

Management

FIREMNÍ KULTURA



Firemní kultura - charakteristika

Firemní kultura – obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.

E. H. Schein

Firemní kultura – sdílení filosofie, ideologie, hodnot, předpokladů, názorů, očekávání, postojů, norem, které odhalují implicitně nebo explicitně skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy ve firmě.

Firemní kultura je tvořena :

- základní předpoklady, hodnoty a postoje – co je v organizaci a pro organizaci důležité, co by měli uznávat a sdílet všichni zaměstnanci
- normy – slouží k realizaci hodnot
 - nepsaná i psaná pravidla pracovního i společenského chování
- jazyk
- historky a mýty
- zvyky, rituály, postoje a obřady
- hrdinové
- firemní architektura a vybavení
- symboly – název organizace, logo, heslo, oblečení, vybavení pracoviště

Roviny firemní kultury

1. Artefakty
2. Hodnoty
3. Předpoklady

Artefakty – všechny venkovní projevy kultury, které člověk vnímá a to zejména tehdy, pokud se setkává s neznámou kulturou. Jsou lehkopopsatelné, význam nemusí být jednoznačný.

Hodnoty a normy chování – regulující funkce pro chování skupiny v různých situacích. Hodnoty fungující na znalostní úrovni mohou predikovat mnohé z toho, co je pozorovatelné na úrovni artefaktu.

Předpoklady – soubor základních předpokladů, které sdílíme, na které emocionálně reagujeme.

Cíle firemní kultury

- Strategické – formálně stanovené cíle, za které odpovídá TOP management, mají formu hesel určených firmě i veřejnosti.
- Operativní – jsou odvozeny od strategických cílů, odpovídá za ně střední management, jsou konkrétní, platí na dobu jednoho roku.
- Operační – normy chování, kritéria výkonu a termíny dokončených úkolů, které vychází z operativních cílů, jsou konkrétní a měřitelné.

Zdroje firemní kultury

1. **Vliv prostředí**
- 2 **Vliv zakladatele**
3. **Vliv velikosti a délky existence firmy**
- 4 **Vliv využívání technologií**

1. Vliv prostředí a národní kultury

Hledání obsahové dimenze národní kultury, identifikovat obsah kultury v jednotlivých regionech. Chování managerů a pracovníků jednotlivých zemí.

- pět základních dimenzí kultury:
 - velké rozpětí moci – malé rozpětí moci
 - Individualismus – kolektivismus
 - Feminita – maskulita
 - Vysoká míra vyhýbání se nejistot – malá míra vyhýb.se nejistot
 - Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace

Obsah národní kultury determinuje

- **Tendence firmy při utváření a volbě organizačních struktur**
- **Míra akceptace jednotlivých manažerských funkcí**
- **Styl řízení a způsob rozhodování ve firmě**
- **Vize pracovníků o roli manažerů ve firmě**
- **Motivační vzorec příslušníků jednotlivých kultur**

Prostřednictvím důsledků obsahu národní kultury pro uvedené aspekty řízení se národní kultura promítá do obsahu organizační kultury a ovlivňuje stejně i míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení vyvinutých v odlišných kulturních kontextů.

Prolínání jednotlivých úrovní ve firemní kultuře

1. Nadnárodní organizační kultura – kultura charakteristická pro určitou oblast, které přesahuje hranice jednoho státu.
2. Národní kultura – vyjadřuje zvláštnosti daného státu.
3. Kultura vlastní organizace – vlastním vývojem v dané zemi.
4. Subkultury – útvary v dané firmě, lidé se společnou profesí.

Vliv podnikatelského a trhového prostředí

Vliv profesí – spojené s určitým typem vzdělání, zájmy a způsobem myšlení. Výrazně se projevuje v profesně homogenních firmách. Projevy – určité druhy práce, zvyky.

2. Vliv zakladatele

Role vůdce a zakladatele firmy je při organizační kultuře jedinečný. Firemní kultura je chápána jako způsob, změn v organizaci, odráží myšlení a chování vrcholového managementu. Vůdce a kultura jsou dvě strany stejné mince. Platí nejen ve firmách, ale i např. v politických stranách.

Vliv zakladatele – předkládá vlastní vizi firemní kultury
- vliv moci

Typy firemní kultury

1. Kultura moci – autorita postavená na strachu.
2. Kultura rolí - firma je složená ze společných článků, které tvoří řetěz. Ten začíná ředitelem, delegování pravomocí.
3. Kultura výkonu – firma se soustřeďuje na vytýčené cíle víc, jak na dodržování formálních předpisů.
4. Kultura podpory – pocit sounáležitosti s firmou.

3. Vliv velikosti a délky existence firmy

Výrazný vliv na obsah organizační kultury má délka existence firmy a také její velikost. Vývoj organizace je spojený s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisí se zráním organizace a jejím růstem.

Počáteční fáze – je důležitým zdrojem identity a síly organizace, dominantní úlohu sehrává zakladatel. Nutná pružnost a schopnost improvizovat.

Druhá fáze – označována za střední věk organizace, firma potřebu je udržet svůj růst a stabilitu. Zavedení pevné organizační kultury.

Firemní zralost – období interní stability, ale také stagnace.

4. Vliv technologií

- Vliv na pracovní proces ·
- Komunikace uvnitř firmy
- Absence ústní komunikace
- Vznik virtuálních firem
- Determinace firemní kultury

Význam firemní kultury

Firemní kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.

Firemní kultura nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních předpokladů, názorů, hodnot, norem sdílené jedinci.

Firemní kultura existuje prostřednictvím jedinců, je skupinový fenomén, který má nadindividuální povahu.

Firemní kultura je výsledkem procesu učení, realizovaného v rámci řešení problémů venkovní adaptace a vnitřní integrace.

Firemní kultura je produktem dynamických změn organizace.

Funkce firemní kultury

Firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.

Firemní kultura vytváří prostředí, které by mělo přispívat ke zlepšení výkonnosti.

- Přenášení identity a jednoty cílů na členy organizace.
- Vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti.
- Formování chování poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

Každá firemní kultura má svůj specifický obsah, dvojitý účinek na výkonnost organizace. Aktivuje pracovníky a vede k vlastním cílům.

