



Václav Cejthamr, Jiří Dědina

# Management a organizační chování



- 2., aktualizované  
a rozšířené vydání

# 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**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





**Ing. Václav Cejthamr, Ph.D.**  
**Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.**

## **Management a organizační chování**

2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 3892. publikaci

Odborní recenzenti:  
Doc. Ing. Jan Eisler, CSc.  
Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 352  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3348-7

### *Upozornění*

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>1. Management a organizační chování</b> . . . . .	<b>17</b>
1.1 Integrovaná role managementu . . . . .	17
1.2 Management a organizace . . . . .	19
1.3 Cíle manažerů a organizací . . . . .	19
1.4 Efektivita organizace a produktivita . . . . .	20
1.5 Přístupy k organizačnímu chování a řízení . . . . .	21
<b>2. Podstata organizačního chování</b> . . . . .	<b>23</b>
2.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín . . . . .	23
2.2 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organační design) . . . . .	24
2.3 Teoretické disciplíny . . . . .	24
Organizační chování . . . . .	24
Organizační teorie . . . . .	25
2.4 Disciplíny aplikované . . . . .	26
Podniková personalistika . . . . .	26
Systémy podnikového řízení . . . . .	26
2.5 Organizační architektura jako soubor příbuzných disciplín (organační design) . . . . .	26
2.6 Organizační architektura jako pojem na zobecňující úrovni, zachycující moment změny . . . . .	27
<b>3. Role manažera, podstata řízení a vedení lidí</b> . . . . .	<b>31</b>
3.1 Vlastnosti a přednosti manažera . . . . .	31
Přednosti úspěšného manažera . . . . .	32
3.2 Práce manažera . . . . .	33
Uspořádání prostředí . . . . .	33
3.3 Manažerské role . . . . .	34
Mezilidské role . . . . .	34
Informační role . . . . .	34
Rozhodovací role . . . . .	35
Libovolné dělení aktivit . . . . .	35
3.4 Proč organizace potřebují manažery . . . . .	36
Model chování generálních manažerů . . . . .	36
Co dělá opravdový manažer . . . . .	37
Četnost aktivit . . . . .	37
3.5 Modely manažerské práce a manažerského chování . . . . .	37
Požadavky, omezení a volby . . . . .	37
Flexibilita manažerské práce . . . . .	37

	Jak se manažeři skutečně chovají . . . . .	38
	Manažeři budoucnosti . . . . .	38
	Deset klíčových strategií . . . . .	38
3.6	Manažerské způsobilosti . . . . .	39
3.7	Vývojové trendy v organizačním chování vedoucích pracovníků . . . . .	41
	Síly formující odvětví . . . . .	41
	Organizační schopnosti manažera . . . . .	42
	Organizační chování a diagnostický přístup . . . . .	43
	Individuální chování . . . . .	44
	Proces přiřazování . . . . .	47
	Proces učení . . . . .	48
	Diverzifikovaná pracovní síla . . . . .	49
	Osobnost, hodnoty a postoje . . . . .	50
	Atributy a charakteristické rysy osobnosti . . . . .	50
	Plánování kariéry a rozvoje . . . . .	52
	Skupiny a týmy v organizacích . . . . .	54
	Typy rozhodnutí . . . . .	56
	Vlivy na rozhodování . . . . .	58
	Efektivní týmy a pracovní skupiny . . . . .	62
	Vznik týmu . . . . .	63
<b>4.</b>	<b>Manažerské chování a efektivita . . . . .</b>	<b>65</b>
4.1	Manažerské chování . . . . .	65
4.2	Postoje manažerů k lidem . . . . .	65
	Předpoklady teorie X o lidské povaze . . . . .	65
	Předpoklady teorie Y o lidské povaze . . . . .	66
	Manažerské strategie . . . . .	66
	Požadavky vyplývající ze situace . . . . .	67
	Použití přístupu teorie X . . . . .	67
4.3	Prostředí pro japonskou teorii Z . . . . .	67
4.4	Manažerská/vůdcovská mřížka . . . . .	68
	Pět základních kombinací . . . . .	68
	Dva dodatečné styly . . . . .	70
	Rámec pro model chování . . . . .	71
	Převažující manažerský styl . . . . .	71
4.5	Manažerské systémy . . . . .	72
	Profil organizačních charakteristik . . . . .	72
	Účinky jednotlivých systémů . . . . .	73
	Management podle systému 4 . . . . .	73
4.6	Management by objectives (MBO) . . . . .	75
	Použití MBO . . . . .	77
	Hodnocení MBO . . . . .	77
	Kritika a omezení . . . . .	78
	Hodnotící schémata opírající se o MBO . . . . .	78
4.7	Kultura managementu . . . . .	79
4.8	Základní manažerské filozofie . . . . .	80
	Ohledy, respekt a důvěra . . . . .	80
	Uznání a zásluhy . . . . .	80

