

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Katedra: **Řízení**

**ZMĚNY ORGANIZAČNÍ  
ARCHITEKTURY V ROZVÍJEJÍCÍ SE  
FIRMĚ**

Vedoucí diplomové práce:  
**Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Autor:  
**Bc. Hana Glaserová**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Změny organizační architektury v rozvíjející se firmě“ vypracovala samostatně na základě zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 28.4.2006

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné informace, které mi umožnily zdárné dokončení diplomové práce. Mé poděkování patří také vedení společnosti Cyncit International Ltd. a jejím zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací a paní Ivaně Kulhavé za odborné připomínky.

# O B S A H

---

<b>1. ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b>	<b>2</b>
2.1. Organizační teorie - podstata a funkce organizování podniku	3
2.1.1. Procesní a útvarové organizování	4
2.1.2. Definice a pojem vnitropodnikových organizačních struktur	6
2.2. Potřeba strukturalizace uvnitř podniku	7
2.2.1. Příčiny nutnosti strukturalizace uvnitř podniku	7
2.2.2. Základní prvky organizační struktury podniku	8
2.3. Faktory ovlivňující organizační systém podniku	13
2.3.1. Vliv prostředí na organizační systém podniku	13
2.3.2. Strategie a organizační systém podniku	14
2.3.3. Velikost podniku, technologie a organizační systém	16
2.4. Typy organizačních struktur	17
2.4.1. Liniové a štábní organizační struktury	17
2.4.2. Funkcionální organizační struktury	20
2.4.3. Výrobní organizační struktury – výrobní uspořádání	21
2.4.4. Strategické podnikatelské jednotky (SBU)	22
2.4.5. Netradiční organizační skupiny	22
2.5. Vývojové trendy v organizačních strukturách	24
<b>3. METODIKA PRÁCE</b>	<b>27</b>
<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA</b>	<b>28</b>
<b>5. NÁVRH ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY CYNCIT INTERNATIONAL LTD.</b>	<b>29</b>
5.1. Organizační schéma	30
5.2. Organizační řád	33
5.3. Popisy pracovních postů	41
5.3.1. Útvar KOMUNIKACE	42
5.3.2. Útvar OBCHOD	46

<b>5.3.3.</b>	<b>Útvar FINANCE</b>	<b>50</b>
<b>5.3.4.</b>	<b>Útvar PRODUKCE</b>	<b>54</b>
<b>5.3.5.</b>	<b>Útvar ŘÍZENÍ JAKOSTI</b>	<b>58</b>
<b>5.3.6.</b>	<b>Útvar VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ</b>	<b>62</b>
<b>5.3.7.</b>	<b>Útvar VEDENÍ</b>	<b>66</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>75</b>
<b>8.</b>	<b>ABSTRAKT V ANGLICKÉM JAZYCE</b>	<b>77</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>78</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>78</b>
<b>11.</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Na organizaci se může pohlížet jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Na organizaci je také pohlíženo jako na sociální systémy a na systémy, kde vzájemně působí proměnlivé veličiny. Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty musíme tak propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly, a nevznikaly tak konflikty v organizacích.

Smyslem organizování je zabezpečení takového způsobu uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

Proces organizování má zajistit určité požadavky, kterými jsou stanovené cíle, specializace, koordinace, pravomoci a zodpovědnost. Můžeme tedy říci, že posláním organizování je zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, a to pomocí specializace. Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace pravděpodobných činností.

Vnitropodniková organizační struktura vyjadřuje na jedné straně diferenciaci (dělbou práce) při zajišťování stanovených okruhů činností, ale na straně druhé zároveň i jejich integraci (celistvé řízení na základě vzájemných informačních vazeb mezi útvary). Obecně řečeno – vnitropodniková organizační struktura sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení určitého cíle podniku.

Z výše uvedeného vyplývá, že problematika managementu a organizování je velmi důležitou a aktuální součástí činnosti společnosti, jejímž cílem je dlouhodobý ekonomický rozvoj. Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je však složitou a dlouhodobější záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problémů.

Jedním z nejčastějších problémů je volba vhodné organizační struktury podniku. Proto je cílem této diplomové práce analýza stavu a návazně návrh architektury organizační struktury v rozvíjející se zahraniční firmě.

## 12. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Podle P.H. Wagnera (1991) můžeme definovat pojem organizace následovně:

a) Podnik je organizace

Jednotlivé osoby a skupiny mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci. Spojení těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce.

b) Podnik má organizaci

V tomto smyslu je organizace míněna jako výsledek organizačního procesu. Jinými slovy – organizace popisuje určitou formu pořádku (uspořádání, řádu). Organizace je chápána jako organizační struktura.

c) Podnik je organizován

Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manaer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků (osob, skupin). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace.

Organizovat podnik je nutností, která vyplývá z dělby práce a je nutná z těchto důvodů:

- rozsah práce (objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem)
- různorodost práce (provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jeden člověk)
- efektivnost (rozdělení nebo seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího poměru mezi vstupy a výstupy)

Organizace je podle M. Wehricha a M. Koontye (1988) slovo, které mnoho lidí interpretuje nepřesně. Někteří ho chápou jako pravidla pro veškeré chování všech pracovníků. Jiní ho považují za celkový systém sociálních a kulturních vztahů. V této práci bude pojem ORGANIZACE chápán jako účelová formální struktura organizačních prvků.

## 2.6. Organizační teorie - podstata a funkce organizování podniku

Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. H. Fayol (1930) označil organizování za druhou důležitou funkci úspěšné správy podniku, a to v řetězci PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, PŘIKAZOVÁNÍ, KOORDINACE A KONTROLY. Smyslem organizování je zabezpečení takového způsobu uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. To znamená, že řízení je vždy prvotní a organizování druhotné.

Organizováním lze v řízeném subjektu podniku vyvolat mnoho různorodých aktivit a vztahů jak mezi lidmi, tak i mezi jednotlivými subjekty.

Jedná se tyto aktivity:

- Organizování napomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Jestliže jsou lidé organizováni, pak vědí „co, kdy a kde mají udělat“, „jakou odměnu z práce obdrží“, „s kým tu práci budou vykonávat“, „kdo je jejich vedoucím, jaké oni sami mají povinnosti a práva“.
- Organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek s daným vedoucím v čele. Tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů vůči vrcholovému managementu. Hierarchické uspořádání může, ale nemusí být ve tvaru pyramidy.
- Organizováním je možné zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém.
- Organizováním se vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních forem, které upevňují oficiální vztah jak mezi organizačními jednotkami, tak i mezi zaměstnanci.
- Organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek. Organizováním se může vnášet do organizace stabilizační účinek, který vyvolává u organizační jednotky účinek setrvačnosti, který může být někdy brzdou organizačních změn.
- V organizaci s formálním organizováním se paralelně utvářejí tzv. neformální vztahy na základě osobních kontaktů mezi spolupracovníky pod vlivem různých mocenských zájmů a



potřeb jednotlivců. Činnost této neformální organizace nelze podceňovat, má svůj význam. Může například zvětšovat účinnost formální organizace.

- Každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce. Všechno, co chtějí jednotlivci v organizaci dělat, musí být podřízeno určitému komplexnímu cíli v organizaci.

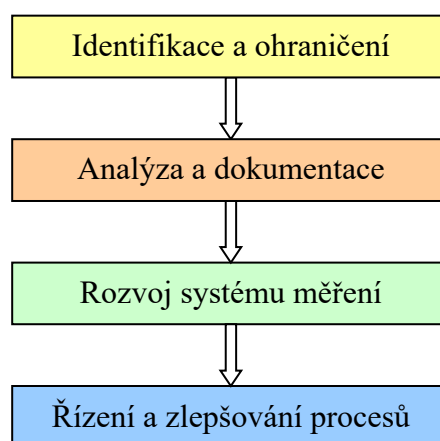
### 2.1.1. Procesní a útvarové organizování

Organizování je možné rozdělit procesní a útvarové (J.Dědina, 1996). Každý organizační objekt (např. podnik, závod, divize či jiná organizační jednotka) má dva faktory. Faktor dynamický a faktor statický. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a vytvářejí jeden organizační objekt. Tím, že zkoumáme oba faktory odděleně, tím se značně zjednodušuje složitost daného objektu organizace.

#### Procesní organizování

Procesní organizování (obr. 1) se používá při organizování postupných, dějově rozložených procesů v objektech. Samotný organizační proces řízení je rozčleněn na fáze, kroky či operace, které vycházejí ze znalostí cíle procesu a kritérií jeho organizování. Smyslem organizování řídicího procesu je docílit daného cíle organizace v co nejkratší době (tj. uspořit čas), ale s co nejnižšími náklady (úspora práce a prostředků), s co nejefektivněji promyšlenou dělbou práce v psychosociálním klimatu.

