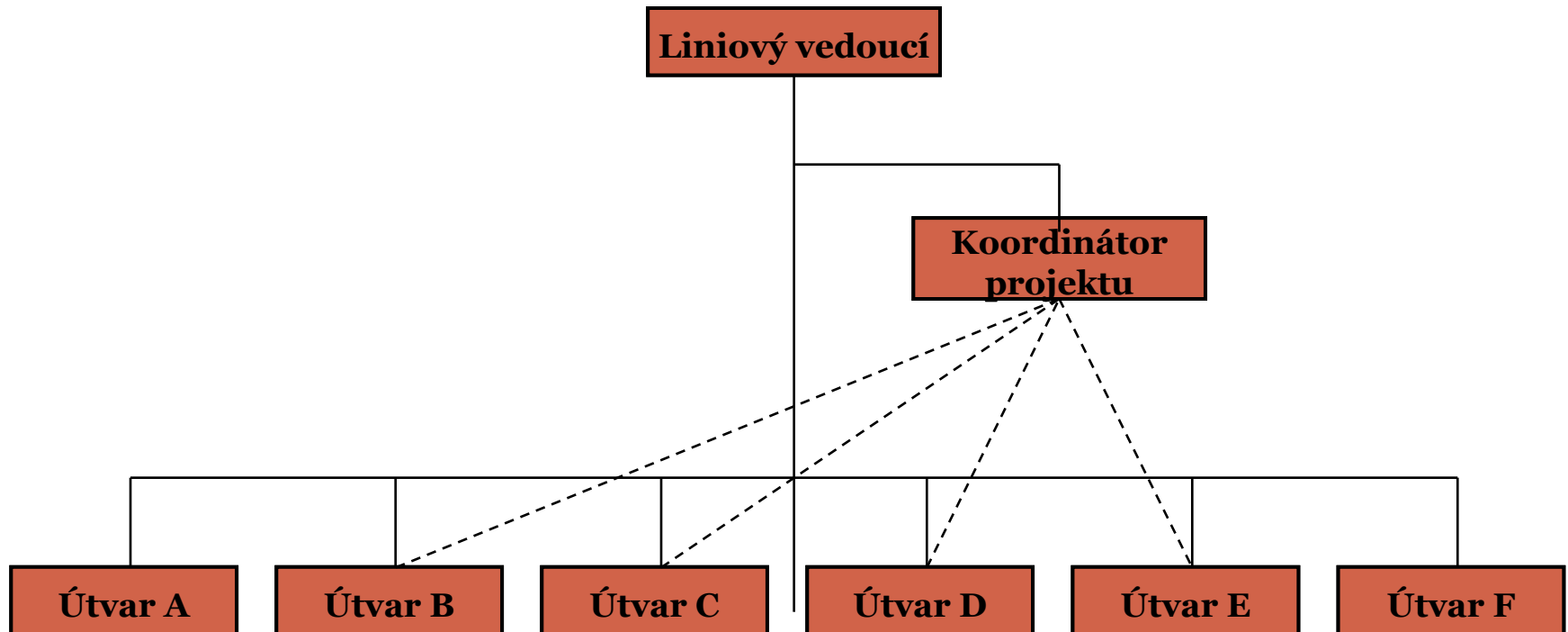
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