Zapojení a dostupnost . . . . .	80
Slušné a poctivé jednání . . . . .	81
Pozitivní jednání na individuálním základě . . . . .	81
Důraz na konečný výsledek . . . . .	81
Uspokojení zaměstnanců a zákazníků . . . . .	81
4.9 Výběr manažerského stylu . . . . .	82
Zlatá pravidla managementu . . . . .	82
4.10 Manažerské schopnosti . . . . .	82
Důležitost efektivního managementu . . . . .	82
Efektivita a schopnosti . . . . .	82
Schopní a úspěšní manažeři . . . . .	83
Měřítko efektivity . . . . .	83
Ostatní kritéria efektivity . . . . .	84
4.11 Management času . . . . .	84
Efektivita a aktivita . . . . .	85
Potřeba rovnováhy . . . . .	85
Kontrolní seznam manažera . . . . .	85
3-D model manažerského chování . . . . .	86
4.12 Osm stylů manažerského chování . . . . .	87
Vhodný styl chování . . . . .	88
Všeobecná kritéria manažerské efektivity . . . . .	88
Přístup Americké manažerské asociace (AMA) . . . . .	90
<b>5. Podstata vedení . . . . .</b>	<b>93</b>
5.1 Smysl vedení . . . . .	93
Důležitost vedení . . . . .	93
Vedení a management . . . . .	94
Rozdíly v postojích a vztazích s druhými . . . . .	94
Organizační rámec 7S . . . . .	95
5.2 Manažerské vedení . . . . .	95
Symbolické vůdcovství . . . . .	95
Rozumná autorita nebo charisma . . . . .	96
Dynamická forma chování . . . . .	96
5.3 Moc a vliv . . . . .	96
Vnímání vlivu podřízenými . . . . .	99
Vodítka pro vybudování a užití moci . . . . .	100
5.4 Moc a angažovanost . . . . .	101
5.5 Moc, statut a vedení . . . . .	102
5.6 Manažer a vliv . . . . .	103
5.7 Přístupy k vedení . . . . .	104
Přístup podle vlastností a zvláštních rysů . . . . .	104
Hledání společných rysů vedení . . . . .	105
Teorie velkého muže . . . . .	105
Řídit potichu . . . . .	106
Omezení přístupu podle zvláštních rysů . . . . .	107
5.8 Funkční nebo skupinový přístup . . . . .	108
Funkce a odpovědnost vedení . . . . .	108

5.9	Vedení zaměřené na jednání . . . . .	109
	Výcvik k vedení . . . . .	110
5.10	Vedení jako kategorie chování . . . . .	111
	Ohledy a struktura . . . . .	111
	Supervizoři zaměřeni na zaměstnance a na produkci . . . . .	112
	Hlavní rozměry manažerského vedení . . . . .	112
5.11	Styly vedení . . . . .	112
	Širší klasifikace stylů vedení . . . . .	113
	Sólový vedoucí a týmový vedoucí . . . . .	113
	Pozornost stylu vedení . . . . .	113
5.12	Kontinuum chování vedoucích . . . . .	114
	Čtyři hlavní styly vedení . . . . .	115
	Tři hlavní síly při rozhodování o typu vedení . . . . .	115
5.13	Situační přístup . . . . .	116
	Uposlechnutí zákona situace . . . . .	116
	Omezení . . . . .	116
5.14	Náhodné teorie vedení . . . . .	116
	Fiedlerův náhodný model . . . . .	117
	Vroomův a Yettonův náhodný model . . . . .	118
	Vroomův a Jagův přepracovaný rozhodovací model . . . . .	119
	Teorie cesta/cíl . . . . .	120
5.15	Transformační vedení . . . . .	123
	Části transformačního vedení . . . . .	124
	Vliv na ostatní . . . . .	125
	Transformační autokraté . . . . .	125
	Renesanční vedoucí . . . . .	125
5.16	Forma vedení „nikdo není nejlepší“ . . . . .	126
5.17	Různé styly na různých úrovních . . . . .	126
5.18	Správný vedoucí pro správnou situaci . . . . .	127
5.19	Národní kulturní rozměry vedení . . . . .	127
	Stereotypizace chování vedoucích . . . . .	127
	Bariéry v legislativě . . . . .	128
5.20	Proměnné ovlivňující efektivitu vedení . . . . .	128
5.21	Měkké dovednosti (soft skills) . . . . .	129
	Součásti emoční inteligence . . . . .	129
	Shrnutí . . . . .	130