Zdroj - Jung, B. (2001)

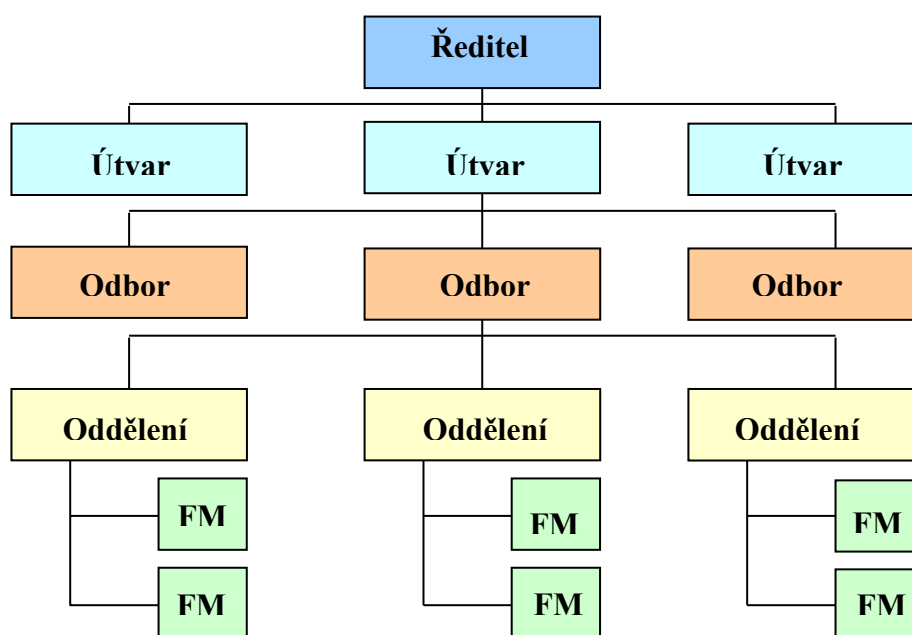


obr. 1 Procesní řízení v kostce

## Útvarové organizování

Pomocí útvarového organizování se v organizaci upravují mocenské a pracovní vztahy jednotlivců, ale i skupin spolupracovníků. Upřesňuje jak funkční (odborné) zařazení lidí, tak útvarové zařazení, pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, nadřízenost a podřízenost. Formálním výstupem je organizační struktura organizace, která se skládá ze strukturotvorných prvků. Nenižším strukturotvorným prvkem v organizační struktuře je funkční místo jednotlivce (viz. obr. 2). Vyšším strukturotvorným prvkem je oddělení. Oddělení sdružuje několik funkčních míst, resp. několik odborných pracovníků. Vyšším strukturotvorným prvkem je odbor, který sdružuje několik oddělení. Nejvyšším strukturotvorným prvkem je útvar, který sdružuje několik odborů. Každý z výše uvedených organizačních prvků (útvary, odborů a oddělení) má svého vedoucího.

Zdroj - Dědina, J. (1996)



Pozn. FM – funkční místo

**obr. 2 Obecné schéma hierarchického uspořádání uvnitř organizace**

Organizování procesu řízení využívá řadu prostředků, z nichž jsou nejpoužívanější organizační nástroje textové a grafické.

Organizační nástroje textové: organizační nástroje textové jsou například interní návody a směrnice, instrukce nebo jiná doporučení formou příkazů a norem. Každá organizace s více

pracovníky by měla mít tzv. Organizační řád, který upřesňuje práva a povinnosti jednotlivců i útvarů.

Organizační nástroje grafické: nejčastějším nástrojem grafickým je nákres organizační struktury podniku (organizační schéma), uskupení jednotlivých útvarů organizace. Z grafického vyjádření by měli být srozumitelné jednotlivé vztahy mezi útvary, manažery a podřízenými na jednotlivých úrovních řízení. Grafických nástrojů se také využívá jako nositelů informací například v podobě diagramu, grafu, obrázkových modelů, síťových grafů apod.

### **2.1.3. Definice a pojem vnitropodnikových organizačních struktur**

Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují formu (podle L.Vodáčka, 1991), která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Přispívají tak k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti analytické, rozhodovací a koordinační funkce.

V současné době jsou velmi často citována slova klasika světového managementu P.F. Druckera: „vnitropodnikové organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“ (P.F.Drucker, 1973).

Pojem vnitropodniková organizační struktura může být definován jako mechanismus sloužící ke koordinaci a kontrole činnosti jejích členů. Koordinace je proces, při němž jsou úkoly a útvary v podniku vzájemně propojeny za účelem dosažení organizačních cílů. Kontrola spočívá v regulaci činnosti takovým způsobem, který umožní předpovídat a stabilizovat vztahy uvnitř podniku. Koordinační a kontrolní mechanismus musí být vhodně umístěn do organizačního kontextu, aby mohl celý podnik efektivně fungovat.

## 2.7. Potřeba strukturalizace uvnitř podniku

### 2.7.1. Příčiny nutnosti strukturalizace uvnitř podniku

Nutnost strukturalizace uvnitř podniku má několik příčin:

- a) Organizační struktura se významnou měrou podílí na chování jednotlivců, ale i na chování organizačních jednotek, jimiž je podnik tvořen. Obecně můžeme organizační strukturu definovat jako souhrn faktorů podniku, které slouží k jeho řízení nebo rozlišení jeho částí.
- b) Většina lidí pracuje v tzv. pracovních pozicích, v nichž je jejich chování ovlivňováno tím, že je jim znemožněno přijímat zcela svobodná rozhodnutí, která by závisela jen na nich samotných. Pracovní pozice však nejsou jedinými znaky organizace. Organizace se skládá z jednotlivých útvarů, oddělení, skupin apod. Jednotliví pracovníci mají různě ovlivněno právo svobodného rozhodování. Záleží zde na pravidlech, předpisech, nařízeních, jimiž mají do určité míry svázané ruce.
- c) Organizační struktura podniku se pro tento účel považuje za relativně stálý rámec jednotlivých pracovních míst a částí organizace, které ovlivňují chování jednotlivců a skupin směrem k dosažení cílů organizace. Výklad organizační struktury bere v úvahu existenci účelu a cílů firmy a také to, že management si uvědomuje přínos organizační struktury k celkové efektivnosti podniku.

Organizační struktura usnadňuje dosažení stanovených cílů organizace za předpokladu, že manažeři vědí, jak mají organizaci vnitřně uspořádat, a že cílů firmy skutečně chtějí dosáhnout. K tomu, aby organizační struktura plnila svůj úkol, je nutná motivace a schopnost těch, kteří mají možnost strukturu utvářet.

Pokud jde o tvorbu organizační struktury, je důležité říci, že je závislá na rozhodnutích manažerů a vedoucích pracovníků a jejich aktivitách, které vedou k vytvoření určitého typu organizační struktury. Tento proces může být jednorázový, kdy je organizační struktura vytvořena naráz, nebo postupný, kdy se organizační struktura krystalizuje postupně. Může být vytvořena jedním manažerem nebo celým týmem manažerů. Obsah rozhodnutí je však vždy

stejný. Následující dvě rozhodnutí se zaměřují na jednotlivce a další dvě na jednotlivé útvary, skupiny, divize apod.

- a) Jde o to, jak rozdělit všechny úkoly podniku tak, aby mohly být úspěšně plněny na nižší úrovni, tj. na konkrétních pracovních pozicích. Účelem tohoto rozhodnutí je definovat jednotlivá pracovní místa v podmínkách specializace jednotlivých činností a odpovědnosti.
- b) Manažeři rozdělují mezi jednotlivá funkční místa (FM) pravomoci. Pravomoc je vlastně právo rozhodovat bez souhlasu nadřízeného. Všechna pracovní funkční místa obsahují určitý stupeň nezávislosti rozhodování, ale ne všechna místa mají právo vyžadovat „poslušnost“ od jiných pracovních funkčních míst, úseků, útvarů apod. Tato charakteristika rozlišuje řídicí a řízená místa.
- c) Manažeři rozhodují, na jakých základech budou jednotlivá pracovní funkční místa seskupena dohromady. Výsledkem mohou být seskupení s přibližně stejnou nebo zcela odlišnou prací.
- d) Manažeři rozhodují o vhodné velikosti této skupiny vzhledem ke každému nadřízenému. Řídí se zde různými zásadami, o nichž byla zmínka už na začátku (jedná se jen o některé z nich), a tak může být organizační struktura pokaždé úplně jiná v závislosti na tom, jak ji manažeři vytvořili.

### **2.7.2. Základní prvky organizační struktury podniku**

Jaké prostředky používají manažeři ke konstrukci organizace tak, aby mohli koordinovat a řídit činnost? Slouží k tomu pět obecných mechanismů, které označujeme jako základní prvky organizační struktury podniku a jsou jimi:

#### Dělbba práce

Dělbba práce je dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Manažeři se musí rozhodnout, do jaké výše mají být úkoly v organizaci rozděleny. Zde si můžeme připomenout postřeh Adama Smithe, že vyšší stupeň specializace obyčejně vede k vyšší produktivitě. Specializace je důležitý strukturální mechanismus, který může vedení podniku používat při svém úsilí o koordinaci a kontrolu činnosti. Specializace se nemusí týkat pouze úkonů

vedoucích k výrobě zboží či poskytování služeb. Manažerská činnost může být také dělena do různých stupňů specializace.

