

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského  
subjektu**

**Bc. David Roud**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. David Roud

Provoz a ekonomika

Název práce

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu**

Název anglicky

**Proposal for organizational and management structure in the company**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je navrhnout organizační a řídicí strukturu podnikatelského subjektu tak, aby navržené řešení organizační a řídicí struktury vedlo k zefektivnění fungování a dalšímu rozvoji celého podnikatelského subjektu.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části práce je popsána organizační struktura včetně jejich stavebních prvků, základních typů a definic od různých autorů a obsahuje podklady pro praktickou část. Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu a návrh organizační a řídicí struktury podniku, na základě poznatků uvedených v teoretické části práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Organizace, organizační struktura, řídicí struktura, organizování, řízení

---

## Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ, – HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury : teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.
- KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. – BĚLOHLÁVEK, F. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.
- MACÁK, T. – LHOTSKÁ, B. – HRON, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie řízení : příklady a aplikace*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2013. ISBN 978-80-213-2369-8.
- SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2018

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které pomohly ke vzniku této práce.

# Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou organizačních a řídicích struktur. Cílem práce je navržení organizační a řídicí struktury tak, aby nové řešení vedlo ke zefektivnění chodu organizace.

V první části je práce zaměřena na teoretický úvod daného problému, jsou popsány organizační a řídicí struktury s jejich pozitivy a negativy a proces tvorby organizačních a řídicích struktur. V praktické části diplomové práce je popsán podnikatelský subjekt, je blíže představena podnikatelská činnost organizace a popsána současná organizační a řídicí struktura. Ve stěžejní části práce jsou autorem popsány současné problémy organizace v oblasti organizačních a řídicích struktur a jsou navržena nápravná opatření, která povedou k efektivnějšímu fungování celé organizace.

**Klíčová slova:** organizace, organizační struktura, řídicí struktura, organizování, řízení

# **Proposal for organizational and management structure in the company**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with issues of organizational and management structures. The aim of the thesis is to propose an organizational and management structure so that the new solution leads to efficiency improvement of the organization's operation.

The first part of the thesis is focused on the theoretical introduction of the given problem, the organizational and management structures are described with their positive and negative sides and the process of designing organizational and management structures. The practical part of the diploma thesis describes the entrepreneurial subject, the entrepreneurial activity of the organization is presented, and current organizational and management structure is described. In the core part of the thesis, the author describes the current problems of the organization in the field of organizational and management structures and corrective measures, that will lead to a more effective functioning of the whole organization, are proposed.

**Keywords:** the organization, organizational structure, management structure, organizing, managing

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>16</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Organizování a řízení .....	18
3.1.1 Organizování.....	18
3.1.1.1 Faktory ovlivňující organizování firem .....	21
3.1.1.2 Organizace .....	22
3.1.2 Řízení .....	26
3.1.2.1 Řízení jako informační působení .....	27
3.1.2.2 Řízení jako činnost .....	29
3.2 Organizační struktura .....	30
3.2.1 Procesní struktura.....	31
3.2.2 Útvarová struktura.....	33
3.2.3 Parametry organizační struktury .....	33
3.2.3.1 Dělbba práce .....	33
3.2.3.2 Rozpětí řízení.....	34
3.2.3.3 Dělbba pravomoci.....	35
3.2.4 Faktory ovlivňující výběr organizační struktury.....	35
3.2.5 Proces tvorby organizační struktury .....	36
3.2.6 Chování lidí v organizační struktuře .....	37
3.2.7 Organizační struktury.....	38
3.2.7.1 Klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí .....	38
3.2.7.2 Klasifikační struktura vycházející z činností či z výsledků činností .	41
3.2.7.3 Další doplňkové struktury.....	44
3.3 Řídící struktura .....	46
3.3.1 Útvarové řídicí struktury .....	47
3.3.2 Věcné řídicí struktury.....	47
3.3.3 Projektová řídicí struktura.....	48
3.3.4 Procesní řídicí struktura .....	49
3.4 Trendy vývoje organizačních a řídicích struktur.....	50
<b>4 Charakteristika zvoleného subjektu.....</b>	<b>52</b>
4.1 Charakteristika společnosti Korn Ferry.....	52



4.1.1	Společnost Korn Ferry Hay Group .....	53
4.2	Global Mutual Processing Centre (GMPC) .....	56
4.2.1	Organizační struktura GMPC .....	56
4.2.1.1	HR (oddělení lidských zdrojů) .....	57
4.2.1.2	Admin .....	58
4.2.1.3	Insight .....	58
4.2.1.4	Global Support.....	59
4.2.1.5	Pay .....	60
4.2.2	Řídicí struktura GMPC .....	63
4.2.2.1	Europe.....	64
4.2.2.2	Americas .....	65
4.2.2.3	APAME .....	66
4.2.2.4	Cross team .....	66
4.2.2.5	Insight .....	68
4.2.2.6	Global Support.....	69
4.2.2.7	HR a Admin týmy .....	70
4.2.3	Analýza prostředí .....	71
4.2.3.1	Externí analýza .....	71
4.2.3.2	Interní analýza .....	77
<b>5</b>	<b>Vlastní návrh .....</b>	<b>81</b>
5.1	Analýza současné situace .....	81
5.2	Navrhovaná opatření .....	82
5.2.1	Navrhované změny v divizi Insight .....	82
5.2.2	Navrhované změny v HR týmu .....	83
5.2.3	Navrhované změny v Cross teamu .....	84
5.2.4	Navrhované změny v týmech Europe a Americas.....	85
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>92</b>

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Životní cyklus organizace dle Greinera .....	24
Obr. č. 2: Ovládání.....	27
Obr. č. 3: Řízení .....	28
Obr. č. 4: Regulace.....	29
Obr. č. 5: Znázornění procesu .....	32
Obr. č. 6: Plochá organizační struktura.....	34
Obr. č. 7: Strmá organizační struktura .....	35
Obr. č. 8: Liniová organizační struktura .....	39
Obr. č. 9: Funkcionální organizační struktura.....	39
Obr. č. 10: Liniově štábní organizační struktura.....	40
Obr. č. 11: Funkční struktura .....	41
Obr. č. 12: Výrobní divizní struktura .....	42
Obr. č. 13: Zákaznická divizní struktura.....	42
Obr. č. 14: Regionální divizní struktura.....	43
Obr. č. 15: Hybridní organizační struktura (příklad) .....	44
Obr. č. 16: Projektová organizační struktura .....	45
Obr. č. 17: Maticová organizační struktura.....	46
Obr. č. 18: Vývojové tendence organizační architektury.....	51
Obr. č. 19: Světové pokrytí daty .....	55
Obr. č. 20: Organizační struktura GMPC .....	57
Obr. č. 21: Rozčlenění do skupin podle efektivity.....	59
Obr. č. 22: Vedoucí pracovníci podřízení GMPC managerovi.....	63
Obr. č. 23: Europe.....	64
Obr. č. 24: Americas .....	65
Obr. č. 25: APAME.....	66
Obr. č. 26: Cross team.....	68
Obr. č. 27: Insight .....	69
Obr. č. 28: Global Support.....	70
Obr. č. 29: HR a Admin tým.....	71
Obr. č. 30: Porterův model 5 sil .....	76

Obr. č. 31: Vývoj celkového počtu zaměstnanců v procesním centru.....	78
Obr. č. 32: Změna řídicí struktury Insight .....	83
Obr. č. 33: Změna řídicí struktury – HR.....	84
Obr. č. 34: Změna řídicí struktury – Cross team .....	85
Obr. č. 35: Změna organizační struktury .....	87
Obr. č. 36: Změny řídicí struktury – Europe + Americas .....	89

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Historický vývoj organizace .....	50
Tab. č. 2: Vývoj HDP a míra inflace 2013–2017.....	74
Tab. č. 3: Měnový kurz .....	74