## **6. Jednotlivec a řízení jednotlivců . . . . . 135**

6.1	Chování jednotlivců v organizaci . . . . .	135
	Základní stadia socializačního procesu . . . . .	135
	Osobnost člověka v organizaci . . . . .	138
	Motivy a potřeby . . . . .	142
	Postoje . . . . .	143
	Hodnoty . . . . .	143
6.2	Chování lidí v organizační struktuře . . . . .	144
	Neformální organizace a reálná moc . . . . .	144
	Formální organizace . . . . .	144



---

<b>7. Řízení skupin</b>	<b>151</b>
7.1 Význam a důležitost skupin	151
Definice skupiny	151
7.2 Vlivy na pracovní chování	151
Skupinové hodnoty a normy	151
Důležitost týmové práce	151
Formální a neformální skupiny	152
Soudržnost skupiny a její výkon	153
Rozvoj skupiny a její zralost	154
7.3 Charakteristiky efektivní pracovní skupiny	154
Pochopení chování skupiny	155
7.4 Vztahy v rolích	155
Soubor rolí	155
Nesouběžnost rolí	155
Očekávání od rolí	156
7.5 Konflikt rolí	156
Neslučitelnost role	156
Nejednoznačnost role	156
Přetížení role	157
Nevyžití role	157
Konflikt rolí a maticové organizace	158
7.6 Stres v roli	158
Snížení počtu konfliktů a stresu v roli	158
Další vlivy na chování	158
7.7 Členství v úspěšném týmu	159
Osm klíčových rolí v týmu	159
Podpora týmových a funkčních rolí	160
Revidovaný seznam týmových rolí	160
Hodnota a využití Belbinových týmových rolí	161
<b>8. Virtuální týmy</b>	<b>163</b>
8.1 Virtuální týmy a elektronická komunikace	163
Virtuální identita	164
Virtuální tým	165
Tradiční versus virtuální týmy	167
Geografická vzdálenost a virtualita	168
Komunikační model virtuální organizace	170
Souhrn názorů na rozměry virtuality	172
Zvláštnosti elektronické komunikace	173
8.2 Vícerozměrný model týmové virtuality	175
8.3 Dynamika a výkon virtuálního týmu	177
Faktory ovlivňující výkon virtuálních týmů	179
8.4 Důvěra v týmech a organizacích	180
<b>9. Faktory ovlivňující organizační systém podniku</b>	<b>183</b>
9.1 Prostředí a organizační systém podniku	183
9.2 Strategie a organizační systém podniku	184
Obránce	184