### Způsob členění organizace na organizační jednotky

Organizační jednotka je dalším základním článkem organizační struktury. Členění organizace je založené na určitých kritériích, která přispívají ke koordinaci a řízení. Mezi kritéria, která napomáhají při členění organizace na organizační jednotky, patří:

- **Znalosti a dovednosti** – funkční místa v organizace jsou dělena vzhledem ke specializovaným znalostem a dovednostem, které zaměstnanci přinášejí do zaměstnání.
- **Čas** – dělení funkčních míst je založeno na tom, kdy mají být jednotlivé úkony dokončeny.
- **Výrobek** – funkční místa jsou dělena podle toho, jaká služba či výrobek jsou produkovány.
- **Zákazník** – skupiny mohou být formovány na základě potřeby jednat s rozdílnými typy zákazníků.
- **Umístění** – místa mohou být rozdělena podle umístění, jako třeba situaci, kdy podnik působí ve více geografických regionech.

Volba kritéria, podle kterého hodlají manažeři rozdělovat funkční místa v organizaci, je rozhodující. Rozhodnutí o vytváření skupin pracovních míst založené na jednom z výše uvedených kritérií je důležité, neboť definuje jak úkoly, které mají být sloučeny do jednoho oddělení, tak i členy, kteří do této skupiny patří.

Rozdělování má čtyři základní důsledky pro zaměstnance a pro způsob, jakým jsou organizační činnosti prováděny:

- a) Systém společného dozoru – jestliže práce byla jednou rozdělena do oddělení, může být jmenován vedoucí, aby koordinoval a kontroloval činnosti v rámci tohoto oddělení.
- b) Spolupodílnictví na společných prostředcích - rozpočty, zařízení a vybavení, které jsou nezbytné k dokonalé činnosti, mohou být rozděleny na oddělení.

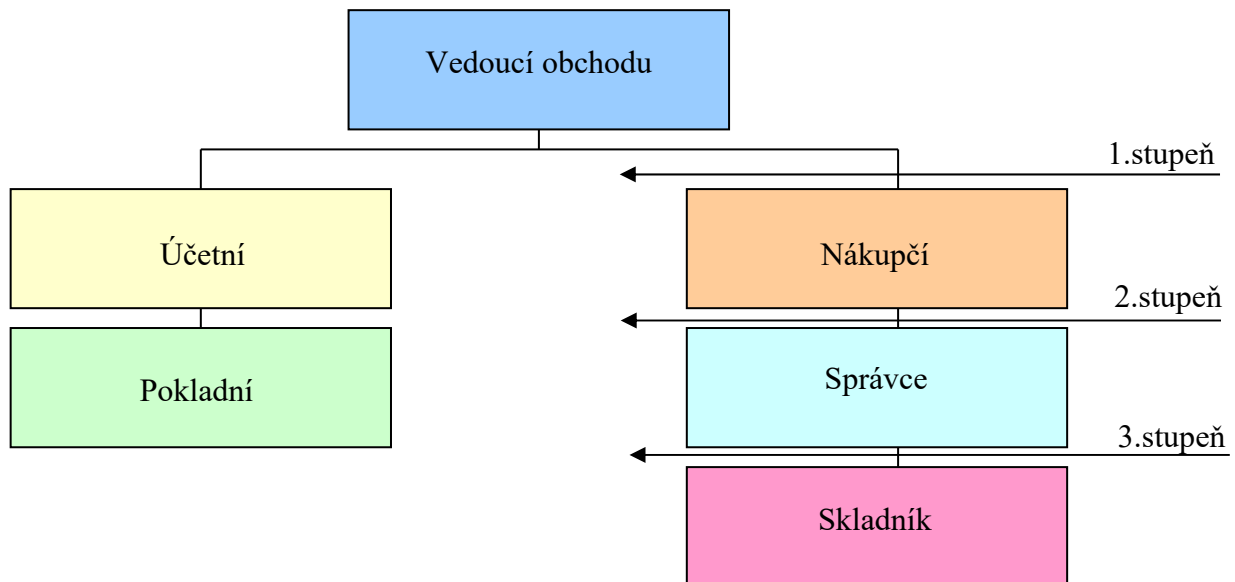
- c) Společné měřítko výkonnosti – společné vstupy a společná zodpovědnost za výstupy umožňuje členům oddělení, aby byli posuzováni podle společných výkonnostních kritérií. Uznání společných měřítek podporuje členy v tom, aby pro větší efektivitu koordinovali svoji činnost.
- d) Podpora komunikace – rozdělování na oddělení a společné vybavení obvykle přivádí zaměstnance do užšího kontaktu. Tato blízkost podporuje častou komunikaci mezi zaměstnanci, umožňujíc jim efektivněji koordinovat své činnosti.

### Model pravomoci

Pravomoc učinit rozhodnutí je právo člena organizace rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena této organizace. Model pravomoci se stane v organizaci uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst této organizace. Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře. Centralizovaná organizační struktura by v organizaci existovala, kdyby si manažeři ponechali nárok na učinění rozhodnutí pouze na vyšších úrovních. Naproti tomu decentralizovaný model pravomoci umožňuje přenesení určitých rozhodovacích pravomocí z manažera na jeho podřízené spolupracovníky.

### Rozpětí řízení

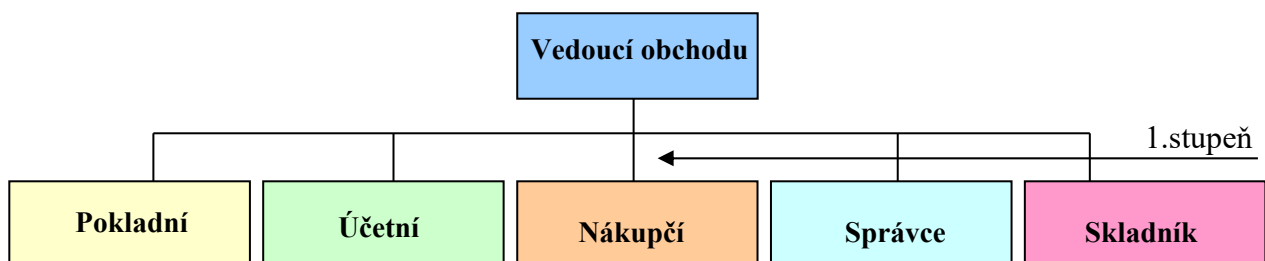
Vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. Úzké rozpětí, neboli málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžuje dohled nad podřízenými. Avšak toto uspořádání má výhodu ve snižování nákladů na udržování mnoha pracovních míst pro kontrolory. Organizace, která má úzkou šíři rozpětí řízení, se nazývá organizací se strmou strukturou a vyžaduje větší počet stupňů řízení (viz. obrázek 3)



obr. 3 **Strmá (úzká) organizační struktura podniku**

Na druhé straně má plochá struktura širší rozpětí řízení, a tudíž i méně stupňů řízení (viz. obrázek 4)

Zdroj - Dědina, J.: Podnikové organizační struktury - teorie a praxe



obr. 4 **Plochá (široká) organizační struktura**

Existuje nějaké optimální řešení „rozpětí řízení“? Klasičtí teoretikové obecně doporučovali úzké rozpětí řízení a tvrdili, že vedoucí nemůže efektivně sledovat činnost více než šesti či sedmi podřízených najednou.

Rozumnou se zřejmě zdá být kombinace obou druhů – úzkého i širšího rozpětí. Např. Ralph C. Davis (1951) poznamenal, že počet podřízených, kteří mohou být efektivně řízeni, je ovlivněn úrovní managementu. Široké rozpětí řízení na nižších stupních, úzké na vyšších stupních řízení.



Existuje osm faktorů, které slouží k porovnání předností různě zavedeného rozpětí řízení (C.W. Barkdull, 1966):

- a) **Profesionalita / odbornost** – čím větší je odbornost a kvalifikace podřízených, tím méně potřebují dohledu.
- b) **Nejistota úkolů** – jestliže jsou úkoly a jejich řešení jasné a jestliže obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení.
- c) **Výcvik** – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího řízení.
- d) **Fyzické rozložení** – manažer může mít podřízené umístěné v jednom místě nebo mohou být rozptýleni po kraji. Čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení.
- e) **Vyžadované vzájemné působení** – čím je vyžadováno více vzájemného působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo rozpětí řízení být.
- f) **Podobnost úkolů** – jestliže si úkoly mezi nadřízenými a podřízenými jsou podobné, může být zavedeno širší rozpětí řízení. V případě, kdy jsou tyto úkoly rozmanité a je vyžadována vyšší pozornost manažera při kontrole, je nutno přistoupit k užšímu rozpětí řízení.
- g) **Standardizované procedury** – jestliže jsou v úkolech vykonávaných podřízenými použity stejné a typické procedury, rozpětí řízení může být široké.
- h) **Spojování úkolů** – jestliže úkoly podřízených vyžadují propojení, bude potřeba užší rozpětí řízení. Spojování úkolů klade větší břímě na manažera, který je odpovědný za posouzení kvality vykonávaných úkolů a způsobu jejich propojení a to je časově náročnější.

### Mechanismy koordinace činnosti

Posledním prvkem, který slouží jako stavební kámen organizace, je koordinace činností. Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle. Protože činnosti jsou v organizaci rozděleny, je účelné vyvinout mechanismus, který spojí úkoly dohromady za účelem dosažení kýženého cíle. Výsledkem takového propojování je tvorba různých forem vzájemné závislosti. Stupeň závislosti činností se může různit od vysokého až po nízký.