LINIOVÉ A ŠTÁBNÍ VZTAHY



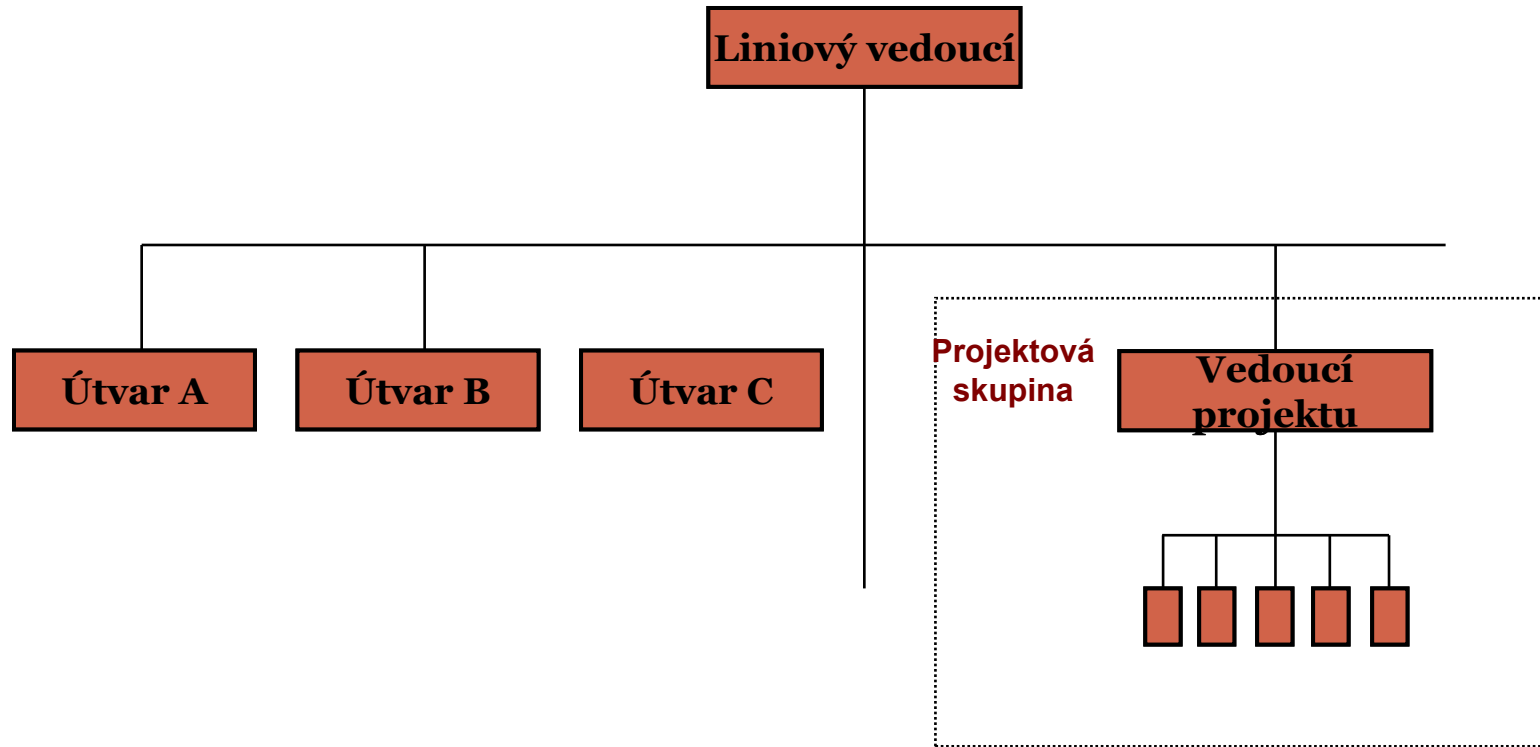
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

