

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Změny organizační struktury v organizaci XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Marta Kovářová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Změny organizační struktury v organizaci XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Ráda bych poděkovala PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, připomínky a cenné rady.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům za podporu při studiu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Marta Kovářová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Změny organizační struktury v organizaci XY
Anotace práce:	<p>Tématem bakalářské práce je analýza organizačních struktur ve výrobní společnosti, vysvětlení důvodů změn a popis důsledků změn.</p> <p>Práce je rozdělena na tři části, první je věnována organizování práce, druhá část se zabývá organizačními strukturami obecně a třetí část analyzuje čtyři konkrétní organizační struktury výrobní společnosti s popisem jejich změn.</p>
Klíčová slova:	organizace, práce, podnikový management, organizační struktura, změny
Title of Thesis:	Changes in organizational structure in the organization XY
Annotation:	The theme of the bachelor thesis is the analysis of organizational structures in a manufacturing company, an explanation of the reasons for changes and a description of the consequences of the changes. The work is divided into three parts, the first is devoted to the organization of work, the second part deals with organizational structures in general and the third part analyzes four specific organizational structures of the manufacturing company with a description of their changes.
Keywords:	organization, work, business management, organizational structure, changes
Názvy příloh vázaných v práci:	Práce neobsahuje přílohy.
Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	45 s. (62 620 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	6
1. Organizace práce s vazbou na organizační struktury.....	7
2. Organizační struktury podle členění	11
2.1 Funkcionální organizační struktura	13
2.2 Divizionální organizační struktura	13
2.3 Liniově štábní organizační struktura	14
2.4 Maticová organizační struktura	15
2.5 Moderní organizační struktury	16
2.6 Změny v organizační struktuře.....	17
3. Organizační struktury v organizaci XY	22
3.1 Metodologie empirické části práce.....	22
3.2 Organizační struktura v roce 2007	24
3.3 Organizační struktura v roce 2012	28
3.4 Organizační struktura v roce 2017	32
3.5 Organizační struktura v roce 2019	35
3.6 Štábní vazby a neformální struktury v organizaci XY	36
Závěr	39
Literatura	41
Seznam zkratek	44
Seznam obrázků	45

Úvod

Vždycky mě fascinovala organizační schémata, diagramy a subordinace¹, promítající se do uspořádání a fungování organizací a institucí. Proto jsem si tento pestrý vnitřní svět vybrala jako téma bakalářské práce.

Tato práce hledá odpovědi na otázky: jak se změnila organizační struktura výrobní organizace během jedné dekády, co k těmto změnám vedlo a jaké byly jejich důsledky? Popisuje změny organizační struktury výrobní organizace XY, vysvětluje příčiny, které ke změnám vedly a popisuje důsledky, které zavedené změny přinesly pro fungování organizace.

Změny jsou zkoumány rozborem a popisem interních dokumentů organizace, a to organizačních struktur postupně zavedených v systému managementu kvality ISO 9001, jehož je organizace držitelem. Jedná se postupně o čtyři organizační struktury počínaje rokem 2007, až do roku 2019, kdy byla organizační struktura změněna naposledy a platí dosud.

Jednotlivé prvky organizačních struktur, od vrcholového vedení organizace až po výrobní střediska, jsou stručně popsány, přičemž se detailněji zaměřuji na původní funkce a nové funkce v rámci přesunu v organizační struktuře zkoumané organizace XY. Pro názornost jsou změny a přesuny v organizační struktuře vyznačeny barevně, legenda změn je graficky znázorněna ve druhé kapitole – obrázek 8.

Pro využití interních materiálů organizace XY, jako podkladů pro bakalářskou práci, jsem získala písemný souhlas statutárního zástupce zkoumané organizace s tím, že organizace bude v maximální možné míře anonymizovaná.

V závěru práce srovnávám všechny analyzované organizační struktury a rekapituluji důsledky změn, které společnosti přinesly jednotlivé upravené organizační struktury.

¹ služební podřízenost

1. Organizace práce s vazbou na organizační struktury

Co si můžeme představit pod pojmem organizace práce, co to vlastně znamená? Havlová (1996, s. 725) ji definovala jako „*systematické a účelné časové a prostorové rozvržení pracovní činnosti, resp. její koordinace podle souboru tech., ekon., soc., hygienických a jiných směrnic, instrukcí, opatření upravujících fungování a racionální využití všech složek pracovního procesu s cílem optimalizovat jeho výkon*“ (Havlová, 1996, s. 725).

Definice zní složitě, nicméně zahrnuje v sobě prvky managementu, které popsal Henri Fayol již na počátku 20. století v rámci rozdělení průmyslových činností:

- *„plánování*
- *organizování*
- *přikazování*
- *koordinování*
- *kontrolování*“ (Wehrich & Koontz, 1993, s. 46).

Naproti tomu Vojtovič (2011, s. 28) vidí „*hlavní přínos Fayola k teorii řízení*“ ve „*zdůvodnění spojení takových řídicích funkcí jako předvídání, organizační schopnosti („umění řídit lidi“), koordinace („jednotný postup, sladění úsilí“) a kontrola („prověrka realizace programů, realizace nařízení“)* ... (Vojtovič, 2011, s. 28).

V obou předchozích definicích můžeme spatřit hierarchii postupu jednotlivých činností organizování.

Strukturu hierarchie nalézáme také v byrokratické teorii německého sociologa Maxe Webera, který došel k závěru, že „*pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností, jasné definování úkolů jsou základem všech sociálních organizací.*“ Podle něj tak „*účinná forma organizace připomíná stroj, je neosobní, založena na hierarchii, jasně specifikovaných kompetencích (přesně definovaných právech a povinnostech každého pracovníka, na úředním přidělení moci, opírající se o písemně stanovenou soustavu pravidel popisujících fungování organizace a jednání každého pracovníka)*“ (Veber & kol., 2009, s. 310). Tyto principy jsou platné i po sto letech, když Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádějí, že „*mnohé Weberovy názory jsou zdrojem inspirace pro současné řízení*“ a odrážejí se i do zavádění norem kvality

ISO 9000, „*kteře jsou postaveny na přesné specifikaci jednotlivých činností a úkonů*“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 35).

Úkolem organizování je zavést takové postupy, které umožní efektivní zvládnutí práce. Drucker (2016, s. 68) rozebírá dva soubory předpokladů reality managementu. Prvním souborem je „*soubor předpokladů podstaty managementu jako vědní disciplíny*“:

1. *Management rovná se podnikový management.*
2. *Existuje – nebo musí existovat – jediná správná organizační struktura.*
3. *Existuje – nebo musí existovat – jediná správná metoda řízení lidí.“*

Druhým souborem je praxe managementu, tedy „*technologie, trhy, koneční uživatelé,*“ právní vymezení působnosti managementu, jeho vnitřní orientace a „*ekonomika definovaná hranicemi národního státu*“ jako „*životní prostředí podniku a jeho managementu*“ (Drucker, 2016, s. 68).

Zde bych se zaměřila na Druckerovo vnímání možné existence jediné správné organizační struktury. Drucker (2016, s. 70) uvádí jako milník první světovou válku, která „*jasně ukázala potřebu formální organizační struktury.*“ Ale stejná válka podle něj ukázala, že „*Fayolova (a Carnegieho) funkční struktura tou jedinou správnou organizací není.*“ Podle Druckera je organizace „*nástroj sloužící k zproduktivnění společné práce lidí*“ a „*v tomto smyslu pak každá konkrétní organizační struktura odpovídá určitým úkolům za určitých podmínek v určité době*“ (Drucker, 2016, s. 70).

Na organizaci je tedy možné nahlížet jako na živý organismus – roste, vyvíjí se, ale také stárne. Všechny tyto změny se promítají pozitivně nebo negativně do fungování organizace. Růst a vývoj organizace lze většinou chápat jako pozitivní změny, naproti tomu stárnutí organizace znamená převážně její ustrnutí v jednom bodě a snížení konkurenceschopnosti.

Pokud přirovnáme organizaci k živému organismu, můžeme v jejím životním cyklu² nalézt několik zásadních momentů, které se logicky musí projevit v organizačním uspořádání, tedy organizační struktuře.

² vývoj organizace v čase

Dědina a Odcházel (2007, s. 297-301) popisují tyto momenty podle definice růstového modelu Larryho E. Greinera jako:

1. *„Pionýrství a krize vedení*
2. *Řízení a krize autonomie*
3. *Delegování a krize kontroly*
4. *Koordinace a krize byrokracie*
5. *Spolupráce a krize psychologického nasycení“* (Dědina & Odcházel, 2007, s. 297-301).

Pionýrství a krize vedení – nápad na výrobek, který se rychle uchytí na trhu, začátek fungování malé firmy, převládá počáteční nadšení mezi zaměstnanci – vzpomeňme začátky firmy Apple v garáži rodičů Steva Jobse. Přibývá administrativních činností, je potřeba najít nebo vyčlenit z řad zaměstnanců manažera, který bude firmu řídit.

Řízení a krize autonomie – ve chvíli, kdy se zvyšuje poptávka po výrobku, je třeba přijmout více zaměstnanců a ty je potřeba zorganizovat. Pokud je organizační struktura omezující v rozhodnutích, dochází ke krizi autonomie.

Delegování a krize kontroly – firma je profesionálně řízena, zaměstnanci se více specializují, organizační struktura se stává formálnější, vytváří se hierarchie. Vrcholoví manažeři nechtějí předat odpovědnost, manažeři nižších stupňů řízení mívají dost znalostí k samostatnému rozhodování.

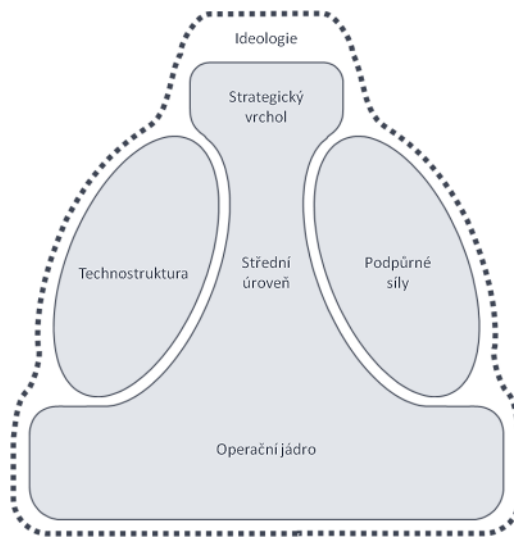
Koordinace a krize byrokracie – dochází k částečnému předání pravomocí, manažeři nižších stupňů řízení jsou více motivováni nově nabytými pravomocemi, ale také odpovědností. Objevuje se nebezpečí ztráty kontroly pokud se nižší manažeři začnou chovat jako vlastníci a nekoordinují činnost s dalšími částmi organizace.

Spolupráce a krize psychologického nasycení – zapojuje se týmová práce a mezilidské vztahy, „formální kontrola je nahrazena sebekázní, příkazy“ a „doporučeními.“

Greiner také podle Dědiny a Odcházela „*předpovídá, že organizace založená na bázi spolupráce vyústí v krizi způsobenou psychologickou saturací (nasycením), kdy členové zjišťují, že jim díky dvojakosti vedení a stresu z náročné týmové práce ubývá energie“* (Dědina & Odcházel, 2007, s. 297-301).