## 2.8. Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Při rozhodování, který organizační systém je nejlepší pro řízení dané organizace, může napomoci několik důležitých charakteristik jednotlivé organizace. Jsou to PROSTŘEDÍ, STRATEGIE, VELIKOST, TECHNOLOGIE A GLOBÁLNÍ KONKURENCE.

### 2.8.1. Vliv prostředí na organizační systém podniku

Ze sledování Burnse a Stalkera (1961) vyplynulo, že existují dvě formy organizačního systému:

#### 1. Mechanický systém:

- důraz je kladen na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem,
- je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny.

#### 2. Organický systém:

- pravidla jsou minimální, úlohy jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly,
- je vhodný tam, kde je prostředí nezávislé. Úkoly jsou zadávány celým skupinám a jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostřední znalosti problémů. Komunikace je zejména horizontální, aby si pracovníci mohli předávat informace o upřesňování úkolů a změnách v okolí.

Vztah mezi prostředím a organizačním systémem má vliv na výkon organizace jako celku, ale i na jednotlivé podsystémy uvnitř.

Ve stálém prostředí je účelné rozvíjet mechanické struktury, aby bylo řízení efektivní. Jestliže je prostředí nestálé, pak by mělo být použito organického systému řízení. Jestliže je prostředí velmi složité, organizace by měla být diferencována tak, aby oddělení přizpůsobovala své struktury těm částem prostředí, ve kterých vyvíjí svou činnost.

### **2.8.2. Strategie a organizační systém podniku**

Alfred Chandler (1962) vystoupil s názorem, že „struktura následuje strategii“. Chandler zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. S Chandlerovými myšlenkami souvisejí čtyři typy strategií: OBRÁNCE, VÝZKUMNÍK, ANALYZÁTOR A ZPÁTEČNÍK. Každá strategie má administrativní problém, který má řešit. Strategie je další organizační veličinou, která rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěch organizace. Strategie jsou při tom pojímány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. V tom se odrážejí na jedné straně interní organizační zásady a na straně druhé očekávání oproti okolí organizace.

#### **Obránce**

Tento vzor chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Výrobní postupy jsou zlepšovány podle pravidel hospodářských a technologických možností. Takto řízené organizace nehledají nové výrobní tržní oblasti a inovace se zde uskutečňuje jako plynulý proces. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí. Vyznačují se velkou účinností a nezabývají se účelností. Zisk vykazují vzrůstem účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů.

#### **Výzkumník (inovátor)**

Výzkumníci hledají stále nové možnosti na trhu. Když se tuší nové šance, experimentuje se s možnými reakcemi. Takto vyvolané inovace nutí i konkurenci k jednání. Hlavním kritériem úspěchu je působivost nových řešení. Tomu odpovídajícím způsobem ustupuje účinnost organizace do pozadí. Dynamické okolí tvoří základ pro úspěšné chování výzkumníka. Klade se veliký důraz na inovační management. Cílem snah je rozvoj alternativních strategií pro řízení efektivnosti vyprodukovaných výkonů.

#### **Analyzátor**

Kombinuje oba předcházející vzory chování, ve kterém striktně diferencuje mezi různými oblastmi podnikání. Kmenové, základní domény, se zpracovávají se zásadami obránce. K tomu jsou souběžně definovány obory dorůstající, které se chovají pružně a efektivně se orientují. Jestliže vidí některé inovace jako úspěšné, začne je realizovat, aniž by opustil svůj stálý obor.

## **Zpátečník**

Chování zpátečníka se vyznačuje nejistotou. Změny okolí jsou sice vnímány, není však schopen efektivně reagovat. Vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi jsou neprovázané. To ztěžuje rozvoj a implementaci dlouhodobých strategií. Místo toho jsou dělána opatření podle krátkodobých požadavků. Tím jsou takovéto podniky pro okolí nevyzpytatelné, jejich vlastní nejistota se přenáší na okolí

Mintzberg (1981) rozvrhl organizace do pěti forem:

### Jednoduchá organizace

Je nejvíce rozšířena mezi malými a mladými organizacemi s prudkým růstem. Všechny činnosti jsou koordinovány vrcholovým manažerem, který přímo řídí zaměstnance. Vše zahrnující strategie a cíle organizace směřují k přežití a růstu. Organizace je přizpůsobena k činnosti v jednoduchém a dynamickém prostředí, přičemž důraz je na adaptabilitě. Tyto malé organizace mohou rychle reagovat na změny prostředí, a tak se vyhnout silným konkurentům.

Přednost – velice přehledná a pružná organizace jak ke změnám organizačním, tak i technologickým v měnícím se dynamickém prostředí.

Nevýhoda – vysoká zranitelnost, s věkem se mění v byrokracii, s růstem podniku se mění její vhodnost.

### Strojní průmyslová organizace

Organizační struktura středního managementu je rozlehlá a zastaralá. Úkoly rozděljuje vrcholový management. Spolupráce je dosaženo standardizací pracovních procesů. Klíčová rozhodnutí činí strategický vrchol, který má centrální autoritu. Rozpětí managementu je úzké. Strojní průmyslová organizace je nejlépe přizpůsobena stálému a jednoduchému prostředí, přičemž cíle jsou směřovány ke zvýšené efektivitě.

Přednost – vysoká efektivita, nízké náklady.

Nevýhoda – stereotypní úkony, zdůrazněná kontrola, nízká pružnost a reakce na změny v okolí podniku.

### Profesionální organizace (expertokracie)

Je charakterizována operačním jádrem, které je složeno hlavně z profesionálů. Vysoká nezávislost mezi pracovníky umožňuje decentralizované struktury. Koordinace je dosaženo

vysokou standardizací úkonů. Vrcholový management se zabývá především finančními otázkami. Stáří a velikost mohou být rozličné, ale prostředí je nejčastěji složité a stálé.

Přednost – vysoká standardizace úkonů umožňuje další zdokonalování řízení.

Nevýhoda – podnik se sice lépe přizpůsobuje okolí, ale jako celek podléhá smýšlení obchodních ředitelů, a to zabraňuje celkové koncepci podniku zejména z hlediska inovací.

### Inovační organizace adhokracie

Je typická pro dynamická a složitá prostředí. Koordinace je dosahována vzájemným přizpůsobováním. Činnosti jsou velmi složité a technicky náročné. Cíle zdůrazňují inovaci a adaptaci.

Přednost – rychlá reakce na změny a intuitivní inovační procesy.

Nevýhoda – vysoké náklady na základě kvalifikace osazenstva a neustálé rotace.

*Předcházející text vytyčuje dva hlavní body:*

- a) *Neexistence perfektního nebo ideálního organizačního vzoru.*
- b) *Neexistence univerzálně použitelných pravidel pro vytvoření shody strategie se strukturou.*

Všechny ze základních forem s sebou přinášejí slabé a silné stránky spojené se strategií. Navíc užití jedné ze základních organizačních forem nevylučuje simultánní použití jiných. Není nutné se striktně držet jednoho organizačního typu. Nejsmysluplnější pravidlo je tedy: „Nejlepší organizační uspořádání je to, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě.“ Nejjednodušší organizační struktura, která splní své poslání, je ta nejlepší. Některé prvky vzoru jsou problematictější než jiné, Avšak žádný není bez jakýchkoliv těžkostí. Žádný není více zaměřen na lidi než na úkoly. **Prvky vzoru jsou nástroji a nástroje samy o sobě nejsou ani dobré, ani špatné. Mohou být používány jak vhodně, tak nevhodně.** K získání největší možné jednoduchosti a nejlépe vyhovujícího vzoru organizační struktury, je nutné zaměřit se pouze na klíčové aktivity potřebné k vytvoření klíčových výsledků. Tyto musí být strukturovány a umístěny v nejjednodušším možném vzoru. A především – architekt organizace musí mít stále na mysli účel struktury, kterou navrhuje.

### **2.8.3. Velikost podniku, technologie a organizační systém**

Další důležitou charakteristikou při rozhodování o systému organizace je její VELIKOST, není však nejdůležitějším činitelem. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá

celkový počet zaměstnanců. Všeobecným pravidlem je, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Z četných výzkumů, zabývajících se vztahem velikosti organizace a systému organizační struktury, vyplývá jeden shodný závěr. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

## 2.9. Typy organizačních struktur

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Vývoj se nezastavil ani dnes.

Mezi *základní charakteristiky* klasifikace organizačních struktur patří:

- a) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury
- b) sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

*Doplňkové charakteristiky:*

- c) míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti
- d) členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení)
- e) časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné, nebo relativně stabilní

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme několik typů organizačních struktur.

### 2.9.1. Liniové a štábní organizační struktury

Liniové organizační struktury:

Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení, avšak současně s tím začaly vznikat obtíže. Pramenily zejména z nároků na odbornost

vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných, evidenčních i jiných. Liniové organizační struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Linioví vedoucí mají vyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Organizace se uspořádává podle různých specifických forem podle potřeby, nejčastěji podle funkcionálního typu organizační struktury.

### Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími, popř. i mezi odborovými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku. Štábní organizační struktura nemůže tedy existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou.

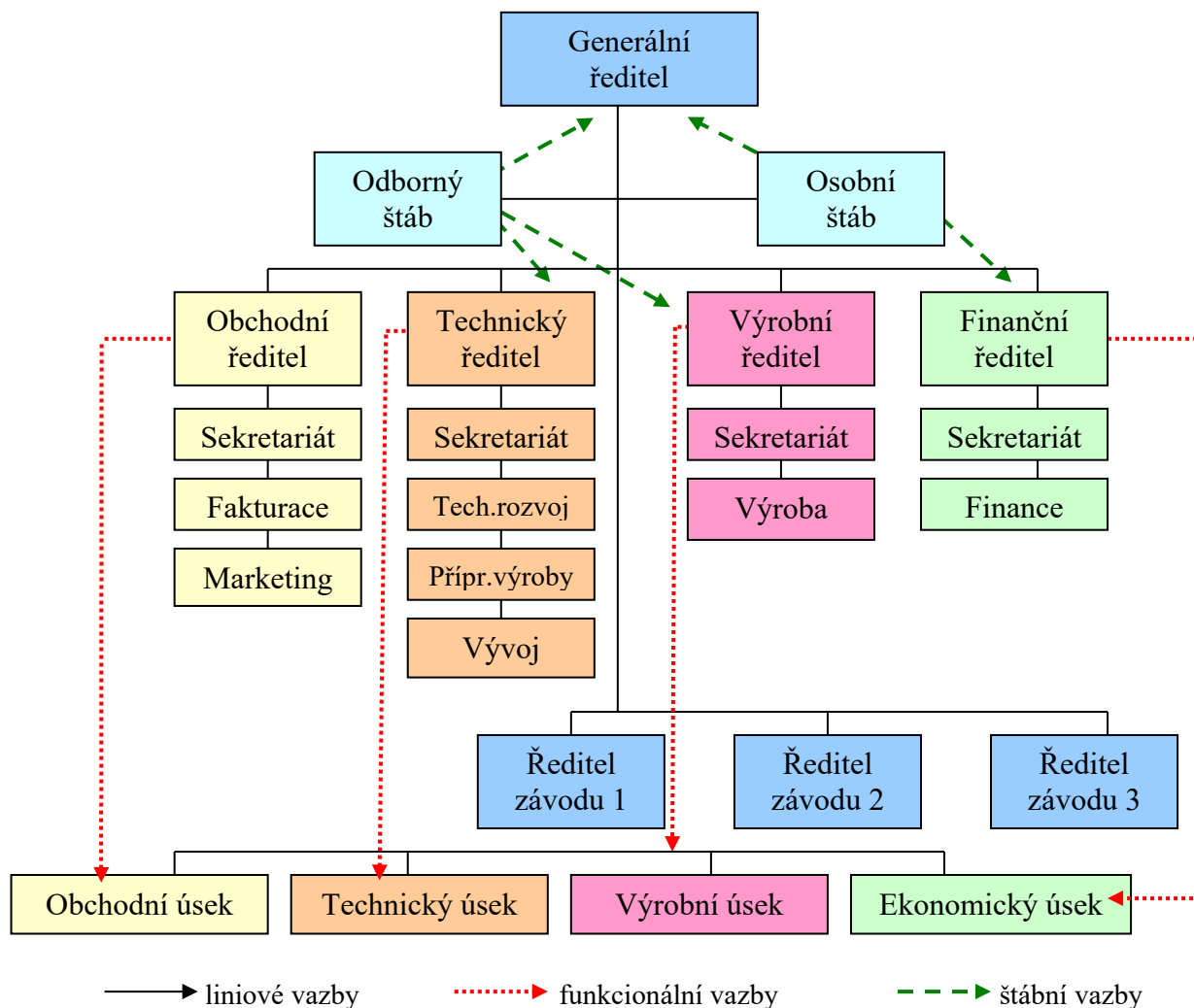
### Liniově-štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo více liniové. Víceliniové struktury jsou silně funkcionální struktury a zároveň s nejrozšířenější strukturou. Jejich organizační schéma je uvedeno na obr. 5. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence víceliniových vedoucích, a tím i nekonzistence ve vedení. Zmíněné liniově-štábní struktury bývají někdy označovány jako funkcionální struktury. Úskalí tohoto označení spočívá však v tom, že se tyto struktury mohou zaměnit s dále charakterizovanými funkcionálními strukturami (podle kritéria sdružování). Proto se někdy liniově-štábní struktury označují podle kritéria sdružování jako struktury funkční.

## Silné a slabé stránky liniově-štabních struktur

Hlavní slabinou celkové koncepce liniově-štabních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Důraz je kladen především na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat. V pozadí je elementární jádro efektivního a racionálního lidského konání: čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout. Liniově-štabní organizační struktura v sobě má však i řadu pozitivních prvků. Vrcholové funkce jsou zpravidla dekomponovány v logických liniích až na úroveň činností. Pro jejich výkon se zřizují funkční místa. Tato místa jsou vymezena více charakteristikami, zejména náplní, činnostmi, pravomocemi a odpovědnostmi, mzdovým ohodnocením apod. Měla by tím být navozena situace dokonalé, funkčně-úkolové organizovanosti celé struktury, která pomáhá zejména odlehčit přetíženost liniových manažerů.

Zdroj - Dědina, J. (1996)



obr. 5 Více-liniová organizační struktura



## 2.9.2. Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami řazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkcionální struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Ve většině společností se tato pozice vedoucího úseku nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele.

Funkcionální struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovně specializace. Funkcionální struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management má kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízení splnit využitím společných znalostí a expertíz. Funkcionální struktura organizací má množství silných, ale také slabých stránek.

Mezi silné stránky funkcionální organizace patří:

- Efektivní využití zdrojů: Seskupením společných úloh je možná úspora nákladů a času. Každý úsek je schopen spolupracovat s jinými odděleními efektivně, a to mobilizací odborných znalostí na řešení problémů. Zdroje jsou efektivněji využívány tím, že členové sdílejí společné vybavení a zařízení na jednom místě.
- Jednotný odborný vývoj dovedností: V rámci jednoho oddělení je možné o mnoho intenzivnější školení z důvodu podobnosti znalostí a prioritního vývoje dovedností. Členové mají možnost specializovat se na danou dovednost ve větší míře tím, že sdílejí informace se svými kolegy z úseku.
- Strategické rozhodování shora: Centralizovaná struktura rozhodování zabezpečuje jednotu směru tím, že top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu celé organizace. Úsekem jsou určeny cíle, které podporují celkovou strategii celé organizace.

Nedokonalosti funkcionální organizační struktury:

- Pomalé rozhodování: Uvědomujíc si fakt, že strategický rozhodovací proces leží na nejvyšší úrovni, pak se vedoucí úseků mohou dostat do situace, kdy nadměrné množství rozhodnutí může znásobit jejich problémy vyskytující se v oddělení.
- Nejasná otázka odpovědnosti: Úspěchy a neúspěchy organizace jsou výsledkem aktivit všech úseků. Všechny úseky přispívají k dosažení cílů podniku. Avšak příspěvek každého úseku k úspěchu či neúspěchu není vždy očividně zřejmý.
- Slabá koordinace mezi útvary: Členové každého úseku mohou mít pocit izolace a dokonce i nepřátelství vůči členům ostatních úseků.

### **2.9.3. Výrobní organizační struktury – výrobní uspořádání**

Mnoho velkých diversifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních (oborových, předmětných) specializací. To znamená, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska, divize), která odpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí je jeden manažer.

K výhodám obvykle patří:

- zajištění uceleného řízení jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobních oborů
- schopnost rychlejší reakce na změny prodeje či požadavků zákazníků
- přibližuje podnikatelskou strategii místu realizace ve výrobě
- usnadňuje procesy vnitřního účetnictví a vůbec dobře zúčtovatelného hospodaření
- dobré řízení předvýrobních etap atd.

K nevýhodám výrobního uspořádání patří:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení mezi jednotlivými obory
- nekoordinovaná prodejní politika
- náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích
- rozdílné způsoby řízení výrobních strukturních jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení

#### **2.9.4. Strategické podnikatelské jednotky (SBU)**

Snahou řady velkých společností je zvýšit autonomnost podnikatelské činnosti v jednotlivých výrobních, ale i nevýrobních oborech. Vedení společností se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují především znalost konkrétních podmínek výroby, prodeje a podnikatelského zajištění.

Posláním SBU je zaměřeno na kvalitní, iniciativní a rychlé autonomní zajišťování podnikatelské činnosti. Požaduje se přitom dodržování celkové integrované podnikatelské strategie podniku jako celku, která je však pro většinu SBU relativně volnou podnikatelskou činností.

Vytváření SBU je něčím větším než pouhým organizačním zásahem, jímž jsou delegovány úkoly a odpovědnosti. Řízení pomocí SBU má smysl pouze tehdy, jestliže jsou vytvořeny reálné jednotky, které mají vlastnosti nezávislé společnosti. Řízení pomocí SBU je něco více než pouhá decentralizace. Zahrnuje odstranění diferencovaného přístupu, deregulaci a odklon od rutiny podnikání. Přestože SBU mají v rámci své výrobní tržní kombinace podnikatelskou samostatnost, zůstávají integrální součástí mateřského podniku. To znamená, že jejich vazby k ostatním SBU jsou pro ně životně důležité. V tom spočívá hlavní důvod pro existenci mateřské organizace.