PROJEKTOVÁ KOORDINACE



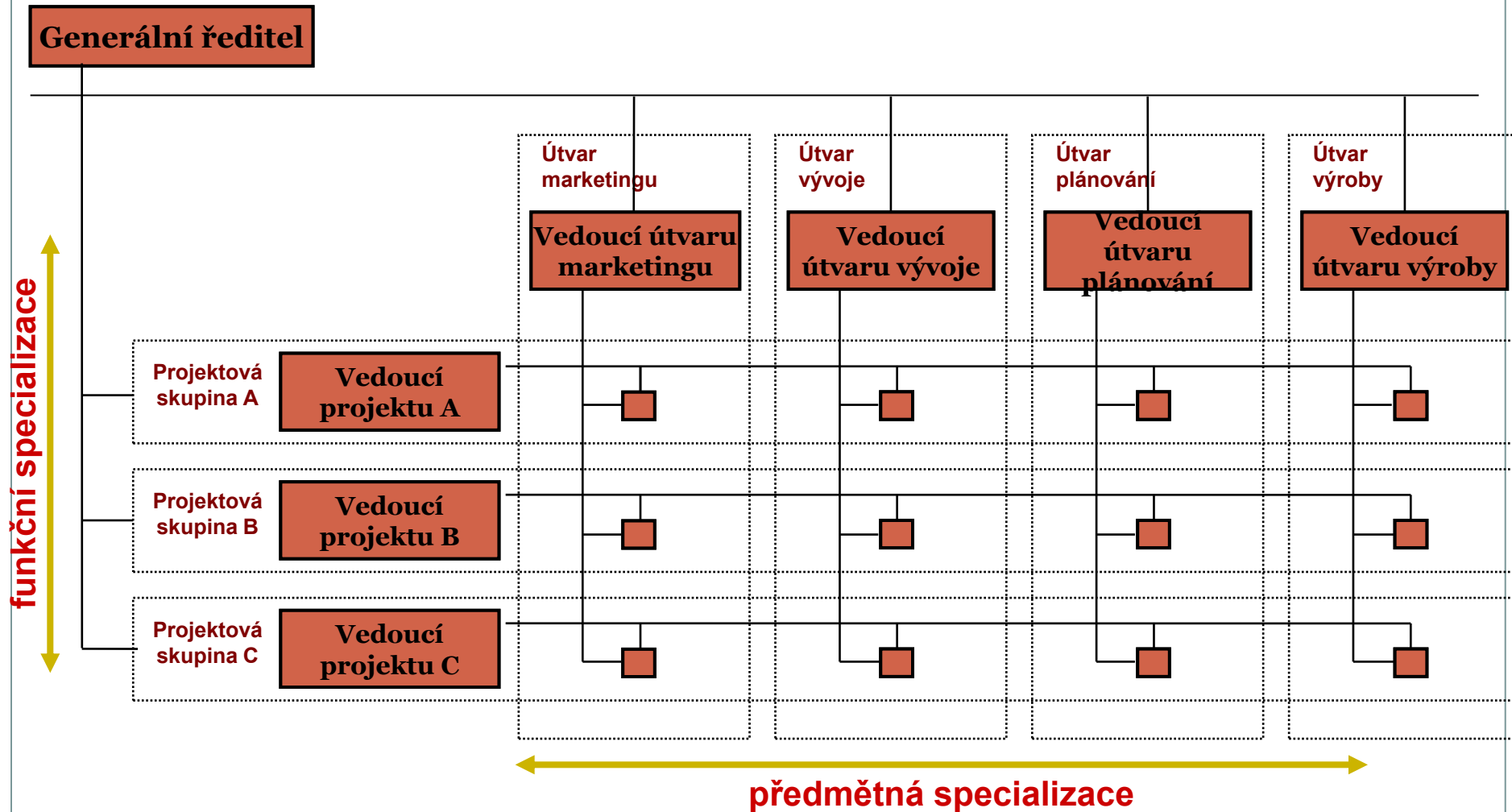
3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

