

Podnikové řízení



- Podnik jako systém • Manažerské funkce v podnikové praxi
- Strategické řízení podniku • Řízení podnikových procesů
- Performance Tuning® v podnikové praxi
- Finanční řízení podniku

Grada Publishing

Jan Váchal, Marek Vochozka a kolektiv

Podnikové řízení



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Edice Finanční řízení

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. a kolektiv

Podnikové řízení

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., vedoucí autorského kolektivu – *kap. 1, 7*

Ing. Hana Doležalová, Ph.D. – *kap. 14*

Ing. Zita Drábková, Ph.D. – *kap. 20*

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc. – *kap. 4*

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. – *kap. 1.1.2, 1.3.1*

Mgr. Lenka Hrušková, Ph.D. – *kap. 21*

Petr Kallista – *kap. 8, 9, 10*

Ing. Martina Königová, Ph.D. – *kap. 15*

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. – *kap. 7*

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D. – *kap. 18*

Ing. Ludmila Opekarová, Ph.D. – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Marie Oubrechtová – *kap. 20*

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Jiří Sedlák – *kap. 19*

Ing. Marie Slabá, Ph.D. – *kap. 3*

Ing. Vojtěch Stehel – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Jarmila Straková – *kap. 1, 7*

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová – *kap. 17*

Ing. Petra Pártlová, Ph.D. – *kap. 1, 7*

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. – *kap. 11*

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc. – *kap. 13*

Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. – *kap. 6*

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Robert Zeman, Ph.D. – *kap. 2, 5*

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 5269. publikaci

Realizace obálky Jan Dvořák

Sazba Jan Šístek

Redakční úprava: Martin Samek

Počet stran 688

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© GRADA Publishing, a.s., 2013

ISBN 978-80-247-4642-5

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, www.grada.cz

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8682-7 (PDF)

ISBN 978-80-247-8683-4 (EPUB)

Obsah

Úvodní slovo	13
Předmluva	15

I. OBECNÁ ČÁST

ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ	17
---	----

1. Úvod do teorie řízení	19
1.1 Proces řízení	19
1.1.1 Charakteristika procesu řízení	19
1.1.2 Předmět teorie řízení	24
1.2 Základní principy řízení	26
1.2.1 Vymezení pojmu management	26
1.2.2 Vývojové směry managementu	28
1.2.3 Obsah řídicího procesu	32
1.2.4 Manažerské funkce	32
1.3 Podnik jako organizovaný systém	34
1.3.1 Úvod do teorie systémů	34
1.3.2 Systém a systémový přístup	42
1.4 Organizační struktury	52
1.4.1 Teorie organizačních struktur	52
1.4.2 Podnikové organizační struktury	57
1.5 Literatura	81
2. Prostředí podniku	85
2.1 Prostředí managementu	85
2.1.1 Vnitřní podmínky organizace	85
2.2 Okolí podniku	85
2.3 Podnikatelské prostředí	86
2.3.1 Podnik a jeho vnější prostředí – statický pohled	86
2.3.2 Podnikatelské myšlení a jednání v turbulentní době	89
2.3.3 Další prohloubení nestability	90
2.3.4 Management jako řízení změn	92
2.4 Podnik – mikrookolí a makrookolí	93
2.4.1 Vnitřní okolí podniku	94
2.4.2 Vnější okolí podniku	95
2.4.3 Typy okolí	96
2.4.4 Všeobecné faktory okolí	97
2.4.5 Analýza makrookolí	100
2.5 Literatura	100
3. Úloha a role manažerů	103
3.1 Typologie manažerů	104
3.2 Základní manažerské dovednosti	106
3.3 Styl manažerské práce	110
3.3.1 Manažerská mřížka	116
3.4 Manažerské role	121
3.5 Změna povahy práce manažera v podnikavé praxi	124
3.6 Literatura	125

4.	Hodnota podniku	129
4.1	Kategorie hodnoty podniku	129
4.2	Zásady a přístupy k oceňování podniku	132
4.3	Postup oceňování podniku	137
4.4	Metody oceňování podniku	141
4.4.1	Výnosové metody	142
4.4.2	Tržní metody	143
4.4.3	Substanční metody	144
4.4.4	Opční metody	145
4.4.5	Další metody a přístupy	145
4.5	Stav a perspektivy oceňování podniku	146
4.6	Literatura	149
5.	Hospodaření podniku	153
5.1	Zásoby	153
5.2	Řízení krátkodobých aktiv a jejich složek	153
5.2.1	Řízení zásob	153
5.2.2	Kontrola skladu a zásob	155
5.2.3	Metoda ABC, Paretova analýza	156
5.2.4	Metoda Just-in-Time	158
5.2.5	Outsourcing ve skladování	159
5.2.6	Konsignační sklady	160
5.2.7	Hodnocení efektivnosti řízení zásob	160
5.3	Řízení výroby, význam, cíle a struktura	161
5.3.1	Výroba	161
5.3.2	Výroba a její efektivnost	162
5.3.3	Řízení výroby a jeho cíle	163
5.3.4	Výroba a výrobní proces	165
5.3.5	Struktura výrobního procesu	168
5.4	Hierarchická struktura výroby	170
5.4.1	Základní funkce řízení výroby	171
5.4.2	Strategické řízení výroby a výrobní strategie	172
5.5	Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných	174
5.6	Změny v distribuci výrobků	174
5.7	Výrobní a obchodní podnik – specifika obchodního podniku	175
5.7.1	Specifika obchodního podniku	175
5.8	Seznam literatury	177
6.	Finanční řízení podniku	179
6.1	Majetková a finanční struktura podniku	180
6.2	Náklady a výnosy podniku	209
6.3	Finanční analýza a její aplikace	216
6.3.1	Hodnocení absolutních ukazatelů	217
6.3.2	Hodnocení poměrových ukazatelů	218
6.3.3	Metody komplexního hodnocení podniku	229
6.4	Slovo odborníka	239
6.5	Případová studie	240
6.5.1	Zadání příkladu	240
6.5.2	Řešení příkladu	248
6.5.3	Závěrečné shrnutí	279
6.6	Literatura	279
7.	Řízení lidských zdrojů	283
7.1	Význam řízení lidských zdrojů pro podnikovou sféru	283
7.2	Personální řízení, řízení lidských zdrojů	284

7.3	Nové trendy v řízení lidských zdrojů	285
7.4	Personální útvar jako nástroj řízení lidských zdrojů	288
7.4.1	Organizace a řízení personálního útvaru	290
7.4.2	Hlavní skupiny personálních pracovníků podle jejich funkce	293
7.5	Personální politika	294
7.6	Proces řízení lidských zdrojů	295
7.6.1	Plánování, prognóza potřeby lidských zdrojů	295
7.6.2	Vyhledávání pracovníků	298
7.6.3	Výběr a rozmisťování pracovníků	300
7.6.4	Adaptace pracovníků	304
7.6.5	Motivace a stimulace pracovníků	307
7.6.6	Řízení a hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	312
7.6.7	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	315
7.6.8	Profesní kariéra a osobní rozvoj	319
7.7	Podnikové poradenství	320
7.8	Personální informační systém	324
7.9	Personální controlling	326
7.10	Sociální politika podniku	329
7.11	Psychohygiena a péče o zdraví zaměstnance	330
7.12	Slovo odborníka	331
7.13	Literatura	332
8.	Performance Tuning® – nový obor v oblasti řízení podniku	335
8.1	Představení a základní charakteristika oboru Performance Tuning®	335
8.2	Historické kořeny oboru Performance Tuning®	335
8.2.1	Vědecká a výzkumná historie oboru	335
8.2.2	Aplikační historie	338
8.3	Popis hlavních teorií a principů	339
8.3.1	Teorie autopoiézy, operacionální uzavřenost	339
8.3.2	Teorie disipativních struktur	341
8.3.3	Luhmannova teorie sociálních systémů	343
8.3.4	Koncept členství, problémové systémy	345
8.3.5	Cirkulární kauzalita, princip konstruování řešení	348
8.3.6	Konstruktivistické teorie a poznatky neurobiologie	352
8.3.7	Kybernetika II. řádu	354
8.3.8	Metakontext	356
8.3.9	Sociální konstruktivismus a teorie komunikace	358

II. PRAKTICKÁ ČÁST

VYUŽITÍ OBORU PERFORMANCE TUNING® V PRAXI 361

9.	Aplikace oboru Performance Tuning® v praxi	363
9.1	Administration Performance Tuning®	363
9.2	Production Performance Tuning®	370
9.3	Sales Performance Tuning®	372
9.4	Management Performance Tuning®	376
9.5	Současnost a perspektivy oboru Performance Tuning®	377
10.	Manažerské funkce očima oboru Performance Tuning®	379
10.1	Plánování	379
10.2	Organizování	382
10.3	Řízení lidských zdrojů	383
10.4	Vedení	384

10.5	Rozhodování	386
10.6	kontrola a zpětná vazba	387

III. ČÁST

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU V TURBULENTNÍ A DISKONTINUÁLNÍ DOBĚ 389

11.	Podniková strategie	391
11.1	Úvod	391
11.2	Strategické řízení	392
11.2.1	Vznik strategického myšlení a strategického managementu	392
11.3	Podnik a vnější prostředí	398
11.3.1	STEP analýza	399
11.3.2	Scénáře	401
11.3.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	403
11.3.4	Strategické mapy	410
11.3.5	Analýza konkurentů	412
11.3.6	Analýza atraktivity odvětví	413
11.4	Vnitřní prostředí podniku	414
11.4.1	Evaluace dosavadní strategie	416
11.4.2	Analýza zdrojů a kompetencí	419
11.4.3	Analýza zdrojů a kompetencí podle funkčních oblastí	420
11.4.4	Analýza klíčových procesů	421
11.4.5	Analýza portfolia	422
11.4.6	Klíčové faktory úspěchu	428
11.4.7	Analýza konkurenceschopnosti	430
11.4.8	SWOT analýza	432
11.5	Slovo odborníka	434
11.6	Literatura	435
12.	Řízení podnikových procesů – procesní management	437
12.1	Vymezení procesního řízení	437
12.2	Strategické řízení a procesy (business model, Balanced Scorecard)	438
12.3	Podnikové procesy a jejich typy	443
12.4	Postup při zavádění procesního řízení (nástroje, analytické metody, procesní mapa)	443
12.4.1	Procesní mapa	444
12.4.2	Procesní analýza	446
12.5	Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů (procesní cyklus, typy ukazatelů výkonnosti procesů, business proces reengineering)	449
12.6	Přínosy procesního řízení pro podnikovou praxi	455
12.7	Slovo odborníka	456
12.8	Literatura	456
13.	Řízení výrobních a pracovních procesů v podniku	459
13.1	Výroba, výrobní a pracovní proces	459
13.1.1	Základní pojmy	459
13.1.2	Druhy výrob	464
13.1.3	Nové trendy ovlivňující operační management	465
13.2	Štíhlá výroba	466
13.2.1	Stručná historie výroby v japonské továrně Toyota	467
13.2.2	Principy a nástroje štíhlé výroby ve firmě Bosch	468
13.2.3	Stručná charakteristika základních pojmů štíhlé výroby	470

13.2.4	Plytvání a jeho druhy (8 Muda)	472
13.2.5	Systém Just-in-Time (JIT)	474
13.2.6	Systém Kanban	475
13.2.7	Vybrané dílčí metody štíhlé výroby	476
13.3	Dodavatelský řetězec	478
13.3.1	Změna struktury dodavatelských řetězců	482
13.4	Reverzní logistika	485
13.5	Výroba a životní prostředí	487
13.5.1	Znečišťování ovzduší, skleníkové plyny a dodavatelský řetězec	487
13.5.2	Změna používaných paliv a dopravních způsobů	490
13.5.3	Změna používaných dopravních způsobů a prostředků	491
13.5.4	Normy ochrany životního prostředí	493
13.6	Literatura	495
14.	Management kvality	497
14.1	Úvod	497
14.2	Koncepce a zásady systému řízení kvality	497
14.3	Koncepce ISO řady 9000	498
14.4	Koncepce oborových (podnikových) standardů	507
14.4.1	Automobilový průmysl	507
14.4.2	Potravinářský průmysl	508
14.5	Koncepce správných výrobních praxí	509
14.6	TQM a Modely excellence	511
14.6.1	Vymezení pojmu TQM	511
14.6.2	Vznik a současnost TQM	511
14.6.3	Zásady TQM	513
14.6.4	Model excellence EFQM	514
14.6.5	Model excellence EFQM, koncepce excellence a RADAR	515
14.6.6	Stupně excellence	517
14.6.7	Význam aplikace Modelu	517
14.7	Kaizen – filosofie „malých změn“	518
14.8	Six Sigma	520
14.9	Specifické systémy řízení a integrovaný management	521
14.9.1	Environmentální management (EMS – Enviromental Management System)	521
14.9.2	Integrovaný management (IMS – Integrated management system)	524
14.10	Shrnutí	525
14.11	Slovo odborníka	526
14.12	Literatura	526
15.	Krizové řízení podniků – Krizový management	529
15.1	Klasifikace podnikových rizik	529
15.1.1	Prostředí podniku	529
15.1.2	Vnější a vnitřní podniková rizika	530
15.2	Principy řízení krizových situací v podniku	532
15.2.1	Identifikace a popis rizik	532
15.2.2	Analýza rizik	532
15.2.3	Hodnocení a návrh opatření	536
15.2.4	Základní pojmy z oblasti krizového řízení	536
15.3	Způsoby a formy krizového řízení v podnikové praxi	540
15.3.1	Vybraná aktuální podniková rizika v praxi	540
15.4	Řízení podniku za rizika a nejistoty	542

15.5	Slovo odborníka	543
15.6	Literatura	543
16.	Správa podniku – Facility management	545
16.1	Slovo odborníka	548
16.2	Literatura	548
17.	Řízení služeb	549
17.1	Význam služeb v ekonomice	550
17.2	Subjekty čerpající služby	558
17.2.1	Řízení vztahů se zákazníky	559
17.3	Principy řízení služeb v podniku	564
17.4	Lokalizace a místo poskytování služby	568
17.4.1	Flexibilita produkce	568
17.4.2	Flexibilita spotřeby	569
17.4.3	Modely umístění	570
17.5	Organizace a podpora poskytování služeb	572
17.6	Literatura	574
18.	Řízení inovací v podniku	577
18.1	Inovace a konkurenční výhoda	577
18.2	Inovace jako součást podnikového procesu – systémová představa	578
18.3	Zdroje inovačních podnětů – úloha lidských zdrojů	582
18.4	Optimalizace zásoby dokončené produkce prostřednictvím řízení inovací	588
18.5	Stupně pojetí inovací – kvalitativní adaptace a kvalitativní inovace jako základ systému řízení inovací	589
18.6	Fáze inovačního procesu jako základ systému pro řízení konkurenceschopnosti produktu	591
18.7	Inovativní podnik: Charakter firemní kultury podporující inovace	598
18.8	Bariéry inovací	601
18.9	Slovo odborníka	602
18.10	Literatura	602
19.	Duševní vlastnictví podniku	605
19.1	Obsah pojmů duševní vlastnictví a průmyslové vlastnictví	605
19.2	Ochrana duševního vlastnictví v České republice	605
19.3	Průmyslové vlastnictví – výsledky technické a designerské tvůrčí činnosti	606
19.3.1	Patenty	606
19.3.2	Užitné vzory	609
19.3.3	Průmyslové vzory (ochrana designu)	610
19.4	Průmyslové vlastnictví – výsledky jiné než technické a designerské činnosti	612
19.4.1	Ochranné známky	612
19.4.2	Chráněná označení původu a zeměpisná označení	613
19.4.3	Obchodní firmy a jména osob	615
19.4.4	Doménové jméno	615
19.4.5	Know-how	616
19.4.6	Obchodní tajemství	616
19.5	Ochrana proti nekalé soutěži	616
19.6	Autorská práva	617
19.7	Licence k předmětům průmyslového vlastnictví	618
19.8	Oceňování duševního vlastnictví	619
19.9	Literatura	619

20. Podnikový audit	621
20.1 Druhy auditů	621
20.2 Interní podnikový audit	622
20.2.1 Obvyklé aktivity interního auditu	623
20.2.2 Předpoklady pro výkon profese interního auditora	624
20.3 Externí podnikový audit	625
20.3.1 Právní úprava externího auditu, zákon o účetnictví ve vazbě na audit, další předpisy upravující audit	626
20.3.2 Předpoklady pro výkon profese externího auditora	630
20.4 Vztah mezi interním a externím auditem	631
20.5 Slovo odborníka	632
20.6 Literatura	633
21. Etika podnikání a etický kodex podniku	637
21.1 Etické myšlení ve starověku (Sókratés, Platón, Aristotelés, stoikové)	637
21.1.1 „Slunce v říši idejí“ u Platóna	637
21.1.2 První vědecký systém etiky (Aristotelés ze Stageiry)	639
21.2 Etika ve středověku: 5.–15. století (Augustin Aurélius, Tomáš Akvinský)	640
21.3 Novověk: 15. století – současnost	641
21.3.1 Etika britského empirismu (T. Hobbes, J. Locke, D. Hume)	641
21.3.2 Odstraňování afektu v podání Barucha Benedicta Spinozy	642
21.3.3 Etika povinnosti (Immanuel Kant)	643
21.3.4 Etika 19. a 20. století	643
21.4 Možnosti a limity etiky v podnikatelské sféře	645
21.5 Etické kodexy	646
21.5.1 Proces integrace etiky do podnikového prostředí	647
21.6 Literatura	650
22. Seznam zkratk	653
23. Seznam obrázků	657
24. Seznam tabulek	663
25. Přílohy	667
25.1 Marketingový a obchodní plán	667
25.1.1 Popis společnosti	667
25.1.2 Situační analýza	667
25.1.3 Marketingová analýza	673
25.1.4 SWOT analýza	675
25.1.5 Cíle, plány a strategie	676
25.1.6 Controlling	679
26. Rejstřík	681

Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

vedoucí autorského kolektivu této knihy mě požádal, abych k ní napsal úvodní slovo. Jsem vždy potěšen, když vzniká nová odborná kniha zaměřená na problematiku podnikového řízení. Jedná se o jednu z vysoce potřebných společenskovedních disciplín, kdy v současném diskontinuálním a turbulentním světě je tato problematika považována za vysoce aktuální. Vydání této knihy lze považovat za významný přínos do všeobecné vědecké, ale i laické rozpravy, a to zejména z pohledu jak teoretického, tak z pohledu dalšího vývoje a směřování podnikového řízení. Svým rozsahem, především pak svou strukturou se jedná o značně rozsáhlou publikaci zahrnující stěžejní problematiky z oblasti podnikového řízení. Ocenění si zaslouží i skutečnost, že se podařilo oslovit a zapojit do širokého autorského kolektivu přední odborníky ze tří českých vysokých škol publikující v tomto oboru. Kniha rozvíjí jak již známé problematiky z oblasti řízení podniků, tak přináší nové, dosud nepublikované informace a poznatky, které jistě naleznou své využití v podnikové sféře. Jako autor řady publikací v tomto oboru bych chtěl ocenit snahu autorů o návrat ke kořenům podnikového řízení založeného na principech systémového vymezení podniku, jeho vazeb, vztahů a procesů.

Každý čtenář této publikace, každý řídící pracovník dostal do vínku touhu po poznání, která ho nutí nepřehlížet změnám schopností nehybného kamene, ale naopak tyto změny a vývoj analyzovat, předvídat, projektovat a realizovat. Do tohoto procesu se vědomě i nevědomě zapojíme prostřednictvím čtení této publikace. Domnívám se, že to byl záměr autorů. Svědčí o tom i celková koncepce knihy, kdy čtenář musí nalézat souvislosti a vztahy mezi jednotlivými kapitolami s aktivním vyhodnocováním uvedených informací a s průběžnou konfrontací s reálným podnikatelským prostředím.

Předložená publikace je velmi cenným přínosem jak k teoretickému, tak i praktickému řešení širokého problému změn, jejichž úspěšná realizace je základním kritériem úspěšnosti vedoucích pracovníků. Cílem autorů bylo vybavit co nejširší okruh manažerů, kteří neprošli speciální manažerskou přípravou či studiem, pomůckou, která by jim posloužila k rozpoznání prostředí podniku, srovnání s úrovní prostředí, přípravě formulace cílů a strategie, jejich dosažení a určení forem jejich realizace.