Výzkumník (inovátor) . . . . .	185
Analyzátor . . . . .	185
Zpátečník . . . . .	185
9.3 Velikost podniku a organizační systém podniku . . . . .	187
9.4 Technologie a organizační systém podniku . . . . .	188
9.5 Vliv globální konkurence na řízení a na organizační strukturu podniku . . . . .	189
Důsledky nedostatečné organizační struktury . . . . .	189
9.6 Význam firemních organigramů . . . . .	190
9.7 Jak velký tým můžeme efektivně řídit? . . . . .	191
Velikost skupiny . . . . .	191
Co je to skalární řetězec . . . . .	193
9.8 Budování efektivních organizací . . . . .	193
Omyly v utváření strategií . . . . .	194
Organizační kultura . . . . .	194
Organizační fitness . . . . .	195
Projektové cíle při zdokonalování organizací . . . . .	195
Silent killers . . . . .	197
Nezdravá organizace . . . . .	197
Vhodné organizační nástroje . . . . .	198
9.9 Digitální řízení . . . . .	199
<b>10. Typy organizačních struktur a jejich členění . . . . .</b>	<b>203</b>
10.1 Liniové (lineární) organizační struktury . . . . .	204
10.2 Štábní organizační struktury . . . . .	204
Růst štábu . . . . .	205
10.3 Kombinované organizační struktury . . . . .	205
Liniově štábní organizační struktury . . . . .	205
Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách . . . . .	209
Cílově programové struktury . . . . .	211
Projektové organizační týmy . . . . .	211
Maticové organizační struktury . . . . .	211
10.4 Funkční organizační struktury . . . . .	214
10.5 Výrobní organizační struktury . . . . .	217
10.6 Ostatní účelové organizační struktury . . . . .	218
Divizní organizační struktury . . . . .	218
Výrobní divizní organizační struktury . . . . .	219
Územní (geografické) divizní struktury . . . . .	220
Divizní organizační struktura podle zákazníků . . . . .	220
Kombinování divizí a změny v divizích . . . . .	221
10.7 Strategické podnikatelské jednotky . . . . .	222
Požadavky SBU na obsahovou náplň podnikatelských plánů v GE . . . . .	224
<b>11. Zvyšování organizačního výkonu . . . . .</b>	<b>237</b>
11.1 Efektivní organizace . . . . .	237
Účinnost a efektivita . . . . .	237
Petersova a Watermanova studie . . . . .	237
Hellerova studie . . . . .	238
Charakteristiky „učící se“ organizace . . . . .	238

Parkinsonův zákon . . . . .	239
Peterův princip . . . . .	240
11.2 Bojové hry jako nástroj strategického plánování . . . . .	241
Reálné podmínky . . . . .	241
Mintzberg a strategické plánování . . . . .	242
Historie bojových her . . . . .	242
Kdy je možné bojové hry efektivně použít? . . . . .	242
Proč bojové hry fungují? . . . . .	243
11.3 Jak hledat schopné vůdce aneb o řízení . . . . .	244
Vítězství emoční inteligence . . . . .	244
Jak poznat toho správného . . . . .	245
Úloha intuice . . . . .	245
11.4 Teorie her ve strategickém řízení . . . . .	246
O teorii her . . . . .	246
Rovnováha v případě nekooperativních her . . . . .	247
Rovnováha kooperativních her . . . . .	248
11.5 Příklady použití teorie her . . . . .	249
Duel a truel . . . . .	249
11.6 Racionální volba a řízení . . . . .	250
<b>12. Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura) . . . . .</b>	<b>253</b>
12.1 Témata související s OR . . . . .	253
12.2 Podniková kultura . . . . .	254
Úrovně kultury . . . . .	254
Typy podnikové kultury . . . . .	254
12.3 Kulturní síť . . . . .	256
12.4 Ceremoniály, rituály a podnikové historky . . . . .	257
Ceremoniály v organizacích . . . . .	257
Rituály přechodu . . . . .	258
Stabilizační funkce ceremoniálů . . . . .	259
Organizační historky . . . . .	259
12.5 Význam kultury . . . . .	262
Podnikové organizační klima . . . . .	262
Charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí . . . . .	262
Jak zvyšovat angažovanost pracovníků . . . . .	263
12.6 Konfliktní situace v organizacích . . . . .	264
Několik přístupů k řešení konfliktů . . . . .	265
Vlastnosti konfliktů . . . . .	266
Zdroje konfliktu . . . . .	267
12.7 Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí . . . . .	267
Francie . . . . .	267
Německo . . . . .	269
Itálie . . . . .	270
Velká Británie . . . . .	272
USA . . . . .	273
Japonsko . . . . .	274
12.8 Organizační chování manažerů expatriantů v zahraničí . . . . .	277
Nové prostředí a jeho vliv na organizační chování manažerů . . . . .	277