Výhodou řízení pomocí SBU je snížení hierarchických vazeb v podniku. To znamená, že mezi SBU a vrcholovým vedením je maximální zkrácení komunikačních vazeb, a tím se organizační pyramida podniku zplošťuje.

#### **2.9.5. Netradiční organizační skupiny**

Vznikají kombinací různých druhů organizačních struktur v závislosti na specifických podmínkách.

##### Cílové programové struktury

Cílové organizační struktury jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány též pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin.

Cílovost je jejich nejvýznamnější strukturotvornou veličinou. Připouští se přitom skutečnost, že k cílům lze dospět zpravidla více cestami. Kooperativní součinností se pak hledají a volí zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli.

### Projektové organizační týmy

Tendence vzniku stále větších a složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované, a tedy i nutně úzce specializované odborníky, vyvolává stále větší potřebu netradičních kolektivů. V této souvislosti se hovoří o týmové práci a tvůrčích týmech.

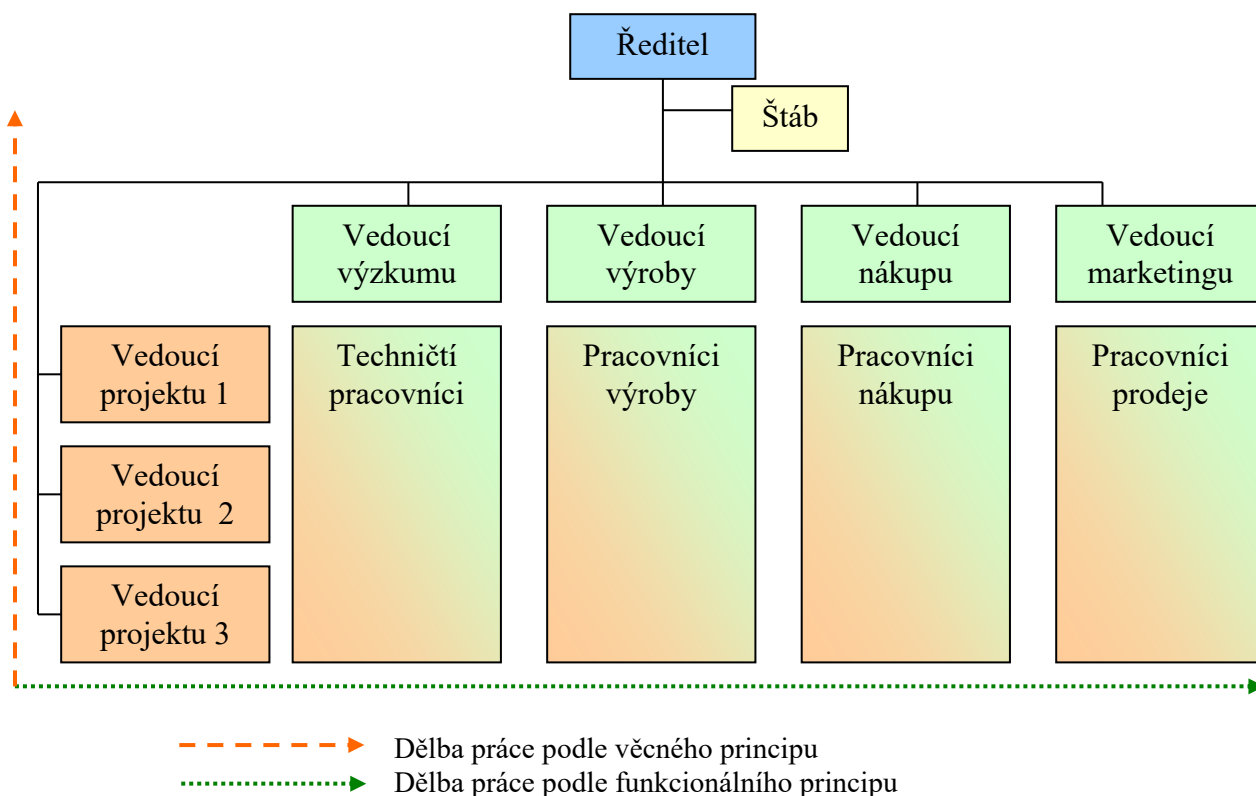
Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní.

Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle, homogenní tým koncentruje pracovníky jedné profese. Týmy mají psychosociální efekty. Součinnost lidí je spontánní, s vysokou produktivitou práce, řídicí vztahy jsou založeny na demokratických a koordinačních principech.

### Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizace. Efekty se očekávají z průniků kladů liniově-štabní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), např. výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, např. výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu. I funkce vedoucích projektů je přechodná. Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Schéma maticového uspořádání je na obr. 5.

Obecně se vychází z toho, že vedoucí projektu by měl mít větší vliv na řízení úkolů s ohledem na otázky „jak“ a „kdo“, přičemž v praxi jsou možné různé kombinace, které by měly být před zahájením projektu jednoznačně objasněny a případně písemně zachyceny.



obr. 5 Maticová organizační struktura

## 2.10. Vývojové trendy v organizačních strukturách

### Nové hranice „neomezené hranice organizace“

Ve společnosti založené na inovaci a změně je jedním ze základních úkolů managementu vytvořit flexibilní organizaci. Současní manažeři trvají na tom, aby každý jejich zaměstnanec bez rozdílu titulu, funkce nebo úkolu rozuměl a tíhl ke strategickému poslání společnosti. Tím je definován nový typ organizace tzv. „**podnik bez hranic**“.

Manažeři jsou ti nejvhodnější pro rozboření starých hranic, které udržují organizaci strnulou a necitlivou. Potřeba hranic však nemůže být vyloučena úplně. Ve skutečnosti, když tradiční hranice hierarchie mizí, vytvářejí se nové hranice a ty se stávají ještě důležitějšími. Tyto nové hranice jsou více psychologické než organizační. Nejsou tedy zanašeny do organizační mapy podniku, ale jsou skryty v podvědomí manažerů a zaměstnanců. Protože tyto nově vzniklé

hranice jsou příliš rozdílné od tradičního typu, mají sklon být neviditelné většině manažerů. Nicméně znalost, jak poznat tyto nové hranice a produktivně je užívat, je podstatou managementu ve stále více flexibilní organizaci. Dnešní manažeři mohou najít pomoc hlavně tam, kde ji příliš nečekají – v jejich vlastním dobrém pocitu z práce a v lidech, se kterými tuto práci vykonávají.

V tzv. „organizaci bez hranic“ potom vytváření správného typu vztahu ve správný čas je klíčem k produktivitě, inovaci a efektivnosti. Dobře fungující vztahy nejsou automatické, a proto je nutné na jejich vytvoření vynaložit dostatečné množství energie. Manažeři by si měli dát pozor na psychologické hranice, kterými jsou – autorita, úkol, politika a identita.

**Autorita** – někteří lidé vedou a jiní je následují, někteří zajišťují řízení, jiní jsou odpovědní za realizaci. Když manažeři a zaměstnanci převezmou tyto role, narazí na hranici autority. Ta představuje otázku: „Kdo je za co odpovědný?“ Myšlenka organizace bez hranic spočívá v tom, že nestačí pouhé vydávání a vykonávání příkazů jednotlivců. Manažeři potřebují mít odpovědnost a silné vedoucí postavení. Ale v tomto procesu musí zůstat také otevření, dokonce zranitelní kritikou podřízených. Jestliže podřízení potřebují stimulaci k následování, nadřízení musí důkladně naslouchat, aby je správně vedli. Když nadřízení a podřízení pracují společně dobře, všichni mohou hrát své vlastní role. Podřízený cítí důvěru svých nadřízených a tento pocit důvěry zvyšuje jejich iniciativu v práci. Nadřízení se současně cítí podporováni a stimulováni svým personálem, který jim dovoluje vést.

Jestliže lidé nepracují efektivně s hranicí autority převládají opačné pocity. Podřízení se mohou stát rebely, nebo přehnaně závislými a opatrnými. Podobně nadřízení se mohou cítit nezranitelní či nedůvěřiví.

**Úkol** – kritickou otázkou je: „Kdo co dělá?“ V organizaci s tradičním způsobem řízení se hranice úkolu týkala vzájemného působení mezi vývojem, výrobou, marketingem a dalšími klasickými funkcemi. V novém prostředí týmu, což je populární forma organizace práce v současné době, jsou lidé ze všech těchto útvarů smícháni. Činnost jednoho člověka může být buď samostatná nebo závislá na činnosti kolegů. Zatímco se soustředí na svůj vlastní úkol, musí se také zajímat o problémy ostatních, kteří se podílejí na finálním výrobku nebo službě. Když úkolové vztahy se spolupracovníky fungují správně, lidé jsou pyšní na svoji práci,

mohou se spolehnout na ostatní a jsou sebejistí, když mají možnost své prostředky a dovednosti okamžitě produktivně využívat

Když má pracovní skupina v této hranici problémy, pak se jednotliví členové začínají cítit nekompetentní, neschopní provést svou práci, za kterou se mohou dokonce i stydět.