PROJEKTOVÁ STRUKTURA



3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

MATICOVÁ STRUKTURA

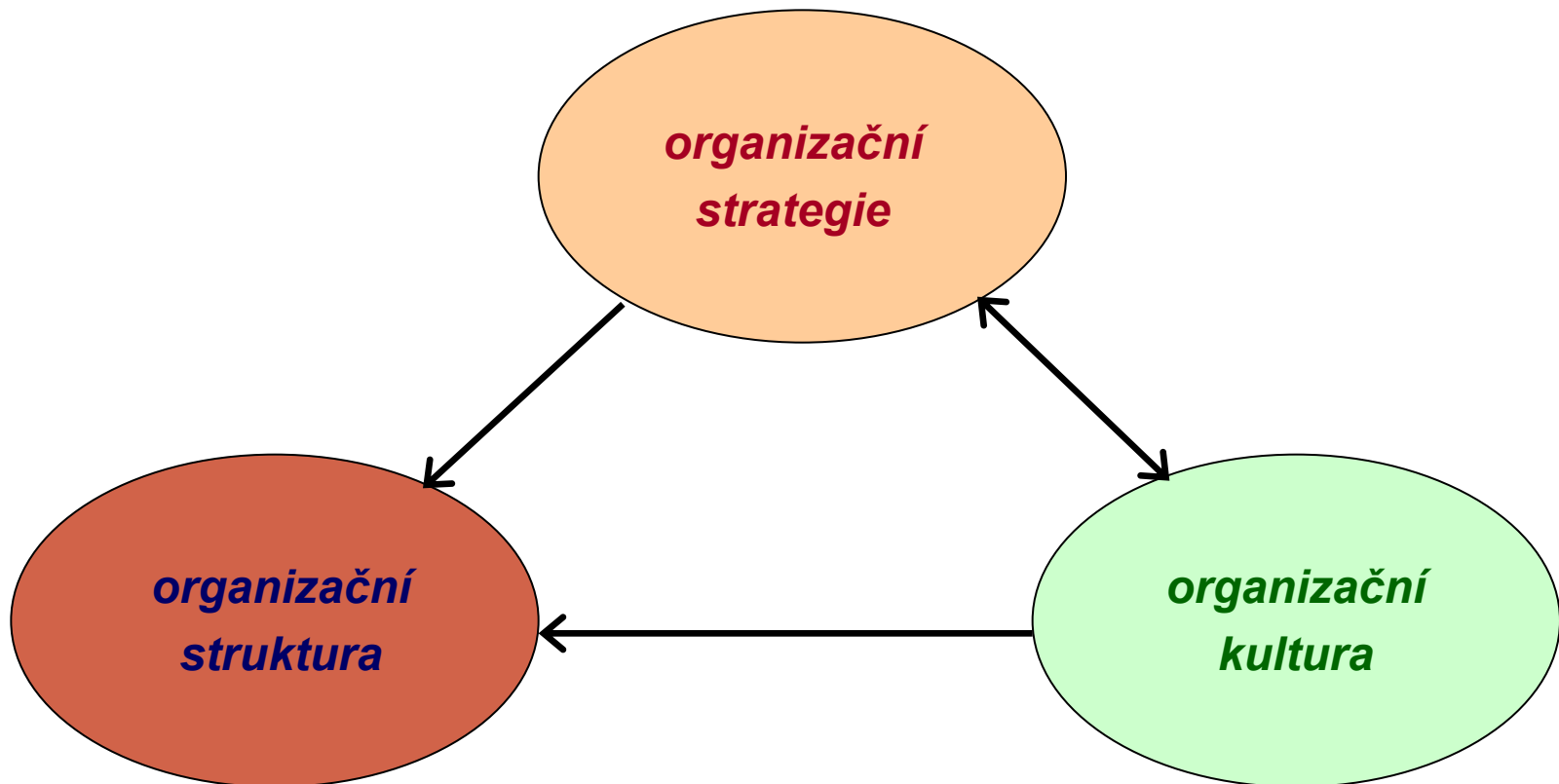


3.4 PARAMETR DĚLBY PRAVOMOCI pokrač.

Na parametr dělby pravomoci mají vliv zejména tyto faktory:

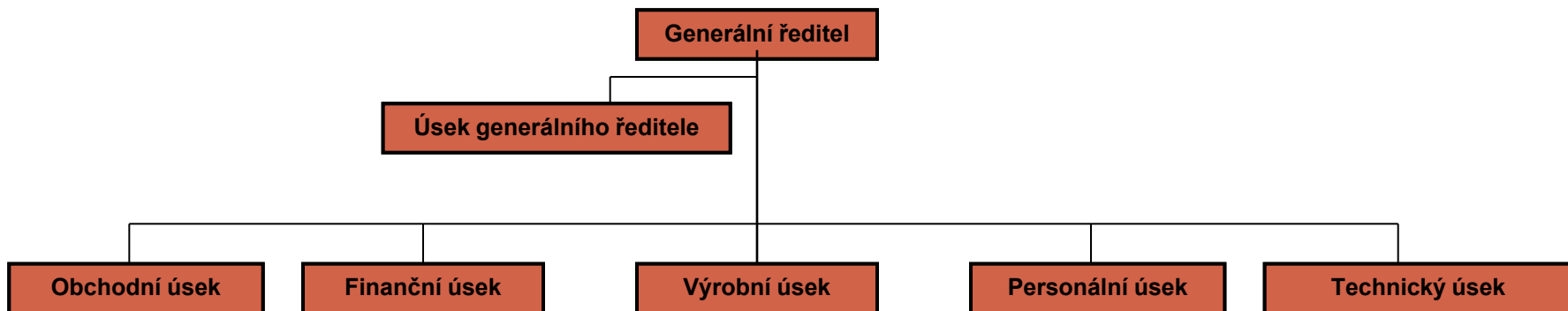
- Velikost organizace.**
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí.**