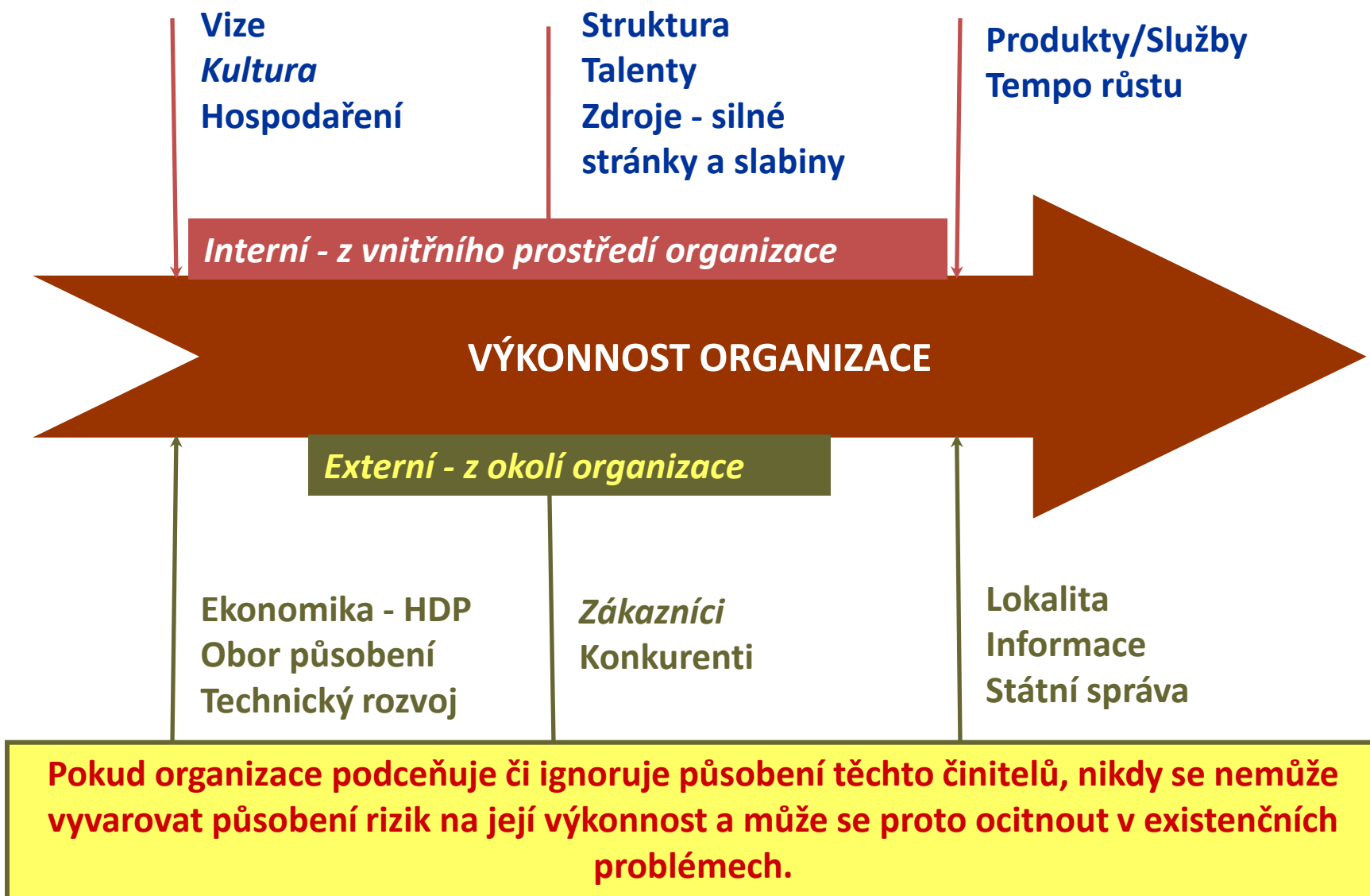


Firemní kultura musí jasně podpořit orientaci na zákazníka

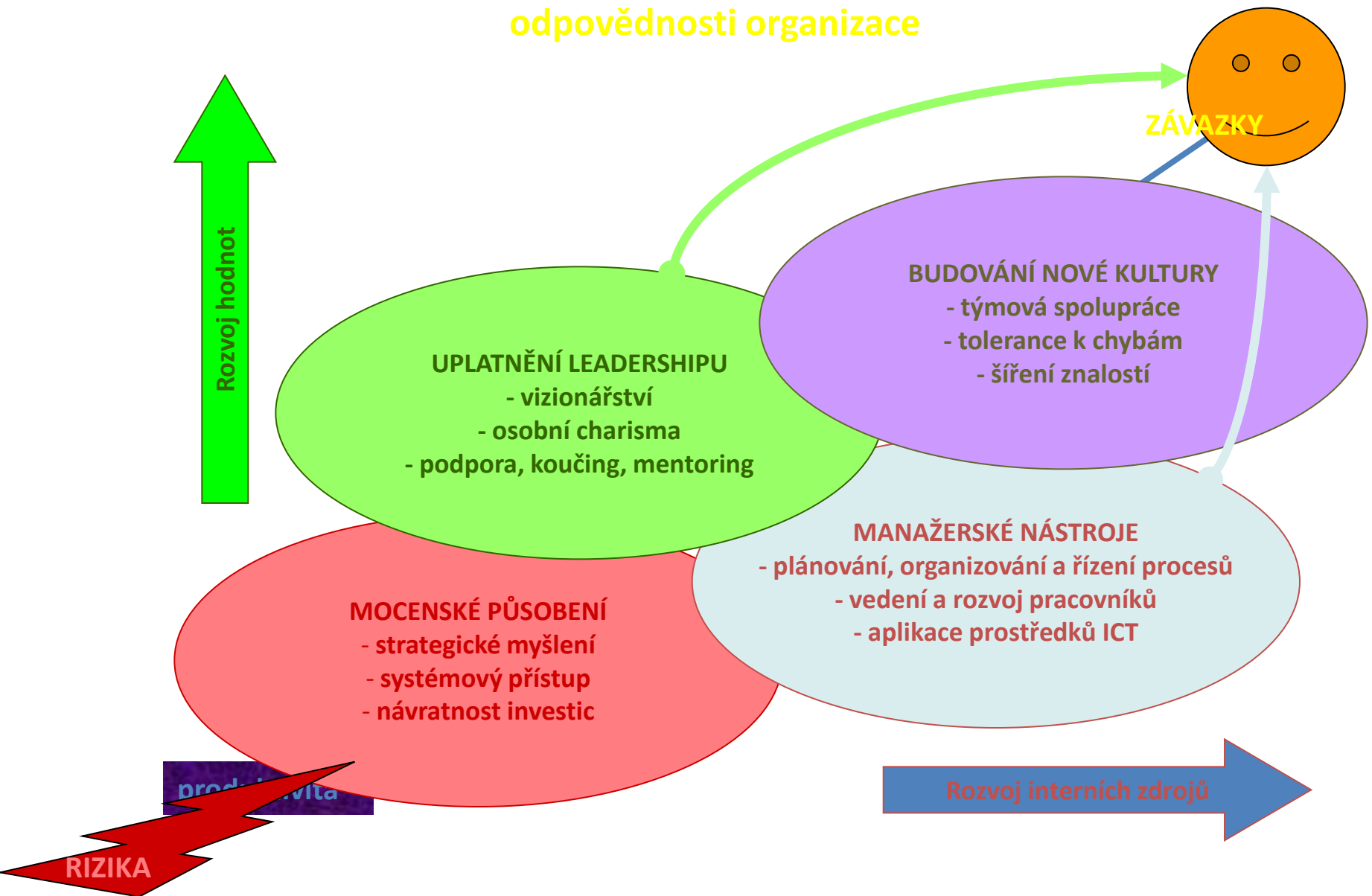
Na výkonnost organizace působí v ní panující sociální klima a jím podmíněná kvalita vnitřních vztahů mezi pracovníky a jednotlivými pracovními týmy stejně významně (a mnohdy dokonce významněji) než organizace a technologie jí prováděných operací.

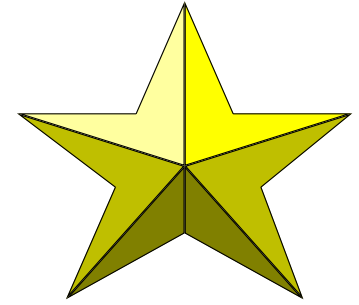
Výkonnost organizace proto podmiňuje nejenom vhodná volba strategie jejího působení (vztahy s okolím), ale také stav její firemní kultury (interní vztahy).

Činitelé působící na podnikatelskou výkonnost organizace:



Překonáním podnikatelských rizik k plnění závazků společenské odpovědnosti organizace