Uvedená publikace je cenná především:

- svým komplexním pojetím zahrnujícím základní teoretická východiska řízení podnikových procesů, formulaci podnikových cílů, podnikové strategie a rozvoje lidských zdrojů podniku;
- systémovým pojetím, kdy změna je chápána jako odchylka od rovnovážného stavu organizace ve vztahu k prostředí. Tato odchylka může být buď negativní, kterou je nutno eliminovat a řadou změn směřovat k obnovení rovnovážného stavu, nebo naopak pozitivní, kdy je možno prostředí ovlivňovat a usměrňovat;
- představením nového oboru Performance Tuning®, který je teoreticky vymezen, vyspecifikovány jsou jeho hlavní principy a zásady, uvedeny jsou rovněž praktické ukázky jeho využití v podnikové praxi;

- charakteristikou účastníků změny i charakteristikou nezbytných vlastností a znalostí metod řešení změn. Naznačení příznaků krize a disproporce mezi strategickým a operativním řízením na jednotlivých řídicích stupních je velmi cenné;
- hledáním odpovědi na otázku co, kde, kdo a jak, které změny na Lewinově modelu řízení naznačují uvedený systémový přístup pro vytvoření homeostáze podniku a vnějšího prostředí;
- zdůrazněním základní skutečnosti, že výsledné chování je funkcí struktury u všech typů podniků s jejich stručnou charakteristikou včetně uvedení faktorů, které je ovlivňují;
- charakteristikou řízení lidských zdrojů včetně formulace požadavků na „mistry změny“, vynikající manažery, týmovou práci a delegování se specifikací základních principů jejich motivace, stimulace až po principy hodnocení;
- zdůrazněním podstaty problémů spočívajících ve stochastickém chování lidských prvků a hledáním způsobů jejich odstranění, a to formou zvyšování jejich kvalifikace, uspořádáním uceleného prostředí odpovídající cílům a volbou ucelené strategie;
- popisem základních principů a postupů v oblasti ochrany duševního vlastnictví;
- charakteristikou metodického postupu při provádění změny strategie podniku či organizace;
- představením základních principů podnikového auditu v členění na interní a externí audit;
- vymezením základních atributů etiky podnikání a etického kodexu podniku.

Závěrem lze konstatovat, že uvedená publikace je zdařilým dílem vhodným nejenom pro začínající manažery, ale i pro zkušené vedoucí pracovníky a nakonec i studenty. Vždyť doopravdy platí, že není nic stálějšího kromě změny a její realizace, úspěšná realizace je potom základním kritériem efektivního řízení. Proto je třeba tuto publikaci doporučit nejenom k přečtení, ale i jejímu prostudování a tím i získání předpokladů pro úspěšné řízení podniků. Kniha *Podnikové řízení* splňuje jak po formální, tak i po obsahové stránce všechny požadavky na ní kladené, je zdařilou publikací a bude obohacením našeho trhu v oblasti odborné literatury.

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Předmluva

Podnikové řízení znamená organizaci a koordinaci podnikových lidských zdrojů za účelem naplňování podnikových cílů s využitím faktorů vnitřního prostředí podniku prostřednictvím manažerských funkcí při respektování vlivu prostředí vnějšího. Řízení znamená integrální jednotu strategických, taktických a operativních cílů s cílem ekonomické udržitelnosti, efektivnosti a rentability výroby, resp. služeb při zachování sociální soudržnosti a etických principů podnikání.

autoři knihy

Vážení čtenáři,

při koncipování obsahové náplně této knihy bylo snahou autorského kolektivu zpracovat publikaci, která bude zahrnovat základní problémové okruhy vědního oboru podnikové řízení a současně přinese některé nové poznatky, které by obohatily dosavadní poznání v tomto oboru.

Z tohoto důvodu patří úvodní kapitola knihy teoretickým základům podnikového řízení. Zde se nachází podstata pro pochopení podniku jako organizovaného systému, což je základní atribut, ze kterého jsou odvozovány kapitoly následující. Je ke škodě samotného vědního oboru podnikové řízení, že se v některých etapách jeho vývoje od tohoto principu ustupovalo. V dalších kapitolách je charakterizováno prostředí podniku, úloha manažerů v současné řídicí praxi, klasifikována je hodnota podniku a principy jeho hospodaření. Významná pozornost je věnována manažerským funkcím, které rozhodují o naplňování podnikových cílů, prezentována je nutnost přistoupit k jejich korekci a regulaci v případě neplnění stanovených cílů podniku. Jako jednu z nejvýznamnějších manažerských funkcí lze označit řízení lidských zdrojů, které rozhodující měrou ovlivňují výsledky hospodaření. Další část knihy je věnována problematice strategického řízení podniku, procesnímu, krizovému řízení i managementu jakosti a správě podniku. Jako nově vznikající obor je zde prezentován Performance Tuning®, který je v tomto pojetí představen v odborné literatuře poprvé, a zejména část pojednávající o jeho aplikaci v podnikové sféře může oslovit značnou část řídicích pracovníků v podnikové praxi. Závěr knihy je věnován podnikovému auditu, zejména pak otázkám etiky v podnikatelské praxi a etickým kodexům.

Podnikové řízení je primárně zaměřeno na jeden ze subjektů tržního hospodářství – podnik působící v určitém prostředí, jenž uspokojuje určité potřeby a realizuje zisk. Mimo jiné využívá obecných teorií v oblasti řízení, praktických poznatků z řídicí praxe, ale i dalších navazujících vědních oborů, jako je podniková ekonomika, finanční řízení, logistika, statistika, personalistika, informatika a mnoho dalších vědních oborů. Podnikové řízení je proto jak teoretickou, tak vysoce praktickou vědní disciplínou a spojení těchto dvou integrálních rovin vytváří základní předpoklad pro fungující podnik. Řízení podniku musí poskytovat teoretické základy, praktické poznatky a návody jak řídit, spravovat a vést podnik ve stále náročnějším a nestabilním tržním prostředí, aby plnil své poslání, tedy vytvářel nové hodnoty s vysokou přidanou hodnotou, zvyšoval svoji konkurenceschopnost a uspokojoval potřeby svých zaměstnanců při současném respektování celospolečenských zájmů.

Při čtení a studiu této knihy, zejména pak při jejím praktickém využití, Vám autoři přejí mnoho úspěchů a předem děkují za případné připomínky, náměty a doporučení, které můžete zasílat elektronicky na redakcevste@gmail.com.

České Budějovice, červen 2013

Za autorský kolektiv

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval za spolupráci všem spoluautorům při tvorbě této odborné publikace a v neposlední řadě také Mgr. Zdeňku Brdkovi, Ph.D. za věcné připomínky a formální a jazykovou úpravu textu.

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích

I. OBECNÁ ČÁST

ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ

1. Úvod do teorie řízení

Řízení jako vědecká disciplína se objevuje a začíná se vytvářet v průběhu 2. poloviny 20. století, intenzivně pak začátkem 21. století. Je tomu tak proto, že nové formy a metody musejí odpovídat změnám, které ve světové ekonomice nastaly a dále probíhají. Tyto změny se projevují jak v odlišném chování podnikatelských subjektů, tak v samotné hospodářské politice jednotlivých států. S tímto procesem jsou spjaty změny nejen ve výrobně technické základně, organizačně ekonomické oblasti a sociálně řídicí nadstavbě podniků, ale i změny v požadavcích na kvalifikaci vedoucích pracovníků. Každý pracovník by měl vycházet ze základního vztahu:

Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + **stačit**

Z uvedeného vztahu vyplývá, že úspěšná činnost každého vedoucího pracovníka předpokládá:

- vysokou úroveň odborných vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění svěřených úkolů a jejich neustálé rozvíjení,
- respektování zásad procesu delegování ve smyslu jednak dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocí a jednak dodržování jednoty obsahové a formální stránky delegování, která předpokládá dokonalou znalost kvalifikace,
- plné využívání principů motivace v procesu řízení a hodnocení práce vedoucích pracovníků.

1.1 Proces řízení

1.1.1 Charakteristika procesu řízení

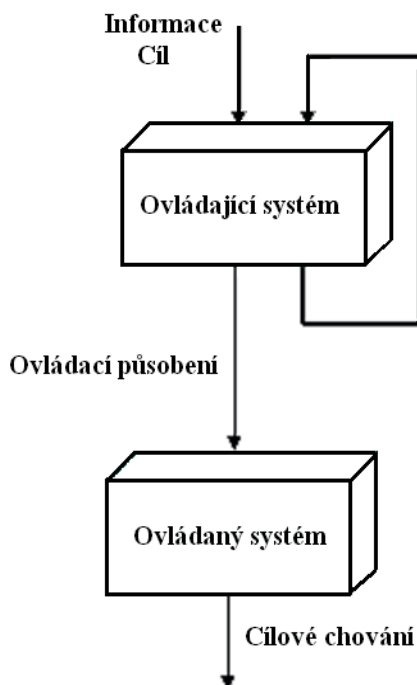
S pojmem řízení se setkáváme v nejrůznějších souvislostech, v různých systémech a někdy i skrytě pod jinými termíny (správa, vedení, ovládání, velení, dirigování). Jeho význam je víceznačný především proto, že v každém dynamickém systému existují určité faktory usměrňující procesy, které v tomto systému probíhají. Různorodost těchto systémů je základem i různorodého pojetí pojmu řízení.

1.1.1.1 Řízení jako informační působení

Řízení v nejobecnějším smyslu je možno charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení.

Interakce mezi systémy (prvky) informačního charakteru mohou nabývat nejrůznější složitosti a nejrůznějšího charakteru. Informační působení lze rozlišit do tří základních skupin – ovládání, řízení a regulace.

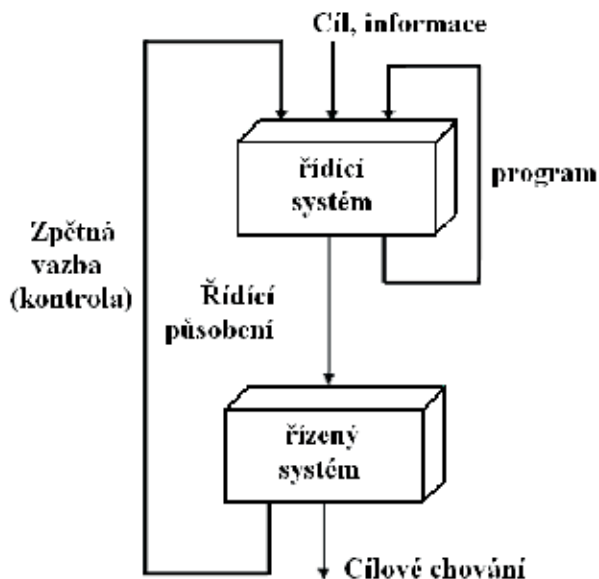
Ovládání je definováno jako takové informační působení jednoho systému (ovládajícího) na druhý (ovládaný), kdy ovládající systém svým informačním působením vytváří předpoklady pro odstranění neurčitosti v chování ovládaného systému. Ovládaný systém může, ale nemusí přijatou informaci realizovat, neboť není zpětně propojen s ovládajícím systémem, který tudíž nemůže provádět kontrolu – viz obrázek č. 1.1.

**Obrázek 1.1** Ovládání*Zdroj: Vlastní*

Předpokladem ovládacího působení je schopnost ovládacího systému vysílat informace ovládanému systému, který je naopak schopen tyto informace přijímat a realizovat. Příkladem ovládání jako informačního působení může být činnost vedoucího pracovníka, který svým podřízeným pouze ukládá úkoly, ale nekontroluje množství a kvalitu jejich práce.

Řízení můžeme chápat jako informační působení řídicího systému na systém řízený se zpětným propojením, které vyvolává u řízeného systému cílové chování (obrázek č. 1.2). Při řídicím působení řídicí systém nejen vytváří předpoklady pro cílové chování řízeného systému, ale přímo je zajišťuje. Předpokladem pro řízení jako informační působení mezi dvěma systémy je:

- existence zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem,
- existence cíle a programu řídicího systému, který musí být schopný působit na řízený systém a přijímat informace o jeho chování,
- řízený systém musí být schopný přijímat informační působení, dosahovat cílového chování obsaženého ve svém repertoáru chování.

**Obrázek 1.2** Řízení*Zdroj: Vlastní*

Příkladem řízení jako informačního působení je pak oboustranné propojení mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, vyjádřené řídicími informacemi (řídicí působení) na straně jedné a kontrolou množství a kvality na straně druhé.

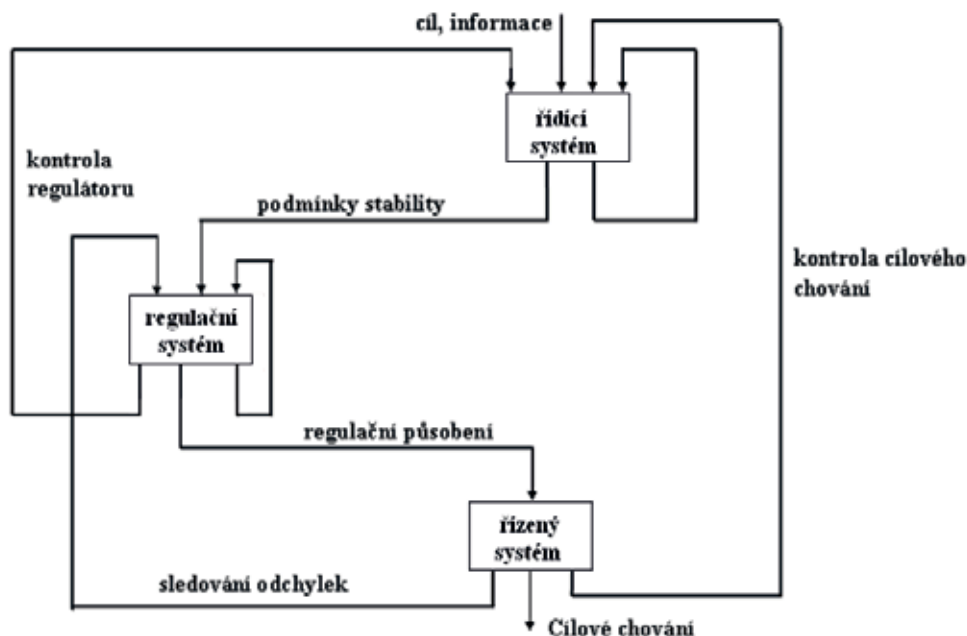
Regulace je takové působení informačního řídicího systému na systém řízený, které je zprostředkováno dalším vloženým systémem (regulátorem), jehož úkolem je udržovat stabilitu chování a tím i blokovat působení rušivých vlivů prostředí. Regulační systém nemá tudíž možnost volby řídicího působení, ale jen možnost volby způsobu realizace již určeného cílového chování řízeného systému.

Příkladem regulace jako informačního působení může být funkce zálohových prvků – náhradních dílů, které zajišťují pravidelnost a rovnoměrnost výrobních procesů.

1.1.1.2 Řízení ve společenské a hospodářské praxi

Řízení chápáné v kybernetickém smyslu jako informační působení usměrňující činnost výkonného systému není vždy totožné s pojmem řízení, jak je užíván ve společenské a hospodářské oblasti. Pojetí řízení v těchto oblastech je širší v tom smyslu,

- že jde nejen o usměrňování procesů v hotových systémech, ale též o vytváření a udržování těchto systémů,
- že při rozhodování řešíme nejen informační vazby, tj. účelné působení, ale i hmotné-energetické vazby,
- že v procesu usměrňování jsou v oblasti hospodářského a společenského řízení odlišnosti v obsahu jednotlivých etap v čase za sebou následujících.



Obrázek 1.3 Regulace

Zdroj: Vlastní

V řízení transformačních procesů bude pozornost zaměřena na systémy, kde ve vztahu řízeného a řídicího systému budou působit:

- výrobní prostředky mezi sebou (systémy „stroj – stroj“),
- lidé a výrobní prostředky (systémy „člověk – výrobní prostředek“),
- lidé mezi sebou (systémy „člověk – člověk“).

1.1.1.3 Členění procesu řízení

Proces řízení je procesem přijímání, zpracování, předávání informace a lze jej zkoumat ze dvou základních hledisek:

- **horizontální členění** – představuje vztah řídicích činností řídicího systému k řízenému systému a vymezuje formální stránku,
- **vertikální členění** – vymezuje obsahovou stránku řídicích činností řídicího systému.

Z horizontálního hlediska je možno proces řízení rozlišit na následující fáze:

- **Plánování** – je představováno souhrnem určených cílů, výběrem určité varianty rozhodnutí, stanovením časového postupu realizace. Charakter těchto činností může být jak krátkodobý, tak dlouhodobý.

- Úkolem druhé fáze – **organizování** – je vytváření dočasných nebo relativně trvalých vazeb mezi lidmi a výrobními prostředky a tím i vytváření organizačních systémů a udržování jejich funkce.
- Třetí fáze – **operativní řízení** – předpokládá existenci předcházejících fází a jejím cílem je realizace vytyčených cílů.

Z vertikálního hlediska je možno rozlišit jednotlivá stadia cyklu řízení, který probíhá v každé fázi procesu řízení. Mezi základní stadia cyklu řízení lze počítat **přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu**.

Proces řízení se realizuje vzájemnou integrací cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení.

Tabulka 1.1 *Vzájemné vztahy stádií cyklu a fází procesu řízení*

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informace	X11	X12	X13
Rozhodování	X21	X22	X23
Ovlivňování	X31	X32	X33
Kontrola	X41	X42	X43

Zdroj: Vlastní

Proces řízení je možno členit ještě podle dalších hledisek, mezi něž patří:

- **obsahové zaměření**, které umožňuje rozlišení
 - řízení výrobně technických procesů,
 - organizačně ekonomických procesů,
 - sociálně řídicích procesů;
- **charakter cíle**, podle něhož lze rozlišit
 - strategické řízení,
 - taktické řízení,
 - realizační řízení.

Základní hlediska členění procesu řízení (cyklus a fáze procesu řízení) se prosazují i v dalších členěních. Každý proces řízení v závislosti na zvolené rozlišovací úrovni a řízeném systému je charakterizován určitou proporcionalitou řídicích činností.

1.1.1.4 Společenská a technická podmíněnost řízení

Základní problematiku řízení jako volní činnosti lze vymezit těmito úkoly:

- stanovit **správný cíl**,
- nalézt **optimální cestu, tempo a prostředky** k dosažení tohoto cíle,
- zabezpečit **realizaci** záměrů, udržení systému na zvolené cestě a dosažení cíle.

Při řešení úkolů v kterékoli oblasti je řízení podmíněno společenskou i technickou stránkou transformačního procesu. **Společenské vztahy** určují podstatu a cíl řízení činnosti lidí,

vztahy mezi lidmi v procesu řízení (vztahy mezi řídícími a řízenými) i základní metody a formy řízení, např. způsob vytváření souladu mezi řízenou a řídící složkou.

Technická stránka transformačního procesu, představovaná úrovní výrobních sil, rozhoduje o tempu realizace cíle, tj. o dílčích cílech, o volbě prostředků a cest k jejich realizaci i o metodách a formách řízení, zejména o způsobu zpracování a využití informací v rozhodovacích procesech a kontrole, o technickoorganizačních podmínkách, o koordinaci činností a o pracovní kooperaci.

1.1.1.5 Charakteristika řízení

Přes rozdílné definice a přístupy ke kategorii řízení lze vymezit v obecné rovině dvojí pojetí řízení – v užším a širším smyslu.

Pojem **řízení v užším smyslu** představuje cílové usměrňování procesů v již existujících systémech v případech unikátních neurčitostí. **V širším smyslu se řízením** rozumí souhrn různorodých usměrňovacích zásahů, mezi něž patří plánování, organizování, regulace, rozhodování, kontrolování, motivování apod. – jde tedy o jakési zastřešující pojetí pro všechny fáze procesu a cyklu řízení.