## Seznam použitých zkratek

APAME	Asie, Pacifik, Austrálie, Střední východ
Baltics	Litva, Lotyšsko, Estonsko
Belux	Belgie a Lucembursko
Central AM	Střední Amerika
CIS	Společenství nezávislých států (bývalé státy SSSR)
CZ	Česká republika
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
DACH	Německo, Rakousko, Švýcarsko
ES	Španělsko
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
FR	Francie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
GMPC	Global Mutual Processing Center
GR	Řecko
GTR	Global Total Remuneration
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hong Kong
HR	Lidské zdroje
HU	Maďarsko
IDC	Mezinárodní sběr dat
IN	Indie
IT	Itálie
JAM	Junior account manager
KR	Korea
KZ	Kazachstán
LATAM1	Jižní Amerika 1
LATAM2	Jižní Amerika 2

Maghreb	Země zpravidla na severu Afriky (bývalé francouzské kolonie)
MS	MicroSoft
MU	Market Unit
NL	Nizozemsko
Nordics	Švédsko, Finsko, Norsko, Dánsko
PL	Polsko
PT	Portugalsko
RO	Rumunsko
RU	Rusko
SK	Slovensko
TH	Thajsko
TR	Turecko
TRS	Total Remuneration System
UA	Ukrajina
UDS	Americký dolar
UK	Spojené království Velké Británie a Severního Irska
USCAN	Spojené státy americké a Kanada
ZČU	Západočeská Univerzita

# 1 Úvod

Předložená diplomová práce je zaměřená na problematiku vzniku organizačních a řídicích struktur organizace, jejich typů, výhod a nevýhod, a dalších charakteristik. Dané téma není v odborné literatuře zcela jednotně určené, a jednotliví autoři přistupují k této problematice odlišně.

Dané téma organizačních a řídicích struktur je v současné době velmi aktuální. Nevhodně zvolená organizační struktura může způsobit podniku existenční potíže a vést až k zániku podniku, kdy se podnik stává na trhu nekonkurenceschopným. Z tohoto důvodu by měl management organizace dbát na správnou organizační a řídicí strukturu, které se postupem času, jak se podnik vyvíjí, mohou měnit.

V současné době vysoké konkurence a nasycenosti trhu snad ve všech oblastech působnosti a ve všech odvětvích trhu, je potřeba klást důraz na co nejnižší náklady při výrobě produktů nebo při poskytování služeb společnosti a tomu přispívá i vhodně zvolená organizační a řídicí struktura. Podnik si v takovýchto tvrdých konkurenčních podmínkách nesmí dovolit plýtvat jak materiálními, finančními, tak lidskými zdroji.

Z výše uvedených důvodů je povinností vrcholového managementu sledování nejen rozvoje společnosti, ale i změn okolního prostředí či zákaznických preferencí a vyhodnocení, zda je potřeba či přímo nutnost upravit stávající organizační a řídicí strukturu a provést reorganizaci buď celého podniku nebo jeho části. V neposlední řadě je povinností top managementu sledovat nové trendy v oblasti rozvoje podnikových struktur a být tak stále o krok před konkurencí.

V diplomové práci je blíže představena společnost Korn Ferry a její globální procesní a datové centrum, které působí jako back office pro regionální pobočky organizace a musí tak bezchybně fungovat při spolupráci s ostatními částmi podniku. Společnost Korn Ferry je globálním leadrem a poskytovatelem služeb v oblasti personálního poradenství.

## **2 Cíl práce a metodika**

Cílem diplomové práce je popsat a provést analýzu organizační a řídicí struktury vybraného podniku, identifikovat problémy plynoucí z nevhodné organizační a řídicí struktury a předložit návrhy řešení, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků a tím pomoci k dalšímu rozvoji organizace.

Pro potřeby diplomové práce je využito metod analýzy a syntézy, a metody pozorování.

K získání odborných znalostí pro vypracování teoretické části práce je využito studium literatury zabývající se danou problematikou a studium dalších informačních zdrojů.

Na základě nabytých znalostí z odborné literatury je ve druhé, praktické části, provedena analýza organizační a řídicí struktury ve vybraném podniku, stěžejní je pak autorova hluboká znalost organizace, která je popisována v této práci.



### 3 Teoretická východiska

První kapitola představuje teoretický úvod do organizování jako základní aktivity managementu a dále pak teorií organizačních struktur.

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [1]*

Podle této definice je management především systematický proces, což znamená, že se jedná o uspořádaný sled činností, které jsou opakovatelné a slouží k dosažení cílů organizace. Může mít ale v různé literatuře více významů. Management tak může být charakterizován jako specifická aktivita (jako předcházející definice), vědní obor, či managementem může být myšlena skupina řídicích pracovníků. [1]

Hlavními aktivitami managementu jako procesu jsou v odborné literatuře nejčastěji uváděny:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování. [1]

Plánování je popisováno jako rozhodovací proces, který v sobě zahrnuje určení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení, v neposlední řadě je v plánování zahrnuto definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. [1]

Organizování je chápáno jako vytváření vnitřní struktury určitého celku neboli definování prvků systému, a především vztahů mezi těmito prvky. [1] [2]

Vedením se rozumí motivování a ovlivňování aktivit podřízených zaměstnanců nadřízeným pracovníkem, který musí nejdříve přimět podřízené zaměstnance k vyvinutí náležitého úsilí. [1]

Kontrolování je svým charakterem informační proces, který měří a hodnotí kvantitu nebo kvalitu průběžných a závěrečných výsledků manažerské činnosti. Kontrolováním

se tak rozumí porovnání záměrů a reality, tj. porovnání cílů, plánů norem či standardů s dosaženými výsledky. Z dosažených výsledků pak plyne přijetí závěrů. [3]

V následujícím textu bude věnována pozornost jen částem organizování a vedení, jakožto hlavnímu tématu této diplomové práce.

### **3.1 Organizování a řízení**

V této kapitole budou definovány pojmy organizování a řízení, dále také organizační a řídicí struktura. V závěru kapitoly uvádí autor práce tendence ve vývoji organizačních a řídicích struktur.

#### **3.1.1 Organizování**

Organizování je součástí základních pilířů znalostí managementu a je jednou ze základních manažerských činností. Smyslem organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí, skupin zaměstnanců, nebo jednotlivců tak, aby byly naplněny cíle a další potřeby organizační jednotky nebo její součásti. Takováto spolupráce lidí je založena na výhodách společenské dělby práce formou vhodné specializace a následného sdružování činností, koordinace daných činností a vztahů lidí, kteří na těchto činnostech participují. [3]

Prostředí v organizaci musí být určitým způsobem zorganizováno, aby mohla být realizována řídicí a výkonná činnost probíhající v organizacích. Organizování je v terminologii teorie systémů možno rozumět jako vytváření struktury systému, tzn. jako definování prvků systému, a především vztahů mezi nimi. [4]

Úkolem organizování je přidělovat jednotlivým členům nebo útvarům organizace úkoly, koordinovat činnosti těchto jednotek, přidělovat a distribuovat zdroje, které dané jednotky potřebují ke své činnosti. Organizování by tak mělo odpovědět každému zaměstnanci v organizaci, kde je jeho místo v procesu řízení a jaký je jeho osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů v organizaci. [1]

Nutnost organizování tak plyne z potřeby dosažení synergického efektu, kdy valnou část činností v organizaci musí zajišťovat více zaměstnanců a schopnost vedoucího pracovníka řídit větší počet zaměstnanců je omezená. Z uvedených důvodů je zapotřebí, aby byly

vymezeny prostředky při naplňování určitých záměrů a taktéž musí být jasné definovány vztahy mezi lidmi. Efektivní pracovní výkon je podmíněn dobrou znalostí úkolů a správně vymezenými vztahy k ostatním zaměstnancům. [2]

Mezi základní prvky organizování se řadí specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. [2]

Dostupná literatura uvádí různé výklady pojmu organizování. Na ukázkou je uvedeno několik definic od různých autorů.