Nelze nezmínit Henryho Mintzberga a jeho konzistenční model pěti částí organizace. Podle něj se „*každá organizace skládá ze tří úrovní hierarchie: strategického vrcholu, střední linie (střední management), podnikového jádra*

(výkonné úrovni). S těmi jsou spojeny technostruktura a pomocný štáb“ (Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 66). Tato slova nejlépe vystihuje následující obrázek:



Obrázek 1: Mintzbergův model organizace. (2015).

Citováno 18.12.2020. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-casti-organizace-podle-mintzberga>

Na obrázku je dobře patrné, že střední management hraje v rámci organizace významnou roli a je jakýmsi pilířem celého řízení. Střednímu managementu a jeho významu při organizování práce se budu blíže věnovat při popisu konkrétních organizačních struktur zkoumané organizace ve třetí kapitole.

V následující části práce se zaměřím na obecné členění jednotlivých organizačních struktur a také změny v organizačních strukturách.

2. Organizační struktury podle členění

Proces organizování shrnují Vodáček a Vodáčková (2013, s. 91) podle teorie Ernsta Daleho, publikované v roce 1965 a nazývané podle počátečních písmen jako OSCAR:

- „*O – objectives (cíle)*“ – čeho má organizace dosáhnout prostřednictvím jednotlivých organizovaných útvarů
- „*S – specialization (specializace)*“ – jak budou seskupeny jednotlivé útvary vykonávající podobnou činnost
- „*C – coordination (koordinace)*“ – spojení procesů tak, aby byly umístěny v nejvhodnějším prostoru a byly časově efektivní
- „*A – authority (pravomoc)*“ – nastavení jasných rozhodovacích pravomocí u všech organizovaných útvarů
- „*R – responsibility (zodpovědnost)*“ – rozhodnutí kdo je za kterou činnost a ve které její fázi zodpovědný.

Podle Vodáčka a Vodáčkové také „každý z uvedených dílčích procesů ... vyžaduje stanovení přiměřené míry jejich realizace“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 91).

Organizační struktura je vyjádřením hierarchie řízení organizace a současně zobrazuje dělbou práce v organizaci. Veber a kol. (2009, s. 219) používá pojem „organizační architektura“ a přirovnává ji k „architektuře staveb“ (Veber & kol., 2009, s. 219). Zatímco stavbu – myšleno jako budova – je nezbytné stavět od základů, tedy spodní části, stavba organizační struktury probíhá podle Urbana (2004, s. 74) „nejčastěji cestou shora dolů, tj. rozčleněním organizace na základní úseky a jejich dalším členěním na menší jednotky a pracovní místa.“ Výstavbu organizační struktury odspodu směrem nahoru k vedení organizace označuje Urban jako „alternativní způsob,“ ale nepopírá, že „základní kritéria pro rozdělení práce v organizaci ... jsou u obou postupů stejná“ (Urban, 2004, s. 74). Ať už budujeme organizační strukturu shora nebo zdola, řešíme stejné otázky.

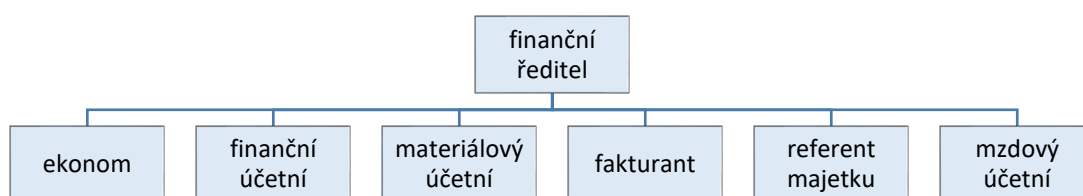
Základními otázkami, na které je potřeba při plánování organizační struktury odpovědět, jsou:

- jak rozdělit práci – seskupení pracovních míst podle činností
- jak rozdělit řízení – kolik podřízených bude mít vedoucí

- jak rozdělit pravomoci – kdo za co zodpovídá.

Tyto kroky nazývá Blažek (2014, s. 56) „*parametry organizační struktury*“ a to jako „*parametr dělby práce, parametr rozpětí řízení a parametr dělby pravomoci*“ (Blažek, 2014, s. 56).

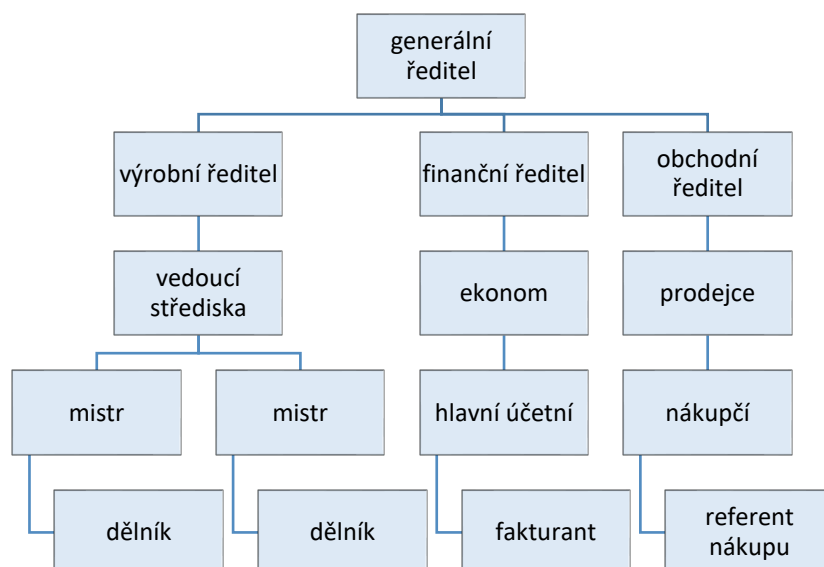
Podle stupňů řízení se organizační struktury dělí na ploché a strmé. Plochou strukturu definují Váchal a Vochozka (2013, s. 56) jako „*stav, kdy jeden nadřízený prvek má více podřízených prvků na stejném (jednom) stupni řízení*“ (Váchal & Vochozka, 2013, s. 56).



Obrázek 2: Plochá organizační struktura.

Zdroj: autorka vlastní.

Strmá struktura má podle Váchala a Vochozky (2013, s. 56) „*více jak jeden stupeň řízení a vyjadřuje delegování kompetencí na nižší (podřízené) prvky v organizační struktuře*“ (Váchal & Vochozka, 2013, s. 56).



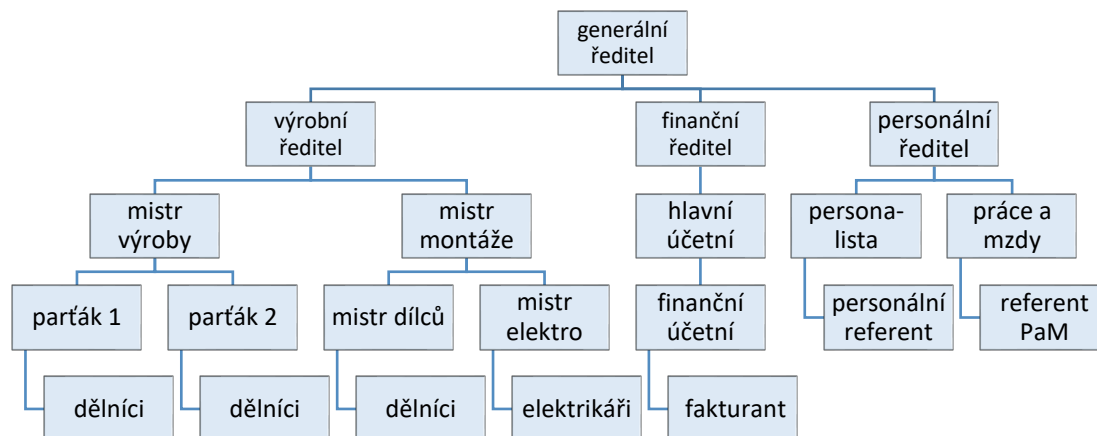
Obrázek 3: Strmá organizační struktura.

Zdroj: autorka vlastní.

2.1 Funkcionální organizační struktura

Již samotný název naznačuje, že práce se v této organizační struktuře sdružuje podle shodnosti nebo podobnosti prováděných činností. Klasickým příkladem může být například úsek financí, který pod sebou začleňuje účetní, fakturanty a další profese spojené s vedením účetnictví organizace – viz také obrázek 2, kde jsem na příkladu ploché organizační struktury uvedla několik účetních profesí. Výhodou funkcionální organizační struktury je podle Smejkal a Rais (2010, s. 46) „jasná definice odpovědnosti“, když „vedoucí rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence“ (Smejkal & Rais, 2010, s. 46).

Za slabé místo funkcionální organizační struktury považují Smejkal a Rais „koordinaci činností velkého počtu útvarů na jedné horizontální úrovni.“ Dále spatřují slabá místa funkcionální organizační struktury ve „vyšších nákladech na realizaci, rozmělněním odpovědnosti“ nebo v nebezpečí rozporných příkazů, když „každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení“ (Smejkal & Rais, 2010, s. 46).



Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura.

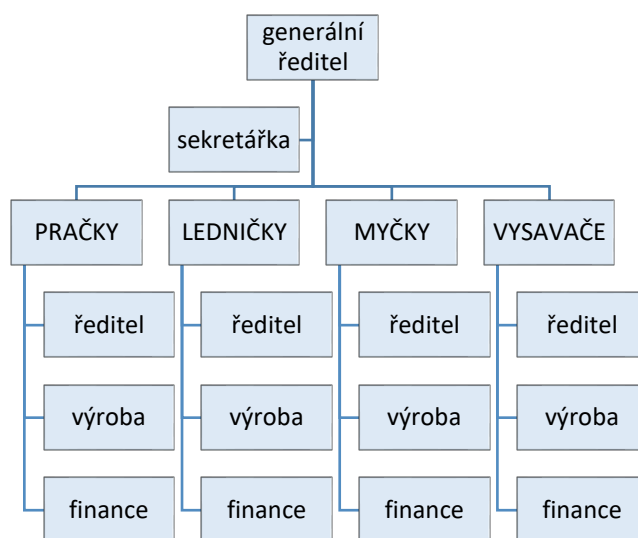
Zdroj: autorka vlastní.

2.2 Divizionální organizační struktura

Tato organizační struktura sdružuje všechny činnosti spojené s výrobou konkrétního produktu do jedné organizační jednotky. Každý produkt má svůj vlastní tým pracovníků, kteří se specializují právě na tento konkrétní výrobek nebo skupinu

shodných produktů. Podle Dědiny a Malého (2005, s. 68-69) umožňuje pracovníkům tento typ organizační struktury „získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku.“ Současné také toto výrobné uspořádání organizace práce „přehledností umožňuje top managementu snadnější koordinaci.“

Mezi nevýhody divizionálního uspořádání organizační struktury řadí Dědina a Malý především „nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory,“ dále „nekoordinovanou prodejní politiku“ nebo „rozdílné způsoby řízení výrobních strukturálních jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení“ (Dědina & Malý, 2005, s. 68-69).