**Politika** – možná termín „politika“ zní výsměšně. Avšak politika se týká vzájemného působení skupin s rozdílnými zájmy. Když manažeři narazí na politickou hranici, posuzují ji jako členové zájmově odlišných skupin s rozdílnými potřebami a cíli. Kladou otázku: „Co se nás týká?“ Po vzájemném projednávání rozvíjejí strategie a taktiky ke splnění svých zájmů. Na hranici politiky se lidé střetávali s problémem obhajoby vlastních zájmů bez podrážení působnosti a soudržnosti celé organizace. Když skupiny ve společnosti zacházejí s touto hranicí efektivně, lidé mají tendenci se cítit silně. Zaměstnanci věří, že je s nimi zacházeno spravedlivě a jsou adekvátně odměňováni.

Ale když politické vztahy nejsou v pořádku, členové pracovních skupin se mohou cítit vykořisťováni, neuznávání a podceňování.

**Identita** – lidé v práci množství skupinových totožností. Tyto totožnosti mohou být výsledkem konkrétního pracovního nebo profesionálního vzdělání či zařazení v určité pracovní skupině. Hranice identity si klade otázku: „Kdo patří k nám, a kdo ne?“ Lidé působící na hranici identity důvěřují členům uvnitř, ale jsou opatrní vůči vnějšímu světu. Jako samozřejmost berou důležitost jejich skupinové perspektivy. Vztahy identity jsou důležité, protože mají motivační účinky. Ale vztahy na hranici identity mohou způsobovat rozvracení. Z tohoto důvodu jsou důležitými faktory tvorba a podpora smyslu pro elán nebo týmovou náladu – „my jsme nejlepší“ – bez znehodnocování výsledků ostatních skupin. Když organizace objeví tuto rovnováhu, lidé se cítí loajální ke své vlastní skupině a také udržují zdravý respekt vůči ostatním.

V opačném případě, když je tato týmová nálada doprovázena opovržením ostatními, kteří se nepodílejí stejným významem a zkušenostmi, stává se hranice identity extrémně rozvracející.

Výše uvedené poznatky popisují novou organizaci – nový styl řízení, který je sice špičkový, avšak klade vysoké nároky nejen na manažery, ale i na řadové zaměstnance. Nejsnadnější zavádění těchto nových neviditelných hranic je v nových, a především malých firmách. Zde můžeme každého zaměstnance formou seberealizace a odpovědnosti motivovat k efektivitě

pracovního jednání. V malých firmách se zná každý s každým, při správné motivaci se každý snaží dělat svou práci dobře, a je potom těžké svalovat eventuelní neúspěchy na někoho jiného. Ve větších podnicích se osobní účast uplatňuje u řadových pracovníků velice těžce, jelikož si neuvědomují svoji důležitost ve velkém podniku. Přesto na dobrém jménu firmy mají velký podíl právě oni. Ztotožnění se s firmou je ta nejlepší cesta, jak správně používat hranice autority, úkolu, politiky a identity jak ve vztahu k sobě rovných, tak i v obousměrném vztahu podřízených a nadřízených.

### **3. METODIKA PRÁCE**

Cílem této diplomové práce je proto návrh vhodné architektury organizační struktury v rozvíjející se zahraniční firmě.

Pro tento účel jsem si vybrala malou a pomalu se rozvíjející společnost, jejíž hlavní činností je prodej a instalace zabezpečovacích kamerových systémů a pro niž jsem od roku 2004 do konce roku 2005 pracovala.

Základem k vypracování diplomové práce bylo studium odborné literatury a také několikaletá zkušenost s tvorbou a aktualizací organizační struktury v akciové společnosti AAC, kde v té době probíhala příprava na certifikaci ISO. Pro správné orientování se problematice organizační architektury jsem prostudovala množství literárních pramenů. Patří mezi ně především knihy a odborné časopisy zabývající se problematikou architektury organizace a moderními metodami v oblasti řízení. Informace bylo možné čerpat také z webových stránek, ale tento zdroj jsem využívala pouze okrajově.

V průběhu práce jsem měla možnost se osobně seznámit s jednotlivými funkcemi firmy, její podnikatelskou strategií a způsobem řízení aplikovaným v této společnosti. Její vlastníci mi poskytli cenné informace a podněty, které jsem měla možnost, při vypracování návrhu organizační struktury - organizačního řádu a organizačního schématu - využít.

Při vytváření organizační struktury jsem postupovala nejprve od definování základního rozčlenění společnosti jako celku do sedmi útvarů. Poté jsem věnovala pozornost



nejdůležitějším činností v jednotlivých útvarech a rozdělení těchto útvarů do menších celků tzv. odborů (teoreticky by bylo možné rozdělit jednotlivé odbory ještě dále do oddělení, ale to v případě takto malé firmy nebylo účelné). Na jednotlivé články organizační struktury jsem vypracovala poměrně podrobné popisy pracovních postů, což mě přimělo k následným úpravám původního rozdělení útvarů a odborů. Členění útvarů na sebe logicky navazuje. Popisy pracovních postů obsahují informace o činnostech, pravomocech, produktech daného postu a požadovaných kvalifikačních a osobních předpokladech. Tím vznikla konečná verze navržené organizační struktury, která se skládá z organizačního řádu, organizačního schématu a popisů pracovních postů.

#### **4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY**

Společnost Cyncit International Ltd. byla založena v roce 2003 dvěma společníky. Za účelem prodeje speciálního zabezpečovacího kamerového systému, který umožňoval jeho uživatelům monitorování požadovaných prostor prostřednictvím připojení internetu a ovládání elektrických zařízení prostřednictvím internetu. Společnost měla dvě pobočky – Londýn (UK) a Dubai (UAE). Zpočátku se oba zakladatelé rozhodli zaměřit své podnikatelské aktivity na trh ve Velké Británii s tím, že pobočka v Dubai bude ponechána prozatím v nečinnosti. Do Londýnské pobočky bylo přijato 5 zaměstnanců do stálého pracovního poměru. Tým se skládal ze 3 prodejců, recepční a administrativní asistentky.

Původní strategický plán: Oslovit velké celky organizací, které by mohly být pravděpodobnými zájemci o nabízený zabezpečovací systém, jako jsou například – jesle a mateřské školky, školy a vysokoškolská zařízení, poštovní úřady tzv. Post Office. Společnost nezaměřovala své úsilí na jednotlivé klienty, protože instalace jednoho či několika zařízení by byla ekonomicky nevýhodná.

Vývoj a změna strategie: Propagační a prodejní činností se zabývali přibližně 6 měsíců avšak bezúspěšně. Vedení společnosti se proto rozhodlo stávající zaměstnance v UK propustit a zaměřit své aktivity do UAE a pobočku resp. kancelář v Londýně ponechat činnou pouze pro potřeby centrály v Dubai. Tým pracovníků se skládal ze technika-programátora, dvou

prodejců a osobní asistentky. V Londýně byla přijata pouze jedna administrativní pracovnice, která měla na starosti recepci a obsluhu zabezpečovacího zařízení v případě prezentací prováděných prodejním týmem v Dubai.

Dlouhodobým záměrem v tomto stadiu bylo postupné rozšíření pobočky v Dubai a následně rozvinutí obchodních aktivit znovu v Londýně, kde je velký kupní potenciál v případě úspěšného prosazení značky.

Společnost neměla žádnou oficiálně definovanou organizační strukturu. Ve firmách se znal každý s každým a proto bylo i bez organizační struktury jasné, kdo je nadřízený a podřízený. Složitější situace ovšem nastala v případě odpovědností, protože nebylo jasné určené, kdo za co zodpovídá a tudíž, co je jeho pracovní náplň.

Bylo tedy nutné vytvořit organizační strukturu zcela od začátku. Vzhledem ke strategii firmy jsem se rozhodla vytvořit takovou organizační strukturu, která bude pro společnost využitelná i v budoucím období, kdy se předpokládá rozšíření společnosti.

## **5. NÁVRH ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY CYNCIT INTERNATIONAL LTD.**

Na základě získaných poznatků byla navržena organizační architektura, složená z organizačního schématu, organizačního řádu a popisů pracovních postů.

Navrženou organizační strukturu může organizace použít jak v případě nízkého počtu interních i externích zaměstnanců, tak v období své expanze. V období s nižším počtem zaměstnanců případně na jednoho zaměstnance více úkolů tedy více pracovních postů. S přibývajícím rozsahem podnikatelských aktivit a rozrůstání firmy bude nutné rozšířit i počty zaměstnanců. Jeden pracovník již nebude stačit na vykonávání všech aktivit sám, ale dojde ke specializaci, kdy část své pracovní náplně v podobě PPP předá nově příchozí posile pracovního týmu.