DODATEK 1. VZTAH MEZI ORGANIZAČNÍ STRUKTUROU, STRATEGIÍ A KULTUROU

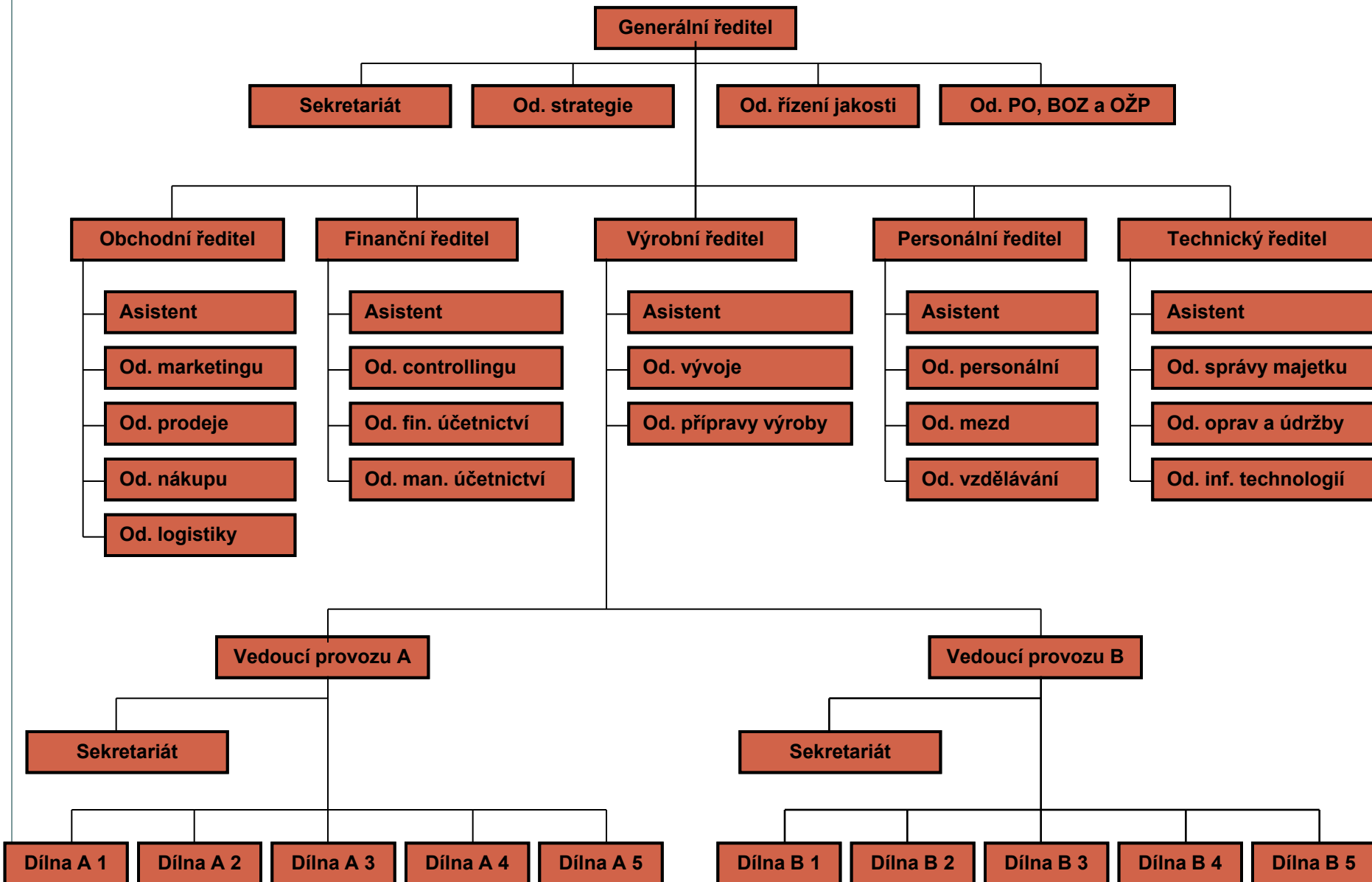


DODATEK 2. FORMA ORGANIZAČNÍHO SCHÉMATU