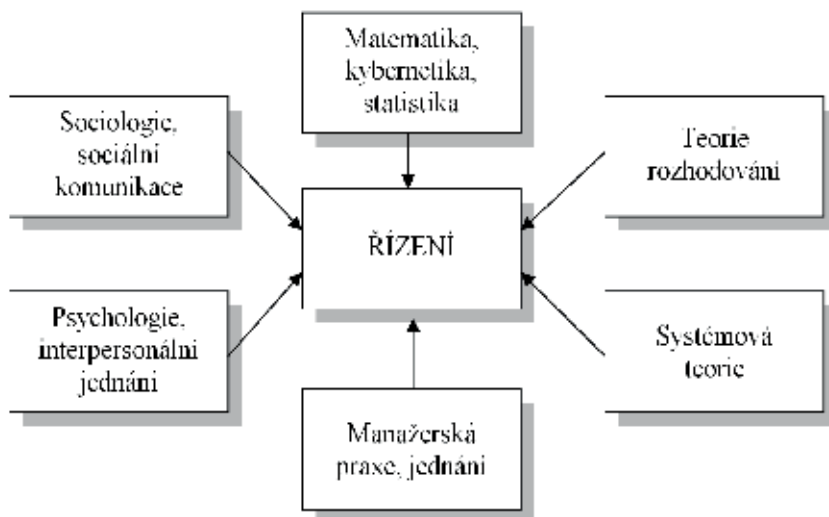
Na základě dosud uvedených rysů řízení a charakteristik jeho jednotlivých stránek lze shrnout základní charakteristiku řízení takto:

Řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod. Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů. Řízení lze tedy vymezit následovně:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
- správných cílů,
- nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
- způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

1.1.2 Předmět teorie řízení

Řízení je složitým a mnohostranným procesem, v němž jsou usměrňovány výrobně technické, ekonomické a sociální procesy spojené množstvím vzájemných vazeb. Proto se na poznání jeho zákonitostí a jednotlivých stránek podílí řada vědních a přírodně technických disciplín – viz obrázek č. 1.4.



Obrázek 1.4 Postavení řízení vzhledem k ostatním vědním disciplínám

Zdroj: Vlastní

1.1.2.1 Vymezení předmětu teorie řízení

Vlastním předmětem teorie řízení je zkoumání obecně platných vztahů a principů v procesu řízení a v řídicích činnostech, zejména v těchto oblastech:

- **Zákonitosti procesu řízení**, tj. vnitřní vztahy mezi řídicím subjektem a řízeným objektem, jinými slovy mechanismus řízení, v němž jde o zkoumání:
- struktur organizačních systémů, principu jejich tvorby a funkce, příčinné souvislosti a podmíněnosti vnitřních i vnějších kooperací,
- cyklu řízení, tj. hlediska fungování struktur, návaznosti a souvislosti jednotlivých fází procesu řízení.
- **Vlivy působící na proces řízení**, tj. vnější vztahy mezi daným systémem a přírodním i společenským prostředím působícím na jeho činnost a vývoj. Jde tedy o faktory řízení, mezi něž patří technická a kulturní úroveň společnosti aj.
- **Objektivní podmíněnost činnosti řídicího subjektu**, tj. vědecké zkoumání principů řízení s cílem zjistit obecné, podstatné požadavky na řídicí subjekt, které jsou nutné pro výkon jeho funkce.
- **Subjektivní podmíněnost řídicí práce**, tj. požadavky na řídicí subjekt z hlediska schopností řídit, tj. požadavky na kvalifikaci, styl řízení a organizaci práce apod.

Teorie řízení je tedy syntetickým vědním oborem vycházejícím od obecných kybernetických zákonitostí řízení ke zkoumání zákonitostí řízení společenských procesů a aplikující tyto zákonitosti v oblasti ekonomiky.

1.2 Základní principy řízení

V předchozí kapitole byl vydefinován pojem **řízení jako osobitá specializovaná činnost**, nevyhnutelná v různých organizačních celcích od podniků, vysokých škol až po armádu a umění. Lze s určitou mírou zobecnění konstatovat, že potřeba řídit se objevuje se vznikem organizovaného života. Bylo rovněž konstatováno, že s kategorií řízení úzce souvisí pojem management. **Management lze definovat jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje.**

1.2.1 Vymezení pojmu management

V důsledku celosvětového rozvoje a rostoucí globalizace se management organizací neustále mění. V nově se formující celosvětové ekonomice mohou moderní informační technologie, rychlá rozhodování, strategická spojení, ale zejména kvalita lidského kapitálu poskytnout konkurenční výhody malým a středním podnikům, ale i nadnárodním společnostem. Rostoucí konkurence vede manažery k zamyšlení, jak pracovníky nejlépe vést a řídit. Manažeři, kteří dokáží nejprve poznat sami sebe, rozvíjet své přednosti a překonávat své slabé stránky, kteří jsou schopni efektivně využívat lidské i materiální zdroje, se stávají pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Management lze do českého jazyka přeložit jako řízení, ale označit tento pojem tímto jedním slovem by bylo značným zjednodušením. Jazykovědci uvádějí, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu „manus“ (ruka). V italštině vzniklo slovo „management“ s významem ovládání, správa, vedení. V angličtině zdomácněl výraz v podobě „manage“ (vést, řídit, spravovat, ovládat) a „management“ jako řízení, vedení, správa (Truneček et al., 1997).

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace (Veber et al., 2004). V manažerské literatuře lze najít desítky definic pojmu management a jeho odlišných interpretací (Vodáček, Vodáčková, 2006), např.:

- Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (Aldag, Stearns, 1987 in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti (Drucker, 2001 in Vodáček, Vodáčková, 2006).
- Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně (Robbins, Coulter, 2004).

Definice managementu obvykle zahrnují tyto obsahové roviny:

- **Specifickou funkci při řízení podniku** – jako management se označují řídicí pracovníci, kteří realizují manažerské komponenty, resp. funkce a aktivity.

- **Určitý způsob vedení lidí** – v této rovině je management chápán jako činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí.
- **Odbornou disciplínu a obor studia** – v této souvislosti bývá zdůrazňován předmět studia a jeho účel. Management je charakterizován jako soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských komponent a tím i k dosažení soustavy cílů organizace (Truneček et al., 1997).

Moderní management poukazuje na **rozdíl mezi řízením a vedením**.

Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí).

Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidský kapitál. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong, Stephens, 2008).

Tabulka 1.2 Rozdíly mezi řízením a vedením

Řízení znamená:	Vedení znamená:
• Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.	• Orientaci na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou ochotny ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb k úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Armstrong, Stephens, 2008

Je třeba si uvědomit, že management je nezbytný pro jakýkoliv typ organizace, na všech úrovních, ve všech oblastech její činnosti, bez ohledu na teritorium, kde organizace sídlí a působí. Toto se označuje jako **univerzalita managementu**. Organizace, které jsou dobře řízeny svými manažery, vytvářejí základnu loajálních zákazníků, rozvíjejí se a prosperují, naopak ty, které jsou řízeny špatně, ztrácejí zákazníky a snižuje se jejich výnos. **Je důležité studovat management, protože je univerzální, ať již budete pracovat jako manažeři, či nikoliv. Být dobrým manažerem přináší mnoho ocenění, ale i výzev** (Robbins, Coulter, 2004).

Tabulka 1.3 Ocenění a výzvy v manažerské práci

Ocenění	Výzvy
• Vytváření pracovního prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci co nejlépe pracovat podle svých schopností. • Možnost tvůrčího myšlení a využívání představivosti. • Pomáhat ostatním vykonávat smysluplnou a splnitelnou práci. • Podporovat, koučovat a pečovat o ostatní. • Pracovat s různými lidmi. • Být oceňován a získat uznání v organizaci a komunitě. • Ovlivňovat výsledky organizace. • Mít odpovídající ocenění ve formě mzdy, prémie a možností získat akcie. • Pocit potřeby své osoby pro organizaci.	• Obtížná práce. • Jednání s různými lidmi s různými vlastnostmi. • Práce s limitovanými zdroji. • Motivace zaměstnance v podmínkách nejistoty a chaosu. • Úspěšné využití znalostí, dovedností a zkušeností různorodých pracovních skupin. • Úspěch závisí na výkonnosti druhých.

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004

1.2.2 Vývojové směry managementu

Za kořeny managementu lze jít do dávné minulosti. Po tisíciletí existuje na světě organizované úsilí, řízené lidmi odpovědnými za plánování, organizování, vedení a kontrolování činností (např. stavba egyptských pyramid a jiných velkých projektů, na kterých pracovaly desítky tisíc lidí, jejichž práci musel „někdo“ řídit). Na management jako vědu měly významný vliv dvě události:

- ekonomická teorie publikovaná Adamem Smithem v roce 1776, v níž vysvětlil výhody, ze kterých se mohou organizace těšit v důsledku **dělbý práce**, resp. rozdělení práce na jednotlivé opakující se části,
- **průmyslová revoluce**, která začala v 18. století v Anglii a do USA dospěla v 19. století; jejím hlavním přínosem byla substituce lidské práce stroji. Velké továrny potřebovaly pracovníky s manažerskými dovednostmi (plánování, organizování, vedení a kontrola), které se staly pro jejich rozvoj nezbytné (Robbins, Coulter, 2004).

Klasický management (období 19. století) bývá obvykle charakterizován čtyřmi základními přístupy (někdy bývají označovány také jako školy managementu):

1. Vědecké řízení – vědecký management

Vědecké řízení je nejčastěji spojováno se jmény badatelů F. W. Taylora, H. L. Gantta, F. Gilbretha, L. Gilbrethové, H. Emersona, C. G. Bartla aj.

Frederick W. Taylor je považován za zakladatele vědeckého řízení. Navrhl řadu doporučení, jak zvýšit výkonnost organizací, zejména zvyšováním produktivity, resp. intenzity dělníků (Veber et al., 2004). Na druhé straně byla jejich práce jednotvárná a mechanická, pro většinu nepřijemná a vyčerpávající. Lidé práci v mechanizovaných procesech opouštěli a zaměstnavatelé museli situaci řešit obvykle výrazným nárůstem mezd (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Taylorovými následovníky byli Frank a Lillian Gilbrethovi. Zaměřili svou práci na odhalování zbytečných pohybů při práci dělníků.

Henry L. Gantt, Taylorův spolupracovník, se proslavil grafickými metodami pro plánování a kontrolu výroby – tzv. Ganttův diagramem, mj. dodnes využívaným.

2. Behaviorální přístup

Jedná se o management zaměřený zejména na oblast lidských zdrojů, resp. na chování lidí v organizaci. Prvními badateli, kteří pochopili význam lidského faktoru pro úspěch organizace, byli R. Owen, H. Munsterberg, M. Parker Follettová, E. Mayo a Ch. Barnard. Tento přístup zdůrazňoval význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí.

Významný příspěvek k behaviorálnímu přístupu přinesly výzkumy provedené ve Western Electric Company. Výzkumníci zde sledovali faktory, které ovlivňují produktivitu práce – šlo zejména o fyzické podmínky (hluk, vlhkost a osvětlení). Současný behaviorální přístup je v organizaci podstatně rozšířen, počínaje definicí práce takovým způsobem, aby motivovala, přes práci v týmech až po otevírání komunikačních kanálů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Robbins, Coulter, 2004; Veber et al., 2004; Vodáček, Vodáčková, 2006).

3. Správní přístup

Za nejznámějšího představitele správního řízení bývá označován Henri Fayol (francouzský průmyslník), jenž vytvořil několik obecných teorií zaměřených na to, co by měl manažer dělat a jak se pozná jeho dobrá práce.

Henri Fayol zaměřil svou pozornost na činnost manažerů obecně, na rozdíl od Taylora, který se zaměřoval na management na nejnižší úrovni a využíval vědecké metody. Fayol blíže analyzoval manažerské aktivity a určil 5 základních složek (plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola) a vymezil 14 principů managementu, z nichž některé jsou uznávány dodnes (dělba práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína, jednota přikazování, jednotné řízení, podřízenost individuálních zájmů zájmům celku, odměňování, seberealizace, hierarchie, pořádek, spravedlnost, stabilita personálu, iniciativa, sounáležitost).

4. Byrokratický přístup

Hlavním představitelem této školy je Max Weber (německý sociolog), který se zabýval principy fungování organizací. Popisuje ideální typ organizace, který nazývá byrokracií – dochází k závěrům, že pouze pevná pravidla, přesná vymezení práv, povinností a jasné definování úkolů jsou základem všech sociálních organizací. Tato koncepce může připomínat stroj, je neosobní, příliš založená na hierarchii, na jasně specifikovaných kompetencích a na úředním přidělení moci. Weber si však dobře uvědomoval, že ideální byrokratická struktura v reálném světě neexistuje (Robbins, Coulter, 2004; Veber et al., 2004).

Období tzv. manažerské revoluce (40. – 70. léta 20. století) se vyznačuje následujícími myšlenkovými proudy/přístupy:

- Procesní přístupy – navazují na správní a byrokratické řízení H. Fayola a M. Webera.
- Psychologicko-sociální přístupy – čerpají ze školy lidských vztahů, probíhají navazující práce psychologů a sociologů analyzujících lidské jednání, potřeby a motivaci.

- Systémové přístupy – jedná se o způsob myšlení charakterizovaný celostním nazíráním na složitou objektivní realitu, při němž jsou vztahy mezi rozlišovanými částmi, stejně jako jevy v nich probíhající, chápány ve vzájemných souvislostech.
- Kvantitativní přístupy – využívají pro manažerské aktivity statistiku, optimalizační a počítačové simulace.
- Empirické přístupy – vycházejí z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce (Robbins, Coulter, 2004).

Management konce 20. století se vyznačuje charakteristickými pojmy jako diskontinuita, prostředí turbulence a chaosu, zrod nové postindustriální společnosti, globalizace, reengineering aj. V této etapě pokračují empirické přístupy (Rolínek et al., 2003; Robbins, Coulter, 2004; Vágner, 2004).

Obrázek na straně 31 znázorňuje klasifikaci myšlenkových směrů managementu.

V rámci vývojových tendencí managementu vznikají nové oborové managementy jako např. znalostní management, procesní management, krizový management, management jakosti, environmentální management. S intenzivním rozvojem informačních technologií se vyvíjejí moderní formy managementu jako např. e-byznys a e-komerce. E-byznysem rozumíme způsob práce organizace využívající elektronické spojení se svými partnery za účelem účinného a efektivního naplnění svých cílů. E-komerce představuje formu směny nebo transakcí, kde partneři mezi sebou komunikují elektronicky.

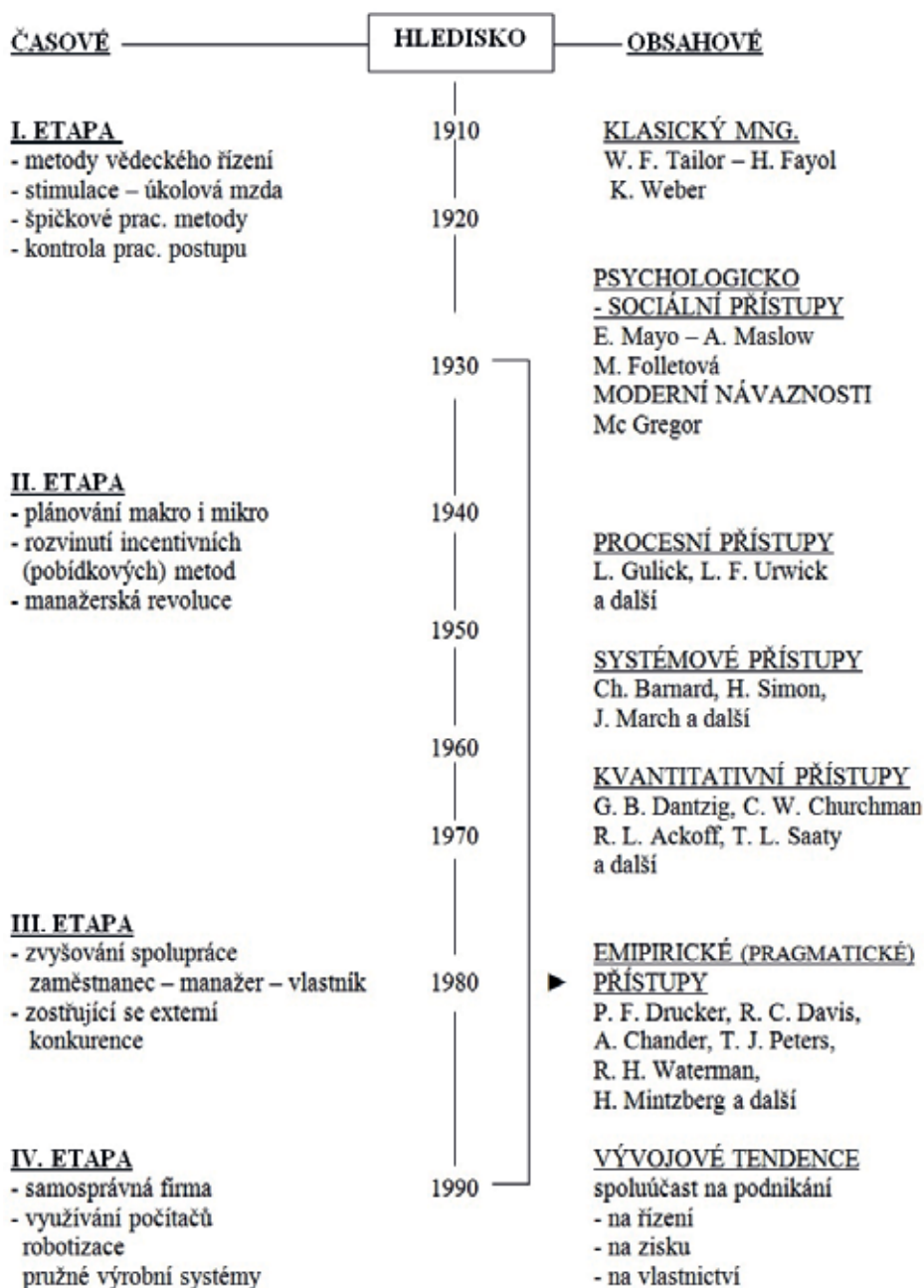
Ekonomická a hospodářská globalizace ovlivňuje podniky bez ohledu na jejich velikost a typ. Diverzita pracovních sil vyžaduje, aby manažeři pochopili rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci. V podnikatelských aktivitách nabývají na významu takové činitele, jako jsou znalosti, know-how, informace a inovace. V důsledku toho přestává platit mnoho starších postupů a zásad managementu. Organizace na prahu třetího tisíciletí musí být schopny rychle se učit a pružně reagovat na změny. Lze předpokládat, že manažeři budou řídit a vést podniky na bázi znalostí a principech učící se organizace. „Učící se organizace“ pružně reaguje na změny, podporuje týmovou práci, ale zejména sebevzdělávání. Manažeři vytvářejí takové prostředí, které napomáhá učení se v celé organizaci – od nejnižší úrovně po nejvyšší, ve všech oblastech. Učení se zde stává jednou z hlavních činností a jeho rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody.

Tabulka 1.4 Rozdíly mezi tradiční a učící se organizací

	Tradiční organizace	Učící se organizace
Přístup ke změně	Když to funguje, není třeba nic měnit.	Nebudeme-li se měnit, zahyneme.
Přístup k novým nápadům	Pokud to není náš nápad, nechceme to.	Nebudeme objevovat objevené.
Kdo odpovídá za inovace?	Tradiční útvar výzkumu a vývoje.	Každý člen organizace.
Hlavní obavy	Z chybného rozhodnutí.	Z neučení a nepřizpůsobení se.
Konkurenční výhoda	Výrobky a služby.	Schopnost se učit, znalosti a zkušenosti.
Práce manažerů	Kontrola ostatních.	Pomoc ostatním.