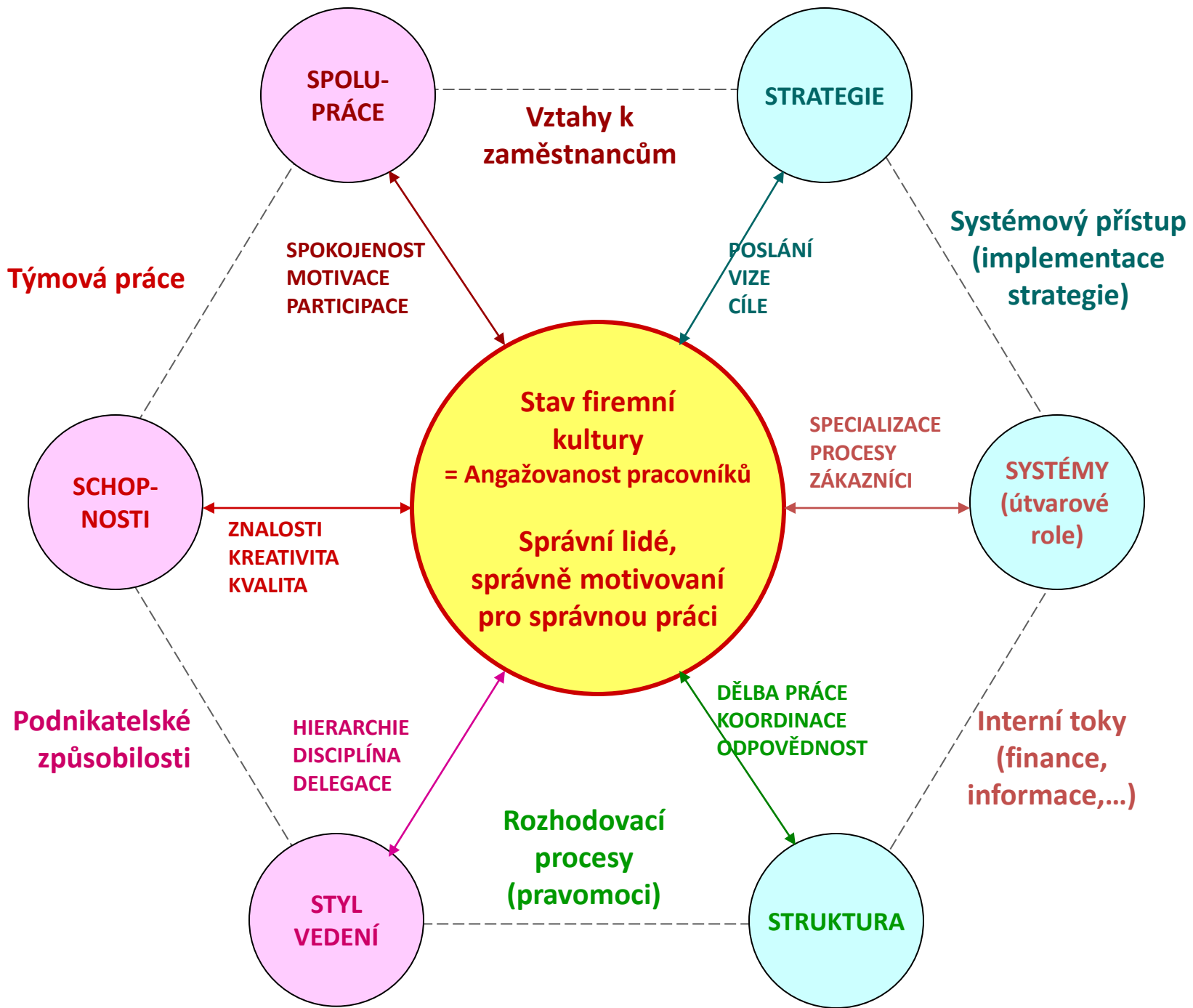


Co to je firemní kultura?

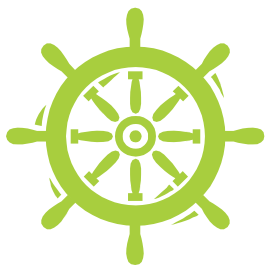
- těžko postižitelný fenomén, vymezující *kvalitu sociálního klimatu* ve firmě a dominantní postoje jejích pracovníků;
- její stav je relativně snadno postižitelný ihned po vstupu do firmy, *oslovuje spíše pocity než racionální úvahy*;
- její stav je vymezen pojetím modelu „7S“.



Změna firemní kultury vyžaduje mnohem větší pozornost managementu než změna pracovních postupů vyvolaná novými technologiemi.



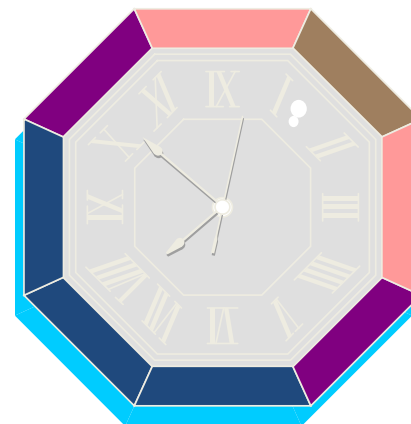
Jak vhodně usměrňovat stav firemní kultury?



- změnou *stylu vedení* pracovníků;
- obměnou *komunikačních cest a forem komunikace* uvnitř firmy.

Co brání změnám v pojetí firemní kultury?

- Hierarchické pojetí funkční organizační struktury.
- Byrokracie a rigidita výkonu některých činností.
- Klima nepřátelské vůči změnám.



Změny firemní kultury lze dosáhnout především:

- Výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu.
- Účinným odměňováním žádoucích projevů a pracovních postojů.

K největším podnikatelským úspěchům vede přizpůsobivá firemní kultura ve vnitřním prostředí organizace

Základní hodnoty	<p>Manažeři věnují stejnou pozornost názorům akcionářů, zákazníků a zaměstnanců. Upřednostňují lidi a procesy, které přinášejí účelnou změnu (leadership).</p>	<p>Manažeři věnují pozornost především sobě a pak produktům nebo technologii. Upřednostňují redukci podnikatelských rizik (orientace na kontrolu).</p>
Normy	<p>Podrobné zaměření na všechny složky úspěchu, prioritní orientace na zákazníka. Iniciují procesy změny.</p>	<p>Firemní politika(y) Byrokratické přístupy Udržení statu quo</p>
	<i>Přizpůsobivá kultura</i>	<i>Rigidní kultura</i>



**Současný
stav**

**Vize úspěšné
budoucnosti**

Formulace vize:

- ✧ Formulace vize budoucích podnikatelských úspěchů musí být: *přitažlivá, srozumitelná a zajímavá.*
- ✧ Úvod formulace musí specifikovat *příležitost*, o kterou organizace usiluje naplněním vize.
- ✧ Formulace musí jasně představit CO vize sleduje: prostřednictvím metafor a analogií, které jí učiní srozumitelnou všem zaměstnancům.
- ✧ Formulace musí jednoznačně popsat JAK bude vize naplňována.
- ✧ Na závěr musí být uvedeno k jakým podnikatelským VÝSLEDKŮM naplnění vize povede.

Soubor základních hodnot je zdrojem výhod, ale také interních konfliktů v organizaci

- **Klíčové hodnoty:** jsou spojeny s posláním organizace a jsou v jejím vnitřním prostředí hluboce zakořeněny - mají dlouhodobou platnost.
 - Ve vztahu ke klíčovým hodnotám nesmí vedení organizace připouštět žádný kompromis.
- **Instrumentální hodnoty:** jsou odvozovány od cílů organizace a jejich respektování stmeluje pracovníky organizace kolem úsilí o zajištění vysoké kvality a nízké nákladovosti všech jejích interních procesů.
 - Porušení těchto hodnot je považováno za profesní selhání i v případech, kdy ti, kteří se ho dopustili, sledují inovaci existujících procesů.
- **Aspirační hodnoty:** jejich vznik je spojen se snahou zajistit adekvátní reakci organizace na vývoj v jejím okolí.
 - Jsou mobilizující, jejich akceptování však mnohdy naráží na rezistenci těch pracovníků, kteří v jejich akceptování vidí porušení loajality k instrumentálním hodnotám.
- **Náhodné hodnoty:** vznikají spontánně a jsou vesměs odrazem panujících většinových názorů v okolí organizace, když tyto názory jsou specificky transformovány do pracovních postojů některých profesních skupin pracovníků.

- **Základní hodnoty stmelují pracovní kolektiv, dávají působení každého jeho člena hlubší smysl.**
- **Jejich zveřejnění také přispívá k vylepšování obrazu organizace v širší veřejnosti a zároveň ke vzniku pocitu hrdosti jejich pracovníků na příslušnost k organizaci.**
- **Respektování instrumentálních hodnot přispívá ke stabilizaci vztahů organizace s obchodními partnery i se zákazníky. A pokud tyto hodnoty nejsou pojímány rigidně, vytvářejí prostor pro trvalé vylepšování organizací nabízených produktů a služeb.**
- **Je nutno, aby vedení organizace usilovalo aktualizací souboru základních hodnot a interních norem také o zvýšení ochrany proti mnohdy netolerovaným negativním jevům jako**
 - **porušování pracovní kázně,**
 - **nepoctivé jednání pracovníků,**
 - **povyšování oblíbenců či příbuzných,**
 - **korupce.**



Aby se organizace vyhnula nebezpečí, že upadne do pasti mylných představ o správnosti své zákaznické orientace, musí zajistit několik podstatných změn označovaných jako „4C“ v charakteru svého fungování a podpořit tuto změnu vybudováním nové firemní kultury.