*„Organizování – cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.“ [2]*

*„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.“ [3]*

*„Organizování je funkce managementu s posláním vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění úkolů organizace (podniku). Obsahová náplň organizování představuje zvládnutí řetězce návazných dílčích procesů.“ [5]*

*„Organizování se chápe jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury.“ [6]*

*„Organizování je proces tvorby organizační struktury.“ [7]*

*„Organizování – koordinace při ukládání úkolů a určování odpovědnosti za jejich řešení.“ [8]*

Pro účely této práce byla vytvořena definice nová, která popisuje organizování jako: soustavnou činnost, která prostřednictvím koordinace úkolů a aktivit a prostřednictvím kontroly, využívá znalosti tak, aby byly bezpodmínečně zajištěny jak plánované, tak i další nezbytné činnosti za použití co nejjednodušších a co nejméně nákladných prostředků, a to vše za účelem dosažení stanovených cílů organizace a jejího rozvoje.

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, potřeba organizování vychází z kapacitního omezení zdrojů a snahy o zefektivnění procesů při využití synergie.

V současné době nenalezneme žádné všeobecně uznávané vymezení pojmu synergie. Většina formulací je zavádějící, jelikož nabízí jen jeden způsob vnímání synergie, a to pouze jako synergie s pozitivním efektem. V těchto nesprávných interpretacích je upozaděn fakt, že nevhodná kooperace může vést k celkové nižší efektivitě.

Vodáček [3] uvádí tři vhodnější formulace pojmu synergie:

*„Synergie znamená chování celistvého systému, které nelze předurčit z chování jeho dílčích částí vzatých separátně.“*

*„V důsledku vzájemné kooperace podsystémů vzniká nové celistvé chování systému, kde pak synergií rozumíme vznikající kooperační efekt. Z celistvého chování ani ze vzniklé synergie nelze zpětně usuzovat, jaký podíl na tom mají kooperující dílčí podsystémy.“*

Za nejvýstižnější definování pojmu synergie autor práce považuje následující interpretaci.

*„Synergie je rozdíl mezi společným efektem a sumou individuálních efektů, kde uvažovaný společný efekt vyplývá z interakce skupin lidí, věcných faktorů nebo sil.“*

Vzájemným působením jednotlivých prvků systému a jejich kooperací v porovnání se součtem individuálních výkonů je tedy možné dojít k různým výsledkům. Synergické efekty tak mohou být:

- pozitivní,
- negativní,
- neutrální. [3]

Aby bylo možné ohodnotit o jaký efekt se jedná, je zapotřebí zvolit relevantní kritérium pro posuzování a určit výsledný synergický efekt.

### 3.1.1.1 Faktory ovlivňující organizování firem

Na organizování mají vliv 2 základní faktory, kterými jsou: okolí organizace a technologie. Okolím organizace se v tomto případě myslí zejména makrookolí, které je třeba neustále sledovat a analyzovat, aby společnost byla schopná reagovat na jeho změny. Za nejdůležitější faktory vnějšího okolí je v současné době možné považovat:

- globalizaci,
- rozvoj IT,
- sociální a demografické trendy. [9]

*„Globalizace je definována jako zintenzivnění mezistátních, celosvětových sociálních a obchodních vazeb, které propojují geograficky vzdálené lokality.“* To mimo jiné vede k vytváření nových forem organizací (např. virtuální organizace). Výsledkem vlivu globalizace je vyšší konkurence a rychlost, ale na druhou stranu také více příležitostí díky menším bariérám vstupu na trh a většímu počtu trhů. Na to organizace reagují snížením počtu tradičních pracovních tříd, růstem služeb a snižováním výroby, růstem významu znalostních pracovníků, růstem komplexnosti systémů, novými strukturami, slučováním společností, a právě i změnami organizačních struktur (tendence zplošťovat a zrychlovat strukturu, aby byla flexibilnější). [9]

Prudký rozvoj informačních technologií je významným trendem nového milénia, který ovlivňuje chování organizací. Dochází ke zvyšování počtu znalostních pracovníků a díky zjednodušení v možnostech komunikace je možné některé činnosti organizace přesunout do regionů, kde je levná pracovní síla (např. Čína). [9]

Sociální a demografické trendy jsou posledním z jmenovaných faktorů, který v posledních letech nabývá na významu z důvodu stárnutí populace ve vyspělých zemích a populačnímu boomu v zemích třetího světa. To má vliv nejen na pracovní trh, ale zejména na preference spotřebitelů, které je hlavně nutné brát v potaz. [9]

Nejznámějším nástrojem pro analýzu vnějšího okolí organizace je PESTLE analýza, avšak pro potřeby této práce bude v následujících kapitolách provedena analýza makrookolí podniku pomocí jednodušší PEST analýzy. Jednotlivé analyzované oblasti v rámci PESTLE jsou shrnuty již v názvu a jsou to:

- politické faktory (vlády, války, lobby),
- ekonomické faktory (hospodářský růst, měnové kurzy, daňový systém),
- sociální faktory (demografický vývoj, mobilita pracovníků, odbornost pracovníků),
- technologické faktory (nové technologie),
- legislativa (zákony země, mezinárodní právo, místní vyhlášky),
- ekologie (ekologické zájmové skupiny, regulace znečištění, hluku). [9]

Spousta těchto faktorů může být posuzována i na úrovni podniků, proto je nutné rozlišovat, které patří do vnějšího a které do vnitřního prostředí společnosti. Příkladem mohou být ekonomické faktory. To, jak podnik stanovuje cenu produktů, si ovlivňuje sám, proto je cenová politika řazena do vnitřního prostředí, naopak ekonomický růst země podnik sám neovlivní, proto je řazen do vnějšího. V PESTLE analýze je také důležité nesoustředit se pouze na současný stav jednotlivých oblastí, ale zejména na predikovaný vývoj v budoucnosti.

Jak již bylo řečeno, druhým hlavním faktorem je technologie. Technologie je možné rozdělit do dvou částí (v kontextu organizačního chování):

- materiální technologie – hmotná zařízení, přístroje, nástroje,
- sociální technologie – metody zachování vztahů a chování v určených mezích. [9]

Technologie mají vliv na různé oblasti jako jsou: organizační struktury, design práce, nezaměstnanost a ekonomický růst. Zavádění nových technologií vede k tomu, že lidská práce je na některých operacích nahrazována prací strojovou a na druhou stranu vznikají nová pracovní místa pro odborníky, nové produkty a nové služby. [9]

### 3.1.1.2 Organizace

Když byl vymezen pojem organizování, je možné přejít k tomu, co je to organizace. Nejprve budou uvedeny některé definice pojmu, a poté bude přistoupeno k podrobnějšímu popisu.

*„Organizace – vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod.“ [2]*

*„Zaměstnaneckou organizaci chápeme jako množinu lidí – zaměstnanců, kteří disponují svou pracovní silou, vybavených technikou, informacemi a financemi, které jsou majetkem vlastníků.“ [4]*

*„Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.“ [10]*

*„The purpose of the organizing function is to coordinate effort through the design of a structure of task and authority relationships.“<sup>1</sup> [11]*

Jak je vidět, pojem organizace je možné chápat různými způsoby. Proto Dědina a Odcházcel definují organizaci ve vztahu k podniku a podnikání následujícími třemi způsoby:

- Podnik je organizace, což znamená, že organizace je množina osob, skupin, útvarů a podniků, která je propojena určitými vazbami. Jedná se zde o pohled na organizaci jako na instituci, kde je větší důraz kladen právě na vazby mezi jednotlivými prvky (ty se definují různou mírou těsnosti), než na vlastnosti jednotlivých prvků organizace.
- Podnik má organizaci, což znamená, že podnik je nějakým způsobem uspořádán. Jedná se o výsledek organizačního procesu, kde pomocí procesní nebo útvárové struktury je tvořeno uspořádání, kde jednotlivé prvky mají definované své povinnosti a svá práva. Hlavním cílem organizačních forem je pak uspokojení zákaznických potřeb.
- Podnik je organizován, což znamená, že existuje prvek/manažer, který řídí organizační proces tak, že se snaží ovlivnit chování ostatních organizačních prvků pomocí jejich strukturalizace a tvorby odpovídající organizační kultury. [9]

Je samozřejmé, že organizování není jednorázovou záležitostí, ale že se jedná o kontinuální proces. Obzvláště v dnešní době je žádoucí uzpůsobovat strukturu organizace neustále se měnícímu tržnímu prostředí. Nejlépe je možné tuto potřebu pozorovat na vývoji organizačních struktur od 19. století, kdy s probíhající průmyslovou revolucí začalo docházet k potřebě nějak společnosti organizovat. Popis vývoje bude popsán v kapitole 3.4.