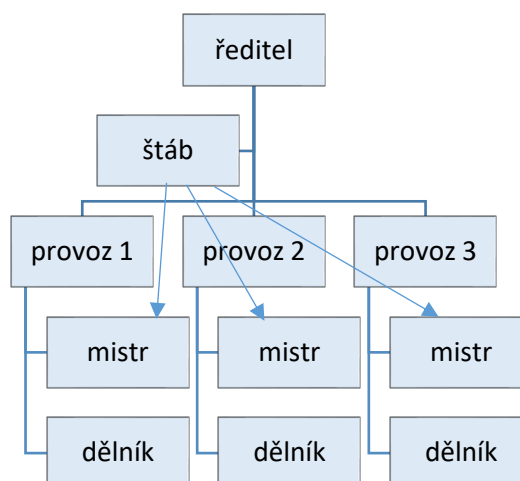


Obrázek 5: Divizionální organizační struktura.
Zdroj: autorka vlastní.

2.3 Liniově štábní organizační struktura

Principem liniově štábní organizační struktury jsou dvě vzájemně provázané složky řízení. Liniová složka je zodpovědná za řízení konkrétního úseku, štábní složka, která je nadřízená liniové, zajišťuje jednotnost řízení – například metodicky. Zde se vracíme na začátek bakalářské práce k Henrimu Fayolovi, který, jak uvádí Veber a kol. (2009, s. 229-230) „tuto organizaci vztahů v liniově štábní struktuře navrhl a pojmenoval ji přechodové můstky.“ Veber a kol. dále uvádějí, že dnes nesou označení „Fayolovy můstky.“ Podle Vebera a kol. jsou výhodami liniově štábní organizační struktury „efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků“ nebo „týmová práce“ (Veber & kol., 2009, s. 229-230).

Veber a kol. (2009, s. 231) ale také zmiňují nevýhody liniově štábní organizační struktury, ty spatřují v „pomalejším průběhu rozhodovacího procesu, menší inovační aktivitě, malých předpokladech pro výchovu budoucích vrcholových manažerů“ a také ve „špatné koordinaci mezi útvary, která vyplývá z velké izolovanosti a často i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům“ (Veber & kol., 2009, s. 231).



Obrázek 6: Liniově štábní organizační struktura.

Zdroj: autorka vlastní.

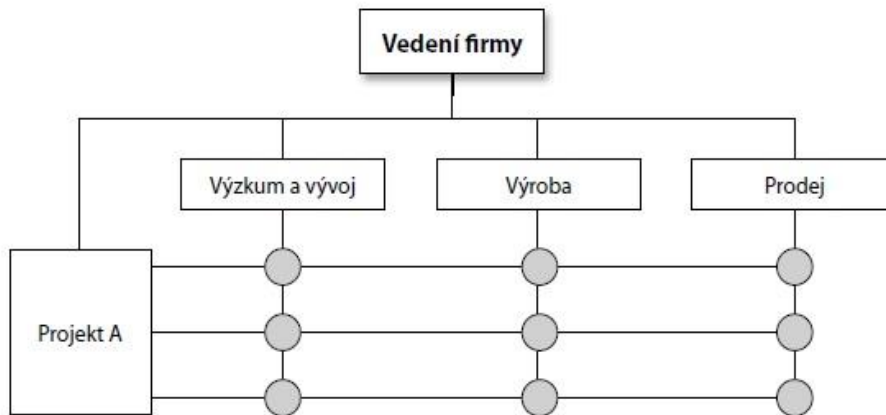
2.4 Maticová organizační struktura

Tento typ organizační struktury je vhodný pro organizace s více projekty probíhajícími současně. Podle Vebera a kol. (2009, s. 236) „jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu“ (Veber & kol., 2009, s. 236). Logicky tak po splnění projektu A – viz obrázek 7 – tento úsek v organizační struktuře zaniká a nahradí jej další projekt. Organizace může současně řídit nespočet projektů až do doby, kdy narazí na limity ve zdrojích (lidé, stroje, finance atd.).

Výhodami maticové organizační struktury jsou podle Vebera a kol. (2009, s. 236) „rychlé reakce na požadavky okolí, rychlá a plynulá tvorba týmů bez zásahů do základní organizační struktury, posilující se motivace a pocit odpovědnosti členů týmu“ nebo „více času pro manažery na strategické úvahy“ (Veber & kol., 2009, s. 236).

Maticová organizační struktura má také, jako ostatní organizační struktury, své nevýhody. Veber a kol. (2009, s. 237) spatřují slabiny ve „vztazích dvojí podřízenosti,

časové náročnosti na rozhodování,“ nutnosti „výcviku v mezilidských vztazích“ a především ve „vysokých nákladech, neboť je nutno najít, vyškolit, a především dobře zaplatit vedoucí programů/projektů“ (Veber & kol., 2009, s. 237).



Obrázek 7: Maticová organizační struktura.
Zdroj: převzato z Veber a kol. (2009, s. 236).

2.5 Moderní organizační struktury

Organizační struktury zmíněné v předchozích kapitolách lze považovat za klasické organizační struktury. Mládková a Jedinák (2009, s. 57-59) zmiňují další možné formy organizačních struktur, které nazývají *moderní*. Jedná se o:

- „Projektové struktury“ – práce je organizována podle potřeb jednotlivých projektů, zaměstnanci mohou být najímáni k práci na jednom projektu nebo na více projektech současně.
- „Améba“ – pružná organizační struktura rozdělená do mnoha menších jednotek, které jsou rozděleny podle charakteru práce nebo výrobku. Jsou založeny na sebekontrolě, sebeřízení a sebeorganizaci. Výhodou je obrovská flexibilita, centrum řízení poskytuje jednotkám podporu.
- „Procesní organizační struktura – je založena na tzv. procesech, což jsou komplexní sledy činností a vazeb mezi nimi, které probíhají především horizontálně organizací.“
- „Síťová organizace“ – vhodná pro malé organizace, které sdílejí infrastrukturu, tedy logistiku, technologie apod.

- „*Franchising*“ – každá jednotka organizace disponuje za úplaty know-how vedení organizace (přeneseně by se dalo říct *autorskými právy*), které je povinna dodržovat. Využívají jej například řetězce rychlého občerstvení.
- „*Hypertextová organizační struktura*“ – je složena ze tří částí: „*znalostní základny, podnikatelských systémů a projektových týmů*“. Po skončení práce na projektu se zaměstnanci vrací do „*znalostní základny, kde předají své nově získané znalosti*.“
- „*Virtuální organizace*“ – dostává se do popředí v současné době s rozvojem komunikačních a informačních technologií. Členové týmů pracují každý z jiného místa (nebo státu, kontinentu) a mnohdy se ani osobně nikdy nepotkají (Mládková & Jedinák, 2009, s. 57-59).

2.6 Změny v organizační struktuře

Organizace je ve své podstatě živý organismus, na který působí různé vnitřní a vnější vlivy – těm se musí organizace přizpůsobit, aby nezankla. Jde o nepřetržitý proces a Hussey (2000, s. 6) vyjmenovává síly, které jej způsobují:

- „*neustále se zrychlují technologické změny a spolu s nimi roste i rychlost, s níž dochází k zastarávání daného stavu*“ – klasickým příkladem může být např. mobilní telefon.
- „*konkurence je stále silnější a globalizuje se*“ – firmy vytvářejí celosvětově řízené sítě, které nabývají na významu zejména s rozvojem internetu, příkladem mohou být módní oděvní řetězce.
- „*zákazníci jsou stále náročnější a již nebudou tolerovat špatné služby a nízkou kvalitu*“ – pro názornost lze uvést například služby cestovní kanceláře – nebude-li klient spokojen, příště si u téhož prodejce zájezd nekoupí.
- „*mění se demografický profil států*“ – lidská populace stárne a tento jev se promítá také do zaměstnanosti, zejména v prodlužované délce setrvání v zaměstnání a (ne)flexibilitě na pracovní pozici.
- „*pokračuje privatizace státem vlastněných podniků a ochrana jejich monopolního postavení mizí*“ – vzhledem k datování vzniku citované publikace toto již není zcela aplikovatelné na Českou republiku, proces

privatizace byl dokončen, nicméně monopolní postavení na trhu zůstalo částečně zachováno např. u státního podniku Česká pošta.

- „*akcionáři požadují vyšší hodnotu*“ – neustálý tlak na zvyšování výkonu a růstu zisku (Hussey, 2000, s. 6).

Změna v organizační struktuře znamená odlišnost od předchozího stavu. Mohou vznikat nové části organizační struktury, může dojít k nahrazení jedné části jinou částí, nebo také mohou některé části organizační struktury zcela zaniknout. Z toho plyne, že změna organizační struktury je pro organizaci buď zásadní nebo drobná. V případě nových částí organizační struktury uvádějí Veber a kol. (2009, s. 467), že „*změny, ke kterým dochází v reálných strukturách a jež splňují podmínku novosti, jsou definovány jako inovace*“ a dále jsou „*změny ve struktuře vědění označovány jako invence*“ (Veber & kol., 2009, s. 467).

Inovace lze rozdělit podle jejich zaměření na několik typů. Tidd, Bessant a Pavitt, (2007, s. 11) definují čtyři kategorie změn:

- „*inovace produktu*“ – změna nabízeného produktu/služby
- „*inovace procesu*“ – změna ve způsobu výroby nebo distribuce produktu/služby
- „*inovace pozice*“ – změna okolností, podmínek uvádění produktu/služby na trh
- „*inovace paradigmatu*“ – změna hodnot, pravidel a konceptu organizace, která produkt/službu vytváří (Tidd, Bessant & Pavitt, 2007, s. 11).

Principům inovací se věnoval Drucker (2016, s. 231-233), který formuloval několik doporučení pro inovační činnosti. Shrnlul je do následujících pěti bodů:

1. „*Cílevědomé a systematické inovace začínají analýzou příležitostí.*
2. *Inovace mají koncepční a zároveň percepční³ charakter.*
3. *Má-li být inovace efektivní, musí být jednoduchá a musí mít jasné zaměření.*
4. *Efektivní inovace začínají v malém měřítku.*
5. *Cílem úspěšné inovace je však získání vedoucího postavení.“*

Drucker ale také v rámci principů inovací shrnul ve třech bodech důrazné varování:

1. „*První z nich je prosté – nesnažte se být příliš chytří.*

³ vnímání, momentální působení na smysly

2. *Vyhýbejte se diverzifikaci,⁴ tříštění svých sil, nesnažte se dělat příliš mnoho věcí najednou.*
3. *A konečně, nepokoušejte se inovovat pro budoucnost“ (Drucker, 2016, s. 231-233).*

Příčiny organizačních změn shrnuje Urban (2004, s. 134-135) do následujících bodů:

- *„růst*
- *klesající ekonomická výkonnost*
- *slabiny organizace*
- *vnější příčiny a srovnání s jinými firmami*
- *změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy.“*

Dále je podle Urbana potřeba stanovit cíle organizačních změn, které mohou být rozděleny například podle požadavků na dopad změny takto:

- *„požadavky spojené se zavedením procesně orientované organizace*
- *požadavky spojené se strategickým rozvojem organizace*
- *požadavky spojené s lepším řízením organizace*
- *požadavky spojené se snížením nákladů*
- *vydělení neklíčových činností“ (Urban, 2004, s. 134-136).*

Veber a kol. (2009, s. 474) uvádí dva zásadní důvody ke změně v organizaci – „*vize a krize*.“ Vize je „*vlastní iniciativa*“ k dosažení žádoucího pozitivního přínosu změny, krize znamená podle Vebera a kol. „*reaktivní podněty*“ na vnitřní nedostatky nebo vnější ohrožení (Veber & kol., 2009, s. 474).