***koordinace (coordination)* působení jednotlivých odborných útvarů (nositelů funkcí);**

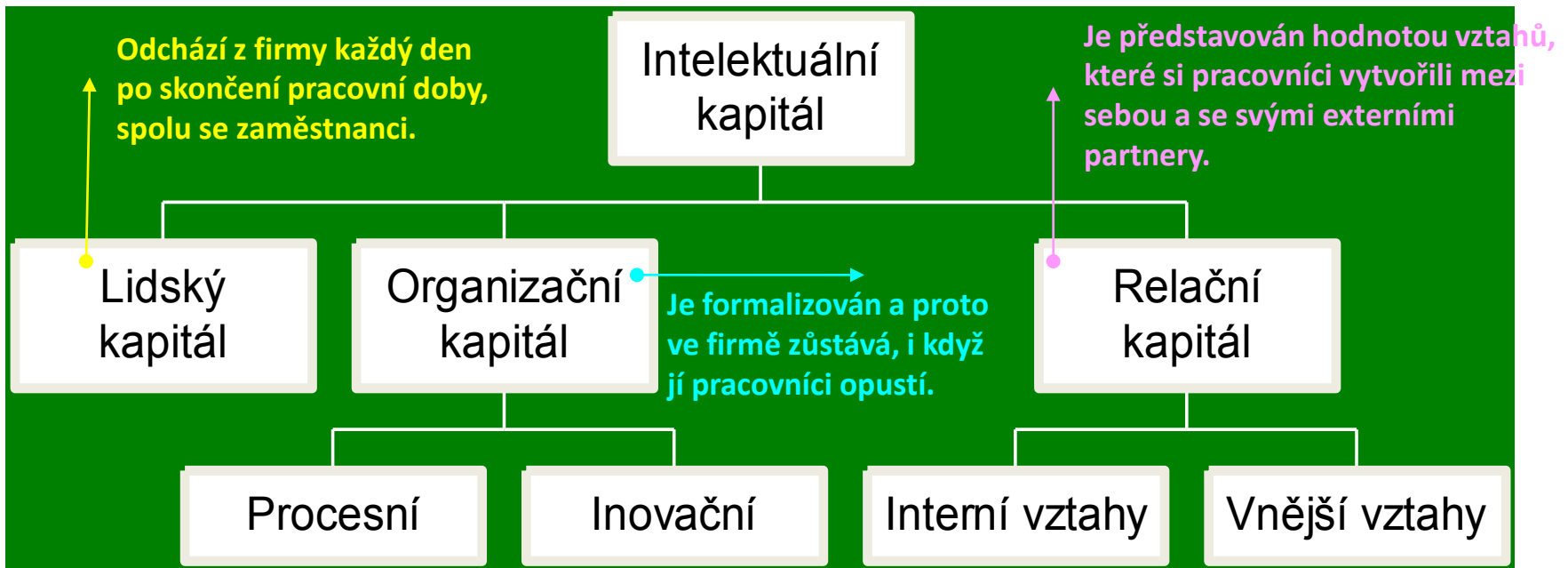
***spolupráce (cooperation)* všech pracovníků vedená společným cílem maximálního uspokojení zákaznicka očekávání;**

***schopnosti (capability)* uplatnit mezi-funkční způsobilosti, zajistit komplexnost řešení zákaznickových požadavků (technicky, dodavatelsky, ekonomicky i sociálně);**

***alianční propojení (connections)* s externími partnery, schopnými dodat určité složky zákazníkovi nabízeného řešení ve vyšší kvalitě či s nižšími náklady.**

Skladba intelektuálního kapitálu organizace

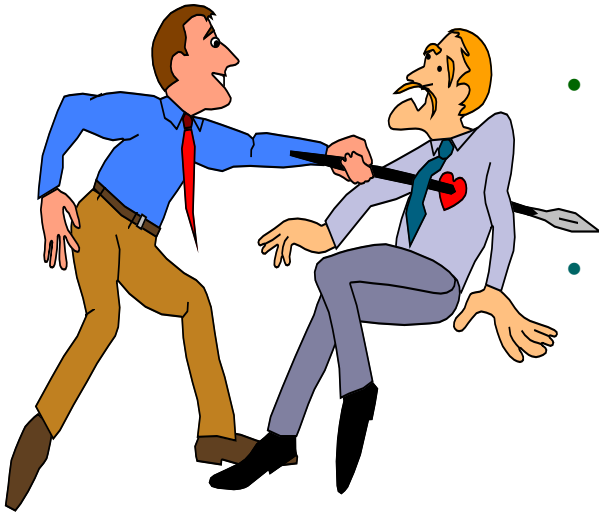
Intelektuální kapitál představuje potenciální efekt, který se projevuje až ve spojení s hmotnými aktivy v podobě přidané hodnoty, zvyšující konkurenceschopnost organizací nabízených projekčních řešení.



Hodnotu intelektuálního kapitálu (nehmotných aktiv) organizace představuje rozdíl mezi její tržní a účetní (hodnota hmotných aktiv) hodnotou

Změnou, kterou si přejeme vidět ve světě, se musíme stát my sami!

Mahátma Gandhí



- Prostředí provokující k inovacím, musí být nesmírně tolerantní k omylům. K neúspěchům dochází; důvěřujte lidem a budete mít z neúspěchů zisk.
 - Pracoviště je nutné změnit v benzinové čerpadlo pro mozky pracovníků; nikoliv v závodní dráhu pro jejich vzájemnou soutěž.
- Lidské bytosti nejsou standardním zbožím. Je třeba si uvědomit, že každý jedinec je jiný: Hvězdy přitahují jiné hvězdy; ztracené existence přitahují sobě podobné!

Výrok k zamyšlení na závěr :



Hierarchie je taková forma uspořádání organizace, ve které pracovníci stojí čelem ke generálnímu řediteli a obracejí se proto zády k zákazníkům, jedinému zdroji příjmů organizace.

**NORDSTRÖM, K.A. - RIDDERSTRÅLE, J.: Funky Business,
Grada, Praha 2005**

Co pracovníci ukazují zákazníkům, když se musí svému generálnímu řediteli klanět?

Firemní filosofie, etický kodex

- Způsob marketingové činnosti
- Souhrn mnoha dílčích činností

Etický kodex

- Působení na zákazníka i zaměstnance
- Preambule, principy, zásady, postupy
- Tvorba založena na provokaci a kompromisu
- Přesná a jednoznačná a všezahrnující formulace

Etický kodex – tvorba, otázky

- **Kdo** jsou osoby nebo skupiny osob, které jsou ovlivněny chováním organizace nebo členy organizace a jak upřednostňováni?
- Jaký je **prostor** ve kterém organizace působí?
- Jakých neetických činností by se měla organizace **vyvarovat** a jak?
- K jakým etickým sporům budou členové organizace nejčastěji **vystavováni**?
- **Jak** mohou být takové konfliktní situace řešeny?

Co děláme?

dobré
věci

špatné
věci

Jak děláme?

dobře

špatně

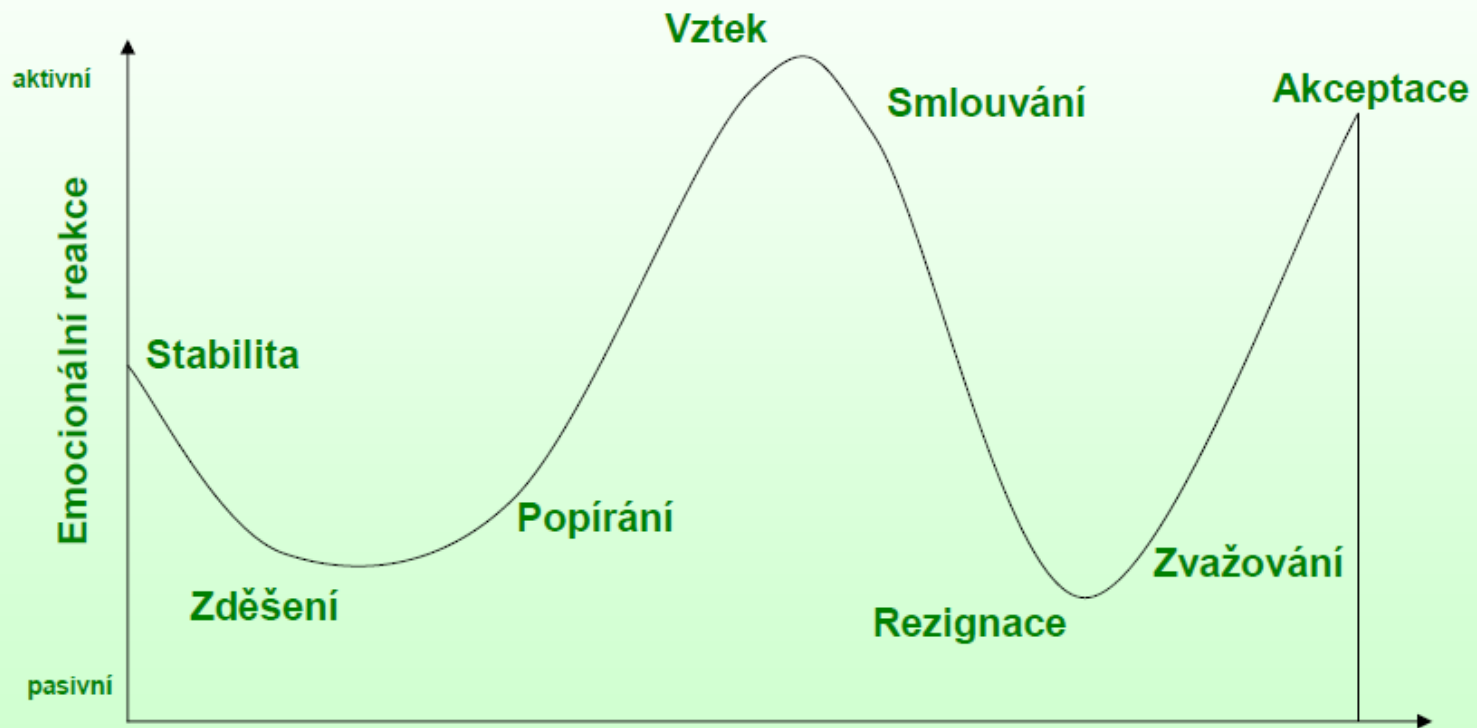
dobré věci
dobře

špatné věci
dobře

dobré věci
špatně

špatné věci
špatně

REAKCE NA ZMĚNY



Krizový management

Co to je?