Organizační chování manažerů v mezinárodních a globálních organizacích . . . . .	277
Rozdělení zaměstnanců v zahraničí . . . . .	277
Definice pojmu expatriace . . . . .	278
Role expatriantů . . . . .	279
Výhody a úspěšná expatriace . . . . .	280
Nejčastější problémy a neúspěšná expatriace . . . . .	280
Příprava před expatriací . . . . .	280
Kulturní šok . . . . .	281
Anglosaská kultura . . . . .	282
Výzkum expatriantů ve Velké Británii . . . . .	282
<b>13. Rozvoj manažerské a organizační efektivity . . . . .</b>	<b>293</b>
13.1 Organizační transformace jako funkce vývojové fáze vrcholového vedení . . . . .	293
13.2 Manažer pro transformační období . . . . .	299
13.3 Model navržený a používaný NASA (Spojené státy) . . . . .	305
Nejvyšší kontrolní úřad Spojených států a kritické faktory úspěchu . . . . .	308
Rysy osobnosti . . . . .	309
Emoční propojení . . . . .	310
Bezúhonnost . . . . .	310
Dualita . . . . .	310
Schopnost řídit nejistotu . . . . .	310
Unikátní schopnost vyrovnávat tlaky . . . . .	311
Znalosti . . . . .	311
Obchodní znalosti . . . . .	311
Organizační znalosti . . . . .	311
13.4 Vývoj globálních vedoucích . . . . .	311
Odhad talentu . . . . .	311
Proces vývoje . . . . .	312
Výcvik . . . . .	312
Transfery . . . . .	312
13.5 Schopnost globálního vedení . . . . .	313
13.6 Závěry z manažerských výzkumů . . . . .	315
Specifický profil top manažerů pro IT business . . . . .	315
<b>14. Technologie a organizace . . . . .</b>	<b>319</b>
14.1 Teoretické aspekty technologie . . . . .	320
Nové technologie a organizace . . . . .	320
Měření výkonu výrobních technologií . . . . .	320
Co je nová technologie? . . . . .	321
14.2 Organizační změny, rozvoj a inovace . . . . .	323
<b>Shrnutí/Summary . . . . .</b>	<b>325</b>
<b>Literatura . . . . .</b>	<b>327</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>341</b>

# O autorech

## **Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.**

Působí na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze jako docent v oboru podnikové hospodářství a management. Odborně se zaměřuje na management a organizační chování, organizační architekturu, organizování podniku a manažerské rozhodování. Je autorem nebo spoluautorem řady odborných publikací, například Podnikové organizační struktury, teorie a praxe, Organizační architektura, Management a organizování podniku v podmínkách globalizace, Manažerské rozhodování, Management – základy, prosperita, globalizace, Moderní organizační architektura, Projektování organizačních struktur, jakož i řady vysokoškolských skript a více než stovky odborných statí. Poznatky k předkládané publikaci čerpal na studijním pobytu na Arizona State University.



## **Ing. Václav Cejthamr, Ph.D.**

Působí na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze jako odborný asistent. Je autorem mnoha odborných článků a spoluautorem knih a vysokoškolských skript o řídicím stylu, manažerském chování a projektování organizačních struktur. Zabývá se sociologií organizací, výzkumem organizačního chování, efektivitou pracovních týmů a behaviorální teorií her.

Je absolventem doktorského studia managementu na VŠE a v současné době dokončuje doktorské studium sociologie na fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Absolvoval studijní pobyty na Arizonské státní univerzitě. Mnoho let působí jako vrcholový manažer a odborný poradce.





# Předmluva

Pro nové vydání této knihy autoři aktualizovali své původní texty, aby čtenářům ještě více přiblížili problematiku organizačního chování v současnosti. Nově se zde objevuje kapitola věnovaná virtuálním organizacím a virtualitě, síťovým organizacím a dalším organizačním formám. Kniha se také více zaměřuje na měření týmového výkonu, na týmovou efektivitu a na vliv důvěry a dalších faktorů na fungování týmu. Stranou nezůstaly ani možnosti aplikace teorie her nebo bojových manažerských her v rozhodování a řízení organizací. Nové vydání rovněž zahrnuje konflikty v organizacích a možnosti jejich řešení, význam rituálů a historek v organizacích a další aspekty podnikové kultury.