Nyní vyjmenuji některé významné vnější a vnitřní vlivy působící na organizaci. Poté odvodím viditelné znaky změny, které spojím ve čtvrté kapitole s konkrétními změnami v organizačních strukturách zkoumané organizace XY.

Možné vnější vlivy působící na organizaci:

- *politické* – prostředí pro podnikání (příznivé nebo nepříznivé – může záviset na výsledku voleb), daňová politika státu, vývozní/dovozní embargo do/ze zemí s politickým konfliktem nebo válečným ohrožením

⁴ rozrůzněnost, mnohotvárnost

- *legislativní* – změny zákonů, 4% povinný podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- *ekonomické* – podpora exportu a importu, míra nezaměstnanosti, inflace, HDP, dotace, investiční pobídky
- *trendy* – např. pokračující krize nebo rozvoj v průmyslovém odvětví
- *přírodní* – náklady na energie, znečištění životního prostředí, nedostatek přírodních zdrojů (drahé kovy), absence moře
- *demografické* – cena pracovní síly v regionu, věk zaměstnanců
- *sociální a kulturní* – situace na trhu práce, média (pozitivní nebo negativní informace o organizaci)
- *technologické* – rychlé tempo změn, výzkum a vývoj, nové technologie
- *dodavatelé* – externě nakupované materiály a služby
- *zákazníci* – stálí zákazníci, změny v poptávce
- *konkurenti* – regionální, národní, mezinárodní.

Možné vnitřní vlivy působící na organizaci:

- *politické* – politika, cíle a strategie organizace (v závislosti na vnějším politickém prostředí)
- *legislativní* – vnitřní předpisy, dokumentace a normy přijaté organizací, kolektivní smlouva
- *ekonomické* – kapitál, mzdy, odměny, benefity
- *demografické* – zvyšující se věk zaměstnanců, odchody do důchodu, umístění škol v regionu (pro spolupráci s cílem získat mladé zaměstnance po vyučení)
- *technologické* – informační systémy, stroje a zařízení
- *management* – role, odpovědnosti, kompetence, organizační struktura
- *kultura vnitřního prostředí* – BOZP, jídelní koutky pro zaměstnance, vztahy na pracovišti (XY – anonymizovaná organizace, 2019a, 2019c, s. 1-12).

Na uvedeném výčtu vlivů působících na organizaci je možné vysledovat, že některé vlivy jsou zastoupeny v obou kategoriích. Například demografický vliv v podobě zvyšujícího se věku zaměstnanců je v případě hledání nových zaměstnanců vnějším vlivem a v případě odchodu stávajících zaměstnanců do důchodu pak vnitřním

vlivem. Legislativní změny ze strany státu (vnější vliv) se promítnou do vnitřních předpisů organizace a stávají se tak vnitřním vlivem. V případě technologických vlivů se vnější vliv v podobě nových technologií promítne jako vnitřní vliv na vývoj a důsledkem bude například nahrazení tlačítkového ovládání výrobku ovládáním pomocí dotykové obrazovky.

Jako viditelné znaky změn pozorovatelné zvenku jsem si vybrala do empirické části práce:

- legislativní změny
- ekonomické vlivy
- demografické vlivy
- management
- dodavatele
- zákazníky.

3. Organizační struktury v organizaci XY

3.1 Metodologie empirické části práce

Cílem empirické části práce je analýza organizačních struktur ve výrobní společnosti, vysvětlení důvodů změn a popis důsledků změn. Pro řešení byla vybrána explanatorní případová studie zaměřená na zkoumání změn v organizačních strukturách popisované organizace XY. Je využita metodika v souladu s Hendlem (2005, s. 110), podle něho „*explanatorní studie podává vysvětlení případu tím, že rozvádí jednotlivé příčinné řetězce, které lze u případu identifikovat*“ (Hendl, 2005, s. 110).

Data pro empirickou část práce jsem získala z originálních dokumentů organizace XY. Nejdůležitějšími dokumenty pro zkoumání byly listinné nebo elektronické verze organizačních struktur organizace XY a to čtyři graficky znázorněné organizační struktury z roku 2007, 2012, 2017 a 2019. Dalšími prozkoumanými dokumenty organizace XY jsou *Analýza rizik procesů v organizaci XY a Přehled externích a interních aspektů, registr zainteresovaných stran*. Tyto dokumenty byly vytvořeny v době vzniku jednotlivých organizačních struktur, podle Hendla (2005, s. 204) jsou nejen „*současnými dokumenty*“, ale protože se jedná o doklady zkoumané organizace (firmy), jsou také „*úředními dokumenty*“ (Hendl, 2005, s. 204). Vycházím rovněž z osobní znalosti organizace XY, jsem zde zaměstnána.

V dokumentech byly vyhledávány změny jednotlivých prvků organizačních struktur, zkoumala jsem, zda tyto prvky v další organizační struktuře zcela zanikly nebo zda došlo k jejich úpravě či přesunu do jiné části organizační struktury. Hledala jsem také nově vzniklé prvky. Kritériem bylo vysvětlení jevu.

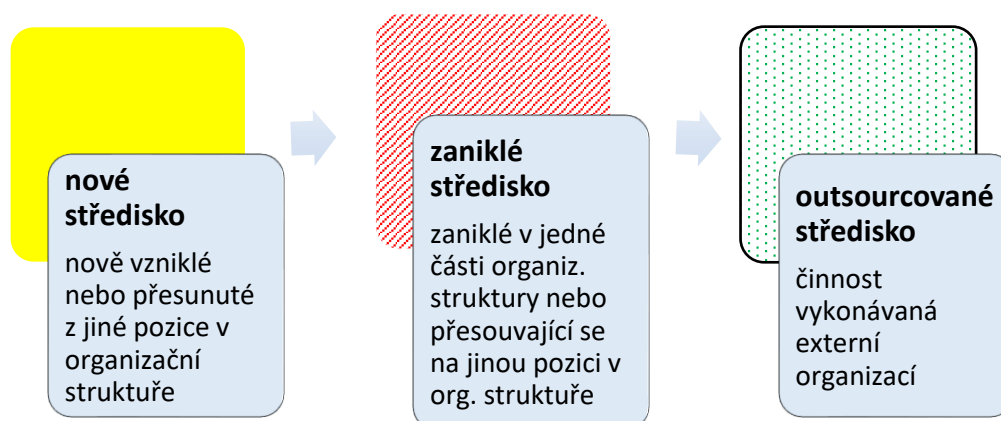
Organizační struktura se týká jen jednoho celku, organizace nemá žádné další výrobní závody. Všechny organizační struktury zkoumané organizace jsou formální a sestaveny podle sdružovaných činností – jsou tedy funkcionální – pro představu viz stručné grafické zobrazení na obrázku 4 v kapitole 2.1.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 214) definují funkční organizační strukturu jako „*nejzákladnější formu organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly,*

schopnostmi nebo aktivitami zařazení do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku...“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 214).

S touto definicí se shodují také Janišová a Křivánek (2013, s. 329), když takovou organizační strukturu popisují jako „*funkční organizační strukturu – organizační jednotky jsou seskupovány do vyšších útvarů podle podobných činností*“ (Janišová & Křivánek, 2013, s. 329). Obdobnou definici používá také Urban (2004, s. 74), který však takovou organizační strukturu „*specializovanou na základě funkcí*“ a „*označovanou jako úkolová*“ nazývá „*funkcionální organizační strukturou*“ (Urban, 2004, s. 74).

V další části práce podrobně rozeberu čtyři organizační struktury, kterými se organizace řídila od roku 2007 až do současnosti. Jednotlivé změny a důvody, které ke změnám vedly, budou okomentovány. Pro názornost jsou změny v organizačních strukturách označeny barevně a graficky takto:

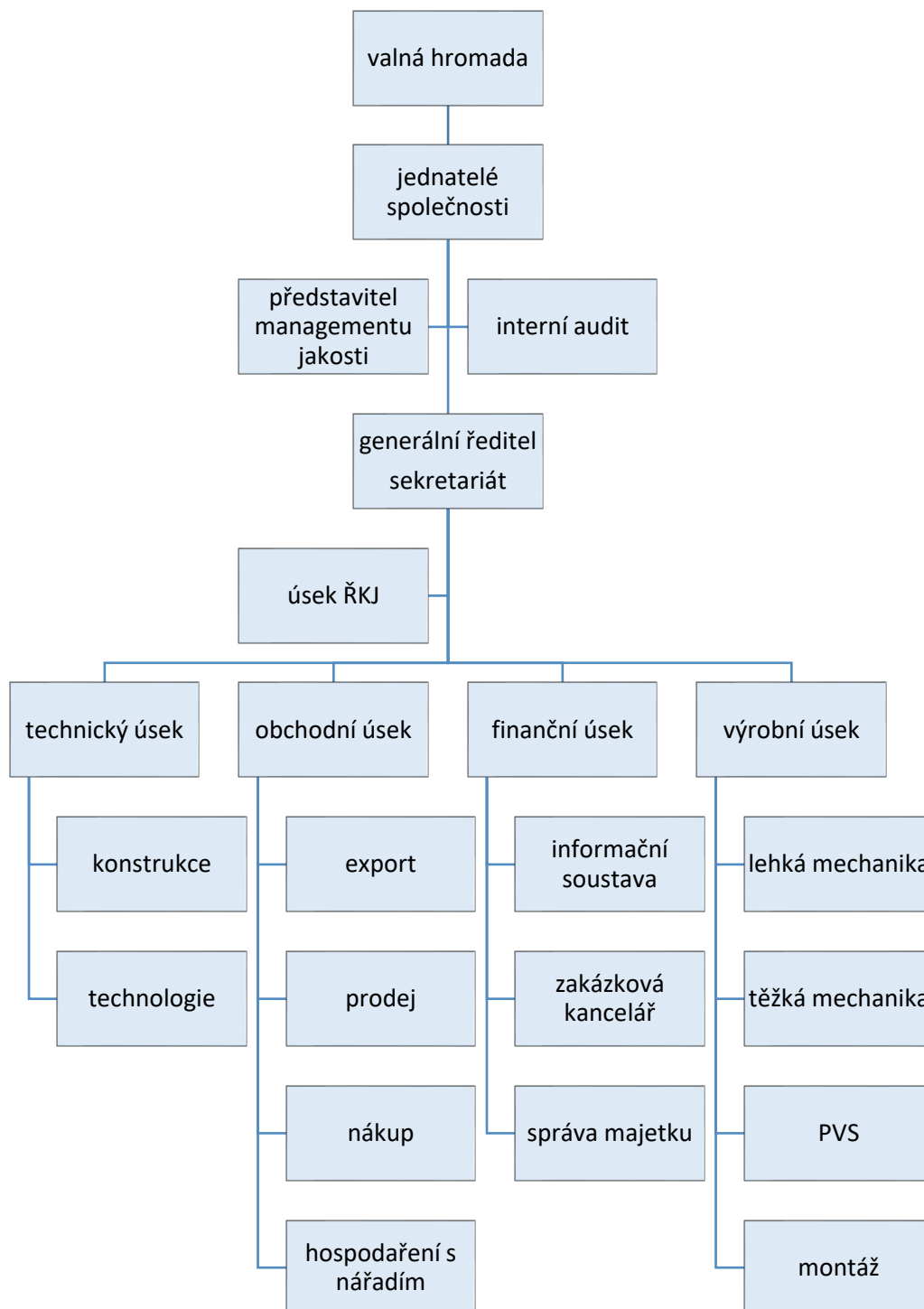


Obrázek 8: *Legenda změn v organizačních strukturách organizace XY.*
Zdroj: autorka vlastní.