---

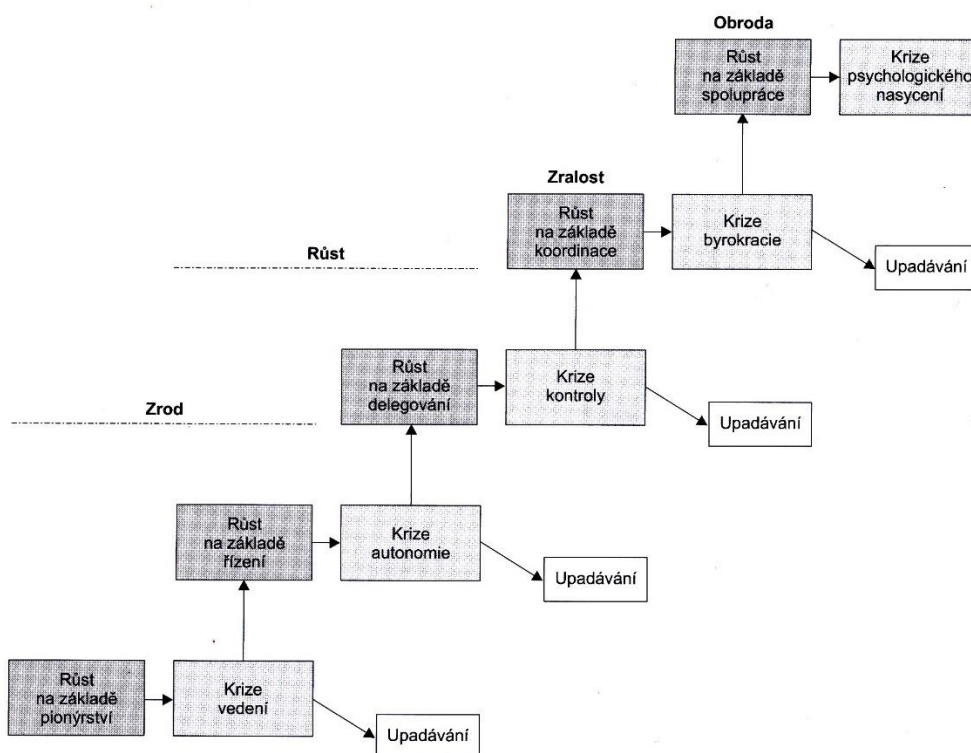
<sup>1</sup> Cílem organizační funkce je koordinování úsilí prostřednictvím návrhu struktury úkolů a vztahu k autoritám.

### 3.1.1.2.1 Životní cyklus organizace

Existuje mnoho modelů životního cyklu organizace, ale pro účely této práce bude použit model evoluce a revoluce ve vývoji podniku podle Greinera. Ten popisuje následující evoluční kroky a z nich vyplývající krizové fáze:

- pionýrství – krize vedení,
- řízení – krize autonomie,
- delegování – krize kontroly,
- koordinace – krize byrokracie,
- spolupráce – krize psychologického nasycení. [9]

Obr. č. 1: Životní cyklus organizace dle Greinera



Zdroj: [9, str. 298]

První fáze se nazývá fází pionýrství. Logicky jde o malé začínající společnosti, které se vyznačují jednoduchou centralizovanou a neformální strukturou. Tyto podniky často fungují na základě velmi dobrého nápadu a drtivá většina energie bývá věnována rozvoji produktů a hledání mezer na trhu než systematickému řízení společnosti. V tomto období



je vlastník zpravidla i top managerem, tudíž jeho pravomoci a odpovědnosti nejsou příliš delegovány. Společnosti bývají z počátku velmi pružné a bývá dosahováno i rychlé zpětné vazby od zákazníka, administrativní zátěž bývá malá. [9]

V případě, že je nápad dobrý a společnost se uchytí, zvyšuje se objem výroby, tudíž se vyčerpávají výrobní kapacity a je nutné zvyšovat i počet zaměstnanců, čím je dál, tím méně je možné udržet stejnou neformální strukturu a je třeba začít společnost řídit více systematicky. Se zvyšující se administrativní zátěží je nutné, aby byla zvolena osoba, která bude schopna se o tento typ práce postarat (vizionář nebude chtít s něčím takovým pravděpodobně ztrácet čas). Aby bylo možné překonat tuto krizi (krize nulového vedení), je třeba najít „profesionálního manažera“. [9]

Pokud firma získá manažera, který je schopen silného řízení, pak je krize překonána a je možné posunout se k další fázi, a tou je fáze řízení. V této fázi vzniká formální struktura, jsou definovány jednotlivé funkce a z všestranných pracovníků se stávají specialisté a organizace se hierarchizuje. [9]

Po nějakém čase ovšem zaměstnanci zjišťují, že tato formální struktura je velmi omezující a nastává krize autonomie. Zvětšuje se rozdíl mezi vrcholovým vedením a řadovými zaměstnanci a top management není schopen již vyhodnotit a řešit problémy zaměstnanců. Střední management je tak trochu jako mezi mlýnskými kameny, od řadových zaměstnanců slyší stížnosti, ale od vedení nemá dostatečně pravomocí na to, aby je mohli efektivně řešit, i když jim rozumí více než top management. [9]

Způsobem řešení krize autonomie je delegování určité části pravomocí a odpovědností na nižší stupně vedení. Z centralizované struktury se postupem času stává struktura decentralizovaná a tím se zvyšuje i motivace středního managementu. Společnost se nachází ve fázi delegování. Charakteristickou strukturou pro toto období je struktura divizionální. [9]

S podporou a rozvojem delegování však narůstá riziko ztráty kontroly. Nižší manažeři se začínají starat více o prosperitu své divize a ty mezi sebou začínají soutěžit ignorujíc prosperitu společnosti jako celku. *„Management ztrácí kontrolu nad tvorbou zisku a odpovědná centra nejsou schopná dostatečně ovlivnit specifické cíle a činnosti*

*jednotlivých podřízených úseků. Krize vzniká tehdy, když se vrcholové vedení snaží získat znovu kontrolu návratem k centralizaci, což je mezitím u velkého a rozvětveného podniku velmi obtížné.*“ [9]

Řešením krize ztráty kontroly je využití různých mechanismů koordinace. *„Formalizované plánovací postupy, dodatečný štábní personál výdajové modely a celopodnikový pobídkový systém musí být implementovány tak, aby podporovaly jednotu cílů v rozdrobené, decentralizované struktuře.*“ Opětovná centralizace by měla být pouze částečná (řízení lidských zdrojů, zpracování dat), výrobní celky by stále měly zůstat decentralizované, ale jejich manažeři si musejí uvědomit, že si nemohou dovolit udělat cokoli. Měla by být potlačována nevraživost a soutěživost mezi jednotlivými divizemi a podpořena kooperace a tím by mělo dojít ke zvyšování efektivity. [9]

V této fázi může nastat krize přehnané byrokracie. Administrativa se stává příliš komplikovanou, dochází ke komplikacím v oblasti komunikace mezi jednotlivými úrovněmi vedení, rozpory mezi lokálními a globálními předpisy. [9]