- krize je součástí podnikání
- systematická odezva na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetky a stabilitu společnosti
- krize je všudypřítomná a nediskriminační, může postihnou kohokoli, kdykoli a kdekoli
- otázkou není „zda“ ale „kdy“
- je to nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu
- rozeznáváme krizi potenciální, latentní a akutní

Příčiny a podstata firemní krize

- velké společnosti čelí krizi každých 4-5 let
- 80% krizí vzniká v okolí podniku
- příčiny jsou různé – povětrnostní vlivy, přírodní katastrofy, nepříznivý vývoj směnných kurzů, průmyslové havárie, podvody, poškození jména zavedené značky, móda, změna technologií, legislativa, chybné spekulace, vysoké náklady, úpadek významného dodavatele nebo odběratele, požár, ...

Nejčastější příčiny

1. Ipění na dosavadní strategii
2. Ipění na aktivitách, které přivedli podnik k úspěchu
3. Ipění na dosavadních postupech a procesech, které se staly rutinou
4. silné vztahy k dodavatelům, odběratelům, bankám,...
5. silná podniková kultura která se změnila v dogma

Krize související s vývojem podniku

- vývoj – vznik, růst, stabilizace, úpadek a zánik
 - nejvíce je ohrožen podnik v prvních čtyřech letech
1. krize způsobená přechodem na nové trhy
 2. krize v důsledku vytváření složitějších organizačních struktur

Cíle:

- předjímání krizových situací – vyhodnocovat varovné signály a zdánlivě banální problémy
- snížení napětí v průběhu krizové události
- demonstrace firemních závazků a odborných znalostí
- řízení toku a přesnosti informací
- efektivní řízení zdrojů
- zotavení se z krize

Nástroje – měkké formy řízení

- osobnostní kvality
- firemní kultura
- netradiční způsoby myšlení

Manažerské desatero v krizových situacích

1. Krizové situace předjímat – provádět audity
2. Vytvářet plány krizových opatření
3. Využívat transdisciplinárních týmů – kvalifikovaní pracovníci
4. Zajistit informační procesy
5. Zajistit interní i externí komunikaci
6. Včasné přepnutí strategie na krizový scénář
7. Důraz na komplexnost všech opatření
8. Zvládnou psychologické nároky
9. Využít pozitivní stránky krize – př. odhalení „lídra“
10. Zvládnutí krizové komunikace

Krizové scénáře

- prevence, podnik je zpracovává jestliže může identifikovat zdroj krize, ale nemůže určit, kdy a zda vůbec taková krize nastane
1. Zmapování potenciálních zdrojů
 2. Zpracování krizového scénáře – kdo koho bude informovat, jakým způsobem budou varováni zaměstnanci a okolí, jaké informace se poskytnou, jak se bude spolupracovat s institucemi, kdo bude v kontaktu se sdělovacími prostředky

Vnitřní systém včasného varování

- Tři základní pilíře:
 1. Operativní controlling-kratší časové úseky, porovnávání skutečnosti s žádoucím stavem
 2. Interní audit – poradní orgán vedení podniku, hledá jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování
 3. Vnitřní kontrola – dodržování interních norem a obecně závazných právních předpisů
- Proč? o **100%** problémů vědí řadoví pracovníci, **74%** znají mistři, **9%** střední management a **4%** vrcholoví manažeři!!!

Druhy pobídek

- materiálové pobídky – peníze, odměny
- pobídky zlepšující fyzické pracovní podmínky – vybavení pracoviště, pracovní doba
- duševní podmínky – pracovní kolektiv, příslušnost k tovární značce

Řízení organizace

- formální – dle norem, pokynů
- neformální – dle potřeb a vztahů v procesech

Trendy ekonomiky podniku

- management musí zvládnou nejmodernější informační technologie
- ALIANCE – vztah mezi odběrateli a dodavateli na bázi vzájemné důvěry
- 4 P – samozřejmostí + inovace
- zkrácení dodacích lhůt, bezchybnost dodávek, udržení zákazníka, personalistika, internet, orientace na budoucnost

Principy managementu

- organizace jako komplexní systém, jako otevřený systém
- technický a sociální subsystém
- klíčové jsou znalosti
- klíčovou úlohou managementu je dlouhodobá prosperita (pomocí inovací)
- cílů je dosahováno dobrovolným úsilím lidí
- neexistuje jediný nejlepší způsob, jak řídit podnik

Manažerské funkce

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrola

Plánování, funkce, cíle

- „Plánování je umění dělat věci jednoduše“
- Vymezení cílů a naznačení cesty.
- Co se má stát (ne co se stalo).
- cíl=konečný stav, ke kterému by měly plánovací aktivity směřovat.
- Plán=cesta k cíli.
- Rozpočty=určení zdrojů které budou uvolněny
- Funkce – stanovuje cíl vývoje, formuluje soubor hodnot, rozpoznává problémy a určuje způsob využití disponibilních zdrojů.

Strategické plánování

- vyjadřuje budoucí představu podniku (nereaguje na dnešek, ale na zítřek a budoucí příležitosti)
- Tvorba- prognóza budoucího vývoje
 - analýza současného stavu
 - stanovení strategie
 - podnikatelský záměr
- LH: Lesní zákon, LHP (LHO)

Taktické plánování

- konkretizují na období jednoho roku cíle vyplývající ze strategického plánu
- LH: plánování lesní výroby, bilanční odpočty plnění výroby, bilance zalesnění a probírek, těžby obnovní a výchovné

Operativní plánování

- určuje průběh realizace cílů v krátkém období
- je to zejména harmonogram průběhu realizace zakázky obsahující předvýrobní i výrobní etapu

Metody plánování

- A) Bilanční m.-porovnávání zdrojů a potřeb.
- B) Met. hlavního článku-vytýčí se klíčové úkoly pro splnění hlavních cílů plánu. Ty se potom prioritně plní.
- C) Met. normová-normy spotřeby mat., paliv, energie, výkonu.
- D) Met. extrapolace časových řad a trendů.
- E) Met. indexová-úkol je vyjádřen změnou velikosti indexu př. minulého a běžného roku.
- F) Met. optimalizační-optimalizace dílčích částí plánu.
- G) Met. srovnávací – porovnávání hospodářských jevů.

Plánovací proces a jeho organizace

- Plánovací proces určuje: tvůrce plánu, posloupnost jednotlivých kroků, nástroje.
- Zásady plánování: shromáždění a zhodnocení informací, přesnost, aktuálnost dat, objektivita, flexibilita, přesnost formulace závěru, reálnost, provázanost částí plánů, cílovost, účelnost.

ÚKOLY KROKY

Plánování

Kde jsme nyní?

Kde bychom chtěli být?

Realizace

Jak se tam dostaneme?

Kontrola

Jak zjistíme, že se ta dostaneme?

Měření a

Vyhodnocení

Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Tvorba plánů

- Plánování shora dolů- řídicí pracovníci formulují cíle a zásady, které nižší organizační stupně musí respektovat.
- Plánování zdola nahoru- počáteční dokumentace je zpracována na nejnižším stupni, na vyšším stupni se sumarizuje a uzpůsobí se požadavku vrcholového vedení.