Všechny výše uvedené metody a postupy mi pomohly získat odpovědi na výzkumnou otázku: jak se změnila organizační struktura výrobní organizace během jedné dekády, co k těmto změnám vedlo a jaké byly jejich důsledky?

3.2 Organizační struktura v roce 2007

Nejprve rozeberu výchozí situaci v roce 2007, na kterou v následujících letech navazovaly změny v organizační struktuře zkoumané organizace XY.



Obrázek 9: Organizační struktura organizace XY v roce 2007.

Zdroj: autorka vlastní, zpracováno dle XY – anonymizovaná organizace (2007).

Organizační struktury organizace XY byly vždy členěny podle sdružovaných činností a je tomu tak i v roce 2007, kde srovnání organizačních struktur v této práci začíná.

Základními vrcholovými prvky organizační struktury organizace XY jsou vždy valná hromada a jednatele společnosti. Těmto se zodpovídá ze své činnosti představitel managementu jakosti⁵ a jeho tým interních auditorů. Dále v organizační struktuře zkoumané organizace následuje generální ředitel a jeho sekretariát. Od vrcholu organizační struktury, tedy valné hromady, až po pozici sekretariátu, se členění organizační struktury během uplynulých let nezměnilo.

Ačkoli žádný předpis nebo norma nestanovují, jak má vypadat organizační struktura firmy, přesto lze výchozí prvky organizační struktury v jednom předpisu nalézt, a to v zákoně o obchodních korporacích (Česko, 2013). Tento zákon stanovuje řídicí orgány obchodní společnosti a je tedy logické, že organizační struktura se rozvíjí právě od vrcholových řídicích orgánů.

V případě společnosti s ručením omezeným je podle § 44 odst. 1 zákona o obchodních korporacích nejvyšším orgánem valná hromada, statutárním orgánem je podle § 44 odst. 5 téhož zákona jednatel (Česko, 2013). Do 31. prosince 2013 předcházela zákonu o obchodních korporacích obchodní zákoník, orgány společnosti se však novou právní úpravou nezměnily. Ačkoli byl zánik obchodního zákoníku a jeho nahrazení zákonem o obchodních korporacích zásadní legislativní změnou, přesto se v některých částech zákona fungování organizací nedotkl - srov. § 125 a § 133 (Česko, 1991).

V popisované organizaci jsou jednotliví vedoucí pracovníci úseků – ŘKJ, technický, obchodní, finanční a výrobní – zodpovědní za řízení výrobních středisek, spadajících pod jednotlivé úseky. Toto uspořádání plně koresponduje s názorem Cejthamra a Dědiny (2010, s. 214), kteří popisují řízení úseků následovně: „*seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek*“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 214).

⁵ organizace je držitelem certifikátu ISO 9001:2016

Na obrázku 9 je dobře patrné, že úsek ŘKJ je podřízen generálnímu řediteli a současně nadřazen všem ostatním úsekům. Důvod je nasnadě – kontrola kvality produkce i práce celé organizace v souladu se systémem managementu kvality ISO 9001, kterým je organizace vázána od roku 2007. Součástí úseku ŘKJ je také metrologie⁶, v organizační struktuře však není samostatně vyčleněna.

Technický úsek má v roce 2007 dvě střediska – *konstrukce* a *technologie*. Středisko *konstrukce* udržuje technickou dokumentaci stávajících výrobků, navrhuje jejich vylepšení a změny, středisko *technologie* řeší funkčnost výrobků a jejich programové (softwarové) vybavení.

Další částí v organizační struktuře je obchodní úsek. V roce 2007 byl obchodní úsek členěn na čtyři střediska. Prvním střediskem je *export* – vysoký podíl prodeje do zahraničí byl důvodem vyčlenění exportu samostatně, mimo středisko *prodej*. Druhým střediskem obchodního úseku je středisko *prodej*, které se věnuje distribuci výrobků v České republice, ale v případě potřeby bylo částečně podpůrným útvarem i pro středisko *export*. Středisko *prodej* má na starosti také servis výrobků a prodej náhradních dílů k výrobkům organizace XY. Třetím střediskem obchodního úseku je *nákup* – věnuje se především nákupu materiálu pro výrobu, ale také osobních ochranných pracovních prostředků (pracovní oděvy, obuv apod.) nebo kancelářských potřeb. Posledním střediskem obchodního úseku je středisko *hospodaření s náradím*. Toto středisko je centrálním distributorem a správcem většiny výrobního náradí a přípravků, například vrtaček, kladiv, šroubováků atd. Důvod, proč v roce 2007 toto středisko patřilo právě pod obchodní úsek, ačkoli je svou povahou vhodné spíše do výrobního úseku, se mi nepodařilo zjistit, i když jsem s dotazem oslovila několik dlouholetých zaměstnanců organizace XY.

Finanční úsek se v roce 2007 skládá ze tří středisek – *informační soustava*, *zakázková kancelář* a *správa majetku*. Informační soustava je ve své podstatě finanční a materiálová účtárna organizace, personální oddělení, mzdová účtárna a správa IT. Středisko *správa majetku* se věnuje údržbě strojního zařízení výroby, dále údržbě movitých a nemovitých věcí a také správě pronájmu nevyužitých prostor v nemovitostech, jejichž je organizace XY vlastníkem. Středisko *správa majetku* projde v budoucnosti významnou změnou v hierarchii organizace XY, a to vertikálním

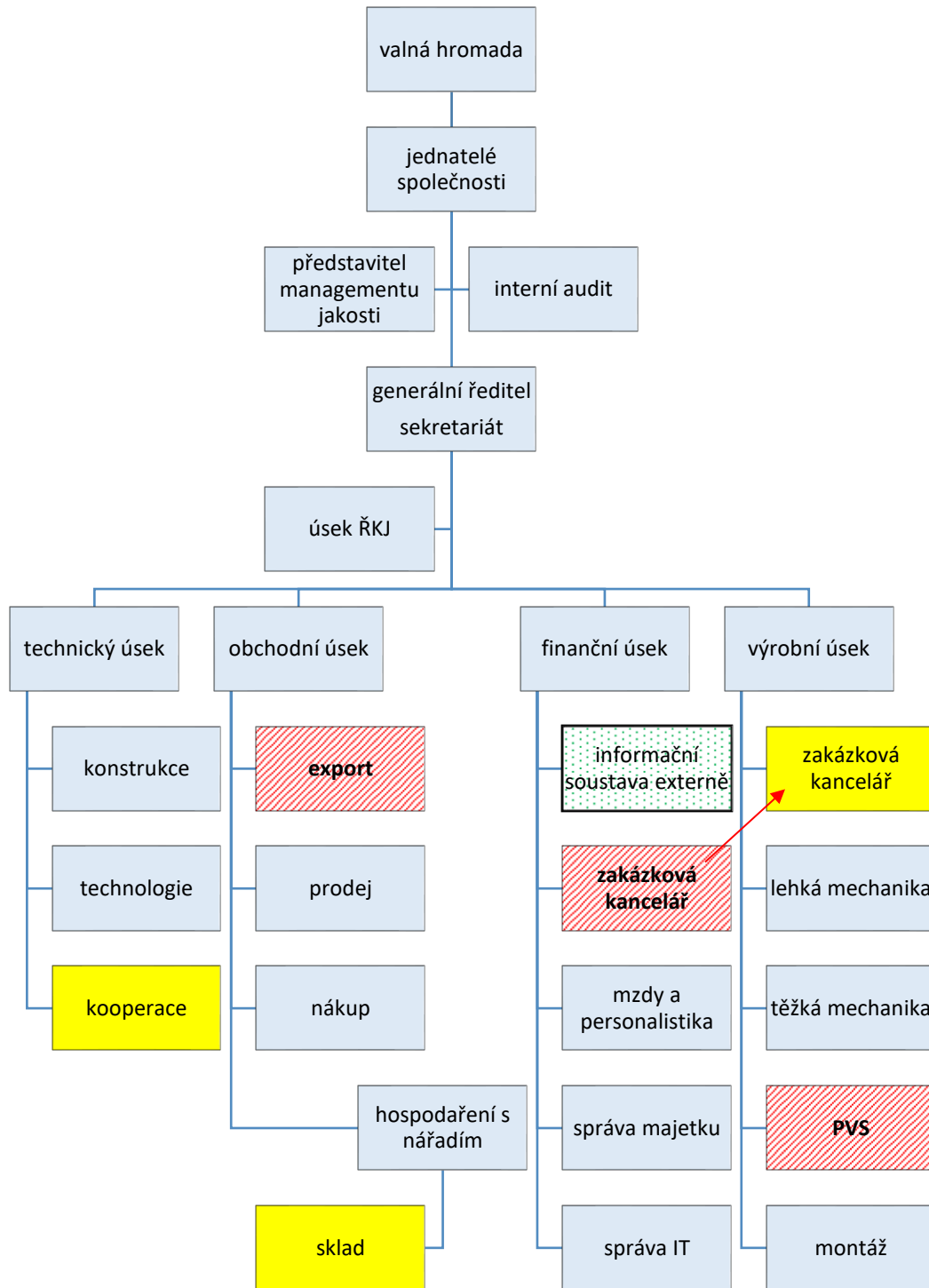
⁶ činnosti související s měřením, zde jako evidence měřidel, kalibrace apod.

přesunem do *vyššího patra* organizační struktury. Této změně, včetně vysvětlení důvodů k ní vedoucích, se budu věnovat podrobně v popisu organizační struktury v roce 2017 – kapitola 3.4.

Poslední částí organizační struktury zkoumané organizace je výrobní úsek. Kromě stálých středisek *lehká mechanika* (výroba drobných součástek pro výrobní sortiment organizace), *těžká mechanika* (výroba největších součástí, obvykle základů výrobků) a *montáž* (spojení výrobků lehké a těžké mechaniky do kompletního výrobku), byl součástí výrobního úseku také pružný výrobní systém – středisko *PVS*. Jedná se o specializovanou část výroby, kdy na sebe navazuje několik výrobních center. Tato část výroby se v pozdějších letech stala velmi nákladnou a o řešení vzniklé situace se zmíním v rámci popisu organizační struktury organizace XY v roce 2012 – následující kapitola 3.3.