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004

Obrázek 1.5 Klasifikace myšlenkových směrů managementu



Zdroj: Truneček et al., 1997

1.2.3 Obsah řídicího procesu

Na obsah řídicího procesu jsou nejednotné názory; jak uvádí Hradecký, Lanča a Šiška (2006), lze řídicí proces vymezit do pěti fází, kterými jsou:

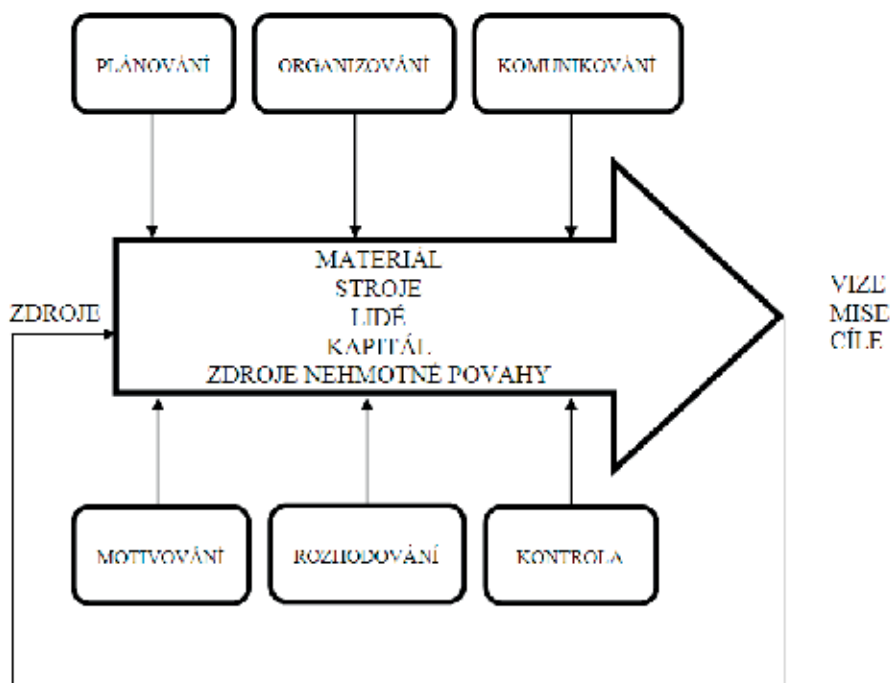
- stanovení cílů,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace,
- kontrola.

První fázi představuje stanovení cílů, které jsou zpravidla odvozovány od primárního cíle podniku, v obecném vymezení ho lze definovat jako uspokojování potřeb zákazníků v souladu s hospodářským principem. Řídicí proces pokračuje druhou fází, kterou je hledání postupů, jak stanovených cílů dosáhnout, tedy fází plánování. Jedná se o vymezení několika variant, jak cíle realizovat, včetně jejich finančních rozpočtů. Rozhodnutí o výběru vhodné varianty je třetí fází. Poté následuje vlastní realizace vybraného návrhu. Tato fáze může být v některých případech spojena s nutností změny struktury stávajícího systému podniku, a proto tuto fázi nazýváme realizace a organizování. Poslední fází řídicího procesu je kontrola, při které se naměřené hodnoty veličin porovnávají s hodnotami předpokládanými. V případě zjištění rozdílů mezi hodnotou indikovanou a plánovanou je nezbytné sledované veličiny podrobit zkoumání kvůli zjištění příčiny identifikovaných diferencí. Někdy se této kontrolní vazbě říká vazba zpětná. Rozdíly, v našem případě negativní, tedy neplnění plánovaných cílů, můžou být způsobeny buď nesprávnou realizací technologického postupu, příčinu však lze hledat i v oblasti projekce podnikových cílů. Neshodu mohla způsobit buď nedokonalá realizace, nebo mylně přijatý předpoklad při plánování.

1.2.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce, někdy nazývané činnosti, resp. aktivity řídicích pracovníků, jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné. Podle Harolda Koontze a Heinze Wiehricha se manažerské funkce třídí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu. Podle Trunečka et al. (1995) pak na plánování, organizování, komunikování, motivování, rozhodování a kontrolu. Jednotný názor panuje na funkci těchto manažerských funkcí v rámci podniku jako organizovaného systému. Jsou to aktivity, prostřednictvím kterých se zajišťuje harmonizace procesů hmotné energetických a informačních s cílem naplnění podnikových cílů.

Plánování – je činnost, ve které manažer formuluje cíl a způsoby k jeho dosažení, jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění.



Obrázek 1.6 Role manažerských funkcí při naplňování podnikových cílů

Zdroj: Vlastní

Organizování – je činnost, která systematicky usměrňuje možnosti a úkoly tak, aby plány mohly být realizovány s minimálními náklady, časem a intenzitou práce. Jde tedy o vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů; formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury.

Komunikování – je činnost, zahrnující komunikační systém v podniku. Člení se na **vertikální** komunikační toky (probíhají všemi stupni řízení) ve směru od shora dolů (jako např. příkazy, nařízení, opatření vedení podniku) i od zdola nahoru (náměty, stížnosti, připomínky), **horizontální** komunikační rovinu, která zahrnuje organizační jednotky na stejném stupni řízení (např. komunikace mezi odděleními, útvary v podniku) a poslední rovinu komunikační, probíhající napříč řídicími stupni organizační struktury. Ta zahrnuje pracovní i mimopracovní problematiku a označujeme ji jako **diagonální** komunikační toky. Je nezbytné pro bezporuchovou funkci podniku a dobré interpersonální vztahy realizovat ve vzájemném propojení všechny podnikové komunikační roviny jako komunikační systém podniku.

Motivování – vedení lidí – jedná se o činnost zahrnující schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Při vedení lidí lze vymezit dva přístupy v oblasti vedení pracovníků, a to teorii X a teorii Y. V teorii X, v praxi nazývané krátké vodítko, se upřednostňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a střídání sankcí a odměn. Je to metoda vedení pracovníků jako střídání cukru a biče. V teorii Y, nazývané v řídicí praxi dlouhé vodítko, se zdůrazňuje hlavně pozitivní motivace (pochvaly, odměny, povýšení,

přeřazení apod.). Řídící pracovník se snaží vyvolat zájem o práci, vytváří tvůrčí prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednájí samostatně a uvědoměle.

Rozhodování – je činnost, která předpokládá nejméně dvě možné varianty jednání. Probíhá na různých úrovních řízení a obsahuje dvě stránky, a to meritorní (obsahovou, věcnou, týkající se rozhodovacích procesů) a formálně-logickou, někdy označovanou jako procedurální, která se opírá o podnikové normy, nařízení a opatření v souladu s obecně platnou legislativou. Rozhodovací procesy mohou probíhat za rizik, která provázejí podnikový management jako jejich nedílná součást řízení, a za nejistoty, kdy nelze spolehlivě určit budoucí hodnoty rizikových faktorů a je potřebné považovat toto rozhodování z dlouhodobého hlediska za nežádoucí.

Kontrola – je činnost zaměřená na sledování naplňování podnikových cílů a registraci odchylek od předpokládaného stavu. V manažerské kontrole je často zdůrazňován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresním. Fáze kontrolního procesu zahrnuje získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a zpětnou vazbu, tedy kontrolu realizace navrhovaných opatření.

1.3 Podnik jako organizovaný systém

1.3.1 Úvod do teorie systémů

1.3.1.1 Systém

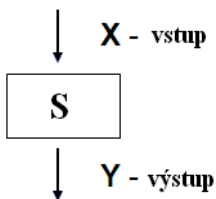
Předmětem zkoumání vědních disciplín jsou reálné objekty, v rámci nichž probíhají interakce mezi jejich částmi (prvky) stejně tak jako mezi danými objekty a jejich prostředím. Interakce mezi prvky daného systému (I_o) a interakce mezi objektem a prostředím (I_p) mohou nabývat nejrůznějšího charakteru (interakce chemické, fyzikální, biologické, společenské). V případě, kdy $I_o > I_p$, se odlišuje daný objekt od svého prostředí určitými vlastnostmi a je možno jej charakterizovat určitou množinou prvků (A) a určitou množinou vnitřních interakcí či vazeb (R). Můžeme-li u zkoumaného objektu definovat jeho množinu prvků (A) a množinu vnitřních vazeb (R), je tím možno i definovat systém (S) zavedený na daném objektu:

$$S = \{A, R\}$$

Z uvedeného vyplývá, že ne každému zkoumanému objektu, který je jedinečný, je možno zavést více systémů podle toho, jak jsou definovány množina A a množina R , přičemž množina A je označována jako universum a množina R jako charakteristika systému. **Systém je tedy určitou abstrakcí reálného objektu, kterou je možno definovat při respektování vytyčeného cíle určitými prvky (vlastnostmi) a vazbami mezi nimi.** Popisujeme-li určitý systém definovaný na sledovaném objektu, vytváříme tím vlastně deskriptivní model systému a uvedený proces je možno označit jako modelování. Snahou musí být vytvoření takového modelu, který by nejlépe vyhovoval zvolenému hledisku zkoumání a umožnil dosažení sledovaného cíle. Snahou je vytvoření izomorfního modelu se systémem, to znamená co nejúplnější a nejpresnější zobrazení sledovaného systému, kdy z prvků systému odpovídá právě jeden prvek modelu a stejný vztah platí i opačně, nebo je

snahou vytvoření takového modelu, jehož chování je shodné s chováním systému. Stejný vztah izomorfismu platí mezi systémy, a to i při věcné odlišnosti, ale funkční totožnosti.

Model je systémem homomorfní tehdy, když jednomu nebo více prvkům systému odpovídá jeden prvek modelu, nebo když chování modelu je podmnožinou chování systému (vztah „systém – model“ je jednoznačnou transformací, opačný vztah transformací víceznačnou). Na základě uvedených vztahů je možno každý výsledek vědeckého zkoumání objektivní reality v určitém smyslu považovat za deskriptivní model určitého systému definovaného z určitého hlediska. **Systémy jsou se svým prostředím spojeny prostřednictvím vstupů a výstupů.**



Obrázek 1.7 Spojení systému s prostředím pomocí vstupů a výstupů
Zdroj: Vlastní

Prostředí působí na systémy formou podnětů (X) na vstupech a systémy naopak působí na prostředí formou reakcí (Y) na výstupech. Na téže vstupu (výstupu) může působit celá řada podnětů (reakcí). Definujeme-li časové intervaly, v nichž působí podněty (reakce), definujeme jejich kalendář. Množinu možných podnětů (reakcí) nazýváme repertoárem.

1.3.1.2 Typologie systémů

Podle toho, na jakých objektech systémy zavádíme, jak jsou definovány množiny prvků a vazeb, repertoáry a kalendáře vstupů a výstupů, jejich závislosti, můžeme rozeznat následující typy systémů:

1. Podle vztahu k objektům

- reálné systémy – jsou zaváděny na reálných objektech, jejichž prvky představují reálné části objektu a vazby existující interakce mezi nimi,
- abstraktní systémy – nejsou podloženy přímo existující realitou, ale vyjadřují určitý druh matematicko-logické abstrakce, jednotlivé prvky mohou být symboly a vazby mohou vyjadřovat vztahy mezi nimi. Zaváděním abstraktních systémů vzniká příprava pro studium systémů reálných.

2. Podle vztahu k prostředí

- uzavřené systémy – nejsou propojeny se svým prostředím pomocí vstupů a výstupů. Nepodléhají vlivům prostředí, ale také jej neovlivňují;
- otevřené systémy – jsou plně napojeny na okolí a jsou vystaveny jeho neustálému vlivu. Stejně jako uzavřené systémy jsou ve své čisté formě jen výjimkou;
- relativně izolované systémy – jsou nejčastější kombinací předcházejících dvou typů.

3. Podle podrobnosti zkoumání

- absolutní systémy – jsou vlastně hypotetickými reálnými systémy zachycujícími všechny vlastnosti zkoumaného objektu. Z tohoto důvodu jsou vlastně nepoužitelné;
- redukované systémy – jsou definovány jen některými, a to podstatnými prvky a vazbami daného objektu.

4. Podle faktoru času

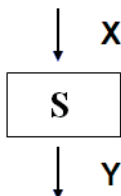
- prospektivní systémy – jsou definovány kalendářem podnětů a reakcí časové řady vpřed,
- retrospektivní systémy – jsou naopak definovány kalendářem podnětů a reakcí časové řady vzad.

5. Podle složitosti

- jednoduché systémy,
- složité systémy,
- velmi složité systémy.

6. Podle typu chování

- deterministické – jsou takové, jejichž reakce jsou jednoznačně určeny podněty,

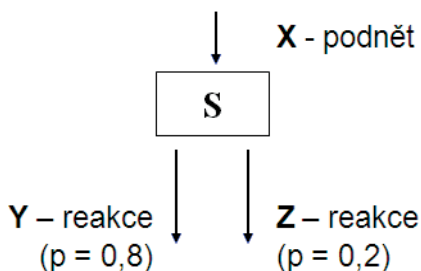


Obrázek 1.8 Deterministické systémy

Zdroj: Vlastní

Poznámka: $Y = f(x)$, přičemž $X =$ podnět a $Y =$ reakce.

- stochastické systémy – jsou takové, kdy nelze jednoznačně určit přiřazení určité reakce k určitému podnětu, lze to jen s určitou pravděpodobností,



Obrázek 1.9 Stochastické systémy

Zdroj: Vlastní

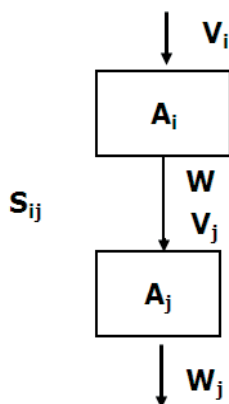
Uvedený přehled systémů není vyčerpávající, ale přesto ukazuje na rozmanitost jejich existence a zavádění.

1.3.1.3 Struktura systémů

Struktura systému je definována prvky, z nichž se daný systém skládá a vazbami mezi nimi. Jednotlivé vazby mezi prvky systému vznikají spojením určitých výstupů jedněch prvků s určitými vstupy prvků druhých. Tímto dochází k vytvoření závislosti funkce jedněch prvků na funkci prvků druhých.

Vazby mezi prvky systému mohou být různého druhu:

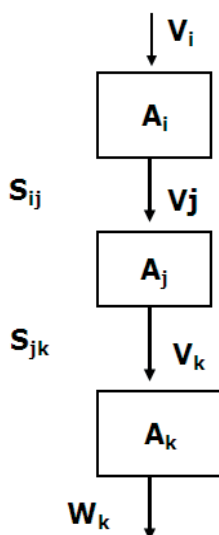
1. Otevřené vazby sériové (přímá a nepřímá)



Obrázek 1.10 Přímá sériová vazba S_{ij}

Zdroj: Vlastní

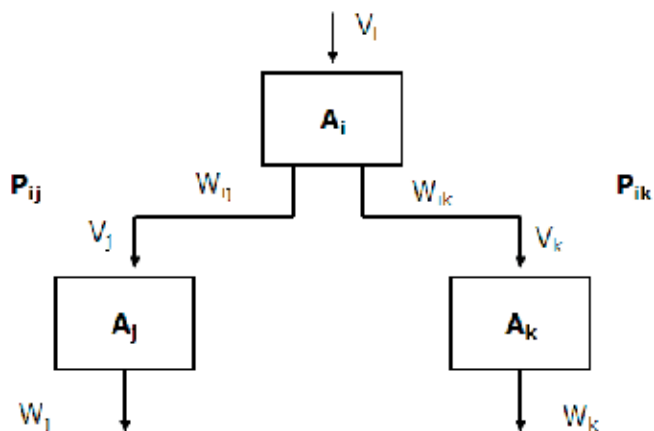
Poznámka: V_i , V_j = vektor vstupu prvku A_i , A_j ; W_i , W_j = vektor výstupu prvku A_i , A_j ; S_{ij} = sériová přímá vazba mezi prvky A_i a A_j .



Obrázek 1.11 Nepřímá sériová vazba S_{ik}

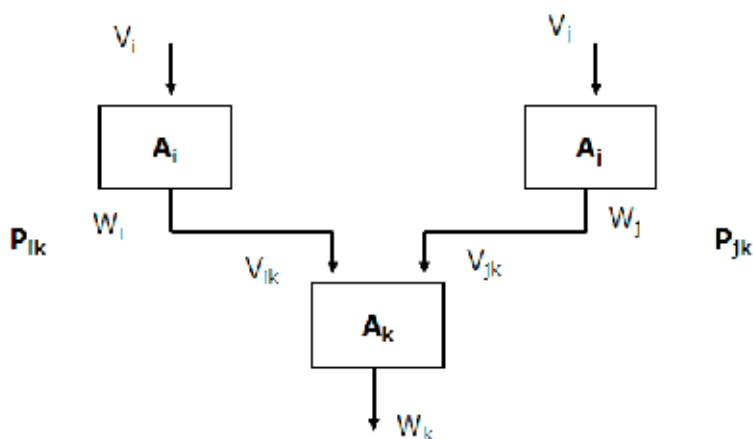
Zdroj: Vlastní

2. Otevřené vazby paralelní (rozvodná a svodná)



Obrázek 1.12 Paralelní vazba rozvodná P_{jik}

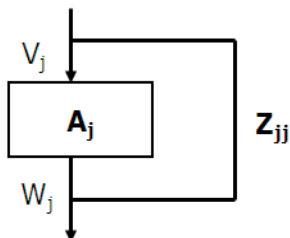
Zdroj: Vlastní



Obrázek 1.13 Paralelní vazba svodná P_{ikj}

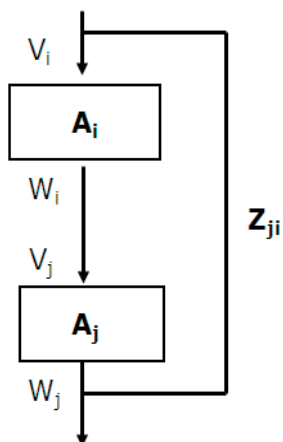
Zdroj: Vlastní

3. Uzavřené vazby (zpětné)



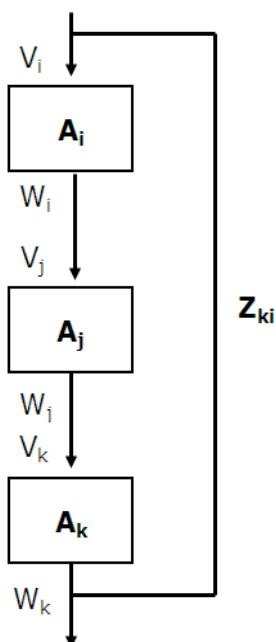
Obrázek 1.14 Vlastní zpětná vazba Z_{jj}

Zdroj: Vlastní



Obrázek 1.15 Přímá zpětná vazba Z_{ji}

Zdroj: Vlastní



Obrázek 1.16 Nepřímá zpětná vazba Z_{ki}

Zdroj: Vlastní

Na základě kvantitativního porovnávání vektorů vstupů a výstupů mezi jednotlivými prvky je možno dále rozlišit:

1. Přímé vazby sériové

- volná vazba: $s_{ij} < w_j$, $s_{ij} < v_j$,
- vazba s volným vstupem: $s_{ij} = w_j$, $s_{ij} < v_j$,

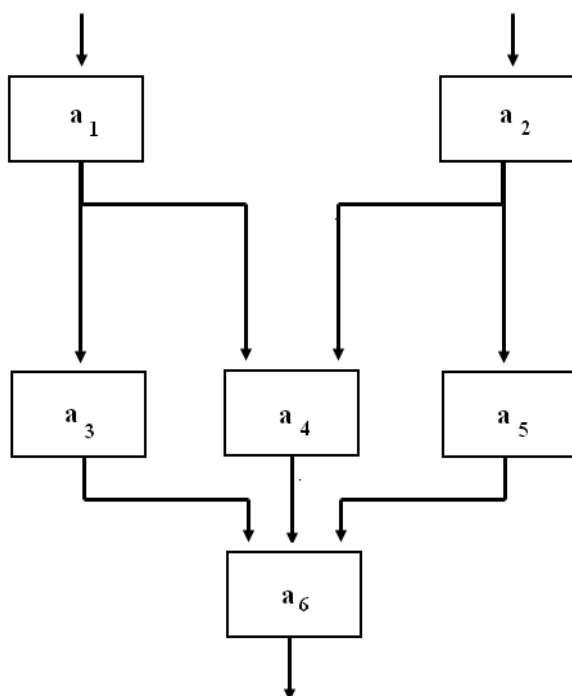
- vazba s volným výstupem: $s_{ij} < w_j$, $s_{ij} = v_j$,
- vazba těsná: $s_{ij} = w_j$, $s_{ij} = v_j$.

2. Vazby paralelní

- vazba nevyvážená $P_{kj} < P_{ik}$, $P_{ik} < P_{jk}$,
- vazba vyvážená $P_{ij} = P_{ik}$, $P_{ik} = P_{jk}$.