Oproti původnímu vydání nalezete v úvodu každé kapitoly stručné shrnutí probíraných témat a na závěr pak otázky, určené k snadnému zopakování.

Kniha se snaží vysvětlit problematiku organizačního chování ze širšího úhlu, než by to dokázaly dílčí disciplíny. Integruje jednotlivé specifické obory do jednoho komplexního celku tak, aby manažer nebo vedoucí pracovník měl přehled o jednotlivých problémových oblastech a získal snáze a rychleji komplexní přehled o činnostech, které s organizováním lidí i technických systémů souvisí.

Kniha analyzuje a interpretuje chování lidí v jejich přirozeném pracovním prostředí. Je proto zaměřena zejména na problematiku chování jednotlivce a skupin, jejich motivaci, pracovní postoje, kooperaci organizační politiky, uplatňování moci a další témata, které s organizačním chováním bezprostředně souvisí. Kniha by měla poskytovat návody a recepty na úspěch při organizování pracovního prostředí.

Autorská dvojice čerpala své poznatky jednak z celé řady akademických výzkumů, jednak z vlastních přímých zkušeností. Organizační chování je tak v knize pojato jako integrace disciplín praktických a teoretických, které jsou spolu navzájem propojeny, aby pomohly čtenářům posunout se od intuitivního pojetí směrem k systematickému chápání studia organizačního chování, které by zejména manažerům umožnilo zlepšení jejich schopností předvídat a vysvětlovat určité chování.

Po přečtení knihy by chování manažerů nemělo být náhodné, ale mělo by směřovat k určitému výsledku. Chování nemůže být jednotné, jelikož mezi lidmi v různých situacích existují rozdíly. Je však třeba si uvědomit a osvojit fundamentální obecné zásady, které jsou v různých podnikových podmínkách stejné a umožňují manažerům vždy adekvátním způsobem reagovat.

Záměrem autorů bylo připravit publikaci, která by měla charakter vysokoškolské učebnice. Zároveň by se však mohla stát i užitečnou pomůckou pro manažery na různých úrovních řízení, kteří potřebují rychle načerpat poznatky o organizačním chování a konfrontovat různé manažerské přístupy k řešení.

Kapitoly 1–2, 3.7, 6, 9–10, 12.7–12.8 a 14 jsou dílem Jiřího Dědiny, kapitoly 3–5, 7–8, 9.5–9.9, 11–13 pak pocházejí z pera Václava Cejthamra.





# 1. Management a organizační chování

## Studijní cíl:

- Pochopit charakteristiky pojmu management
- Uvědomit si rozdíl mezi horizontálním a vertikálním řízením
- Poznat poslání a cíle manažera
- Připomenout různé přístupy k organizačnímu chování

## 1.1 Integrální role managementu

**Řízení** je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.

V současné době existuje několik směrů pojetí řízení a organizování, které vykonává vedoucí pracovník.

Vedoucí pracovník jednak musí být schopen prioritně nastavit **určitý optimální systém řízení** dané organizace, odvozený zejména od účelu, který má konkrétní organizace splňovat. Od tohoto systému řízení je odvozen systém organizační architektury podniku.

V průběhu každodenní činnosti se vedoucí pracovník zabývá organizováním a koordinováním organizační architektury podniku v důsledku změn jednotlivých faktorů, které ovlivňují chod dané organizace v podmínkách neustále změny. Tím snižuje při plnění plánovaných cílů podniku riziko a nejistotu.

V současné době lze konstatovat, že se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management, které jsou zaměřeny na jednotlivé stavební kameny podniku – podle toho, které daný autor upřednostňuje.

1. Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Někdy hovoříme o **vertikálním řízení**, kde převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Vedoucí pracovník zde využívá k řízení a organizování podniku tzv. **funkční organizační strukturu** (např. obchodní úsek, výrobní úsek, personální úsek, ekonomický úsek).

Řízení zde může být namířeno mimo jiné zejména na důslednější monitorování a dosažení hospodářského výsledku a dalších ekonomických ukazatelů, jako je rozvaha, výsledovka a C-F.