*„Pátou a poslední úrovní růstu je spolupráce.*“ K překonání krize způsobenou nadměrnou administrativou, krize byrokracie, byla navržena další koncepce, a to koncepce řízení na základě týmové práce a mezilidských vztahů, kdy je kladen důraz na potřebu silné spolupráce, která by vedla k překonání této krize a podnik je schopen rychle řešit problémy. Nejčastěji používaným typem organizační struktury je v této fázi struktura maticová, kde je minimální počet vedoucích a jsou vytvářeny mezioborové týmy, kde vedoucí působí spíše jako konzultant, než aby je systematicky řídil. I v tomto období by však mohla nastat krize a to *„krize v oblasti psychologického uspokojení zaměstnanců“*, kteří jsou vyčerpaní z inovativního týmového prostředí a je třeba hledat nové programy a struktury umožňující střídání období intenzivní týmové práce s odpočinkem. [9], [12]

### 3.1.2 Řízení

Pojem řízení je možné definovat různými způsoby, ale pro účely této práce bude chápán jako řízení organizačních systémů. *„Obecně lze konstatovat, že teorie řízení je naukou o řízení a popisu systémů.*“ [13] Cílem moderní teorie řízení je regulace chování

systemů, kde organizačním systémem je chápán podnik jako takový. Dle Hrona je řízení možné chápat dvěma způsoby a to jako:

- informační působení,
- činnost. [13]

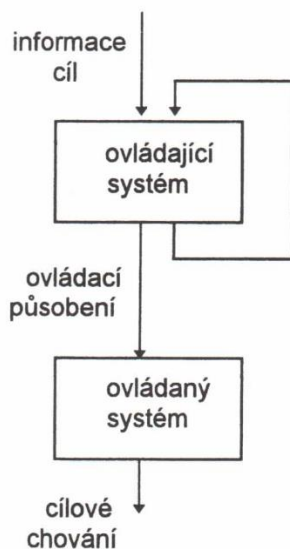
### 3.1.2.1 Řízení jako informační působení

Řízení jako informační působení se skládá z 3 stupňů podle složitosti:

- ovládání,
- řízení,
- regulace. [13]

Ovládání je přístup používaný u jednoduchých systémů s deterministickým stylem chování, díky němuž není nutné klást důraz na zpětnou vazbu (je známé, jak se systém bude vyvíjet). Kontrola v tomto případě probíhá pouze namátkově, a to z důvodu verifikace skutečnosti, zda nedošlo ke změně podmínek působících na systém. Tento systém je možné využívat spíše při práci se stroji než s lidmi, kdy je jeho použití vhodné pouze mimořádně. Velmi důležité je také brát v potaz faktor času. [13]

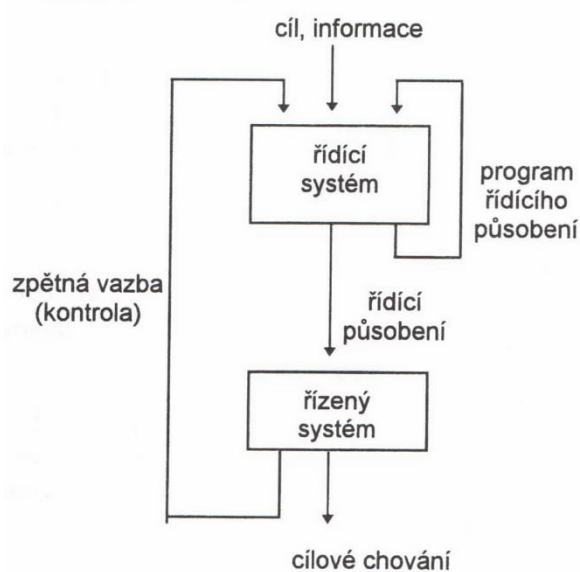
Obr. č. 2: Ovládání



Zdroj: [13]

Řízení se od ovládání liší tím, že je zde nutnost zavedení pravidelné zpětné vazby (stanovení dílčích cílů či kontrola výsledného chování objektu). Často je již naplní více řídicích stupňů (subjekt řízení – ten co vydává řídicí příkazy a objekt řízení, ten, co je řízen) a každý stupeň by si měl vytvořit svůj seznam dílčích cílů (měly by splňovat podmínku SMART), podle kterých bude kontrolovat naplňování hlavního cíle. Kontrola by měla probíhat od nejnižších stupňů k těm nejvyšším. [13]

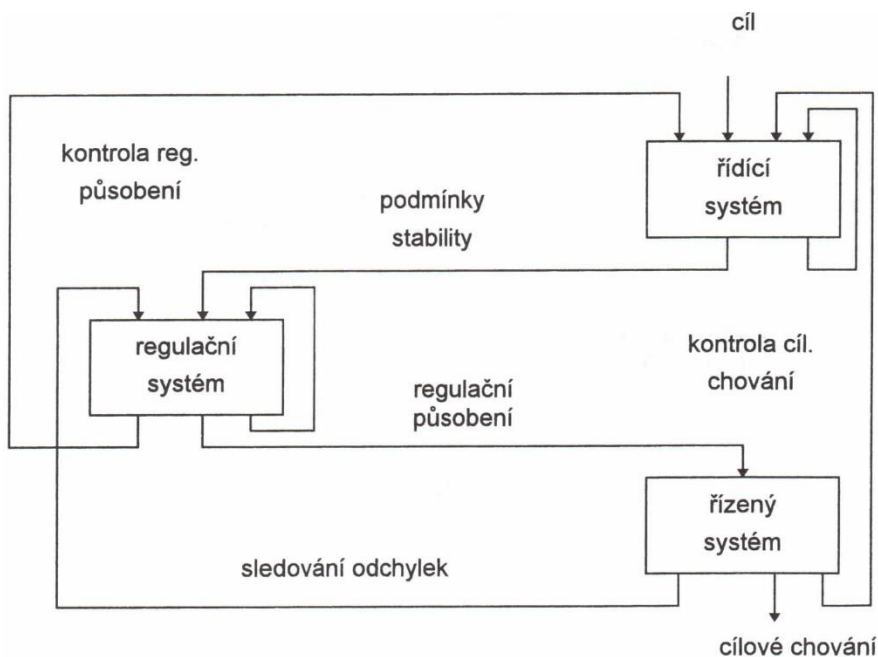
Obr. č. 3: Řízení



Zdroj: [13]

Regulace se vyznačuje zařazením regulačního systému mezi subjekt a objekt řízení. Jeho smyslem je zajištění, že podmínky, za kterých je systém schopen plnit požadované činnosti uložené řídicím systémem, se pohybují ve vytyčených mezích. To slouží k zajištění větší rychlosti a plynulosti procesu díky minimalizaci počtu nutných zpětných vazeb. Prakticky slouží regulátor k tomu, aby upozornil na situaci, kdy se podmínky odchýlí od zadaných mezí. Na základě tohoto upozornění by měl proběhnout včasný zásah k napravení situace. Z toho plyne, že kontrolována je spíše funkce regulátoru než celého procesu. [13]

Obr. č. 4: Regulace



Zdroj: [13]

### 3.1.2.2 Řízení jako činnost

Pokud jde o řízení jako činnost, jedná se o činnost řídicích pracovníků, kteří musejí řídit organizační systém (v tomto smyslu podnik a zejména lidi). Řízení organizačního systému má za úkol zajistit, že vstupy jsou na výstupy transformovány efektivně a že výsledné produkty odpovídají požadavkům trhu, tudíž jsou konkurenceschopné. Jedná se tedy o „*cílově usměřňovanou činnost*“. [13]

Na proces řízení je možno nahlížet přes jeho časovou i věcnou stránku. Časovou stránkou jsou myšleny fáze řídicího procesu, jimiž jsou plánování, organizování a operativní řízení. Věcnou stránku pak reprezentuje takzvaný cyklus řízení, který se skládá z informace, rozhodování, realizace a kontroly. Důležitou roli v řídicí činnosti hraje faktor času. Je třeba, aby k jednotlivým činnostem procesu byly přiřazeny i časové úseky, ve kterých dochází k jejich realizaci. [13]