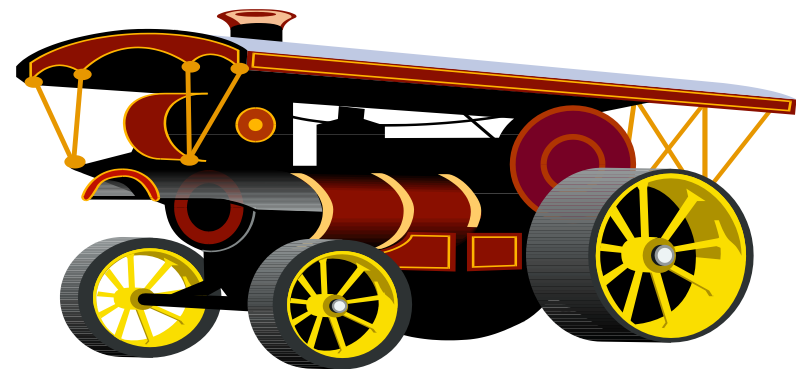
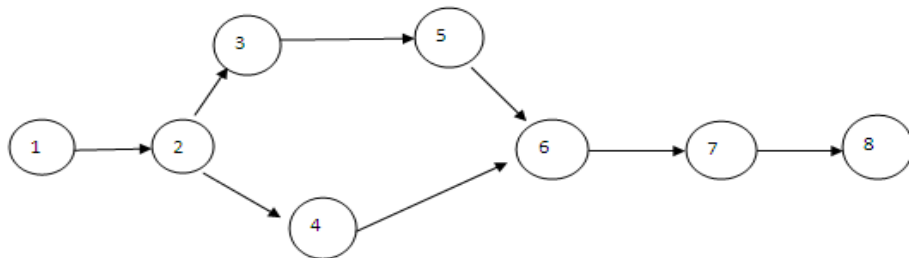
Matematické metody plánování

Metode PERT

- Mnoho reálných systémů je možné znázornit ve formě grafů – srozumitelné i pro neodborníky.
- Sestavení síťového grafu: 1. Identifikace a specifikace jednotlivých činností.
 2. Stanovení dob trvání činností.
 3. Sestavení síťového grafu.
 4. Nalezení kritické cesty – nejdelší cesta udávající celkovou dobu realizace projektu.

Činnosti a události spojené s výrobou stroje

Šipka	Popis činnosti	Musí být ukončena činnost	Kroužek
1 – 2	Stanovení technických podmínek stroje		2
2 – 3	Konstrukční řešení	1 – 2	3
2 – 4	Určení subdodavatelů vybraných dílů	1 – 2	4
3 – 5	Sestavení plánu výroby stroje	2 – 3	5
5 – 6	Výroba a montáž skupiny 1	3 – 5	6
4 – 6	Objednání subdodávek a čekání na dodání	2 – 4	6
6 – 7	Výroba a montáž montážní skupiny 2	5 – 6 4 – 6	7
7 – 8	Konečná montáž	6 – 7	8



- Doby trvání jednotlivých činností:

1. Optimistická (a)

2. Nejpravděpodobnější (m)

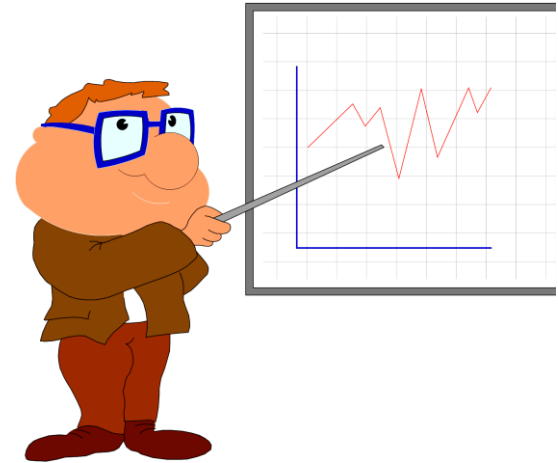
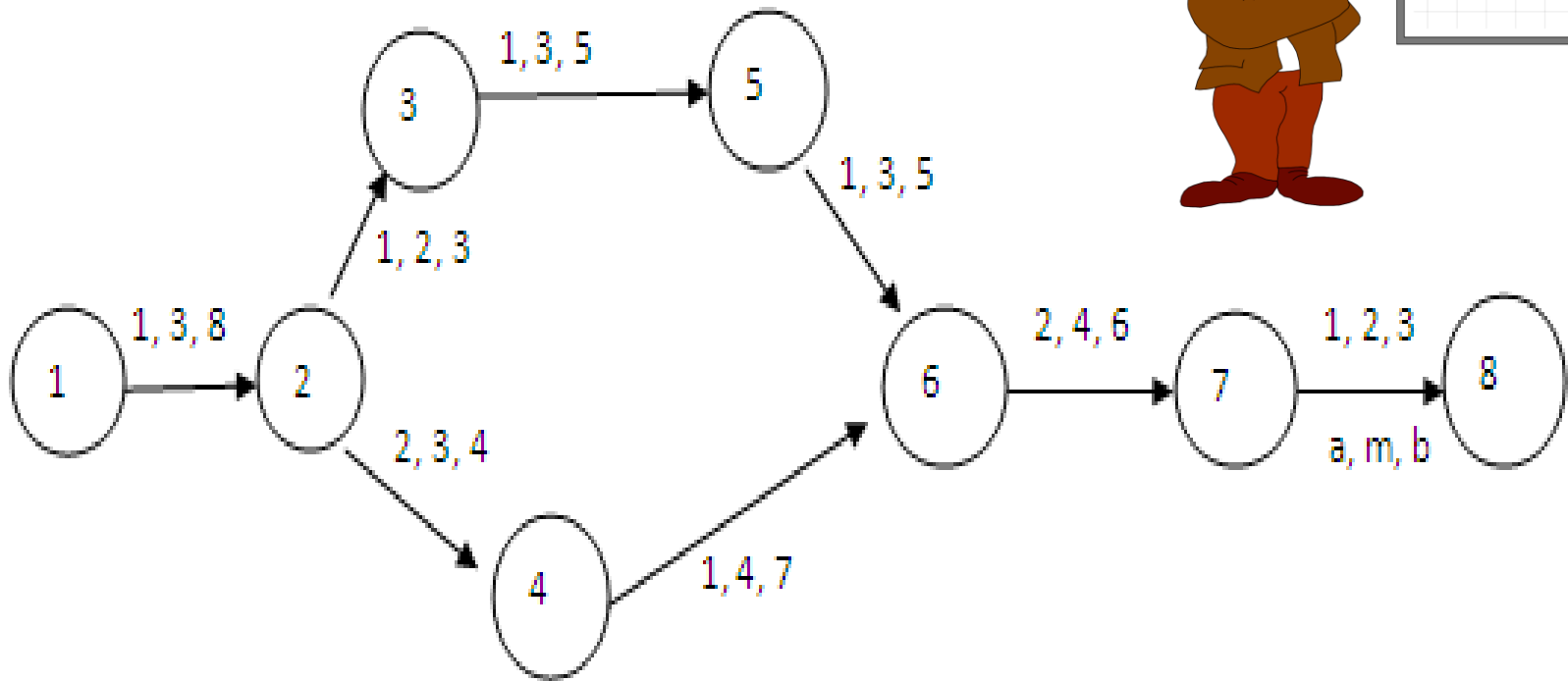
3. Pesimistická (b)

- Očekávaná doba trvání činnosti:

$$t = (a + 4m + b) / 6$$

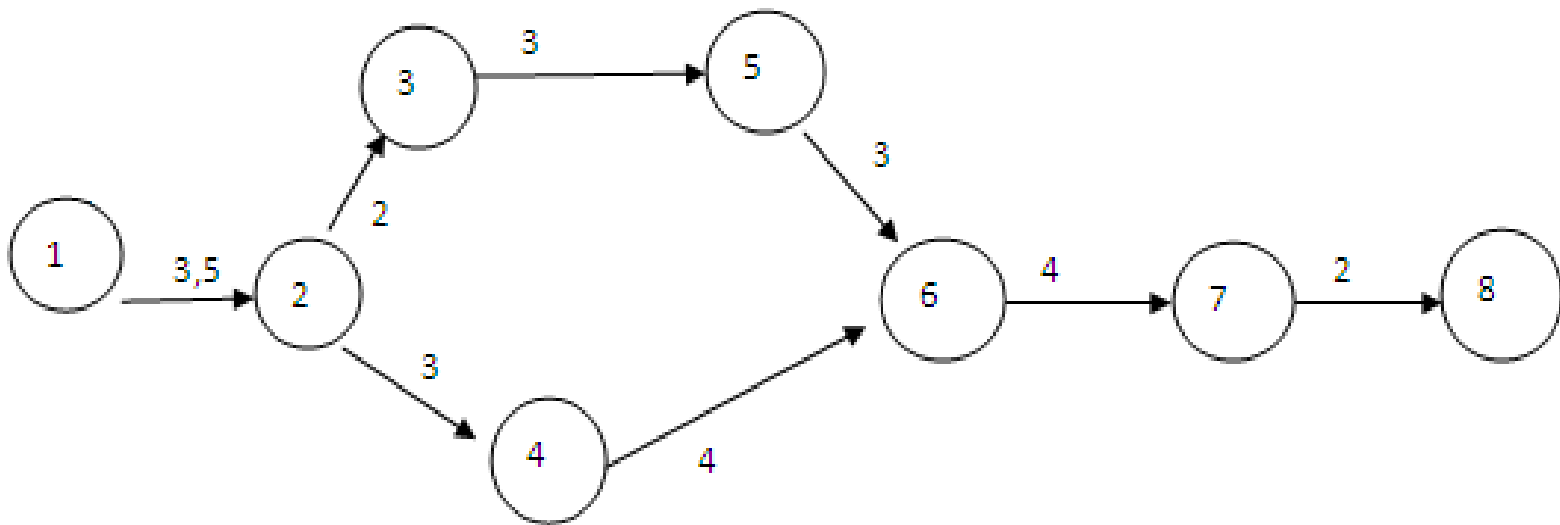
Př: a = 1týden b = 8týdnů m = 3týdny

$$t = (1 + 4 \times 3 + 8) / 6 = 3,5 \text{ týdne}$$



Řešení úkolu:

- Délka cesty (1): **17, 5 týdne** – kritická cesta
- Délka cesty (2): **16, 5 týdne**



Metody rozhodování

- subjektivní – jednoduché rozhodování bez analýzy situace, vše se organizuje a zpracovává v hlavě jedné osoby. Nikdo jiný nemůže pomoci, kontrolovat a opravit omyl.
- objektivní – kalkulace, porovnávací přepočty, matematicko-statistické metody, operační výzkum
- rozhodovací analýza

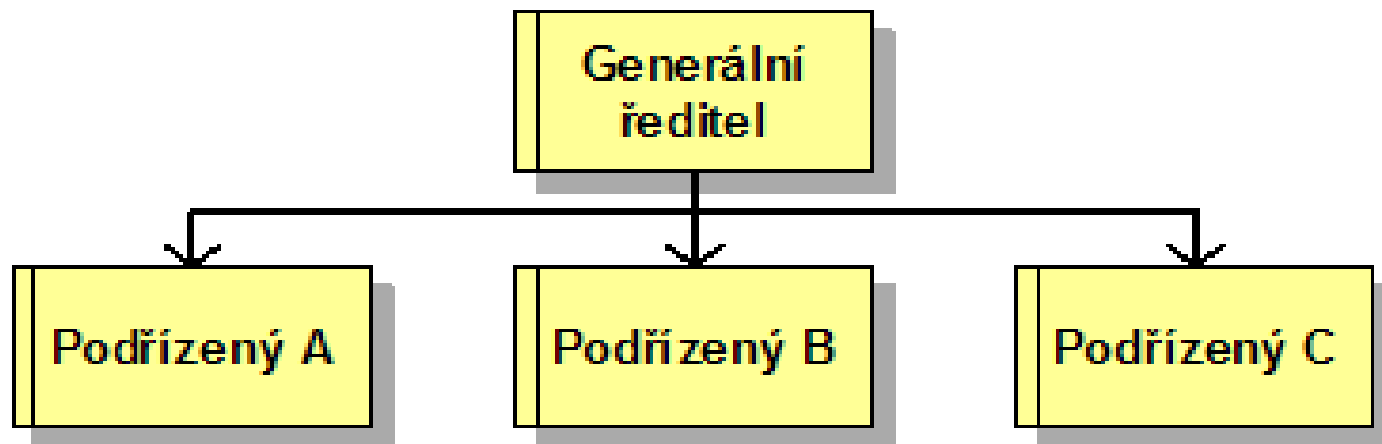
Zásady úspěšného rozhodování

1. přesně analyzovat, rozhodovat pod tlakem, rozeznat pravdivé informace
2. umět rozeznat co je důležité a co kontraproduktivní
3. umět rozpoznávat chyby
4. znát cíl a prostředky, používat přímou a nepřímou strategii

Základní typy organizačních stří 1. liniová

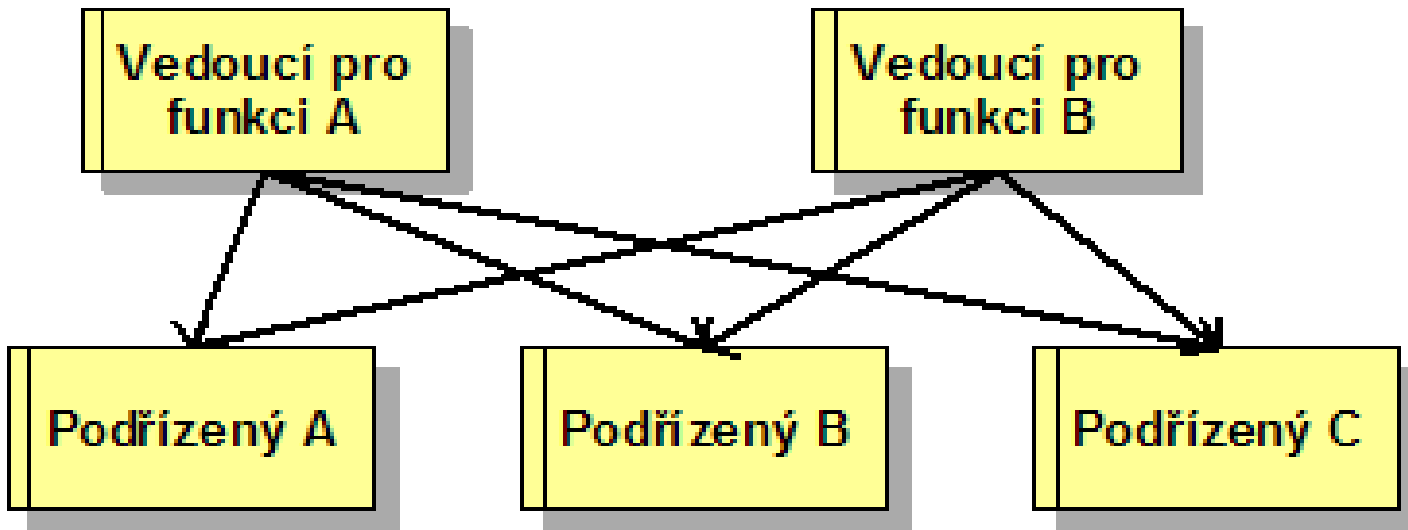


- + jednoznačné vazby mezi nadřízeným a podřízeným
- + kompetence a jednoduché vztahy
- nevhodné pro větší jednotky