3.3 Organizační struktura v roce 2012

V roce 2012 vznikají dvě nová střediska, dochází k úplnému zrušení dvou středisek a přesunu jednoho střediska mezi úseky. Část účetních činností je outsourcována.



Obrázek 10: Organizační struktura organizace XY v roce 2012.

Zdroj: autorka vlastní, zpracováno dle XY – anonymizovaná organizace (2012).

První změnou organizační struktury v roce 2012, kterou si vyžádala aktuální situace na trhu, bylo rozšíření technického úseku o středisko *kooperace* – viz žlutě označené pole na obrázku 10. Vlastní výroba organizace nedostačovala potřebám zakázek – zde se projevuje vliv zákazníků na organizaci – a také některé technologické změny ve výrobcích nebylo možné zajistit vlastními výrobními procesy organizace. Jde například o kalení výrobků, v pozdějších letech také tisk drobných součástí na 3D tiskárně. Středisko *kooperace* se tedy věnuje zajištění potřebných dílů pro výrobu z externích zdrojů, čímž se projevuje vliv dodavatelů na organizaci.

Na obchodním úseku dochází v roce 2012 ke dvěma změnám – nejprve se ruší středisko *export* – viz červeně označené pole na obrázku 10 – přičemž zaměstnanci jsou začleněni pod středisko *prodej*. Druhou změnou je vznik samostatného střediska *sklad*, který se v organizační struktuře obchodního úseku začleňuje pod středisko *hospodaření s náradím* – obrázek 10, žluté pole. Tyto změny se opírají o demografický vliv v podobě odchodu některých zaměstnanců do starobního důchodu, ale také o ekonomický vliv, který nese podobu přerozdělení části mzdy odcházejících zaměstnanců do odměňování stávajících zaměstnanců, kteří práci převzali.

Při vytváření obou nových středisek – *kooperace* a *sklad* – vzala organizace XY v úvahu mimo ekonomických faktorů také skutečnost, že tyto činnosti by bylo příliš komplikované outsourcovat (zejména skladové hospodářství) a bude výhodnější je ponechat uvnitř organizace. Nedošlo k náboru nových zaměstnanců, ale do nově vzniklých středisek byli vybráni vhodní zaměstnanci ze středisek, která již v organizaci dlouhodobě fungovala. V průběhu času se toto rozhodnutí vedení organizace XY ukázalo jako správné a potvrzuje tak názor Urbana (2004, s. 77), který uvádí, že „rozhodování o vzniku nových organizačních jednotek může být ovlivněno i tím, do jaké míry může nový specializovaný útvar zabezpečovat určité činnosti lépe“ (Urban, 2004, s. 77).

Ve zkoumané organizaci dochází v roce 2012 k zásadní organizační změně na finančním úseku, a to vyčlenění části účetních činností k převodu mimo organizaci – tzv. outsourcing – viz zeleně tečkované pole na obrázku 10 s názvem *informační soustava externě*. Stalo se tak vlivem strategického rozhodnutí managementu, ale působí zde také ekonomický vliv. Tato změna v organizační struktuře organizace XY přetrvává až do současnosti.

Podle Blažka (2014, s. 37-38) je outsourcing „*nástrojem prohlubování dělby práce mezi organizacemi*“, přičemž se organizace zaměřuje „*pouze na ty činnosti, které dokáže sama vykonávat s nižšími náklady či vyšší kvalitou*“. Tato definice koresponduje s Dědinou a Malým (2005, s. 105), kteří jsou toho názoru, že outsourcing „*patří k radikálním postupům pro řešení neefektivních částí podniků*“ (Dědina & Malý, 2005, s. 105). Současně ale Blažek upozorňuje, že „*v rámci rozhodování o tom, zda zdroje outsourcovat či nikoliv, by organizace měla velmi pečlivě zvažovat rizika, která s tím jsou za takové situace spojena*“ (Blažek, 2014, s. 37-38).

Vedení účetnictví je v organizaci XY smluvně svěřeno externí účetní firmě, která zpracovává podklady dodané organizací. Některé účetní činnosti však i nadále zůstávají z praktických důvodů ve zkoumané organizaci – fakturace, nájmy, cestovní příkazy apod. Zůstává také zpracování mezd a personalistiky, zejména z důvodu fluktuace zaměstnanců a potřeby operativního řešení personální a mzdové problematiky organizace. Důležitá je také samozřejmě ochrana osobních údajů zaměstnanců, kdy se informace nedostanou mimo zaměstnavatele. Doklady vzešlé z výše uvedených činností jsou posléze předány externí účetní firmě k zpracování do účetnictví organizace XY. Za komunikaci s externí účetní firmou a kontrolu správnosti zpracovaných podkladů je zodpovědný vedoucí finančního úseku.

S outsourcovanou činností souvisí další změny na finančním úseku – ze střediska *informační soustava* je vyčleněno samostatné středisko *mzdy a personalistika* a druhé středisko, *správa IT*. Tyto změny nejsou, vzhledem k jejich nepříliš velké významnosti, na obrázku 10 barevně vyznačeny, jsou však z organizační struktury finančního úseku dobře patrné.

Dosud se v popisovaných změnách organizační struktury zkoumané organizace XY jednalo pouze o změny v rámci jednoho úseku, v roce 2012 se objevuje první významný horizontální přesun mezi jednotlivými úseky, a to přesun střediska *zakázková kancelář* z finančního úseku (obrázek 10, červeně označené pole) na výrobní úsek (obrázek 10, žlutě označené pole). Změna je projevem strategického vlivu managementu v oblasti organizace práce.

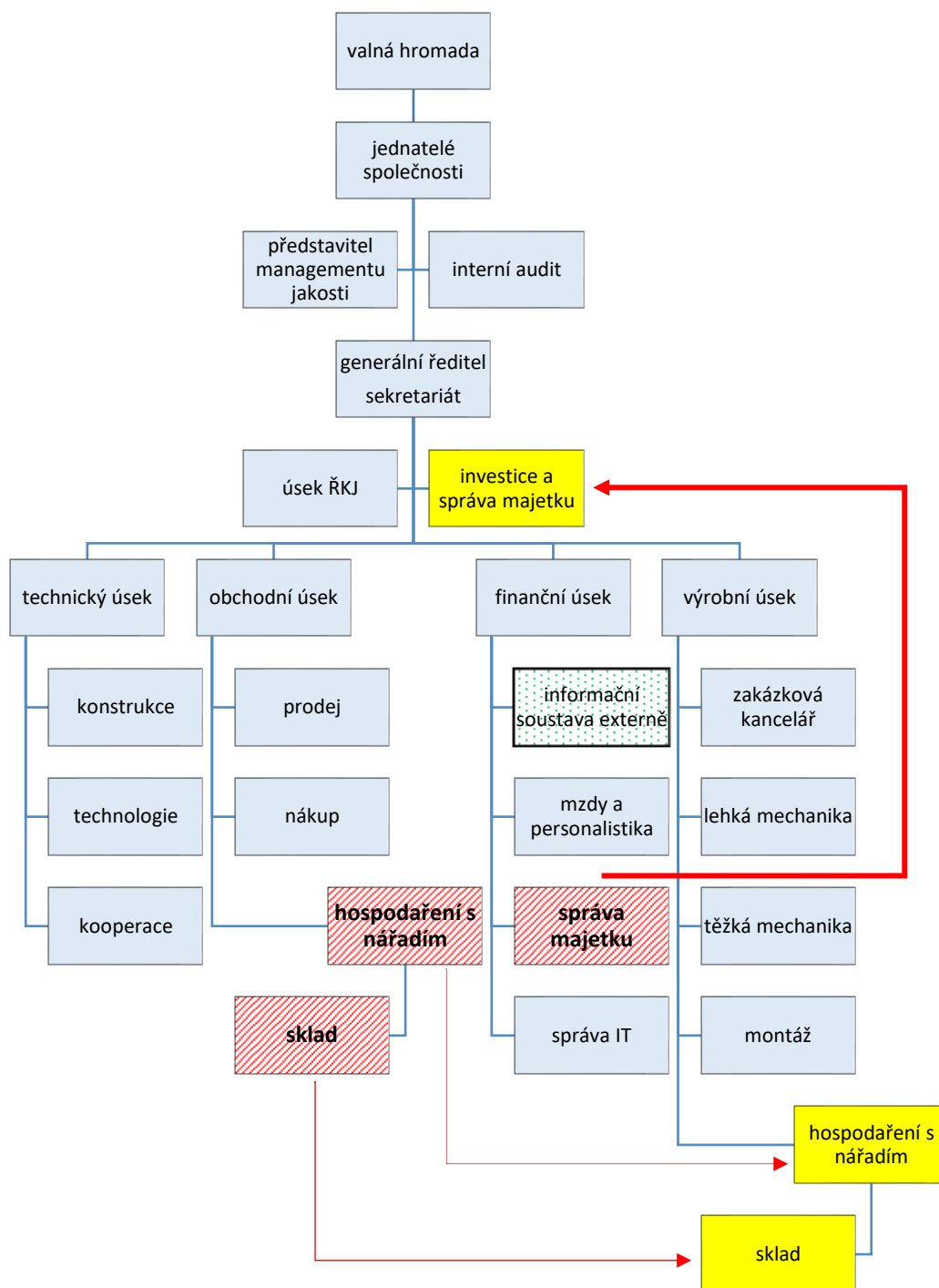
Pod výrobní úsek tak od roku 2012 spadá činnost středisek *zakázková kancelář*, *lehká mechanika*, *těžká mechanika* a *montáž*. Vedoucí výrobního úseku je jediným vedoucím úseku, který má pod sebou další vedoucí pracovníky (mistry), zodpovědné

za řízení svěřených středisek – vedoucí zakázkové kanceláře, vedoucí lehké mechaniky, vedoucí těžké mechaniky a vedoucí montáže. Žádný jiný vedoucí úseku – ŘKJ, technického, obchodního nebo finančního – již neřídí další nižší vedoucí pracovníky, řídí pouze přímé podřízené.

Poslední změnou organizační struktury v roce 2012 je zrušení střediska *PVS* na výrobním úseku – viz červené pole na obrázku 10. Tuto situaci jsem stručně zmínila na konci kapitoly 3.2 s tím, že bude později popsána detailněji. Činnost střediska *PVS* byla v průběhu let vyhodnocena managementem jako finančně velmi nákladná (vstupy, údržba, mzdy atd.). Postupně se také změnil výrobní sortiment a pracovní postupy ve zkoumané organizaci. Bylo rozhodnuto o zrušení střediska *PVS*, a to jak organizačně – částečným začleněním pod středisko *těžká mechanika*, tak i stavebně – stavební úpravy na středisku *těžká mechanika*, vyřazení a likvidace některých starších výrobních strojů. Ke zrušení střediska *PVS* došlo v důsledku kumulace více vlivů postupně – ekonomických vlivů (nákladnost výroby), vlivu zákazníků (tlak na co nejnižší ceny) a vlivu dodavatelů (tlak na vyšší ceny za dodávky zdrojů). Organizace *XY* se v budoucnu již nikdy nevrátila k podobnému výrobnímu systému, jako byl *PVS*.