Strukturu systému je možno zapsat:

1. Blokovým schématem:



Obrázek 1.17 Blokové schéma

Zdroj: Vlastní

Poznámka: V uvedeném příkladu mohou jednotlivé prvky a_i představovat oddělení podniku a vazby mezi nimi meziodvětvové vztahy.

2. Maticí vazeb

Tabulka 1.5 Matice vazeb

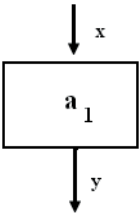
Vstup do prvku	Výstup z prvku						
	a_0	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_0							1
a_1	1			1			
a_2	1						1
a_3		1					
a_4		1	1				
a_5			1				
a_6				1	1	1	

Zdroj: Vlastní

Blokové schéma je přehlednější u jednoduchých systémů, kdežto maticový zápis u systémů složitějších. Složitost struktury je možno vyjádřit počtem prvků a počtem vnitřních vazeb. Tento počet vazeb může být za předpokladu n prvků minimálně $n - 1$ a maximálně n^2 (včetně vlastních zpětných vazeb).

1.3.1.4 Chování systémů

Mezi každým relativně izolovaným systémem a jeho okolím dochází k vzájemným interakcím. Budeme-li uvažovat systém s jedním vstupem a jediným výstupem, pak prostředí může působit na systém celou řadou dílčích podnětů ($y_1, y_2, \dots, y_n$) tvořících vektor reakce y .



Obrázek 1.18 Transformace vektoru vstupu do vektoru výstupu v systému
Zdroj: Vlastní

Chování systému lze definovat jako transformaci vektoru podnětu x do vektoru reakce y za působení operátoru transformace T :

$y = T(x)$

Transformace však vyjadřuje nejen změnu určitého podnětu v určitou reakci jako funkci daného systému, ale i změny stavů vzniklých v určitém časovém intervalu na vstupech nebo výstupech. Transformaci je proto možno vyjádřit jako:

- závislost reakcí na podnětech,
- časový sled dílčích podnětů na vstupech,
- časový sled dílčích podnětů na výstupech.

1.3.2 Systém a systémový přístup

Každý objekt lze jako celek charakterizovat určitým pořádkem, tj. uspořádáním. Ke zkoumání jevů a procesů v objektech lze přistoupit na bázi lokálního přístupu, resp. přístupu systémového. Podstatu systémového přístupu lze definovat jako:

- určení **objektu** zkoumání,
- vymezení **podmínek**, za kterých objekt funguje,
- určení **vztahu mezi danými podmínkami**,
- určení **vztahu objektu k okolí**.

Ze systémového přístupu vychází vědní disciplína teorie systémů, která zkoumá jevy bez ohledu na jejich konkrétní podstatu, zkoumá je pouze na základě formálních vzájemných vazeb a na základě charakteru jejich změn vlivem vnějších podmínek. Objektem není nějaká realita, ale systém, v našem případě podnikový.

Autoři Donelly, Gibson a Ivancevich (1997) v této souvislosti upozorňují na skutečnost, že v posledních 30 letech se v oblasti teorie řízení podniků hovoří o třech možných přístupech. Jedná se jednak o klasický přístup, který lze považovat za teoretický základ zbývajících dvou, kontingenční přístup, který vychází z předpokladu, že správná podniková praxe závisí na tom, do jaké míry je konzistentní s určitou situací, ve které je aplikována. Posledním přístupem je systémový přístup, který je těmito autory definován jako přístup, který klade důraz na to, že podnik je nutno chápat jako komplexní systémy, jejichž jednotlivé části jsou navzájem propojeny. Systémové pojetí podniku se opírá o kybernetickou definici teorie rozlehlých systémů, jejíž platnost je obecná, a to jak v technické a biologické sféře, tak ve sféře společenské. Podle těchto autorů je **systémové pojetí** založeno na přístupu, který přináší komplexní, syntetické, integrované, koordinované a interdisciplinární řešení:

- **Komplexnost** je chápána jako snaha o poznání a řešení všech okolností jevů, které mohou jakkoliv působit na chování celého budovaného systému.
- **Syntetičnost** musí řešitele dovést k postupnému konstruktivnímu skládání všech faktorů z hlediska jejich vzájemného působení na cílové chování budovaného systému.
- **Integrace** z tohoto hlediska znamená vzájemné skloubení všech faktorů podle jejich funkce a působení na cílové chování budovaného systému v kapacitních, kvalitativních, časových a prostorových parametrech.

- **Koordinace** musí již při tvorbě systému i při jeho fungování nepřetržitě zabezpečovat působení všech faktorů v optimálním sladění, a to jak uvnitř systému, tak při jeho vztazích s prostředím.
- **Interdisciplinárnost** jako nezbytný jev systémového přístupu znamená, že do tvorby a fungování systému jsou jako stavební prvky zahrnovány nejnovější poznatky ze všech vědních disciplín, které mají k danému systému přímý či nepřímý vztah (např. kybernetika, teorie informace, matematické modelování, ekonomie, sociologie, psychologie apod.).

Za systémový přístup lze tedy považovat v současné turbulentní době řešení podnikových procesních, technologických, výrobních a obslužných problematik v dynamickém pojetí a ve všech souvislostech a vazbách. Ze současné podnikové praxe je zřejmé, že u převážné části podniků je tento systémový přístup uplatňován, přirozeně v různých modifikacích a s různou intenzitou. Zejména tam, kde inovační procesy nabývají na intenzitě, je jeho uplatňování zřetelnější a existenční nutností. Lze konstatovat ve shodě s celou řadou autorů, že se jedná o realistický pohled na skutečné podnikové problémy současné doby, že předpokládá uplatňování nejmodernějších řídicích metod i moderní informační systémy. I když je v tomto systému podnik vymezen jako systém, tedy jako skupina vzájemně propojených prvků majících společný cíl, je nutné respektovat skutečnost, že se tyto prvky vzájemně ovlivňují, tedy nelze k jejich řešení přistupovat izolovaně. Je zde další podmínka úspěšného systémového přístupu, a to je vymezení podniku jako dynamického celku, v čase se měnícího a vyvíjejícího, což nutně předpokládá od manažerů předvídat dopady svého rozhodnutí. Správně fungující a precesně nastavený podnikový management podnikové problémy izolovaně neřeší, naopak v případech potřebných změn vyvolaných zejména dopady změn vnějšího prostředí usiluje o změny celého podnikového systému vzájemně propojených prvků prostřednictvím manažerských funkcí. Základními vlastnostmi systému jsou jeho chování a struktura.

1.3.2.1 Podnik jako organizovaný systém

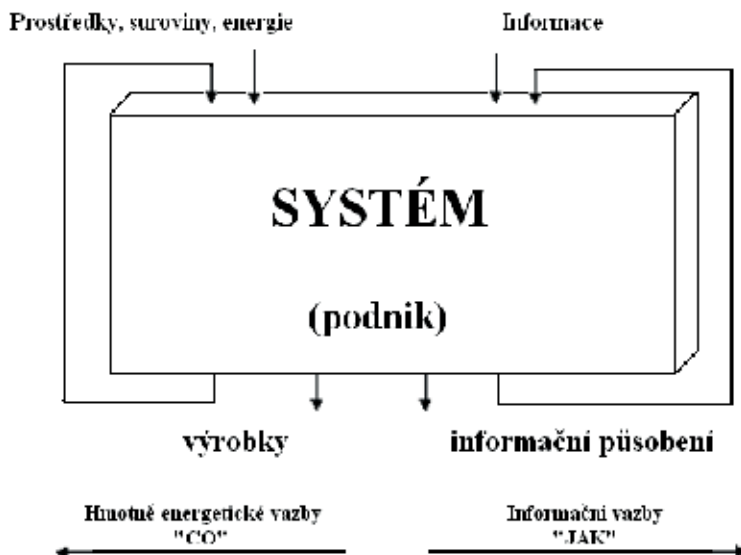
Podnik jako takový můžeme dekomponovat mnohým způsobem, základním fundamentem nicméně zůstává **systémový pohled**. Ten klade důraz na „celkový obraz“ a na vzájemné vztahy a souvislosti mezi složkami celku a jeho širším okolím (Stojanov, 2006), proto je zvláště významný zejména při studiu velmi složitých objektů, jež se vyznačují komplikovanou vnitřní strukturou a mnohačetnými vazbami na vnější okolí. **Systém** můžeme vymezit jako účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, které vykazují jako celek určité vlastnosti, resp. chování (Vodáček, Rosický, 1997). Americký klasik systémové vědy (kybernetiky) Ross Ashby popisoval již v 50. letech 20. století základní parametry, které je nutno deklarovat, abychom mohli hovořit o korektním vymezení systému. Jsou jimi (Ashby, 1961):

- prvky,
- vazby mezi prvky,
- struktura daná uspořádáním prvků a vazeb.

Podnik v systémovém pojetí lze chápat jako uspořádaný systém sestávající z řady prvků spojených navzájem určitými vazbami. V tomto smyslu probíhají dva typy transformačních

procesů – **hmotně energetické transformace** (např. přeměna surovin na výrobek) a **informační transformace**, tj. získávání informací, jejich zpracování, rozhodování a informační působení k realizaci rozhodnutí.

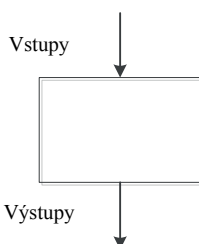
Tyto dva typy transformačních procesů zhruba vymezují dvě stránky procesu řízení – jeho obsah a formu. Zkoumání těchto dvou stránek dává odpověď na otázky „co se řídí?“ (obsah) a „jak se řídí?“ (forma) – viz obrázek č. 1.19.



Obrázek 1.19 Transformační procesy v řízení

Zdroj: Vlastní

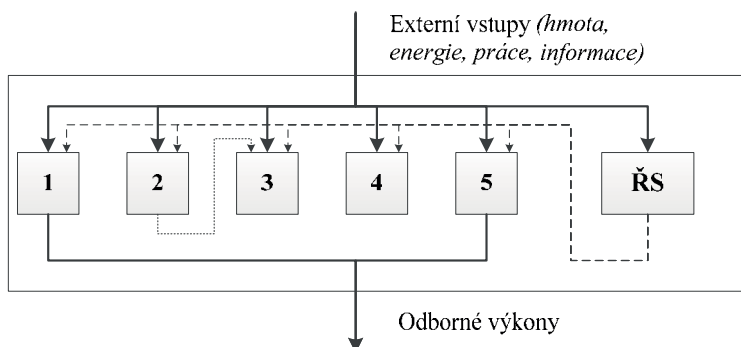
Analyzujeme-li podnik na základě jednoho parametru jeho chování, hovoříme o podnikovém procesu, při kterém jsou vstupy přeměňovány ve výstupy (viz obrázek č. 1.20). V odborné literatuře se označuje tento stav jako černá schránka, kde je zřejmý vstup a výstup, ale ne vlastní průběh procesu transformace z hlediska zobrazení dějů, které se v této úrovni odehrávají.



Obrázek 1.20 Podnik jako systém o jediném prvku

Zdroj: Hradecký, Lanča, Šiška, 2006

Jak již bylo uvedeno, vedle chování podniku je dalším jeho zásadním parametrem jeho struktura. Struktura je dána prvky, vztahy (přímými i metodickými) a vazbami, které jsou charakteristické pro jednotlivé druhy struktur. Vznikají v zásadě ploché a strmé struktury s určitým řídicím stupněm a rozsahem. Na nejvyšším stupni se nachází podnikový top management jako **vrcholový řídicí prvek**, na opačném pólu pak **operativní řídicí pracovníci**. Koordinované útvary řízené vrcholovým managementem, resp. řídicími pracovníky na taktické úrovni pak nazýváme **řízenými prvky**, obdobně jako řídicí operativní pracovník (vedoucí směny) řídí přímo své podřízené. Toto konstatování je ve schodě s vyjádřením kybernetika Greniewského, kdy lze managementem koordinované útvary označit za řízené prvky a management za řídicí prvek, jak znázorňuje vztah na obrázku č. 1.21 (Hradecký, Lanča, Šiška, 2006).

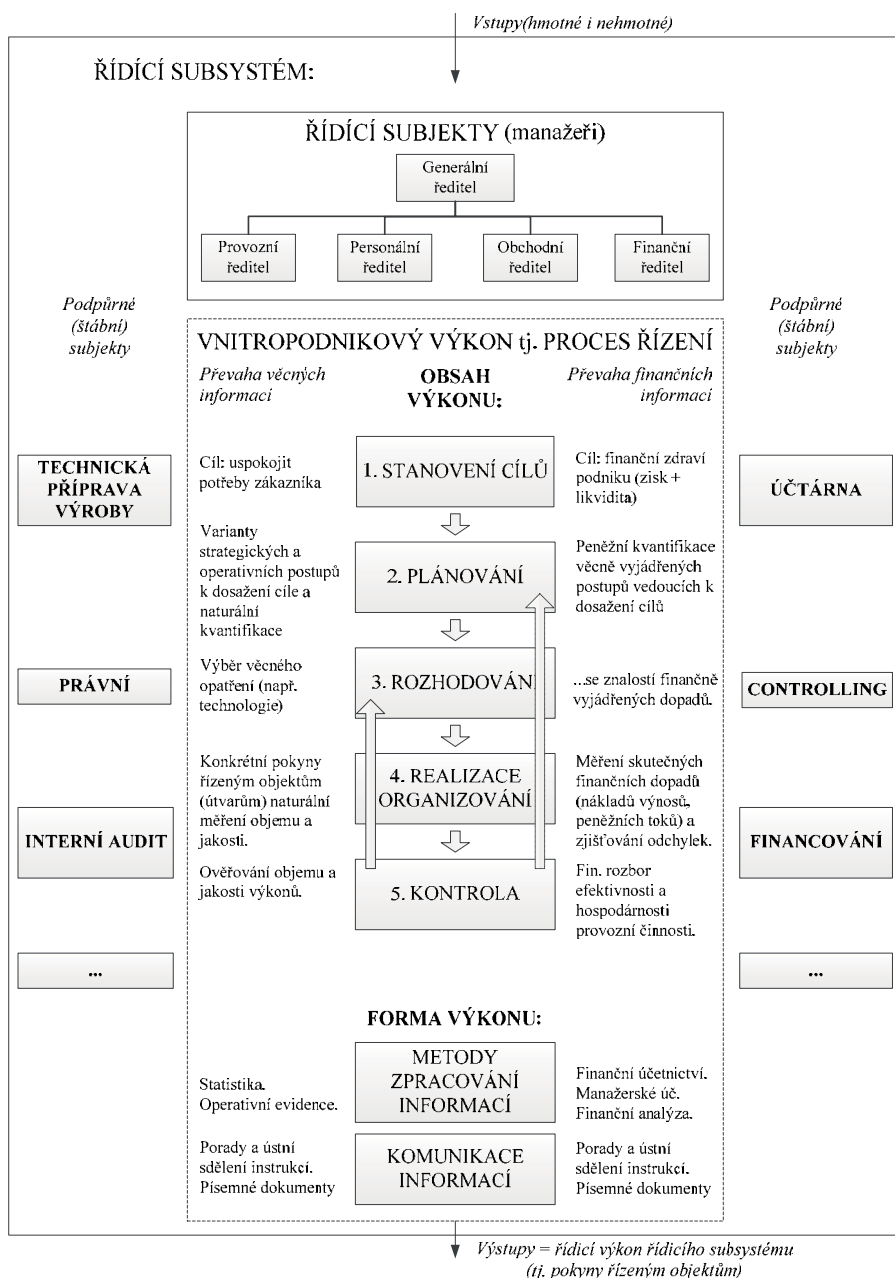


Obrázek 1.21 Struktura a chování podnikového systému

Zdroj: Hradecký, Lanča, Šiška, 2006

Poznámka: 1–5 = řízené prvky, tj. útvary poskytující odbytové výkony, popř. jejich části; ŘS = řídicí subsystém, tj. management podniku; — = toky mezi okolím a podnikem, tj. externí vstupy a odbytové výkony (výstupy); - - - = interní (vnitropodnikový) výkon poskytovaný jedním útvarem podniku druhému; . . . = interní (vnitropodnikový) výkon v podobě řízení poskytovaný řízeným prvkům.

V každém systému, tedy i v podnikovém organizovaném systému, lze vymezit potřebné zdroje – vstupy, které jsou nezbytné k naplnění podnikových cílů. Na základě jejich transformace v rámci vnitřního prostředí podniku jsou pak produkovány výstupy hmotné i nehmotné povahy. Za vstupy podniku označujeme zdroje, které podnik potřebuje ke své činnosti. Za výstupy můžeme označit výrobky, poskytování služeb či práce, ale i vnitropodnikové výkony. Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky jsou charakteru toků informací a způsoby jejich zpracování nazýváme podniková dokumentace. V současné době je tato dokumentace řešena zpravidla v rámci informačních systémů podniku. Řídicí pracovníci se diferencují na základě struktury a chování příslušného systému. V rámci podnikového systému lze vymezit jednotlivé subsystémy, jako řídicí, správní, technický, technologický atd. V rámci řídicího procesu, ve kterém řídicí pracovníci realizují své manažerské funkce na příslušných úrovních řízení s příslušným rozsahem, regulují transferové procesy ve směru naplňování stanovených podnikových cílů. Do tohoto procesu řízení vstupují další prvky, kterými mohou být pružný prvek, štábní útvary, funkční a funkcionální vazby apod. Tyto vztahy jsou vyjádřeny na obrázku č. 1.22.



Obrázek 1.22 Struktura a chování řídicího subsystému

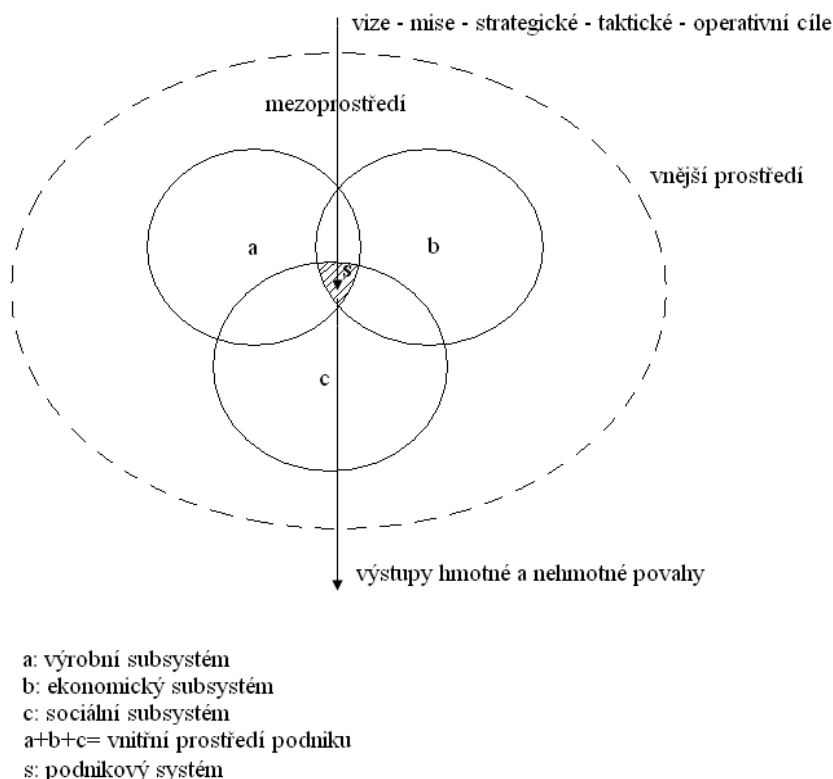
Zdroj: Hradecký, Lanča, Šiška, 2006

1.3.2.2 Podnik a jeho subsystémy

V rámci podnikového systému lze provést v rámci příslušných vztahů, vazeb a organizačních a řídicích struktur vymezení tří základních subsystémů (viz obrázek č. 1.23). Jedná se o subsystém výrobní, ekonomický a sociální (někteří autoři uvádějí sociálně-kulturní,

resp. sociálně-etický subsystém). Jedině vzájemným průnikem lze nalézt optimální poměr těchto subsystémů respektující příslušnou podnikovou typologii. V tomto poměrovém vymezení se odráží celá řada faktorů, a lze proto podle jednotlivých poměrů dílčích subsystémů v rámci podnikového systému indikovat např.:

- manažerský styl řízení,
- technologickou úroveň,
- ekonomickou strukturu a režimy,
- informační systém,
- komunikační systém,
- interpersonální vztahy,
- sociální podnikové klima apod.