## 3.2 Organizační struktura

*„Organizační struktura je formalizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována.“ [7]*

Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře se dá organizační struktura nazvat mechanismem, jehož účelem je koordinace a řízení aktivit členů této organizace. Organizační struktura tak umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastí činností,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci. [14]

Smyslem organizování je tak nalezení optimální specializace zaměstnance v daném systému. Pomocí specializace je zvyšována produktivita práce člověka, zároveň pomáhá při kontrole výsledků jeho práce, ale vyžaduje větší koordinaci. Nejčastější způsob, jak zajistit účinnou koordinaci, je pověřit zaměstnance danou činností a vybavit ho potřebnou pravomocí k přerozdělování úkolů, které jsou potřeba dosáhnout a předat mu odpovědnost za plnění úkolů jím řízené skupiny. Takovýto člen skupiny se nazývá nadřízeným pracovníkem, ostatní členové skupiny jsou podřízení zaměstnanci. Pro lepší koordinaci se jednotliví zaměstnanci seskupují do skupin a jsou vytvářeny jednotlivé útvary. [16]

Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a musí být zvolena manažerem tak, aby se kombinace těchto kritérií přiblížila co nejvíce optimální koordinaci. Zásadní kritéria jsou [16]:

- specializace a kvalifikace zaměstnanců,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- čas – pracovníci tak mohou být rozděleni do směn,

- produkt – pracovníci jsou rozděleni podle výrobku, který produkují, nebo podle služby, kterou zajišťují,
- zákazník – seskupování probíhá na základě segmentu, který daní zaměstnanci obsluhují (např. v televizním studiu jsou pracovníci seskupeni podle pořadu, pro kterou skupinu je tento pořad vytvářen, např. pracovníci pro výrobu pořadů pro děti a mládež, nebo pracovníci pro výrobu pořadů pro dospělé atd.),
- místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, nebo státu. [16]

Tato kritéria se mohou různě kombinovat tak, aby se našla jejich vhodná kombinace a byla tak zajištěna efektivní koordinace. [16]

Organizační struktury jsou vytvářeny za účelem uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Dají se vyjádřit jednoduše a prakticky organizačním schématem. Tato schémata se dají vypracovat pro organizační jednotku jako celek, pro jednotlivé části organizační jednotky, nebo pro jednotlivé procesy. [16]

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, organizační struktura může být buď útvarová nebo procesní.

### 3.2.1 Procesní struktura

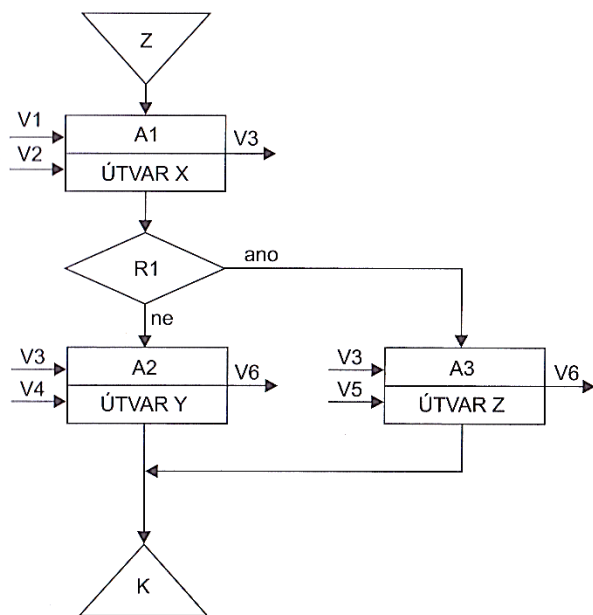
Procesní struktura je definována jako soubor aktivit a vztahů mezi nimi. Hlavní roli v této struktuře hrají procesy, nikoli útvary, které by primárně měly existovat k zabezpečení realizace procesů, jejichž prostřednictvím jsou naplňovány cíle organizace. [4]

Jak již bylo řečeno, zvláště v dnešní době bohaté na časté a velmi rychlé změny je nutné reagovat na tyto změny i přizpůsobením struktury organizace. Pokud tedy dojde k zjištění, že stávající struktura není vyhovující, je třeba se zaměřit právě na strukturu procesní. Nevýhodou tohoto postupu je jeho složitost, zejména z důvodu větší abstraktnosti a složitosti procesní struktury, která může být mylně vnímána pouze jako dynamická část, avšak standardní procesy mají ve společnosti svoji strukturu, a proto je možné je stejně jako útvary (člověk na určitém místě s určitými prostředky) vnímat jako statickou část. Složitě je i definování určitého minimálního (nedělitelného) prvku. V útvaru tímto prvkem může být pracovní místo, ale v rámci procesů je čistě teoreticky jít až do analýzy

jednotlivých operací. To by ale pro tyto účely bylo velmi neefektivní, proto je nutné určit přiměřenou rozlišovací úroveň, aby byla zajištěna dostatečná podrobnost, ale zároveň i byla zachována přehlednost. [4]

Proces je možné graficky zobrazit jako diagram, který se skládá z uzlů a hran. Uzly se zobrazují jako obdélníky, kosočtverce nebo trojúhelníky podle toho, co jednotlivé uzly představují. V případě, že uzel značí činnost, v grafu je zobrazen obdélník, reprezentuje-li uzel místo větvení grafu v důsledku stanovené podmínky, je zobrazován jako kosočtverec, a trojúhelníky zobrazují začátek a konec procesu. Hrany pak představují sekvenci neboli časovou následnost. Jelikož se jedná o popis struktury, musí být zobrazeny všechny možnosti, nehledě na pravděpodobnost, se kterou mohou nastat. Nejde tedy o jednoduchý popis nejpravděpodobnějšího vývoje činností, ale existuje zde vícero cest vedoucích mezi začátkem a koncem procesu, které jsou závislé na rozhodnutí provedené v uzlech. Příklad znázorňuje následující obrázek. [4]

Obr. č. 5: Znázornění procesu



Zdroj: [4]



### 3.2.2 Útvarová struktura

Útvarová struktura je dle Blažka [4] definována jako: „*Soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.*“ Útvarová struktura vůči struktuře procesní není v moderní organizaci natolik významná. Při restrukturalizaci organizace existují kromě procesní struktury, která je primárním faktorem, i jiné vlivy s dopadem na výslednou podobu organizace. Jedná se například o princip jediného odpovědného vedoucího, který říká, že zaměstnanec má vždy jen jediného nadřízeného, který za něj má odpovědnost. Hierarchický tvar organizačních struktur je zajištěn právě díky tomuto principu. [4]

Když je útvarová struktura převedena do grafického zobrazení, nazývá se organizační schéma nebo také organigram, kde jsou jednotlivá pracovní místa základními prvky struktury. Mezi jednotlivými pracovními místy (pracovníky) existují různé vazby (vztahy), ty jsou zakreslovány pomocí hran (čar). Pro zachování přehlednosti jsou však zakresleny pouze hierarchické vztahy typu nadřízený – podřízený. S tím souvisí i stupeň řízení (číslováno odspodu), kde jsou sdružena pracovní místa na stejné úrovni a určuje se, kolik dalších stupňů je v podřízeném vztahu k nim. Např. vedoucí směn mají pod sebou již jen výkonné pracovníky bez dalších podřízených, proto jsou prvním stupněm řízení. Seskupením prvků (pracovních míst) podřízených jednomu řídicímu místu je vytvořen útvar. Poslední charakteristikou je rozpětí řízení, které udává počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi. [4]

### 3.2.3 Parametry organizační struktury

V této kapitole budou uvedeny 3 základní parametry, kterými se vyznačuje organizační struktura. Jsou jimi dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomocí. [4]

#### 3.2.3.1 Dělba práce

Parametr dělby práce říká, jak jsou prvky procesní struktury (jednotlivé činnosti), alokovány k prvkům útvarové struktury (pracovním místům). Tvorbou organizační struktury má pak za úkol přidělovat k sobě tyto prvky a dále je efektivně seskupovat do větších celků. Základem tohoto děje (seskupování) jsou dva obecné principy: princip funkční specializace a princip předmětné specializace. [4]

Princip funkční specializace slouží k tvorbě útvarové struktury tak, aby jednotlivé činnosti byly seskupeny do útvarů podle míry podobnosti za účelem zvyšování produktivity práce. [4]

„Podle principu předmětné specializace se vytváří relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení.“ [4]

Organizační struktura vzniká spojením použití těchto dvou principů.