## 5.1. Organizační schéma

# ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

## 5.2. Organizační řád

# ORGANIZAČNÍ ŘÁD

### 5.3. Popisy pracovních postů

# POPISY PRACOVNÍCH POSTŮ

<b>5.3.1. Útvar 1 KOMUNIKACE .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3.2. Útvar 2 OBCHOD .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.3. Útvar 3 FINANCE .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.4. Útvar 4 PRODUKCE .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3.5. Útvar 5 ŘÍZENÍ JAKOSTI .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.6. Útvar 6 VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.7. Útvar 7 VEDENÍ .....</b>	<b>66</b>

## 6. ZÁVĚR

Problematika managementu a organizování je dnes velmi aktuální. Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je však složitou a dlouhodobější záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problémů.

Současné tržní podmínky vyžadují na mikroekonomické úrovni výrazný rozvoj samostatné a aktivní podnikatelské činnosti. Podniky se musí přizpůsobovat změnám, ke kterým dochází, a využít je ve svůj prospěch. Nezbytným předpokladem je zavedení účinného systému řízení v podobně přehledné organizační struktury, jejíž vliv je o to účinnější o co lépe je aplikovaná organizační struktura v souladu s vnitřními a vnějšími požadavky na specifickou činnost společnosti.

Výchozím bodem veškeré podnikatelské činnosti je stále zákazník a jeho potřeby, které se organizace snaží nabídkou svých služeb a zboží uspokojit a tím dosáhnout ekonomického efektu v podobně zisku. Velmi důležitým předpokladem efektivního fungování firmy v měnících se podmínkách trhu není pouze kvalitní organizační struktura, ale několik navzájem se ovlivňujících činitelů. Patří mezi ně především kvalitní, odpovědný a profesně zdatný personál. Dále vhodně zvolená strategie a dlouhodobá vize, a také podmínky vnějšího prostředí.

Zaměstnanci jsou potenciálem, jehož přínos se nedá ničím nahradit. Rozhodují o vývoji, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů se tak stává velmi důležitou oblastí celého firemního řízení. V případě, že je činnost pracovníků vhodně koordinována, profitují z toho jak vlastníci podniku, tak zákazníci. Organizační architektura dělí společnost na menší celky, které spolu nějakým způsobem souvisejí. Dochází k delegování pravomocí a odpovědnosti směrem k nižším článkům řízení a k většímu využívání akceschopnosti neformálních týmů. Aktuální je snaha snížit počet stupňů řízení a vhodnými manažerskými technikami motivovat zaměstnance k co největším výkonům a zároveň docílení jejich uspokojivému pocitu z vykonané práce a vzrůstající prosperity firmy.

Zvolení vhodné organizační struktury podniku je jedním z nejčastějších problémů, kterému především malé nebo začínající firmy nevěnují velkou pozornost. Definování organizační

struktury firmy je však jedním ze základních stavebních kamenů úspěšného podnikání zaměřeného do budoucnosti.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu stavu a navrhnout takovou organizační strukturu, která by splňovala v co největší míře výše uvedené podmínky a požadavky a tím usnadnila expanzi rozvíjející se zahraniční společnosti Cyncit International Ltd. Bližší seznámení se touto organizací ukázalo, že daná firma nemá vytvořenu žádnou písemně definovanou organizační strukturu. Bylo tedy nutné provést zásadní změnu.

Na základě prostudovaných materiálů (odborných knih a časopisů) a bližší znalosti procesů ve firmě a jejího podnikatelského zaměření, jsem vytvořila „univerzální“ organizační strukturu sestávající z organizačního schématu, organizačního řádu a popisu pracovních postů. Univerzální proto, že je možné ji ve firmě zavést již nyní, tedy při nižším počtu zaměstnanců a zároveň ji bez velkých změn použít v období rozšiřování společnosti. Navržená organizační architektura firmy se skládá z organizačního schématu, organizačního řádu a popisu pracovních postů. Podnik je rozdělen do sedmi základních celků tzv. útvarů - VEDENÍ, KOMUNIKACE, PRODEJ, FINANCE, PRODUKCE, ŘÍZENÍ JAKOSTI, VZTAH S VEŘEJNOSTÍ - a dále členěn do menších celků tzv. odborů. Každý odbor se specializuje na určitý druh činností tak, aby nedocházelo k opomenutí důležitých procesů, které jsou nutné k zabezpečení bezproblémového chodu organizace a přinesou podniku kýžený efekt v podobě spokojeného zákazníka a dosahování zisku i v dlouhodobém horizontu.

Mým hlavním doporučením pro vedení společnosti je především zavedení organizační struktury, protože pevně věřím, že tento krok bude pro budoucí vývoj společnosti prospěšný a tudíž i nezbytný.

Organizování podle funkčních/útvárových specializací podporuje plné využití nejmodernějších technických poznatků a napomáhá danému oboru vydělávat na efektivitě vyplývající z užití těchto technických poznatků. Zároveň také umožňuje vytvořit zisk z používání specializované pracovní síly a to mu bezpochyby přináší nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

## 7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Barkdull, C.W. *Span of Kontrol: A Metod of Evolution*. Michigan Business Review vol. 15, No. 3, 1966
- 2) Burns, T., Stalkera, G.M. *Management of Inovation*. London, Tavistock, 1988
- 3) Dale, E. *Management: Theory and Praktice*. New York, McGraw-Hill, 1965
- 4) Davis, R.C. *Fundamentals of TOP Management*. New York, Harper and Brothers, 1951
- 5) Drucker, P.F. *Management - Tasks, Responsibilities, Pracitces*. New York, Harper and Row, 1973
- 6) Dědina, J. *Podnikové organizační struktury, teorie a praxe*. 1. vyd. Praha, Victoria publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3
- 7) Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- 8) Fayol, H. *Industrial General Administration*. Geneva, International Management Institute, 1930
- 9) Fotr, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha, Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X
- 10) Fotr, J. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha, Victoria Publishing, 2003. ISBN 80-86119-69-6
- 11) Chandler, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press, 1962
- 12) Chvátalová, E., Dědina, J. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha, Centrum Bohemia, 1995. ISBN 80-238-1350-1
- 13) Knootz, H., Weihricha, M. *Essentials of management*. New York, McGraw-Hill, 1990
- 14) Malý, M., Dědina, J. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. 1. vyd. Praha, VŠE, 1993
- 15) Malý, M., Dědina, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1
- 16) Miller, R., Snow, Co. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill, 1978



- 17) Mintzberg, M. *Organization Design, Fashion or Fit Harvard Business*. Harvard Business Review 59, č. 1, 1981
- 18) Mintzberg, M. *The Structure of Organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, 1979
- 19) Truneček, J. *Změny organizační architektury českých podniků v období transformace na tržní model řízení ekonomiky*. 1. vyd. Praha, VŠE, 1993. ISBN 80-71235-21-1
- 20) Truneček, J. *Management - 1. díl*. 1. vyd. Praha, VŠE, 1995. ISBN 80-7079-929-3
- 21) Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. 2004. ISBN 80-86419-67-3
- 22) Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management: Teorie a praxe 90. léta*. 2. vyd. 1996. ISBN 80-85943-19-0
- 23) Vodáček, L. *Doporučení moderního managementu pro podnikatelskou činnost*. 1. vyd. 1992, Praha, VŠE. ISBN 80-7079-878-5
- 24) Vodáček, L. *Malé a střední podniky*. 1. vyd. 2004, Praha, Management Press. ISBN 80-7261-099-6
- 25) Vodáček, L. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. 2002, Praha, Management Press. ISBN 80-7261-058-9

Časopisy:

- 26) Fortune
- 27) Moderní řízení
- 28) Ekonom

## 8. ABSTRAKT V ANGLICKÉM JAZYCE

*The idea of organization is defined widely. We can view organization as a communication instrument that helps to solve problems or as a device that enables us to make a decision. Another concept of organization is a social system with interaction of various actions. An organization consists of people who use many sorts of technologies and information. These four essential components of the organization we need to interconnect wisely to gain the best results and reduce conflicts.*

*The aim of these graduation theses was to find out the best version of organization architecture/structure for a small but expanding foreign company. I was focused on implementation of modern management theories and took into account as well existing needs of the company.*

*I have proposed a “general-purpose” organization structure which consists of an organization chart, organization frame and job descriptions. The company is divided into seven sections – MANAGEMENT, COMMUNICATION, SALES, FINANCE, PRODUCTION, QUALITY CONTROL, PUBLIC RELATIONS – each section is further split into 3 departments. I have defined a job description for each section and department. I believe that these job descriptions cover all necessary activities that are necessary for trouble-free and smooth business progress.*

*Key words:*

*organization architecture, organization chart, organization structure, job description, section, department*

## **9. SEZNAM ZKRATEK**

BoD - rada ředitelů neboli board of directors

NO - nápravné opatření

GŘ - generální ředitel

OSCH - organizační schéma

OŘ - organizační řád

PPP - popis pracovního postu

PR - vztah s veřejností neboli public relation

SJ - systém jakosti

SR - právní rada

VH - valná hromada

## **10. SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 - procesní řízení v kostce

Obr. 2 - obecné schéma hierarchického uspořádání uvnitř organizace

Obr. 3 - strmá (úzká) organizační struktura podniku

Obr. 4 - plochá (široká) organizační struktura podniku

Obr. 5 - více-liniová organizační struktura

## **11. PŘÍLOHY**

Příklad webových stránek společnosti Cyncit International Ltd.

[www.cyncit.co.uk](http://www.cyncit.co.uk)