Obrázek 1.23 Podnik a jeho subsystémy

Zdroj: Vlastní

Podnik jako výrobní subsystém – v rámci stanovené strategie, rozpracované do taktických a operativních úkolů, se na základě výrobních (obslužných) principů, metod a postupů

realizují podnikatelské (pracovní) aktivity s cílem naplňování podnikových cílů. Výstupy z tohoto subsystému mohou být hmotného i nehmotného charakteru.

Podnik jako ekonomický subsystém – podnik jako ekonomicko-právní subjekt má svoji ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu. Takto vymezený podnik tvoří základní prvek institucionálního uspořádání hospodářství založený na výrobě zboží a poskytování služeb za finanční úhradu. V rámci tohoto subsystému probíhají příslušné ekonomické režimy včetně vnitropodnikových, obchodních, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci příslušného podnikového informačního systému, resp. ekonomických informací.

Podnik jako sociální subsystém – sociální systém je systémem složitým, relativně uzavřeným a dynamickým. Příčinou těchto charakteristik je fakt, že sociální systém je spojením částí, které lze nazvat sociální. Těmi jsou jednotlivci, sociální skupiny a instituce.

Neurčitost, nejednoznačnost a pravděpodobnostní vazby sociálních jevů jsou důsledkem lidské aktivity.

V sociálním systému existují dva typy vazeb:

- koordinační vazby (koordinace), které vyjadřují návaznost jednotlivých činností na stejné úrovni,
- hierarchie moci (vztahy nadřízenosti a podřízenosti) – tyto jednak umožňují koordinaci, jednak slouží k orientaci celku na dosažení cíle.

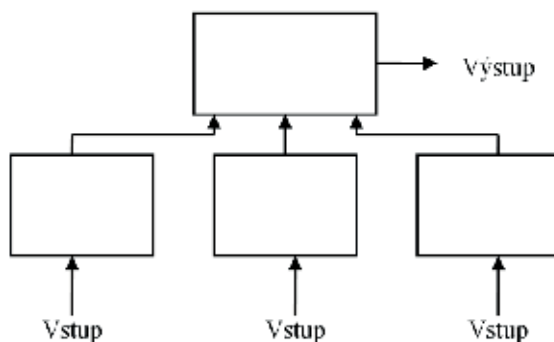
1.3.2.3 Podnikové vazby

Organizování je chápáno jako druhá sekvenční funkce ze základů manažerských činností. Podstata spočívá v realizaci dělby práce podniku a vytváření tzv. organizačních struktur. Pro vlastní tvorbu organizační struktury je zapotřebí poznat základní technické a technologické vztahy v podnikových činnostech, umět analyzovat základní prvky, které tvoří podnik jako ekonomicko-sociální systém. Tvorba základní organizační struktury podniku vyjadřuje vztahy kompetencí, počet vnitropodnikových útvarů s jejich specializací a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary. Vnitropodnikový organizační systém spočívá nejen ve formálním projektování příslušného typu organizační struktury, ale také obsahuje v grafických schématech nezachycené, ale přesto existující potřeby koordinace jednotlivých činností. Rozlišujeme čtyři základní podnikové vazby: skupinovou, postupovou, vzájemnou a týmovou (Truneček et al., 1997).

Skupinová vazba

Charakteristické rysy:

- minimální kontakt mezi pracovníky a skupinami,
- koordinace aktivit pomocí příkazů a direktiv,
- do každé skupiny je vstup, z každé výstup.



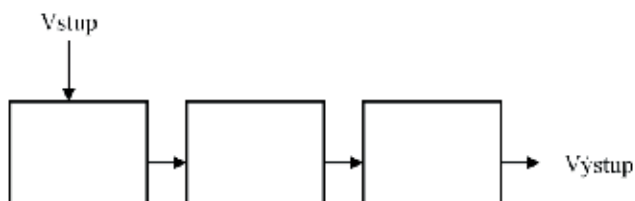
Obrázek 1.24 Skupinová vazba

Zdroj: Truneček et al., 1997

Postupová vazba

Charakteristické rysy:

- výstup z jedné operace je vstupem pro druhou operaci,
- pracovní operace navazují na sebe, jsou naprogramované a nelze stanovený postup (pořadí) měnit.



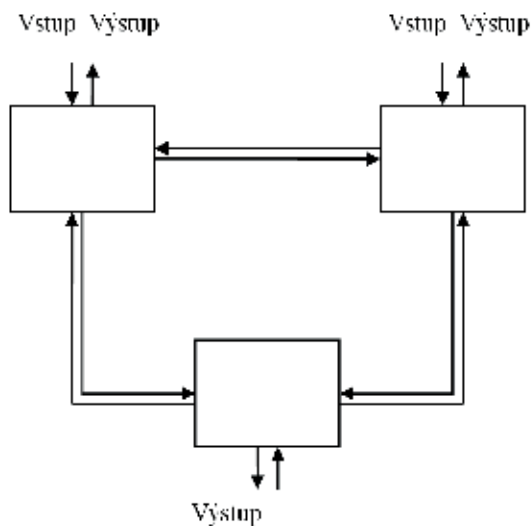
Obrázek 1.25 Postupová vazba

Zdroj: Truneček et al., 1997

Vzájemná vazba

Charakteristické rysy:

- do každé skupiny je vstup, z každé výstup,
- koordinace aktivit plánováním a pravidly.



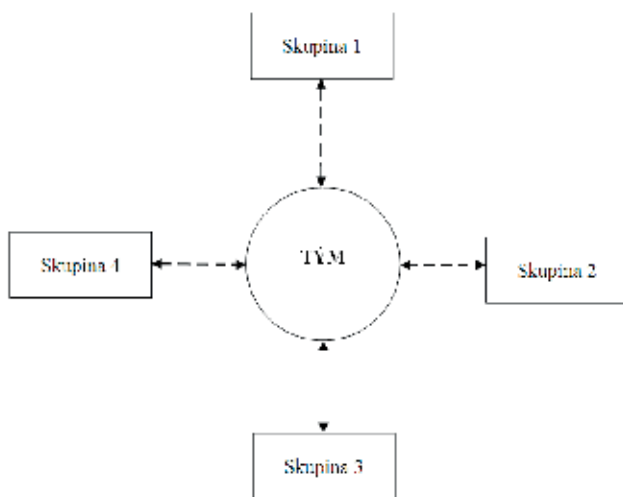
Obrázek 1.26 Vzájemná vazba

Zdroj: Truneček et al., 1997

Týmová vazba

Charakteristické rysy:

- vytvoření speciálních pracovních týmů za konkrétním úkolem,
- pracovníci z mateřských pracovišť jsou po přechodnou dobu přeřazeni do vytvořeného týmu,
- po splnění úkolu se vracejí zpět na svá mateřská pracoviště.



Obrázek 1.27 Týmová vazba

Zdroj: Vlastní

1.3.2.4 Podnikové vztahy

V podnikových vztazích jde o vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými (Truneček et al., 1997). Počet vztahů lze vyjádřit dle následujícího vzorce:

$$V_c = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

kde V_c je celkový počet vztahů, které má vedoucí pracovník se svými podřízenými,
 n počet podřízených.

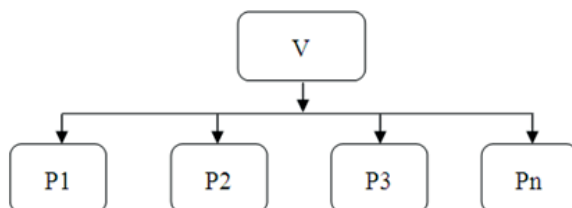
Rozeznáváme tyto druhy vztahů:

- přímé,
- skupinové,
- s nepřímou účastí vedoucího.

Přímý vztah

Vyskytuje se ve všech organizačních a řídicích strukturách, zejména pak ve strukturách kombinovaných, v obecné rovině jde o liniovou řídicí strukturu s jedním stupněm řízení.

$$V_p = n$$



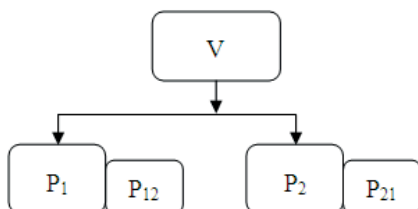
Obrázek 1.28 Přímý vztah

Zdroj: Truneček et al., 1997

Skupinový vztah

Jedná se o vztah nadřízeného a podřízeného v přítomnosti dalšího podřízeného pracovníka. Cílem je, aby ředitelé divizí (vedoucí podnikových útvarů) měli veškeré potřebné informace pro správné rozhodování v pravý čas a v plném rozsahu.

$$V_s = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right)$$



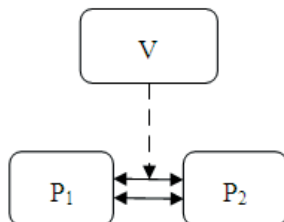
Obrázek 1.29 Skupinový vztah

Zdroj: Truneček et al., 1997

Vztah s nepřímou účastí vedoucího

Je to metodická vazba, cílem je získat potřebné informace pro vedoucího za účelem koordinace činností podnikových útvarů.

$$Vn = n(n - 1)$$



Obrázek 1.30 Vztah s nepřímou účastí vedoucího

Zdroj: Truneček et al., 1997

1.4 Organizační struktury

1.4.1 Teorie organizačních struktur

Slovo **organizace** je z hlediska etymologického odvozeno od řeckého slova „organon“, což znamená harmonii. V současné době pod pojmem organizace bývá nejčastěji chápáno nějaké uspořádání. Teorie organizace však tento pojem specifikuje do dvou základních významů.

- Organizace jako **činnost** (organizování), jejímž úkolem je utváření určitých vazeb mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a výrobními prostředky za účelem dosažení stanoveného cíle.
- Organizace jako **míra** (organizovanost) je používána především v kybernetice, neboť ji lze vyjádřit kvantitativně v intervalu od 0 do 1. Hodnota 0 vyjadřuje absolutní neorganizovanost, což znamená, že mezi prvky systému neexistují žádné vazby a tyto prvky tvoří jen soubor, jehož chování je zcela nahodilé. Hodnota 1 naopak vyjadřuje absolutní organizovanost systému. To znamená, že prvky systému jsou propojeny navzájem takovými vazbami, které zaručují jeho deterministické chování.

Organizační systém lze charakterizovat jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování:

$$OS = \{(VP, L, Sp)(H-E, I, Sv)\}$$

kde	OS	označuje organizační systém,
	VP	výrobní prostředky,
	L	lidé,
	Sp	smíšené prvky,
	H-E	hmotně energetické vazby,
	I	informační vazby,
	Sv	smíšené vazby.

Organizační struktura je základní nosnou strukturou, neboť propojuje všechny ostatní. Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou vytvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, kteří se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý hlavní transformační proces. Nejmenší organizační jednotkou je tzv. **jednotka organizace práce**, která může mít jak stálý, tak i dočasný charakter. Jednotky organizace práce se dle principu hierarchie do sebe vložených systémů různého řádu spojují v organizační jednotky větší, které za určitých podmínek představují organizační stupně.

Organizační stupeň představuje určitý druh organizační jednotky relativně materiálně, energeticky, organizačně a ekonomicky samostatné, umožňující realizaci uceleného transformačního (výrobního) procesu (nebo jeho částí) v důsledku průběhu procesu řízení. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Za základní organizační stupeň je možno považovat **podnik, závod a provoz**.

Základní typy organizačních struktur

Každá jednotka je určena třemi dimenzemi: územím, odvětvím (druhem transformačního procesu) a technologií (druhem činnosti). První dvě dimenze jsou základní a v závislosti na nich vznikají základní typy organizačních struktur, a sice:

- **územní organizační struktura,**
- **odvětvová organizační struktura.**

Třetí struktura je základem pro dotváření **doplňkových struktur**. Pro určení základního typu struktury je nezbytné vymezit uvedené dimenze území, odvětví a technologie.

Z organizačního hlediska je možno **odvětví** chápat jako takový druh transformačního procesu, u něhož koncentrace výrobních prostředků a odpovídající počet pracovních sil umožňují využívání určité technologie a techniky a vznik relativně organizačně a ekonomicky samostatných organizačních jednotek, které umožňují i vznik organizačních stupňů. Proto také pro určení základního typu organizační struktury podniků je rozhodující převládající dimenze na základním (nejnižším) stupni.

Řídící struktura

Je tvořena lidskými prvky, mezi nimiž jsou informační vazby mající charakter vztahů nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce. Zvláštností struktur organizačních systémů je to, že základním prvkem je člověk, jehož znalosti, vědomosti a zkušenosti ovlivňují nejen řídicí strukturu, ale i celý řídicí proces. Přítomnost lidského prvku ovlivňuje také vznik dvou stránek organizačních systémů – formální a neformální. **Formální stránka řídicí struktury** je charakterizována řadou organizačních norem, jejichž cílem je zajistit takovou strukturu, aby bylo dosaženo cílového chování. Účelná míra má svou horní i dolní hranici, jejichž překročení snižuje pravděpodobnost dosažení cílového chování. Lidé vyžadují určitou míru volnosti pro vlastní rozhodování, uplatnění svých schopností a znalostí, což by přemíra směrnic mohla snížit nebo omezit. **Neformální stránka** se dotýká každé činnosti daného systému a je stejně důležitá jako stránka formální. Vzniká z vůle lidí. Uplatňuje se především tam, kde nepůsobí stránka formální. To je především ve vztazích mezi lidmi (přátelství, sympatie atp.). Základem každé řídicí struktury jsou **řídicí jednotky** tvořené vedoucím pracovníkem a jemu bezprostředně podřízenými pracovníky. Jejich charakter je ovlivňován jednotlivými členy těchto skupin a především jejich odpovědnými (formálními) vedoucími.

Typy řídicích jednotek

Řídící jednotky je možno třídit podle následujících hledisek:

- vztah vedoucího řídicí jednotky k podřízeným, spolupracovníkům,
- vztah řídicí jednotky k hlavním transformačním procesům,
- hierarchie zařazení řídicí jednotky.

1. Typy řídicích jednotek podle vztahu vedoucího pracovníka

- **Formální skupiny autokratické** jsou charakterizovány takovým vedoucím pracovníkem, který soustřeďuje pravomoc, informace a tedy i možnost rozhodování. Sám určuje cíle skupiny, úkoly, postupy jejich řešení a činnost podřízených.
- **Formální skupiny liberální** (volného průběhu) jsou pravým opakem autokratických skupin. Vedoucí málo nebo vůbec neovlivňuje činnost skupiny. Nad jeho zájmy a názory převládají názory a zájmy podřízených, vztahy formální pravomoci ustupují do pozadí.
- **Formální skupiny demokratické** jsou charakterizovány vztahy spolupráce. Vedoucí konzultuje se svými podřízenými problémy jejich práce, respektuje jejich iniciativu a návrhy. Vzájemné interakce a závažná rozhodnutí mají kolektivní charakter. Vedoucí se realizuje prostřednictvím svých podřízených.

2. Typy řídicích jednotek podle vztahu k transformačním procesům

- Charakteristickým znakem **liniových řídicích jednotek** je bezprostřední účast na řízení hlavních procesů. Liniové řídicí jednotky jsou v řídicí struktuře organizačních systémů rozhodující složkou, neboť rozhodují o cílech, způsobech jejich realizace a jejich tempu.

- **Štábní řídicí jednotky** se naopak vyznačují tím, že se hlavních procesů zúčastňují zprostředkovaně, a to prostřednictvím řídicích jednotek liniových. Pracovníci štábních jednotek připravují podmínky pro práci liniových jednotek formou zpracování informací pro rozhodování.

Vymezení liniových a štábních jednotek je relativní a každá řídicí jednotka nebo vedoucí pracovník může být v obojím postavení, a to v závislosti na sledování určitého transformačního procesu.

Stupně řízení organizačních systémů

V řídicí struktuře organizačních systémů lze rozlišit podle míry volnosti v rozhodování tyto tři základní úrovně:

- **Řídicí jednotky vyšší úrovně** představují vedení organizačního systému. Vedoucí na tomto stupni rozhodují o druhu činnosti systému, prostředcích a cestách jejich realizace. Charakter této činnosti je převážně koncepční.
- **Řídicí jednotky střední úrovně** jsou tvořeny vedoucími pracovníky, kteří pracují na nižších stupních (úsek, provoz). Náplň jejich činnosti má mnohem méně prvků koncepčního řízení, a to v důsledku operativního řízení.
- **Řídicí jednotky nižší úrovně** představují vedoucí pracovníky, kteří jsou nadřizenými pracovníky bezprostředně se zúčastňujícími transformačních procesů. Charakter jejich činnosti je ryze operativní.

Základní typy řídicích struktur

Typy řídicích struktur lze rozdělit do dvou základních skupin:

- útvarové řídicí struktury,
- věcné řídicí struktury.

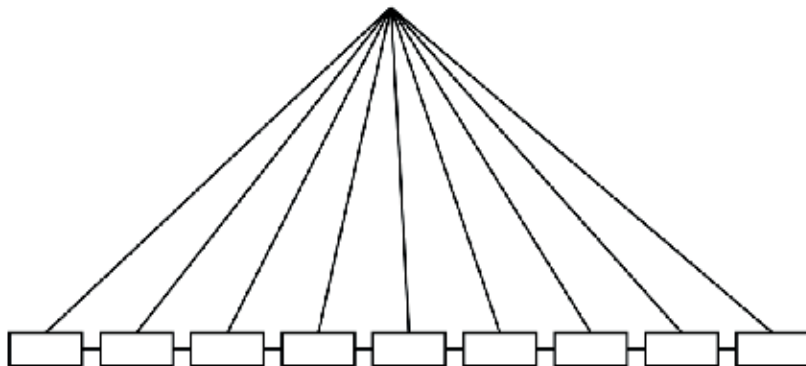
Útvarové řídicí struktury vznikají propojením řídicích jednotek (útvarů) vazbami liniovými, štábními a týmovými. Hlavním představitelem této skupiny je tzv. **funkcionální typ** řídicí struktury, který představuje liniově štábní typ. Vznikl jako důsledek funkcionalizace a specializace činností jednotlivých členů kolektivu pracovníků. Je vhodný především pro menší organizační systémy.

Věcné řídicí struktury jsou charakteristické tím, že je řídicí struktura dělena podle věcných hledisek místo hledisek specializace. Mezi věcné struktury patří především **divizionální typ řídicí struktury**. Tento typ vzniká tehdy, je-li nutné aplikovat dvě kritéria (divizionální a funkcionální) za účelem definování řídicích jednotek.

Ploché a strmé struktury

Podnikové organizační struktury lze charakterizovat podle počtu řídicích stupňů na ploché a strmé organizační struktury (Truneček et al., 1997). Rozsah řízení je dán počtem pracovníků na příslušném stupni řízení, přičemž platí, že součet rozsahu na příslušných stupních v souhrnu vyjadřuje celkový evidovaný počet pracovníků v příslušné organizační jednotce.

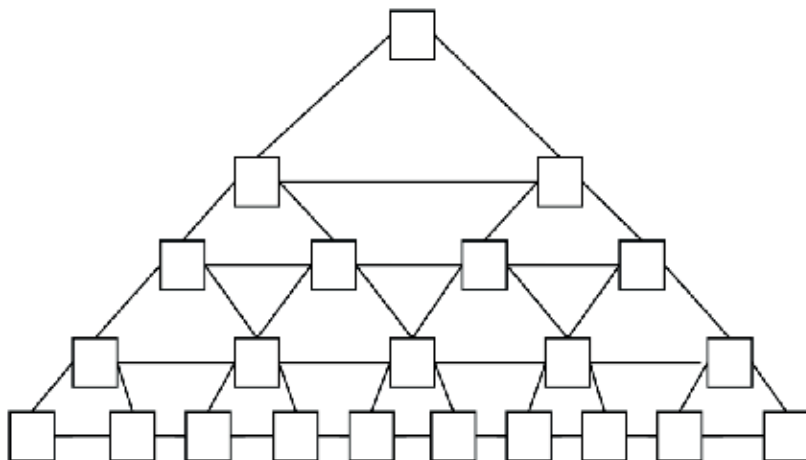
Plochá struktura vyjadřuje stav, kdy jeden nadřízený prvek má více podřízených prvků na stejném (jednom) stupni řízení. Rozsah řízení je zpravidla určen řídicí kapacitou vedoucího řídicí jednotky. Rozsah, počet řízených pracovníků, podřízených je limitní bariérou pro velikost příslušné organizační jednotky.