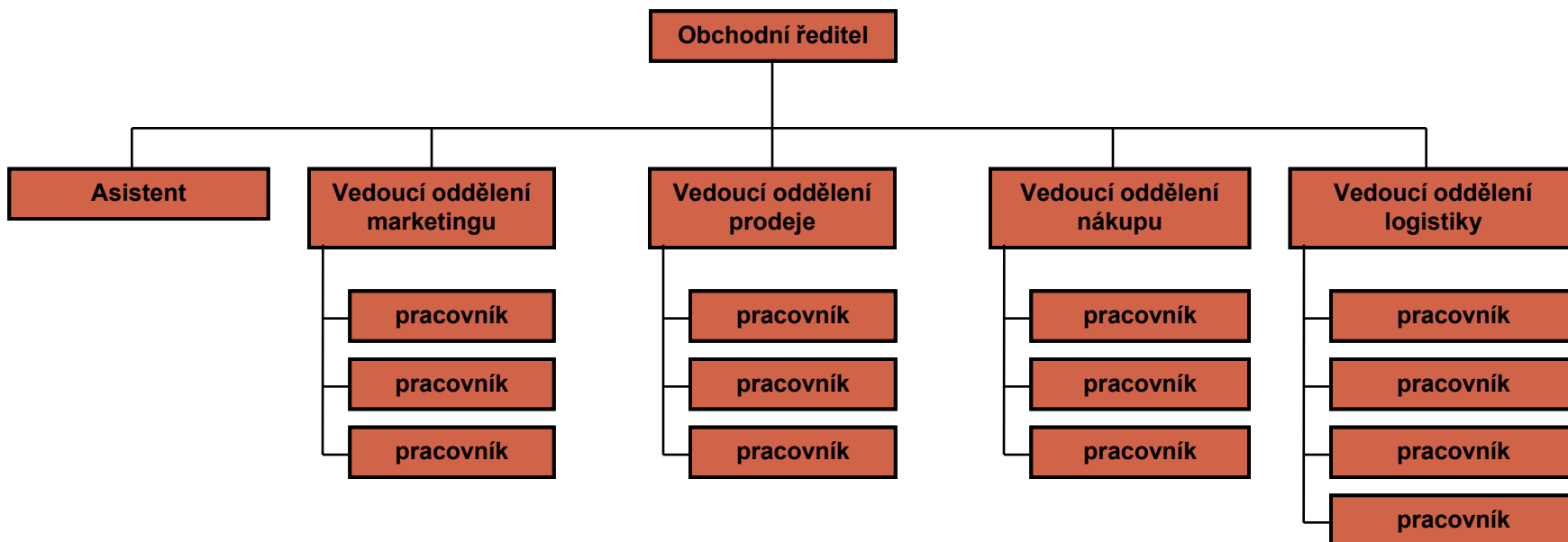
AGREGOVANÁ PODOBA



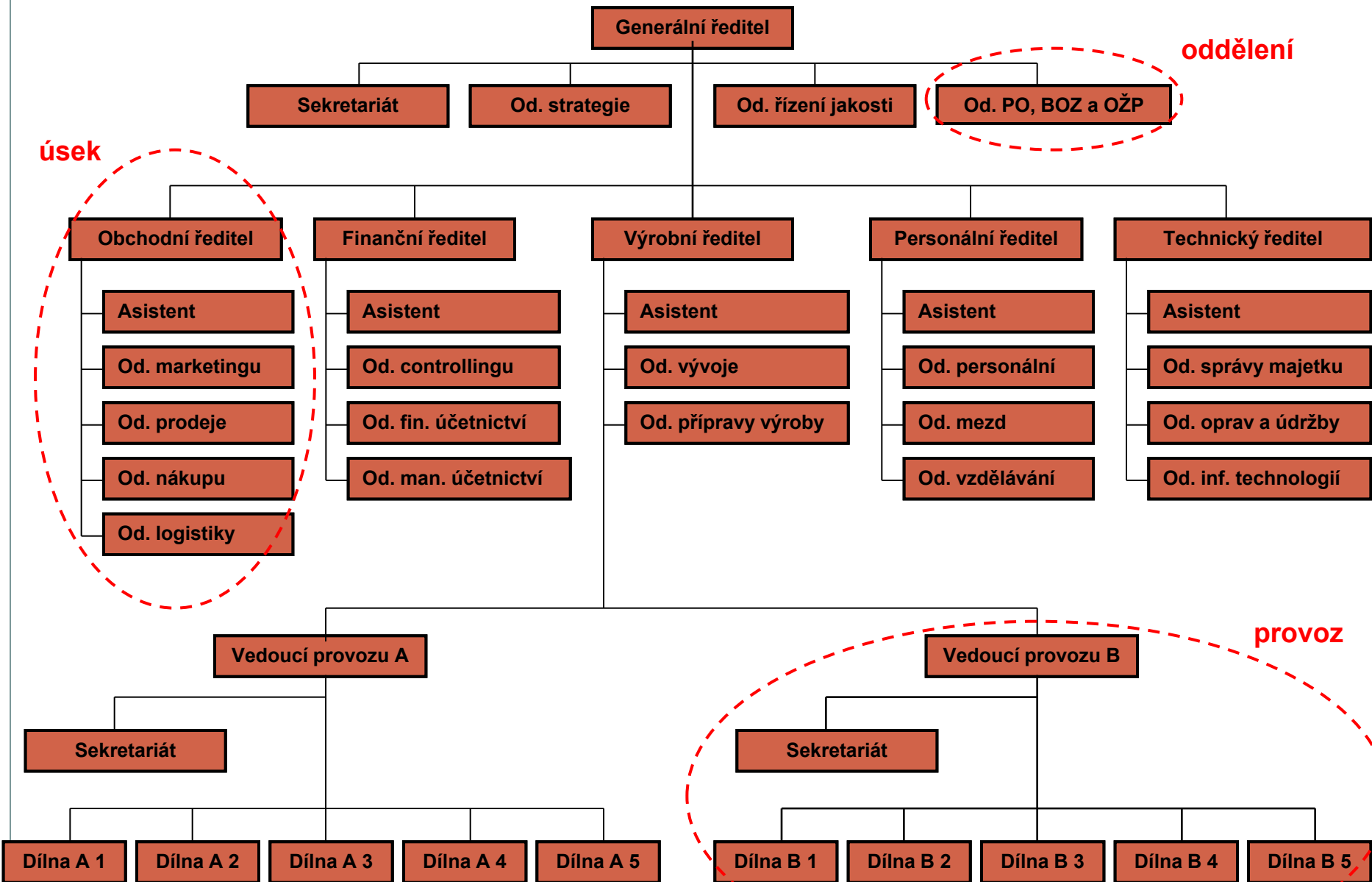
PRVNÍ ÚROVEŇ DESAGREGACE