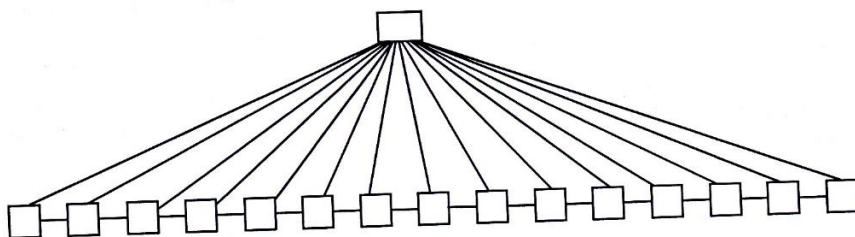
### 3.2.3.2 Rozpětí řízení

Termín rozpětí řízení udává počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému, tzn. počet osob, které je schopen efektivně řídit. [16] Rozpětí řízení ovlivňuje mnoho faktorů, především to jsou charakter a četnost kontaktů podřízeného pracovníka s manažerem a jeho schopnostmi. [15]

Vzhledem k omezené fyzické a psychické kapacitě řídicího pracovníka se udává maximální počet podřízených zaměstnanců, které je tento vedoucí pracovník schopen efektivně řídit. Takovýto počet se nazývá optimální rozpětí řízení. [16]

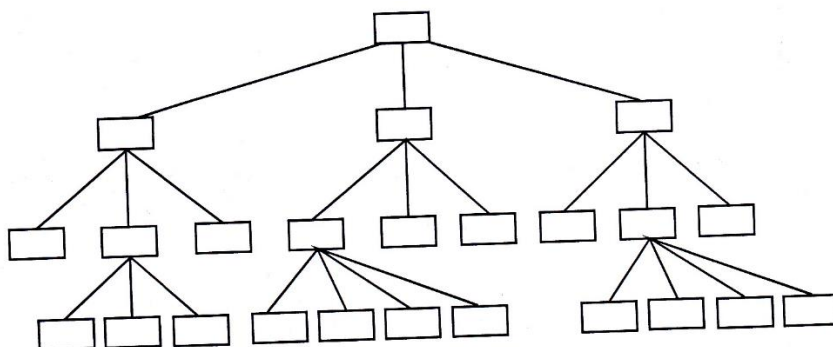
Při snižování rozpětí řízení v podniku vznikají organizační úrovně, tím je ovlivněn jejich počet. V případě, že organizace má menší počet organizačních úrovní, jedná se o široké rozpětí řízení a vzniká tak plochá organizační struktura. Naopak při zužování rozpětí řízení se počet organizačních úrovní zvyšuje, a vzniká tak strmá organizační struktura. [15]

Obr. č. 6: Plochá organizační struktura



Zdroj: [16]

Obr. č. 7: Strmá organizační struktura



Zdroj: [16]

Ze zkušeností velkých firem plyne, že optimální rozpětí řízení v horních patrech organizace je čtyři až osm podřízených, ideální stav u vrcholových manažerů jsou čtyři podřízení. Ve spodních úrovních organizace se považuje optimální rozpětí řízení v počtu od osmi do patnácti podřízených pracovníků, ideální počet je však osm až dvanáct pracovníků. [15]

V. A. Graicun stanovil optimální počet podřízených na jednoho pracovníka. Aby bylo možné skupinu efektivně řídit a aby mohl vedoucí sledovat i vztahy mezi jednotlivými prvky, neměl by mít více než 5 podřízených pracovníků. [4]

### 3.2.3.3 Dělbá pravomoci

Tímto parametrem je vyjadřována její horizontální (centralizace vs. decentralizace) i vertikální (jednolíniové a vícelíniové řízení) distribuce. Podle dělby pravomoci je pak možné rozlišovat jednotlivé typy útvarových struktur (viz kapitola 3.2.7). [4]

### 3.2.4 Faktory ovlivňující výběr organizační struktury

Při tvorbě organizační struktury je nutné přihlídnout k vlivu faktorů determinujících organizování. Podle Vebra mezi ně patří: strategie a struktura, velikost společnosti a struktura, technologie a struktura, míra stability ekonomického prostředí a aspekt transakčních nákladů. [16]

Je známo, že existuje vztah mezi strukturou společnosti a její uplatňovanou strategií. Divizní a funkční struktury je možné použít jako krajní meze, kde divizní struktura je využívána zejména v případě volby ofenzivních strategií (rozšiřování sortimentu a zvyšování podílu

na trhu) a funkční s centrálním řízením pak pro defenzivní strategie (stabilizace postavení na trhu). Umírněnější strategie, které by bylo možné řadit někam mezi tyto meze, pak často využívají hybridní struktury. Je ovšem důležité nezapomínat, že jak strategie, tak struktura se mění pod vlivem času. [16]

Růst velikosti společnosti je poměrně běžný jev, zejména v ranějších stádiích vývoje. S tím, jak se mění velikost, dochází ke specializaci pracovníků, narůstá potřeba koordinace a kontroly, je potřeba získávat nové odborníky a velikost jednotlivých útvarů tak nevyhnutelně roste, je třeba přizpůsobovat i zvolenou strukturu. To vede ke zvyšování složitosti organizační struktury a rozvoje delegace pravomocí na nižší manažerské pozice.

Vliv technologií na organizační strukturu je v současné době vnímán zejména na úrovni nejnižších článků organizace. [16]

Pokud jde o míru stability ekonomického prostředí, dalo by se říct, že čím méně změn se v něm odehrává, tím se společnost může přiklánět k jednodušším strukturám s centralizovaným stylem řízení. Jak klesá predikovatelnost vývoje, zvyšují se i nároky na operativní řízení, které je blíže seznámeno se specifictějšími a méně standardními úkoly, které jsou zadávány. S tím, jak se společnost stává flexibilnější je nutné, aby se i řízení decentralizovalo. [16]

Transakční náklady je možné definovat jako „*náklady na vyjednávání a provedení transakcí*“. Jsou tvořeny dvěma druhy nákladů, a to náklady na koordinaci a náklady na motivaci. V organizaci je třeba určit, kde se nachází optimální hranice mezi vnějším (tržním) a vnitřním (podnikovým) prostředím podniku a zda je výhodnější vlastní výroba určitých komponent, nebo zda je lepší je nakoupit. [16]

### **3.2.5 Proces tvorby organizační struktury**

V předcházející podkapitole byly vyjmenovány základní faktory ovlivňující výběr organizační struktury. Samozřejmě, že by bylo možné jmenovat spoustu dalších možných faktorů, jejichž vliv je nutné brát v potaz, ale pro účely této práce by to v tuto chvíli nebylo relevantní. Jakmile jsou všechny faktory definovány, je nutné přiřadit jejich vlivu nějakou váhu, aby bylo možné určit jejich důležitost. Takto ohodnocené faktory jsou vstupem, který je třeba, aby samotný proces projektování a realizování organizační struktury byl úspěšný.