Obrázek 1.31 Plochá struktura

Zdroj: Truneček et al., 1997

Strmá struktura má více jak jeden stupeň řízení a vyjadřuje delegování kompetencí na nižší (podřízené) prvky v organizační struktuře. Snižuje rozpětí počtu podřízených prvků nadřízenému subjektu, ale je náročnější na vnitropodnikovou komunikaci, zejména pak zpětnou vazbu zdola nahoru.



Obrázek 1.32 Strmá struktura

Zdroj: Truneček et al., 1997

1.4.2 Podnikové organizační struktury

1.4.2.1 Význam podnikových struktur

V rámci rozsáhlého literárního přehledu o teorii organizování a organizačním chování zdůrazňuje řada autorů význam podnikové organizační struktury. Mintzberg (1979, 1989) zmiňuje silné vazby mezi organizační strukturou a stářím společnosti, velikostí, zvolenou strategií, dostupnými technologiemi, vnějším prostředím a kulturou organizace. Stejně tak hovoří o nutnosti existence vztahu mezi strukturou a strategií i Miller (1989). Burns a Stalker (1961) popisují důležitost vztahu mezi organizační strukturou, změnami vnějšího prostředí a výkonností organizace. McMillan (2002) shrnuje tyto názory následovně: „*Pokud struktura organizace a základní principy organizování nejsou v souladu s posláním organizace a se současným respektováním prostředí, ve kterém se organizace nachází, pak není příliš pravděpodobné, že organizace úspěšně přežije.*“ Dále McMillan (2002) vyjadřuje názor, že není věnována dostatečná pozornost vztahu mezi organizační strukturou a zvolenou strategií společnosti společně s plánovaným rozvojem a že manažeri těchto společností mají v této oblasti silné znalostní nedostatky. Stejný názor sdílí i další autoři, jako např. Senge (1994) a Peters (1993), kteří zmiňují, že „*důkazem správného pochopení organizační struktury je schopnost modifikovat organizační strukturu tak, aby lépe vyhovovala zvolené strategii společnosti*“. Připustíme-li tedy důležitost tématu organizační struktury, vyvstává otázka „co to je organizační struktura a jaký je její význam?“.

1.4.2.2 Vymezení podnikové organizační struktury

V literatuře je možné nalézt mnoho definic podnikové organizační struktury, přičemž jejich zaměření je ve své podstatě jednotné. Hodge, Anthony a Gales (1996) definují organizační struktury jako způsob, jak organizaci rozčlenit a koordinovat podle typu práce a různosti úkolů. O'Neill, Beauvais a Scholl (2001) vycházejí z definic organizačních struktur dříve prezentovaných jinými autory, jako Mintzberg (1979, 1989), Katz a Kahn (1966) a Burns a Stalker (1961), a definují organizační strukturu jako „*úroveň centralizace rozhodovacího procesu, utváření pravidel, autority, komunikace a kompenzace, standardizace pracovních postupů a dovedností, a/nebo kontroly výstupů a přijetí pouze adekvátních výsledků*“. S využitím nejrůznější terminologie organizační struktura určuje, jak společnost „splývá“ v rámci pracovního procesu, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníka (Maccoby, 1996). Podle Mintzberga (1979) je úkolem organizační struktury standardizace pracovních procesů, specifikace požadovaných výstupů a vymezení požadovaných dovedností nezbytných k realizaci pracovních úkolů v souladu s požadovanými standardy, vše za účelem naplnění poslání a cílů organizace. Formální stránka organizační struktury je zpravidla prezentována v podobě organizačních schémat, politik a postupů, určení kompetencí, rolí a odpovědností, řízení a kontroly formálních komunikačních mechanismů, jakož i řízením lidských zdrojů (Hunter, 2002). Wang a Ahmed (2002) nazývají tyto prostředky jako „tvrdé prvky“ organizační struktury. „Měkké prvky“, známé také jako tzv. neformální struktura, se vztahují k mezilidským vztahům a mezifunkčním činnostem, které existují v rámci organizace, ale nejsou explicitně vymezené v organizačním schématu. Hodge et al. (1996) zdůrazňují, že neformální struktura není jen výsledkem vytváření sociálních sítí a vztahů mezi zaměstnanci, které se vyvíjejí v rámci běžného pracovního procesu, ale může vzniknout jako důsledek vady nebo neúčinnosti formální struktury. Podle Wanga a Ahmeda (2002) „*je obecně akceptováno, že neformální struktura není v souladu s formálními organizačními vztahy*“.

1.4.2.3 Vlastnosti organizační struktury

Struktura společnosti představuje určitý rámec, který definuje rozdělení práce a úloh (delegování), koordinační mechanismy, které propojují činnosti celé organizace (integrace), taktiku a postupy (formalizace a standardizace) a hierarchické a zodpovědnosti vazby mezi jednotlivými posty ve společnosti (centralizace a rozsah kontroly). Banner (1995) tyto faktory popisuje jako „*obecné proměnné organizačních struktur*“, které se vyskytují prakticky ve všech organizačních strukturách; míra jejich zastoupení se však společnost od společnosti liší.

Diferenciace

Rozdělení práce organizace na dílčí úkoly může probíhat ve třech základních směrech – horizontálně, vertikálně a prostorově.

- **Horizontální struktury** – horizontální delegování představuje rozdělení práce do dílčích úkolů a podúkolů, a to na stejné úrovni napříč celou organizací. Příkladem této formy struktur jsou jednotlivá oddělení v nemocnicích či fakulty na univerzitách. Vzhledem k tomu, že se jedná o diferenciaci činností na stejné úrovni a jednotlivá oddělení mají svou vlastní specializaci, je determinace těchto jednotek jasná a jednoduchá. V případě horizontálních struktur Banner (1995) doporučuje, aby stanovení cílů a vymezení postavení bylo definováno zvlášť pro každou samostatnou jednotku. Hodge et al. (1996, s. 36) podotýkají, že kvalifikace a zaměření má klíčovou úlohu v tom, co dílčí jednotky odlišuje a vymezuje.
- **Vertikální struktury** – tato forma delegování představuje dělbu práce na bázi autority či hierarchického postavení. Jednotlivé úkoly jsou delegovány „*na základě postavení, jaké má v rámci společnosti jednotlivý pracovník či jednotka nad ostatními zaměstnanci či jednotkami*“ (Hodge et al., 1996, s. 37). Hodge et al. (1996) dále uvádí, že počet úrovní vertikálního členění determinuje, zda má společnost méně složitou (low vertical complexity), tzv. plochou strukturu, či více složitou (high vertical complexity), tzv. vyšší strukturu.
- **Prostorové struktury** – prostorové struktury, někdy nazývané jako disperzní struktury, se vyznačují zejména diferenciací na základě kombinace teritoriálního a funkčního zaměření dané jednotky.

Horizontální, vertikální a prostorová diferenciaci vyjadřuje ve vzájemné kombinaci tzv. složitost celé organizace. Čím více jsou v organizaci diverzifikovány činnosti, aktivity, funkce a hierarchické úrovně společnosti, tím je její struktura složitější (Banner, 1995). Dalším významným faktorem majícím vliv na komplikovanost organizační struktury je, jak uvádějí Tosi, Rizzo a Carroll (1994, s. 33), velikost společnosti: „*Ve složitějších organizacích je více koordinačních a řídicích problémů, neboť tyto společnosti řeší více úkolů a aktivit, a vyskytuje se v nich více alternativních vztahů mezi jednotkami. Komplikovanost struktury je zpravidla větší ve větších společnostech.*“

Integrace

Složitost struktur s sebou přináší potřebu koordinování a kontroly jak úkolů, tak i jednotlivců tak, aby bylo zaručeno naplnění cílů a mise, které si organizace stanovila. Mintzberg

(1979) definuje 5 základních mechanismů koordinace – přímá kontrola, standardizace pracovního procesu, standardizace výstupů, standardizace dovedností a vzájemné přizpůsobení (vyjednávání a spolupráce). Hodge et al. (1996) nabízí obdobný výčet integračních struktur. Podotýká však, že odpovědnost za koordinaci horizontálních, vertikálních a prostorových prvků organizace leží v prvé řadě na jednotlivcích v řídicích funkcích. Přímé vedení je podpořeno formalizací, standardizací, centralizací a rozsahem řízení (Hodge et al., 1996; Banner, 1995).

Formalizace

Formalizace představuje pravidla, postupy, procedury a ostatní písemné dokumenty, které společnost vytváří za účelem podpory koordinace velmi rozdílných a náročných úkolů formou regulace chování a jednání (Hodge et al., 1996, s. 42). Čím vyšší úroveň využívání strategických plánů, nástrojů usměrňování, definic profesního růstu, popisů práce a metodik společnost využívá, tím vyšší je její úroveň formalizace. Hodge et al. (1996, s. 42) tvrdí, že *„společnost, která se výrazně spoléhá na formalizaci, předpokládá, že zaměstnanci mají nedostatek informací, znalostí, dovedností, úsudku či sebekontroly nezbytných pro koordinaci různých druhů úkolů v organizaci“*. A naopak, že vedení, které má důvěru ve znalosti, dovednosti a úsudek svých zaměstnanců, netrvá v tak silné míře na formalizaci.

Jak ale dále uvádí, i opak může být pravdou.

Míra formalizace se liší podle organizací a dokonce i v rámci jedné organizace. Např. ve firmách, jako jsou vydavatelství novin, mají někteří redaktoři poměrně značnou volnost (hledají nová aktuální témata a příběhy, zkoumají je a zpracovávají s minimálním vedením) na rozdíl od těch, kteří tvoří konkrétní stránky novin. Ti již takovou volnost nemají – jsou omezeni časem, prostorem a tématem, což pro ně představuje určitý standard, v rámci něhož musejí pracovat (Robbins, Coulter, 2004).

Centralizace

Tento koordinační prvek se vztahuje vždy k určitému místu v organizaci a definuje, na jaké hierarchické úrovni ve společnosti fakticky dochází k realizaci rozhodovacího procesu. Ve společnostech s vysokou mírou centralizace je oprávnění rozhodovat vyhrazeno pouze vedení společnosti, čili, jak říká Mintzberg (1979), *„strategickému vrcholu (strategic apex)“*. V případech, kdy je rozhodování decentralizované, je rozhodovací pravomoc přenesena na střední management, tzv. *„střední linii (modele line)“*. V organizacích, které mají silné sklony k zplnomocňování, je rozhodování přeneseno až na, jak říká Mintzberg (1979), *„provozní jádro (operating core)“*. Ve společnostech s rozsáhlejší organizací zaručuje míra centralizace kontinuitu a jednotnost v jednání a rozhodování napříč celou společností, nicméně ve společnostech s vyšší organizační strukturou může být následně rozhodovací proces časově náročnější, což může mít za následek snížení schopnosti společnosti reagovat na vnější podněty (Hodge et al., 1996).

Tabulka 1.6 Faktory ovlivňující úroveň centralizace a decentralizace

Směřování k centralizaci	Směřování k decentralizaci
Prostředí je stabilní.	Prostředí je komplexní a nejisté.
Manažeři na nižší úrovni nejsou schopni přijímat rozhodnutí jako manažeři na vyšší úrovni.	Nižší manažeři jsou zkušení a schopní rozhodovat.
Nižší manažeři se nechtějí podílet na rozhodování.	Nižší manažeři se chtějí podílet na rozhodování.
Rozhodnutí jsou závažná.	Není mnoho věcí k rozhodování.
Organizace je ohrožena, hrozí krize a úpadek.	Kultura organizace je otevřená a dovoluje manažerům vyjadřovat své názory.
Organizace je rozsáhlá.	Firma je geograficky rozložena.
Efektivní realizace strategie závisí na autoritě manažerů.	Efektivní realizace strategie závisí na zapojení manažerů a flexibilitě rozhodování.

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004

V souladu se snahou přetvořit organizace v mnohem flexibilnější a rychleji reagující na potřeby trhu se prosazuje trend k decentralizaci rozhodování. Zejména ve velkých organizacích jsou manažeři na nižších úrovních ve srovnání s vrcholovým managementem blíže k řešené problematice, mají o ní lepší přehled a lépe vyhodnotí alternativy řešení a jejich případné konsekvence. Jako příklad uvádí Robbins a Coulter (2004) vývoj společnosti Interstate Bakeries Corporation, již po koupi značky Hostess a Wonder Brad okamžitě vzrostl prodej do té doby nepříliš úspěšných značek Twinkies, Ding Dongs a Hohos, které pod nově koupené značky spadaly a u kterých jejich předchozí vlastníci (Ralston Purina) nebyl schopen růstu tržeb dosáhnout. Důvodem byl diametrálně odlišný přístup k centralizaci. Zatímco společnost Ralston Purina byla silně centralizovaná, společnost Interstate tlačila rozhodování dolů do jednotlivých závodů a k manažerům značek a ti mohli rychle reagovat na místní podmínky a potřeby.

Rozsah řízení

Rozsah řízení představuje počet níže postavených postů, které výše postavený post koordinuje. Otázka rozsahu řízení je pro organizační strukturu významná, neboť skutečnost, kolik bude konkrétní manažer řídit zaměstnanců, má zásadní vliv na navazující úroveň organizační struktury – organizace se širokým rozsahem řízení mají zpravidla nižší počet hierarchických úrovní a jedná se zpravidla o organizace plochého charakteru. Naopak organizace s úzkým rozsahem řízení mívají zpravidla větší vertikální složitost a jsou vyššího charakteru.

Hodge et al. (1996) doporučují, aby rozsah řízení jednotlivým manažerům nebyl rozdělován „spravedlivě“ dle počtu níže postavených postů (rule-of-thumb), nýbrž s ohledem na úroveň potřebných rozhodnutí a schopnosti konkrétního manažera, odbornost a zaměření podřízených jednotek, návaznost a povahu jednotlivých úkolů a na úroveň vertikální a prostorové diference.

Robbins a Coulter (2004) zmiňují také závislost mezi rozsahem řízení a celkovými personálními náklady – čím je rozsah řízení větší, tím menší je celkový počet manažerů a tím nižší jsou celkové personální náklady. Proti tomu lze však postavit jiný argument – čím je rozsah řízení větší, tím kvalitnější manažery pro jednotlivé manažerské posty společnost

potřebuje a tím větší budou jejich platové požadavky. Platová úspora z rozsahu řízení se tím snižuje.

Nicméně trendy posledních let směřují k širšímu rozsahu řízení a jsou v souladu s úsilím manažerů snižovat náklady, urychlovat rozhodování, posilovat flexibilitu, zplnomocňovat zaměstnance a přiblížit se více zákazníkům. Aby však v důsledku širokého rozpětí nedošlo ke snížení výkonnosti, musí organizace investovat více prostředků do vzdělání a školení jak zaměstnanců, tak i samotných manažerů.

Standardizace

Mechanismy standardizace jsou navrženy zejména s cílem snížit míru nejistoty a nepředvídatelnosti v chování organizace. Např. ve výrobních provozech je jednotnost výrobních procesů zajištěna pomocí nejruznějších pracovních postupů, popisů a návodů. Přesná specifikace používaných nástrojů, požadovaná kvalifikace a školení pracovníků zajišťují standardizaci na straně vstupů, zatímco kontroly, zákaznické průzkumy a audity zajišťují konzistenci na straně výstupů.

Jednotlivé organizace se liší tím, jakým způsobem se staví k diferenciaci, formalizaci, centralizaci, standardizaci či rozsahu řízení. Rozdílnost využívání těchto nástrojů v kombinaci s tím, jaké další faktory (vnější i vnitřní) ovlivňují konkrétní organizace, má za následek vznik nejruznějších druhů a forem organizačních struktur.

1.4.2.4 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Řada významných autorů psala o vlivu, který má okolní prostředí na strukturu organizace, a dále jak se tyto struktury vyvíjejí v závislosti na změnách tohoto prostředí (Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch 1967; Mintzberg, 1979, 1989). Následující text nabízí určitý přehled a vysvětlení klíčových aspektů těchto změn.

1. Mechanistické a organické organizace

Ve srovnávací studii firem v dynamickém nebo neustále se měnícím prostředí a firem se stabilním prostředím identifikovali Burns a Stalker (1961) vznik dvou odlišných organizací, z nichž každá má svůj vlastní soubor strukturálních ukazatelů. Autoři je popisují jako mechanistické a organické organizace. Představují dva extrémy v organizační struktuře, nicméně většina organizací se nachází právě mezi těmito dvěma extrémy. V následující tabulce č. 1.7 jsou uvedeny odlišné strukturální charakteristiky mechanistických a organických struktur.

Tabulka 1.7 Charakteristiky mechanistické a organické struktury

Strukturální charakteristiky	Mechanistické	Organické
složitost	vysoká vertikální a horizontální složitost	nízká vertikální a horizontální složitost
formování	složitě formování (utváření)	lehké formování (utváření)
centralizace	vysoká míra centralizace	nízká míra centralizace
rozpětí řízení	úzké rozpětí řízení	nízké rozpětí řízení
standardizace	vysoká standardizace	nízká standardizace

Zdroj: Hodge et al., 1996, s. 48

Podle Burnse a Stalkera (1961, s. 70) jsou mechanistické organizace nejvhodnější v případech, kdy podmínky nejsou konstantní a úkoly a postupy jsou rutinní. Dále doporučují využití těchto organizací tam, kde jsou definovány standardní operační postupy. Dle těchto autorů těmto charakteristikám nejlépe odpovídá byrokratická organizační struktura.

Pro mechanistickou strukturu je dále typická hluboká specializace a stnulá struktura oddělení. Tyto struktury míří k tomu, aby se staly efektivními stroji, hladce pracujícími podle omezení standardních úkolů a řízení. Snaží se minimalizovat vliv rozdílů mezi osobami, vliv úsudků, názorů a nejednoznačností, lidské zdroje jsou považovány za neúčinné a neslučitelné. Mechanistická struktura je bližší zejména velkým organizacím a vládním institucím (Robbins, Coulter, 2004).

Organická struktura je přímým protikladem mechanistické struktury. Je plošší, s nízkou úrovní formalizace a standardizace a je lépe využitelná v turbulentním prostředí, neboť „je výrazně flexibilnější, lépe se přizpůsobuje participativnějším formám řízení, struktura není striktně definovaná. Organická organizace je otevřena okolnímu prostředí s cílem využívat nových tržních příležitostí. Účelem této struktury je vytvoření nezávislé organizace, která může rychle reagovat na potřeby zákazníků nebo na změny v podnikatelském prostředí“ (Burns, Stalker, 1961, s. 70).

O'Neill et al. (2001) uvádí, že pro organické organizace jsou charakteristické takové pozice a úkoly, které si žádají specializované pracovníky se specifickými znalostmi a zkušenostmi spolu s vyjednávacími schopnostmi vyjednat a hledat kompromisy v závislosti na změnách probíhajících v okolním prostředí.

2. Kontingenční (podmiňující) faktory

V návaznosti na dřívější studie Mintzberg (1979) uvádí, že organizační struktura je do značné míry ovlivněna čtyřmi kontingenčními (podmiňujícími) faktory – stáří a velikost organizace, technické systémy, okolní prostředí a faktor moci. Pro každý tento faktor formuloval následující hypotézy:

Věk a velikost organizace

- starší organizace mají více formalizované chování,
- větší organizace mají více formalizované chování,
- větší organizace mají propracovanější organizační strukturu,
- větší organizace mají větší organizační prvky (jednotky).

Dále poznamenává, že organizace prochází v době svého vývoje a růstu mnoha strukturálními změnami. Tyto změny však nespočívají zpravidla ve změně v úrovních organizačních struktur, ale ve změně typu organizační struktury. V průběhu vývoje organizace přecházejí z výrobní organizační struktury nebo podnikatelské struktury na byrokratické struktury, divizionální struktury a potom na maticové struktury.

Technické systémy

- čím více je technický systém organizace regulován, tím formalizovanější je operativní řízení a více se organizace přibližuje byrokratické struktuře,
- čím je technický systém rozvinutější, tím propracovanější bývá administrativní struktura.