3.4 Organizační struktura v roce 2017

Rok 2017 znamenal pro organizaci XY velké investice, současně s navýšením objemu výroby a exportu. Tyto činnosti se nutně promítly do organizační struktury.



Obrázek 11: Organizační struktura organizace XY v roce 2017.

Zdroj: autorka vlastní, zpracováno dle XY – anonymizovaná organizace (2017).

V roce 2017 se organizace XY rozhodla k velmi významným investicím do nemovitého majetku a strojního vybavení, současně se výrazně zvedl objem výroby a vývozu výrobků do zahraničí, je tedy logické, že tyto změny významně zasáhly do organizační struktury popisované organizace.

První a zásadní změnou, o které jsem se krátce zmínila v kapitole 3.2, byl vertikální přesun střediska *správa majetku* z finančního úseku (viz obrázek 11, červené pole) přímo pod vedení generálního ředitele a došlo ke změně názvu na *investice a správa majetku* – viz obrázek 11, žluté pole. Jedná se kombinaci strategického rozhodnutí managementu ve vazbě na ekonomické vlivy.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 210) uvádějí, že „*investiční středisko by mělo samostatně rozhodovat o investičních záměrech z hlediska jejich výhodnosti do budoucna. ... V některých případech si pravomoc rozhodování o investičních záměrech ponechává vlastník, popřípadě vrcholový management*“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 210). Protože dosud bylo středisko správy majetku podřízeno vedoucímu finančního úseku, který ale není členem vrcholového managementu organizace XY, došlo k přesunu střediska přímo pod vedení generálního ředitele, který si tak současně ponechal rozhodovací pravomoc o investičních záměrech.

Na tomto vertikálním přesunu v organizační struktuře popisované organizace je možné vysledovat *otočení* střediska kolem *pilíře* celého řízení organizace, tedy středního managementu – viz obrázek 1 – Mintzbergův model organizace. Z podřízenosti vedoucího finančního úseku, který je členem středního managementu, se středisko *investice a správa majetku* přesunulo ke strategickému vrcholu řízení, tedy k vedení organizace.

Střední management popisují Donelly, Gibson a Ivancevich, (1997, s. 72-73) jako technickou úroveň řízení, kdy „*musejí manažeři zabezpečovat: 1. řízení operačních činností a 2. vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkuje a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají*“ (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997, s. 72-73). Směrem k vrcholového managementu definují činnosti středního managementu Janišová a Krivánek (2013, s. 333), když podle nich střední management „*řídí tyto útvary tak, aby byly naplněny cíle dané vrcholovým managementem, tzn. dekomponuje⁷ cíle svého útvaru na týmy či jednotlivce útvaru*“ a také „*reportuje*

⁷ rozkládá

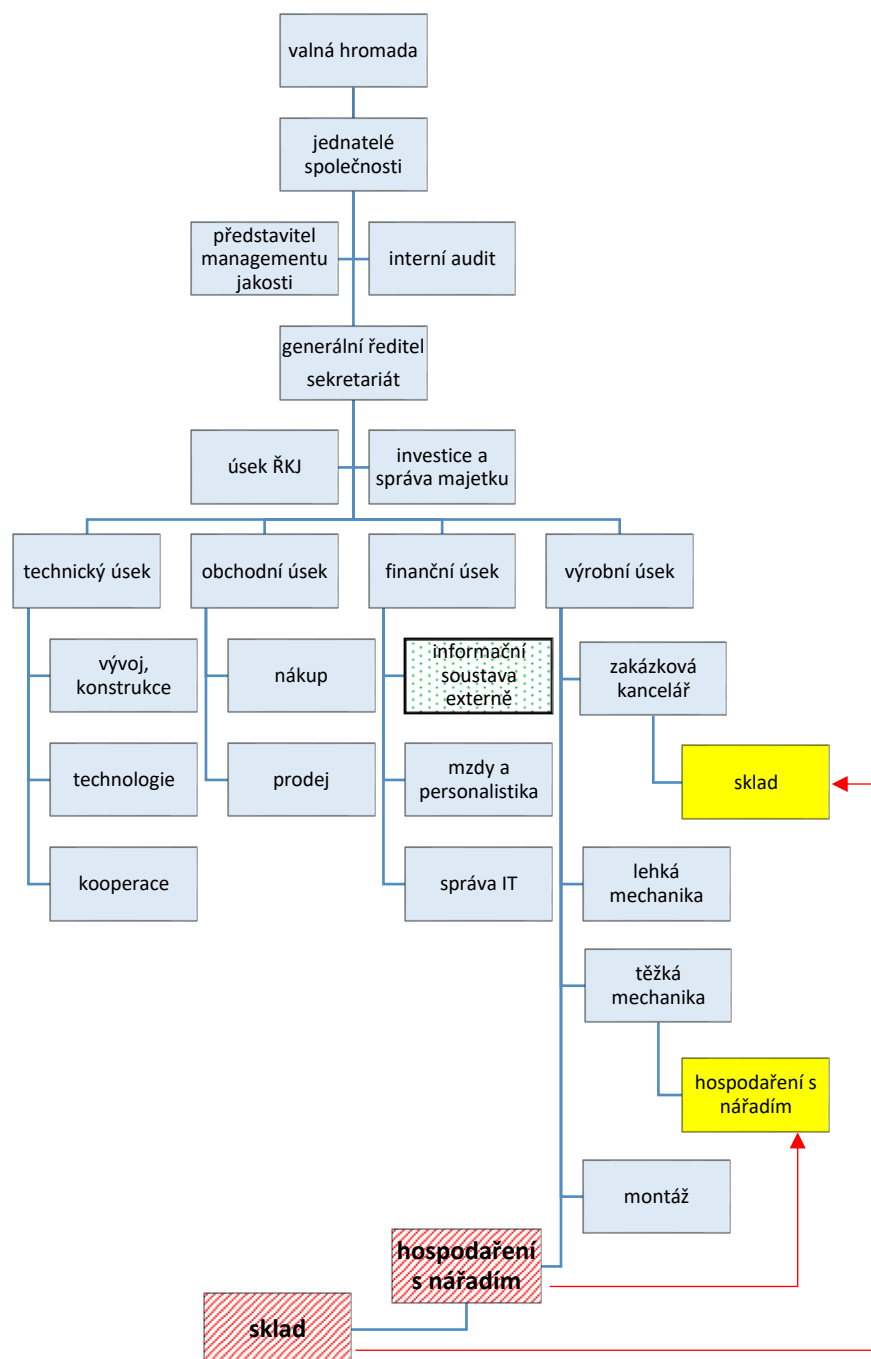
vrcholovému managementu výsledky práce útvaru“ (Janišová & Krivánek, 2013, s. 333).

Další změna nastala v roce 2017 na obchodním úseku, kterému díky velkému nárůstu zakázek výrazně přibýlo práce jak s nákupem materiálu pro výrobu, tak s expedicí strojů a vyráběných náhradních dílů a v neposlední řadě také s exportem do zahraničí. Přestože došlo ke zvýšení vývozu do zahraničí, organizace XY se nevrátila ke členění obchodního úseku tak, jak byl členěn v roce 2007, tedy ke znovuoobnovení střediska *export*. Prodej výrobků a náhradních dílů vnitrostátním i zahraničním zákazníkům zůstal komplexně na středisku *prodej*. Změna nastala v důsledku vlivu zákazníků a jejich zvýšenému zájmu o výrobky organizace XY.

Protože obchodní úsek potřeboval věnovat své úsilí především nákupu a prodeji, předal středisko *hospodaření s náradím* a středisko *sklad* pod vedení výrobního úseku – na obrázku 11 označena červená a žlutá pole. Výrobní úsek se tak stal v organizační struktuře organizace XY úsekem s nejvyšším počtem středisek a také zaměstnanců, když vedoucí výrobního úseku řídil šest středisek.

3.5 Organizační struktura v roce 2019

K dalšímu vývoji v organizační struktuře organizace XY dochází od ledna 2019 a změna se změna týká jen úpravy vazeb jednotlivých středisek výrobního úseku.



Obrázek 12: Organizační struktura organizace XY v roce 2019.

Zdroj: autorka vlastní, zpracováno dle XY – anonymizovaná organizace (2019b).

Vedení organizace se rozhodlo využít přirozených odchodů zaměstnanců do starobního důchodu a přeskupit vedení středisek na výrobním úseku – viz obrázek 12, červeně označená pole. Podnětem ke změně jsou v tomto případě demografické vlivy společně se strategickým rozhodnutím managementu. Vedoucím střediska *těžká mechanika* se stal dosavadní vedoucí střediska *hospodaření s nářadím*, jehož řízení mu bylo také ponecháno. Důvodem tohoto řešení byly odborné znalosti vedoucího a také skutečnost, že středisko *těžká mechanika* je nejčastějším odběratelem nářadí a nástrojů ze střediska *hospodaření s nářadím* – viz obrázek 12, žluté pole.

Středisko *sklad* bylo plně převedeno pod středisko *zakázková kancelář* – viz obrázek 12, žluté pole. Doposud odpovídalo středisko *zakázková kancelář* za středisko *sklad* jen částí své činnosti, nyní tedy zodpovídá za celou agendu skladu.

Tato, zatím poslední, organizační struktura se jeví v rámci fungování organizace XY jako neoptimálnější.

3.6 Štábní vazby a neformální struktury v organizaci XY

Štábní vazby v organizační struktuře organizace XY jsou mezi generálním ředitelem, střediskem *Investice a správa majetku*, úsekem ŘKJ, technickým úsekem, obchodním úsekem, finančním úsekem a výrobním úsekem. Toto rozdělení koresponduje s názorem Cejthamra a Dědiny (2010, s. 205), podle nichž „*štábní struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou... slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku*“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 205).

Petrusek (1996, s. 321-322) používá také pojem reálná organizační struktura a definuje ji jako „*ideální model*“ formální organizace, který je „*modifikován při svém reálném fungování mj. tím, že lidé vstupují v rámci organizace také do neformálních vztahů, které nejsou ve formální organizaci předpokládány. Reálná org. struktura je proto vytvářena teprve jednotou f.o. a n.s.*⁸ (R.Mayntzová)“ a také lze „*existenci neformální struktury využít k optimalizaci chodu formální organizace, jestliže je struktura neformálních a neinstitucionalizovaných vazeb integrována do formální organizace*“ (Petrusek, 1996, s. 321-322).