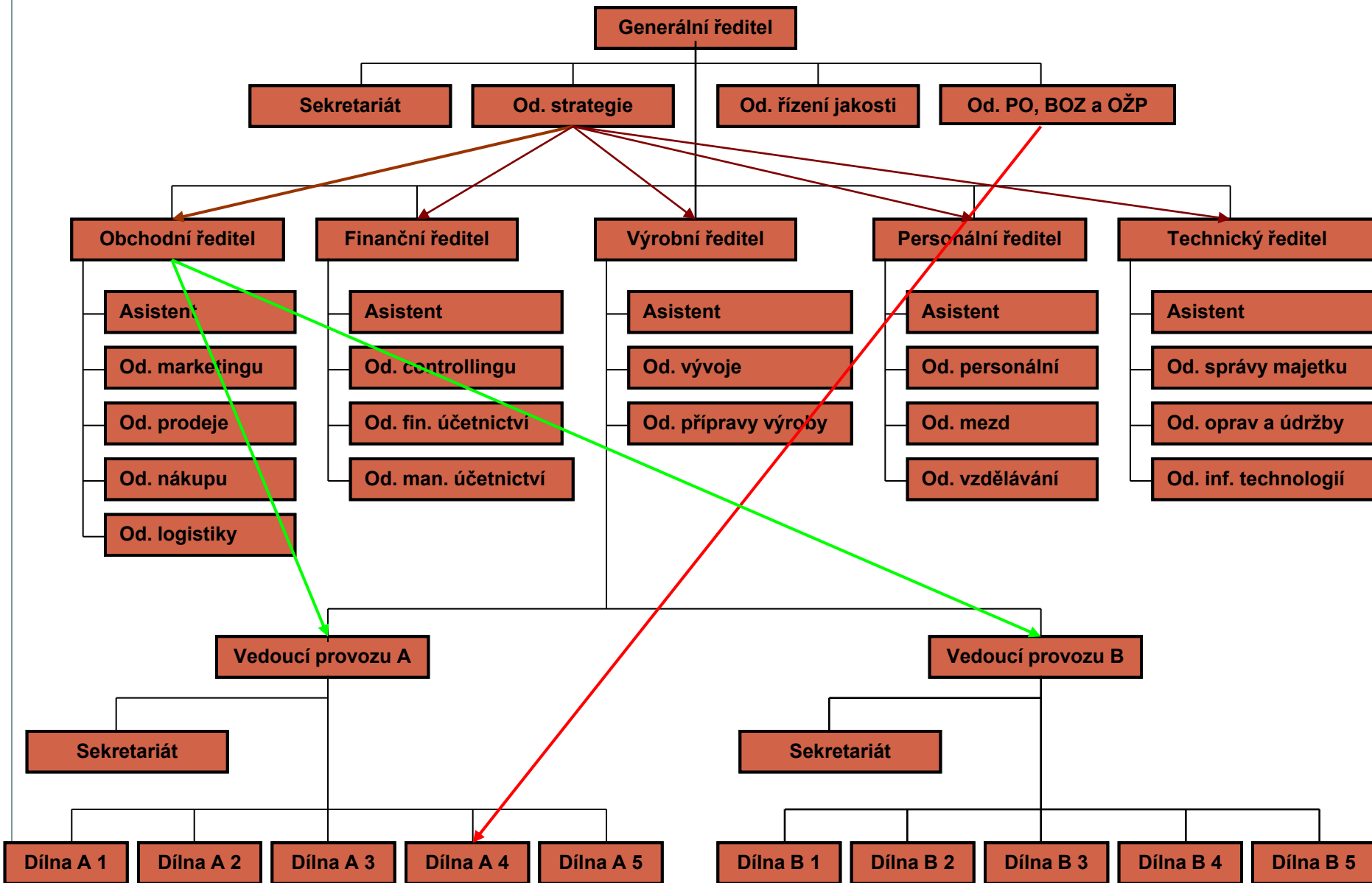
DRUHÁ ÚROVEŇ DESAGREGACE



POJMENOVÁNÍ ÚTVARŮ



FUNKČNÍ VZTAHY



DĚKUJI ZA POZORNOST