Technické systémy, které Mintzberg (1979, s. 29) nazývá „technostrukturou (technostructure)“, zahrnují útvary zodpovídající za strategické plánování, interní školení zaměstnanců a za standardizaci výrobních a kontrolních procesů.

Okolní prostředí

- čím dynamičtější je vnější prostředí, tím organičtější je podniková struktura,
- čím komplexnější je prostředí, tím decentralizovanější je podniková struktura,
- čím jsou trhy diverzifikovanější, tím větší jsou tendence k rozčlenění struktury na tržně-orientované jednotky,
- forma „nepřátelského řízení“ pohání centralizovanou řídicí strukturu pouze dočasně.

Organizační struktury jsou proto do značné míry ovlivňovány diverzitou vnějšího prostředí a jednotlivé varianty organizačních struktur jsou založeny na míře složitosti a intenzitě změn vnějšího prostředí, v němž se tyto organizace nacházejí.

Robbins a Coulter (2004, s. 249) ve své knize *Management* zmiňují ještě další faktor mající významný vliv na organizační strukturu podniku – **strategii**. Jak dále uvádějí, „*strategie a struktura jsou těsně spojeny. Jinak řečeno, struktura by měla následovat po strategii. Pokud manažeři významně mění strategii organizace, měli by také změnit strukturu tak, aby tuto změnu podporovala.*“

Tabulka 1.8 *Prostředí ovlivňující organizační struktury*

	Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Složitě prostředí	Decentralizovaná byrokratická (standardizované postupy)	Decentralizovaná organická (vzájemné přizpůsobování)
Jednoduché prostředí	Centralizovaná byrokratická (standardizované pracovní postupy)	Centralizovaná organická (přímé řízení)

Zdroj: Upraveno dle Mintzberga (1979, s. 286)

Vedle těchto základních faktorů (stáří a velikosti podniku, technostruktura, diverzita okolního prostředí) uvádí Mintzberg (1979) ještě jeden velmi důležitý faktor – faktor **moci**. Zároveň formuloval i následující hypotézy:

Moc

- čím silnější je vnější kontrola společnosti, tím centralizovanější a formalizovanější bude její organizační struktura (Mintzberg, 1979, s. 288),
- silná potřeba moci vedení společnosti vede k silně centralizovaným organizačním strukturám (Mintzberg, 1979, s. 291).

Mintzberg (1979, s. 291) dále uvádí, že všichni lidé v organizaci trvale usilují o určitou formu moci „*když už ne nad ostatními, tak alespoň moci ovlivňovat ta rozhodnutí, která ovlivňují jejich práci*“.

Řada autorů zmiňuje, že právě existence mnoha kombinací vzájemně se podmiňujících faktorů, jako je rozmanitost úkolů, koordinační mechanismy a rozmanitost vnějšího prostředí, vedla ke vzniku nejrůznějších forem organizačních struktur.

1.4.2.5 Konfigurace organizačních struktur

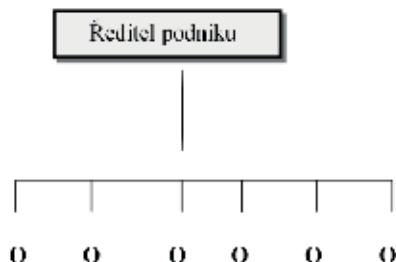
Mintzberg (1979) rozděluje organizační struktury na pět základních konfigurací:

- jednoduché (koordinované přímým dohledem),
- funkční struktury – byrokratická mašinerie (koordinované standardizací pracovních postupů),
- profesní byrokracie (koordinovaná standardizací kvalifikačních požadavků),
- diverzifikovaná forma byrokracie (koordinovaná standardizací produkce),
- adhokracie (přizpůsobování se aktuální situaci).

Jednoduché struktury

U jednoduchých řídicích struktur přebírá klíčovou řídicí úlohu výkonný ředitel. Tato struktura je zpravidla velmi dynamická a reaktivní a slouží jako určitá vývojová fáze, kterou procházejí nové rozvíjející se organizace v období svého rozvoje a růstu (Mintzberg, 1979). Organizace s touto strukturou jsou jednoduché, neformální a flexibilní s nízkou řídicí hierarchií, s nízkým počtem podpůrného personálu. Komunikace je neformální, vertikální, se silným smyslem pro poslání a vizi, kterou přímo následuje rozhodovací proces realizovaný přímo výkonným ředitelem (Hunter, 2002).

V rámci podnikatelské struktury existuje jen málo propracovaný technický systém řízení, čímž odpadá formalizace, delegace rozhodování nebo standardizace úkolů (Mintzberg, 1979). U malých organizací může být podnikatelská řídicí struktura velmi flexibilní, její riziko však spočívá v závislosti na dovednostech, znalostech a zkušenostech výkonného manažera. Dále bývá taková organizace velmi statická. Nicméně s růstem a vyzráváním dané společnosti přichází automaticky potřeba změny organizačního uspořádání.



Obrázek 1.33 Jednoduchá struktura

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008

Poznámka: O = konkrétní osoba.

Funkční struktury

Popisem nejružnějších forem těchto struktur se zabývají např. Mintzberg (1989), který hovoří o „*byrokratické mašinérii*“, dále Banner (1995), který používá termín „*funkční rozškátulkování*“, nebo Hodge et al. (1996) hovořící o „*funkčním seskupování*“. Souhrnně se dá říct, že tato struktura představuje seskupení obdobných nebo souvisejících pracovních funkcí nebo procesů do jednoho funkčního celku – výrobní činnost, marketing, řízení lidských zdrojů, finanční a účetní operace, logistika apod. Organizace s touto strukturou mají zpravidla tyto vlastnosti:

- autoritativní, deterministické, byrokratické,
- centralizovaná odpovědnost,
- rozsáhlá řídicí hierarchie, vyšší počet podpůrného personálu,
- úkolem manažera je usměrňovat výkon zaměstnanců,
- standardizace úkolů je základním řídicím mechanismem,
- rozhodovací proces je realizován dle standardizovaných postupů,
- komunikace je formální a vertikálně-hierarchická, respektující hierarchii společnosti,
- komplexita v počtu dílčích úrovní, druhů jednotlivých postů a rozdílnosti jednotlivých geografických regionů (Hunter, 2002).

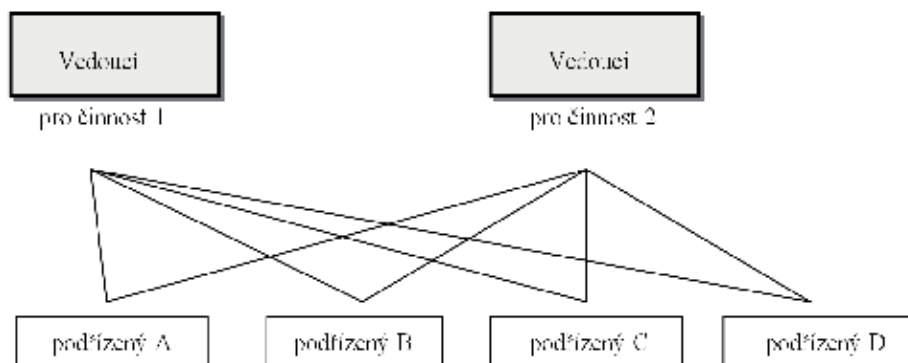
Jak dále uvádí Hunter (2002), hlavní vlastností vystihující tyto struktury je striktní dělba práce.

Hlavní výhoda funkčních struktur spočívá v jejich jednoduchosti a schopnosti realizace rozsáhlého množství nejružnějších úkolů s využitím spolupráce jednotlivých skupin osob s vysokou úrovní znalostí a dovedností. S připomínkou toho, že funkční řídicí strukturu využívají zpravidla velké společnosti podnikající v relativně stabilním prostředí, Mintzberg (1989) podotýká, že standardizace pracovních postupů kombinovaná s využitím většího množství podpůrného personálu významně přispívá ke snižování nejistoty. Mezi další výhody tohoto uspořádání patří snadná kontrola, hospodárnost a efektivita, zjednodušení a standardizace školení zaměstnanců a „*udržení si moci a prestiže hlavních řídicích funkcí*“ (Banner, 1995). Davis a Weckler (1996) zmiňují další výhodu těchto struktur, totiž spojení nadřízených a podřízených s obdobnou kvalifikací a pracovními zkušenostmi, kteří používají obdobný terminologický jazyk.

Hlavní slabinou těchto struktur je, že vedou ke vzniku dílčích zájmů jednotlivých celků a růstu napětí mezi těmito celky jako důsledku někdy až protichůdných cílů těchto útvarů (Peters, 1993). Např. cílem personálního útvaru je zvyšování spokojenosti zaměstnanců mj. i prostřednictvím nejružnějších bonusů a benefitů, naproti tomu cílem finančního oddělení je snižování personálních nákladů. Další nevýhodou je slabá komunikace mezi jednotlivými útvary; komunikace zpravidla probíhá spíše vertikálně v rámci jednoho útvaru, ale ne horizontálně mezi jednotlivými funkčními úrovněmi. To ve svém důsledku vede k duplicitě některých vykonávaných činností, k nižší vzájemné podpoře mezi jednotlivými útvary, sledování spíše vlastních zájmů a v neposlední řadě ke snížení efektivity, neboť celkové úsilí dílčích skupin je směřováno spíše k jednotlivým funkcím než k procesům či

produktům jako takovým. Kromě toho Peters (1993) dále tvrdí, že „funkční organizační struktury nejsou řízeny tak, aby zákazníkovi nabízely návaznost poskytovaných služeb. Zákazník tak může být kontaktován oddělením marketingu, prodeje, distribuce nebo fakturace, aniž by tato oddělení měla detailní informace o předcházejících transakcích.“

Další rizika, která s sebou nese funkční organizační struktura, spočívají v přílišné specializaci jednotlivých funkcí, odpovědnosti za výsledky zůstávající na výkonném vedení společnosti a dále, jak popisuje Banner (1995), že se u lidí na klíčových postech projeví tendence spíše k nahlížení do vnitřku společnosti na úkor širšího vnímání jejího poslání. Taková introspekce brání strategickým změnám a přijetí nových pracovních postupů, a to zejména u těch postupů, které vyžadují spolupráci více útvarů (Mintzberg, 1989; Davis, Weckler, 1996). Ve své dřívější práci, *The structuring of organizations*, Mintzberg (1979) stanovil následující definici funkční organizační struktury: „[...] byrokratická mašinérie představuje nepružné strukturální uskupení. Stejně jako stroj je navržena pouze k jedinému účelu. Je účinná ve své vymezené oblasti, neumí se však přizpůsobit oblastem jiným. Především je nepoužitelná v dynamickém či komplikovaném prostředí.“



Obrázek 1.34 Funkční struktura s vícenásobnou podřízeností

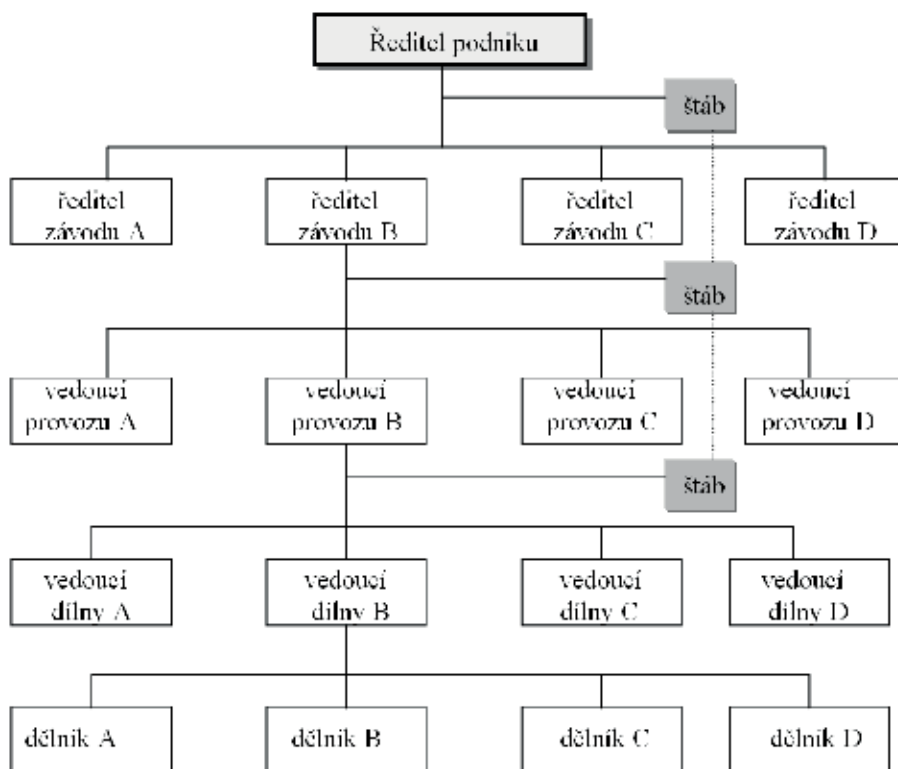
Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008

Štábní struktura

Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Štáb nemá oprávnění rozhodovat, ale v určitých úkolech má odlehčit práci liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Bez linií nemůže štáb existovat. Štáby jsou přiřazeny především vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy. Princip jednoty příkazů bývá narušen.

Rozlišujeme štábní generalisty, kteří odlehčují liniovému pracovníkovi v různých detailních pracích (např. asistenti ředitele), a štábní specialisty, kteří jsou pověřeni vykonávat určité odborné činnosti pro celý podnik (podnikový právník).

Štábní organizace je rozšířena ve velkých podnicích (Váchal, Pártlová, 2010).



Obrázek 1.35 Štábní struktura

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008

Divizionální struktury

U tohoto typu organizačních struktur dochází, jak uvádí Mintzberg (1989), opět ke spojování jednotlivců do různých skupin, avšak tyto skupiny se zaměřují na specifické oblasti, jako konkrétní výrobek, geografický region nebo zákaznickou skupinu. Každá taková skupina produkuje své vlastní výrobky nebo služby s určitou mírou autonomie, zatímco některé funkce, jako řízení lidských zdrojů, finance, strategické plánování nebo koordinace a kontrola, stále spadají pod nejvyšší vedení společnosti.

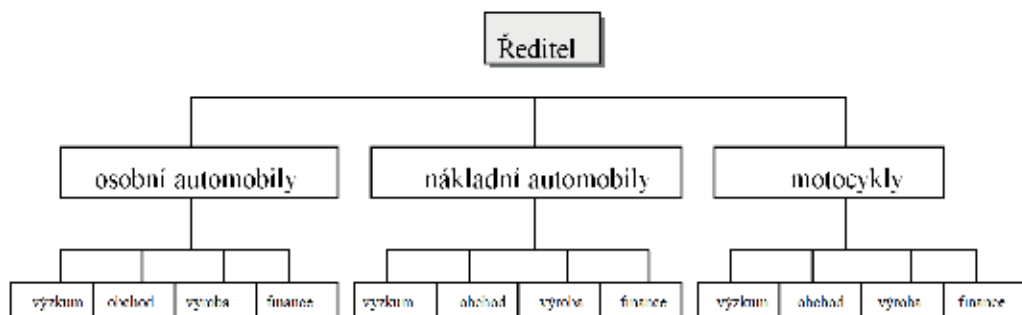
Hunter (2002) definuje následující faktory charakteristické pro divizionální struktury:

- autoritativní, deterministické, autonomní,
- rozsáhlá řídicí hierarchie, centralizace profesně-expertních jednotlivců,
- role manažera spočívá v implementaci strategie formou řízení výstupů jednotlivých divizí,
- standardizace výstupů je základním řídicím mechanismem,
- rozhodovací proces je řízen finančními cíly,

- komunikace je formalizována,
- komplexnost spočívající v rozmanitosti cílových trhů a produktů.

Divizionální struktura nabízí celou řadu výhod. Zejména zaměřuje svou pozornost na konkrétní výrobky nebo služby, geografické regiony nebo zákaznické skupiny při ponechání odpovědnosti za výstupy na samotných divizních týmech. S větší autonomií mohou divizní manažeři lépe plánovat, delegovat a přizpůsobit a koordinovat činnost divize (Banner, 1995).

Zároveň má však toto uspořádání i své nedostatky. Banner (1995) zmiňuje, že divizionální uspořádání sice na jedné straně nabízí příležitost pro růst a výchovu nových manažerů v rámci jednotlivých divizí, naproti tomu však potřebuje více manažerů se všeobecnými zkušenostmi. Ještě významnější je však skutečnost, že mezi jednotlivými divizemi dochází k duplicitě funkcí, technologického vybavení a zázemí a otevírá se tím prostor pro konkurenční boje o zdroje mezi divizemi a centrem. Podobné obavy popisuje i Mintzberg (1989), když zpochybňuje schopnost společností s tímto typem organizace přizpůsobovat se novým pracovním postupům a zmiňuje, že „*k inovacím je zapotřebí podnikavost a 'podnikavost v podniku'*¹, což není možné při různě nastavených podmínkách“. Jinými slovy, pokud se vyvíjí jednotlivé divize samostatně, je velmi těžké, aby následně celý podnik inovoval své postupy a procedury jako jeden celek.



Obrázek 1.36 Divizionální organizační struktura

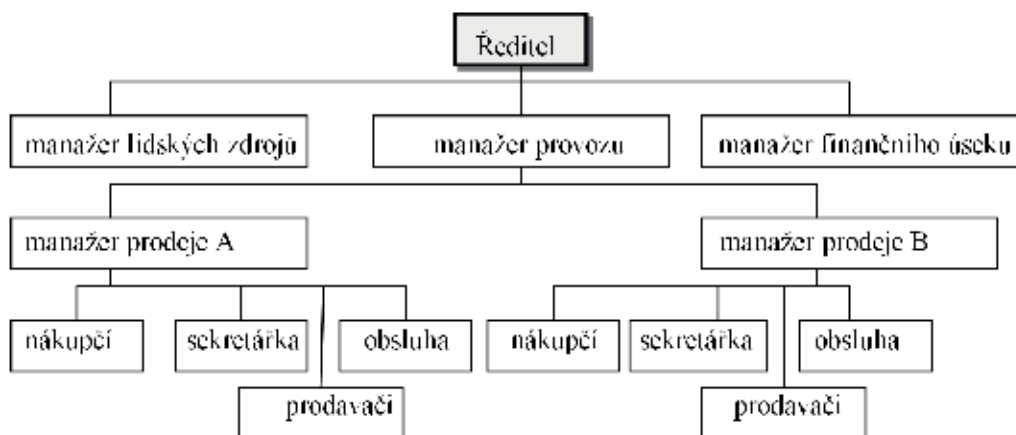
Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008

Kombinované struktury

Může se jednat např. o hybridní strukturu, která vzniká spojením funkční struktury a divizionální struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur ve svých konkrétních podmínkách.

Hybridní struktura funguje nejlépe, jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích, jsou zabezpečovány centrálně (Váchal, Pártlová, 2010).

¹ „Podnikavost v podniku“ – z anglického „intrapreneurship“ – je proces vyvíjení nových výrobků a služeb určených pro realizaci na vnějším trhu (angl. „entrepreneurship“), ale určených pro spotřebu v samotném podniku (Pinchot, Pinchot, 1993).



Obrázek 1.37 Kombinovaná struktura

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008

Profesní byrokracie

Toto uspořádání vzniklo zejména rozvojem sektoru služeb. Uplatňuje se zejména v těch organizacích, jejichž hlavní jádro tvoří zaměstnanci s vysokou profesní úrovní založenou na standardizované a náročné profesní přípravě (profesionalismu). V praxi se jedná např. o vysoké školy, nemocnice, pracoviště sociálních služeb, advokátní kanceláře apod. Základním předpokladem profesní byrokracie je profesní specializace (Banner, 1995).

Jako základní charakteristiky profesní byrokracie lze jmenovat následující (Hunter, 2002):

- byrokracie, decentralizace, autonomie,
- méně rozsáhlá střední hierarchie, větší počet podpůrného personálu,
- standardizace dovedností je základním mechanismem kooperace,
- jednotliví specialisté pracují samostatně, jsou prostředkem kontroly své dané profese,
- rozhodovací proces je vysoce individualizovaný, založený na základních interních pravidlech,
- komunikace je silná mezi specialistou a klientem, slabší mezi jednotlivými specialisty,
- komplexnost organizace je založena na pracovních procesech jednotlivých specialistů.