⁸ formální organizace a neformálních vztahů

Neformální vztahy v organizaci je možné chápat jako propletenou síť vazeb, která vzniká mezi lidmi na základě vzájemných sympatií a přátelství. Projevují se například tím, že určitá skupina lidí chodí společně na oběd, sportují, jdou po práci posedět do restaurace apod. Problematiku chování lidí v organizaci popsal Bělohlávek (1996, s. 95) slovy „*lidé v organizační struktuře: neformální organizace a reálná moc.*“ Je-li v organizaci zavedeno „*organizační schema, organizační řád a popisy práce*“, jde o „formální organizaci.“ Do této formální organizace však lidé promítají své „*osobní city (radost, nechuť, ...) a potřeby (sebeuplatnění, moc, ...)*“ a vzájemné vztahy se nerealizují jen v rámci linií vymezených organizačními strukturami, ale ve své práci se lidé „*řídí radami lidí, kterých si váží více než radami svých nadřízených. To je,*“ podle Bělohlávka, „*neformální organizace*“ (Bělohlávek, 1996, s. 95). Chování lidí ve funkcionální organizační struktuře má svá specifika. Bělohlávek (1996, s. 96) je vidí zejména ve:

- „*specifických dovednostech a zkušenostech*
- *jednoznačné kariéře pracovníků*
- *strategickém rozhodování pouze ve vrcholovém vedení*
- *spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti, nikoli však mezi oblastmi*
- *špatných podmínkách pro inovaci*
- *nejasné odpovědnosti za pracovní výsledky*“ (Bělohlávek, 1996, s. 96).

Všechna výše uvedená specifika chování lidí v organizační struktuře se projevují také v popisované organizace XY.

Specifické dovednosti a zkušenosti se stávají problémem v okamžiku, kdy organizaci opouští klíčový pracovník a není lehké za něj najít náhradníka, který by v krátké době převzal všechny dovednosti a zkušenosti. Jednoznačnost kariéry pracovníků je dána zastávanou pracovní pozicí v organizační struktuře – výrobní dělník může postoupit na pozici vedoucího střediska nebo později vedoucího výrobního úseku. Technolog může postoupit na pozici vedoucího technického úseku. Existují ale pracovní pozice v organizaci XY, kde kariérní postup není v současné době možný – například personalista nemůže postoupit na pozici vedoucího finančního úseku, protože svou specializací neobsáhne celou sféru finančního řízení organizace. Pokud by se však organizace XY rozhodla v budoucnu vyčlenit

v organizační struktuře samostatné HR středisko nebo úsek, pak by i na pozici personalisty existovala možnost kariérního postupu. V rámci spolupráce pracovníků v odborné oblasti, nikoli však mezi oblastmi, se občas objevují *třetí plochy* mezi administrativními úseky (technický, obchodní, finanční), výrobním úsekem a střediskem *Investice a správa majetku*. Stává se tak většinou za situace, která není obsažena v organizačním řádu nebo jiných firemních předpisech a dané útvary mají rozdílné představy o jejím řešení. Nejasná odpovědnost za pracovní výsledky se obvykle projeví v okamžiku zjištění výrobní závady, jejíž řešení si vyžádá zvýšené náklady a zjišťování fáze výroby, kdy došlo k zavinění – zda se chyba stala při přebírání odlitku ze slévárny, při rýsování nebo při samotném obrábění, případně zda se jedná o technologický problém výrobního procesu. Tím, že se na jednom pracovním úkolu podílí více zaměstnanců, může docházet k neshodám a snahám přenést vinu na druhého.

V rámci neformálních organizačních struktur ve zkoumané organizaci je nezbytná vzájemná provázaná spolupráce mezi jednotlivými provozy tak, aby bylo dosaženo společných cílů – zejména prosperity organizace XY, zisku (vázaného také na výplatu odměn) a stability zaměstnání. To se prozatím v organizaci XY daří, neboť organizace nebyla nucena přistoupit ke snižování počtu pracovníků, dochází k přirozeným odchodům do starobního důchodu a pokud odcházejí zaměstnanci k jinému zaměstnavateli, stává se tak pouze v ojedinělých případech.

Závěr

Jak se tedy změnila organizační struktura výrobní organizace během jedné dekády, co k těmto změnám vedlo a jaké byly jejich důsledky?

Při zkoumání organizačních struktur organizace XY jsem si všimla zajímavého faktu a sice, že ke změnám organizační struktury, s výjimkou té poslední, dochází jednou za pět let – v letech 2007, 2012 a 2017. Z osobních znalostí popisované organizace vím, že je to částečně v důsledku životního cyklu⁹ organizace. Faktem zůstává, že jak obměna výrobního sortimentu, tak změna personálního obsazení středního managementu, si vyžádaly také změny v organizaci práce – a ty se logicky následně promítly do organizační struktury.

Nejčastěji na organizaci působily demografické a ekonomické vlivy. Legislativní změny, ač byly zásadní, se v praktickém fungování organizace nijak neprojevíly.

Při srovnávání všech čtyř popisovaných organizačních struktur lze vysledovat, že nejstabilnější částí organizační struktury je úsek ŘKJ, u kterého nedošlo od roku 2007 k žádné změně ani přesunu. Můžeme tedy konstatovat, že jeho fungování bylo v rámci organizační struktury vhodně nastaveno již od počátku.

Druhou nejstabilnější částí je technický úsek, u kterého došlo od roku 2012 k jedné změně – vytvoření nového střediska *kooperace*, v roce 2019 pak došlo, díky rozšíření výroby o nové stroje, k drobné změně v názvu střediska *konstrukce* – rozšíření názvu o *vývoj*.

Nejmarkantnější změnou v organizační struktuře zkoumané organizace XY byl v roce 2017 vertikální přesun střediska *správa majetku* z podřízenosti středního managementu směrem k vrcholovému vedení, konkrétně přímo pod vedení generálního ředitele. Důvodem této změny byly zvýšené investice do nemovitého majetku a strojního vybavení. Další změny v organizační struktuře se týkaly jen horizontálních přesunů mezi jednotlivými úseky, vedenými středním managementem. Tyto přesuny byly vyvolány změnami výrobními potřebami a změnami v personálním obsazení organizace XY.

⁹ vývoj organizace v čase

Součástí organizační struktury je také outsourcované středisko *informační soustava – externě*, spadající pod finanční úsek. Jedná se o účetní firmu, která pro společnost zajišťuje vedení účetnictví. Některé účetní činnosti, například fakturace, nájem nebo cestovní příkazy, zůstaly z praktických důvodů k prvotnímu zpracování v organizaci XY. Součástí externě nakupované služby vedení účetnictví není vedení personalistiky a zpracování mezd, tyto činnosti jsou vzhledem k jejich náplni a potřebě (fluktuace zaměstnanců, GDPR apod.) zajišťovány zaměstnankyní v pracovním poměru u zkoumané organizace.

Zcela beze změn zůstalo po celou zkoumanou dobu, tedy v letech 2007 až 2019, vrcholové vedení společnosti, jak jsem popsala v kapitole 3.2 této práce.

Popisovaná organizace vytváří svou organizační strukturu v souladu s obecnými pravidly, jak je definují například Smejkal a Rais, Váchal a Vochozka, Dědina a Malý nebo Veber a kolektiv. Současně se ale také nevyhnula některým slabým místům při tvorbě funkcionální organizační struktury, například „*koordinaci činností velkého počtu útvarů na jedné horizontální úrovni*“ nebo nebezpečí rozporných příkazů v situaci, kdy „*každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení*“ (Smejkal & Rais, 2010, s. 46). Tuto situaci jsem rozebrala v kapitole 3.6.

Organizace XY jmenovala generálního ředitele, kterým je v současné době jednatel společnosti. Z organizační struktury by tak bylo možné položku *generální ředitel* zcela vypustit, do budoucna by to však mohlo znamenat vyvolanou potřebu změny organizační struktury, pokud by se společnost rozhodla jmenovat nového generálního ředitele, který by nebyl současně jednatelem společnosti.

Po podrobném prozkoumání organizačních struktur organizace XY by bylo možné navrhnout některé změny a dílčí úpravy, to ale není cílem této bakalářské práce. Bylo by však zajímavé se k organizačním strukturám popisované organizace po čase vrátit a podívat se, jak se organizace práce změnila například v průběhu další dekády.

Literatura

- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Česko. (1991). *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. Citováno 18. prosince 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>
- Česko. (2012). *Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Citováno 18. prosince 2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- Dědina, J., & Malý, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, H. J., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Drucker, P. F. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* (2. vydání, přeložil Pavel Medek). Praha: Management Press.
- Havlová, J. (1996). Organizace práce In Petrušek, M. (ed.). *Velký sociologický slovník. I. díl: A-O* (s. 725). Praha: Karolinum.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hussey, D. E. (2000). *Jak reorganizovat firmu: typy změn, reakce a odpor lidí, jednotlivé etapy změn, metody řízení, techniky přesvědčování*. Praha: Computer Press.

- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- Mintzbergův model organizace. (2015). Citováno 18. prosince 2020. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-casti-organizace-podle-mintzberga>
- Mládková, L., & Jedinák, P. (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Petrusek, M. (1996). Formální organizace a neformální struktura In Petrussek, M. (ed.). *Velký sociologický slovník. I. díl: A-O* (s. 321-322). Praha: Karolinum.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (3., rozš. a aktualiz. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Praha: Computer Press.
- Urban, J. (2004). *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Veber, J. & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- XY – anonymizovaná organizace. (2007). *Organizační struktura v roce 2007*. Olomouc.
- XY – anonymizovaná organizace. (2012). *Organizační struktura v roce 2012*. Olomouc.

XY – anonymizovaná organizace. (2017). *Organizační struktura v roce 2017*. Olomouc.

XY – anonymizovaná organizace. (2019a). *Analýza rizik procesů v organizaci XY*. Olomouc.

XY – anonymizovaná organizace. (2019b). *Organizační struktura v roce 2019*. Olomouc.

XY – anonymizovaná organizace. (2019c). *Přehled externích a interních aspektů, registr zainteresovaných stran*. Olomouc.

Seznam zkratek

- BOZP zkratka názvu *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*, souhrn opatření pro omezení rizik na pracovišti
- GDPR zkratka anglického názvu *General Data Protection Regulation*, obecné nařízení o ochraně osobních údajů, legislativa EU
- HR zkratka anglického názvu *human resources*, lidské zdroje, personální oddělení
- ISO zkratka anglického názvu *International Organization for Standardization*, Mezinárodní organizace pro standardizaci, v textu práce konkrétně mezinárodní norma managementu kvality ISO 9001
- IT zkratka anglického názvu *Information Technology*, informační technologie, počítače, zálohování dat
- PaM práce a mzdy, zpracování mezd
- PVS pružný výrobní systém, způsob výroby podobných typových výrobků se stejnou technologií
- ŘKJ řízení kontroly a jakosti

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mintzbergův model organizace. (2015).	10
Obrázek 2: Plochá organizační struktura.	12
Obrázek 3: Strmá organizační struktura.....	12
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura.	13
Obrázek 5: Divizionální organizační struktura.	14
Obrázek 6: Liniově štábní organizační struktura.	15
Obrázek 7: Maticová organizační struktura.	16
Obrázek 8: Legenda změn v organizačních strukturách organizace XY.	23
Obrázek 9: Organizační struktura organizace XY v roce 2007.	24
Obrázek 10: Organizační struktura organizace XY v roce 2012.	28
Obrázek 11: Organizační struktura organizace XY v roce 2017.	32
Obrázek 12: Organizační struktura organizace XY v roce 2019.	35