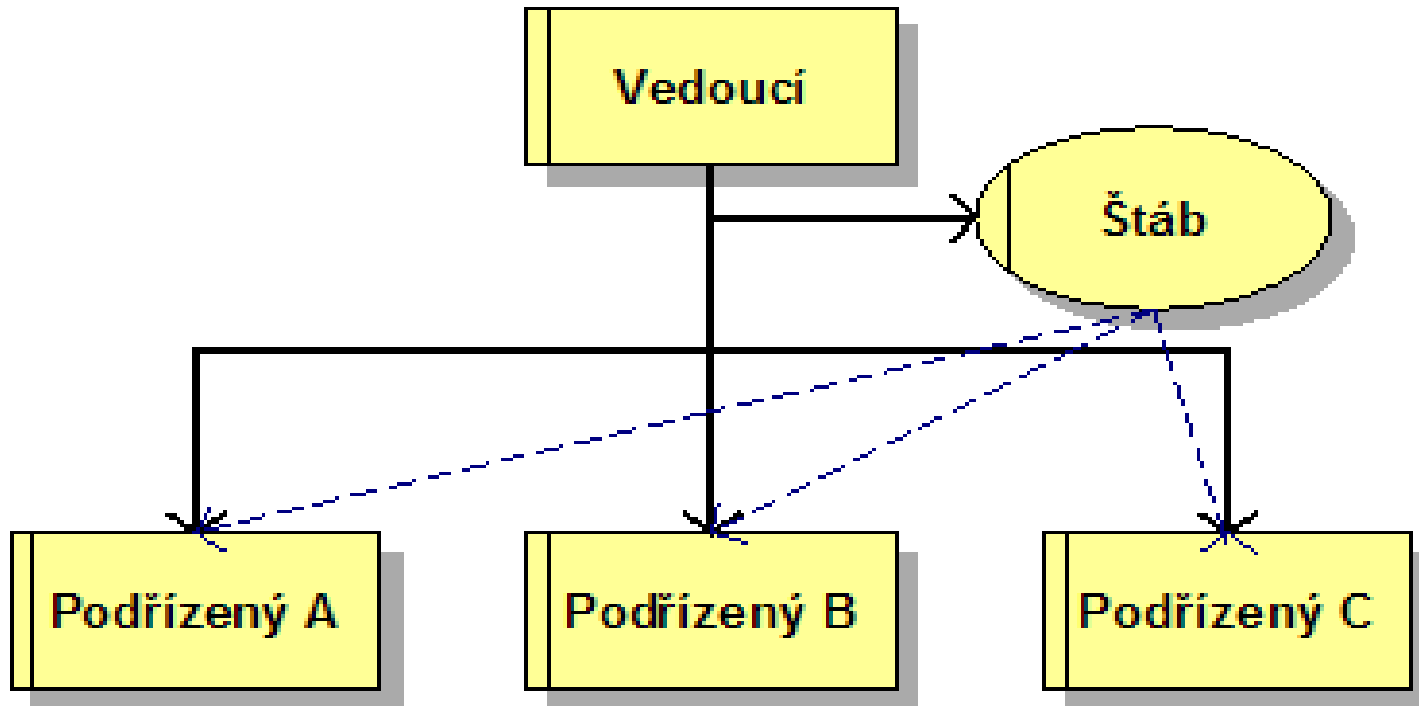
2. Funkcionální org. struktura

- + specializace funkčních vedoucích
- složité vazby, křížení kompetencí

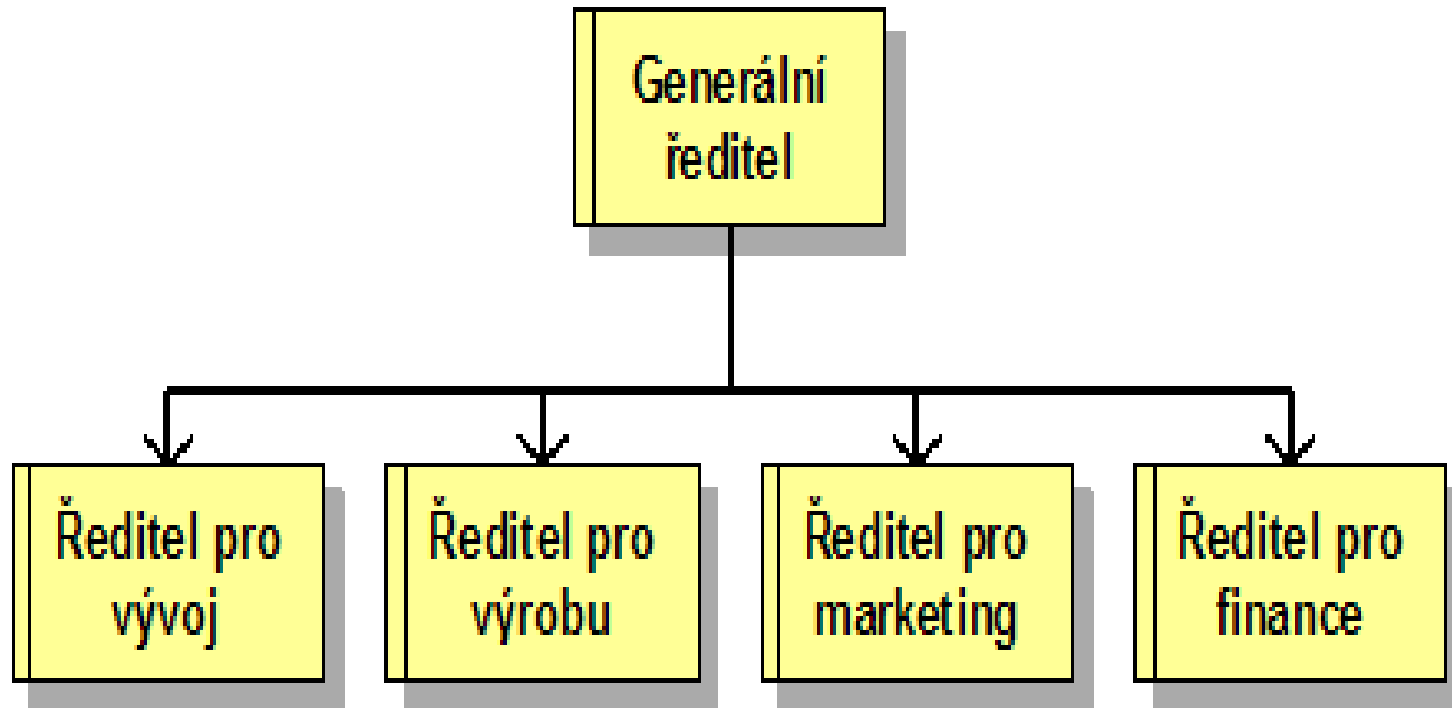


3. Liniově štábní

+ smíšení liniové a funkcionálně štábní málo používaná

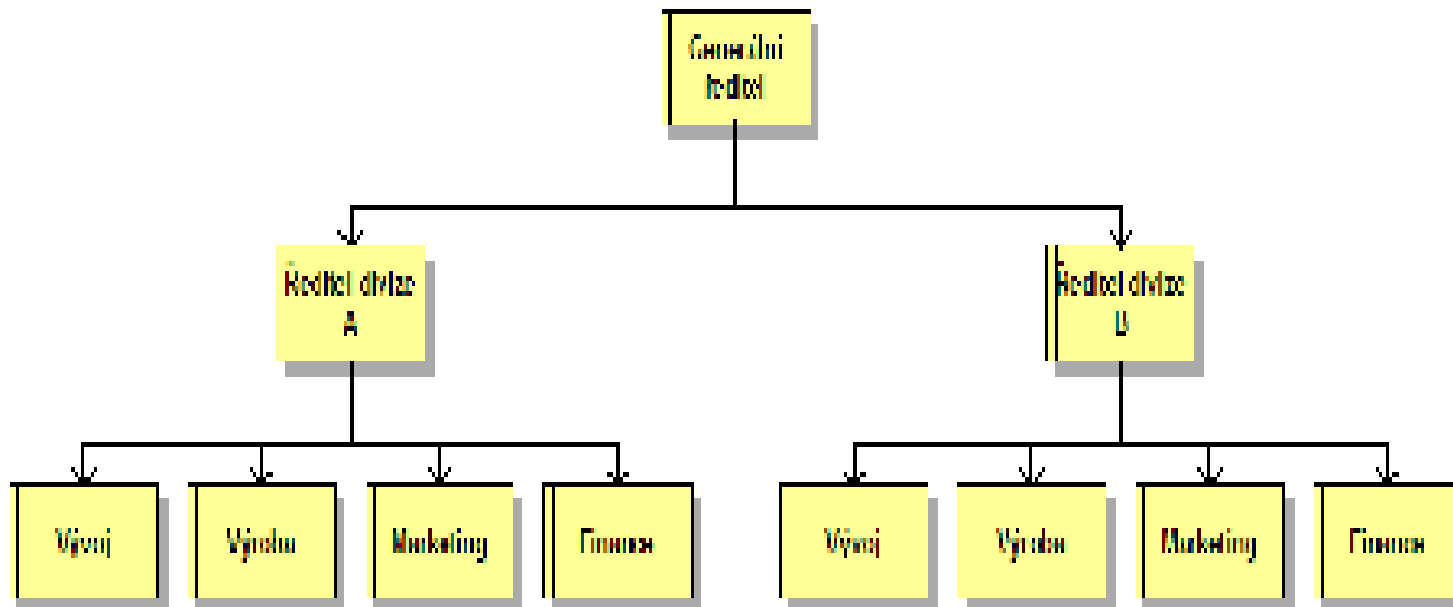


4. Funkční struktura



- + seskupování pracovníků do útvarů
- + efektivní využívání zdrojů
- + rozvoj kvalifikace pracovníků
- + rychlejší postup v kariéře
- + týmová práce
- pomalejší průběh rozhodovacího procesu
- menší inovační aktivita
- podíl jednotlivých útvarů na úspěchu je nejasný=
demotivace pracovníků
- nevychovává vrcholové managery- jsou zde specialisté
- nepřátelství vůči ostatním útvarům

5. Divizní struktura



Faktory ovlivňující výběr organizačních struktur

- a) vnitřní – cíl, velikost, právní forma
- b) vnější – stabilita okolí firmy, vliv vědeckotechnického pokroku, partnerské firmy
 - minimální náklady, maximální výkon
 - optimální využití THP
 - přírodní podmínky
 - množství staveb (budov)
 - zvládnutelnost organizace