Vodáček & Vodáčková definují následujících 5 kroků, jež je třeba podniknout při tvorbě organizační struktury. [3]

- V první řadě je nutné definovat všechny činnosti a určit, zda se jedná o hlavní, obslužné, či pomocné. Na jejich základě je pak definována strategie, která se postupně transformuje do úrovně taktického a operativního řízení.
- Dalším krokem je specializace, tudíž provedení racionální dělby práce.
- Rozdělené činnosti jsou následně spojovány dle svého účelu do strukturních jednotek.
- Předposledním krokem je zajištění způsobů koordinace.
- Nakonec je třeba dořešit, jaké jsou pravomoci a odpovědnosti. [3]

### 3.2.6 Chování lidí v organizační struktuře

V první řadě je třeba říci, že chování jedinců v organizaci není statickou záležitostí. Závisí na mnoha okolnostech, podle kterých se může chování lidí měnit. Jde například o to, jak dlouho je člověk součástí organizace. Charakteristickým rysem je proces postupné socializace. Tento proces bývá zpravidla dělen do 3 fází:

- nástup (nováčci mají ještě před nástupem nějaké informace o společnosti, na jejichž základě si vytvoří nějaká očekávání, která se pak při nástupu střetávají s realitou a když nedojde k jejich naplnění, může nastat vstupní šok),
- pronikání (když realita udeří v plné síle, nováčci se jí začínají přizpůsobovat a to tak, že navazují vztahy s ostatními zaměstnanci, adaptují se na chování standardní v organizaci a osvojují si nové dovednosti, to vše může být podpořeno formálním tréninkem),
- usazení (po nějaké době se nováčci stanou plnohodnotnými členy organizace). [17]

Chování lidí v organizační struktuře je z jedné strany ovlivněné samotnou osobností člověka (jaké má schopnosti, znalosti, zkušenosti, vlastnosti, co ho motivuje i jaké má postoje a hodnoty). Na druhé straně je chování také ovlivněno typem organizační struktury. Z hlediska formálnosti je možné charakterizovat 2 druhy organizací – formální a neformální. [17]

Formální organizační struktura je orientována zejména na výkonnost. Často zde také dochází k mocenskému boji o postavení a vliv na chod organizace. Důraz je zde kladen

i na to, aby se členové organizace chovající k sobě určité antipatie, nedostávali do vztahů podřízený – nadřízený. Organizace si snaží udržovat neutralitu a vztahy a postupy jsou jasně, formálně dané. [17]

Na rozdíl od toho v neformální organizaci se rozvíjí i mimopracovní vztahy a do práce jsou vneseny i potřeby a osobní pocity. Moc vedení je silně ovlivněna tím, jestli jsou podřízení ochotni manažera jako autoritu přijmout. Může se stávat, že větší vliv na pracovníky má jiný člen organizace, který je na stejné úrovni jako oni, ale ostatní si ho váží například proto, že má bohaté zkušenosti. [17]

### **3.2.7 Organizační struktury**

V této podkapitole budou popsány některé základní typy útvarových organizačních struktur. Ty je možné členit do různých klasifikačních skupin.

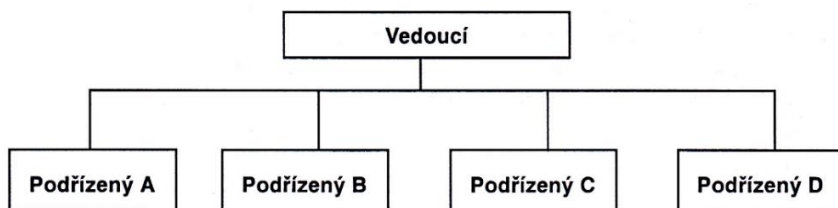
#### **3.2.7.1 Klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí**

Tato klasifikace vychází z teorie byrokracie, kterou vypracoval Max Weber. Je zde možné rozlišit strukturu liniovou, funkcionální a liniově štábní. [16]

##### **3.2.7.1.1 Liniová organizační struktura**

Tato struktura se jako nejstarší a nejjednodušší vyznačuje tím, že prvky a vazby jsou liniové a existuje zde pouze jediný vedoucí, což znamená, že jsou jasně vymezené kompetence a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. V současné době se jedná o typ, který se prakticky nevyskytuje a když, tak v malých začínajících společnostech. Mezi jednoznačné výhody této struktury je možné řadit zmiňovanou jednoduhost a jasně vymezené postavení (kompetence, odpovědnost). Nevýhodou je pak její nevhodnost pro větší podniky. Schéma této struktury je možné vidět na následujícím obrázku. [16]

Obr. č. 8: Liniová organizační struktura



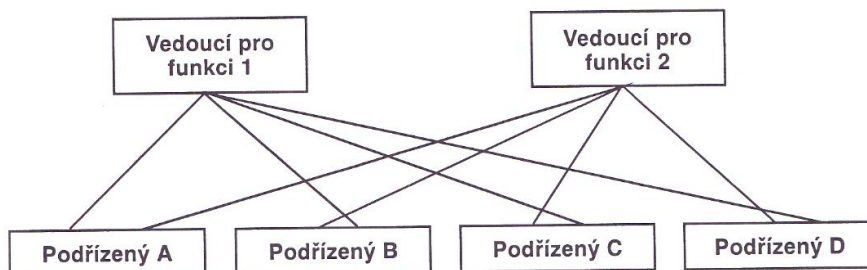
Zdroj: [16]

### 3.2.7.1.2 Funkcionální organizační struktura

Dalším typem je funkcionální organizační struktura. Na rozdíl od struktury liniové jsou zde prvky a vazby funkcionální. Mezi charakteristické znaky této struktury patří specializace (pravomoci a odpovědnosti) a mnohostranné vazby. Princip jednoho vedoucího, který se tak silně uplatňuje v liniové struktuře je zde nahrazován dělbou práce a specializací vedoucích pracovníků. Nevýhodou této struktury je nepřesné vymezení odpovědností a kompetencí. I tato struktura je vhodná spíše pro menší organizace. [16]

V závislosti na dělbě práce a specializace je specifické i chování lidí ve funkcionální struktuře. Potřeba specializovaných pracovníků vede k prohlubování jejich dovedností, na druhou stranu ztrácejí všeobecný přehled. Tato specializace také souvisí s možnostmi kariérního vývoje, které jsou poměrně striktně dané a změna zaměření je díky specializaci velmi složitá. I spolupráce mezi pracovníky funguje zpravidla v rámci odbornosti, takže problémy mohou nastat v případě, že je třeba vytvořit mezioborový tým, kdy může docházet k upřednostňování zájmů útvaru nad zájmy společnosti. Jelikož se jedná o strukturu poměrně rigidní, není zde příznivé prostředí k zavádění inovací. [1], [16]

Obr. č. 9: Funkcionální organizační struktura

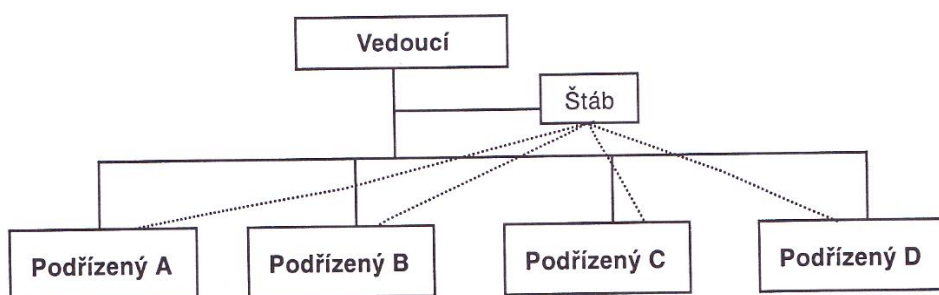


Zdroj: [16]

### 3.2.7.1.3 Liniově štábní organizační struktura

Liniově-štábní struktura je jednou z nejrozšířenějších struktur. Jak již název napovídá, vychází z liniové struktury a bere si z ní specializaci vedoucích, která je hlavní výhodou a zároveň potlačuje její negativní stránky jako jsou složitost vazeb mezi prvky, nepřítomnost koordinačních center a křížení kompetencí. Základní charakteristikou je rozdílné řízení jednotlivých složek (liniové a štábní). Štáby mají za úkol zajištění udržitelnosti principu jediného vedoucího, ale na řízení participují pouze zprostředkovaně bez rozhodovacího práva. [16]

Obr. č. 10: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: [16]

Štáby plní různé úkoly a je možné je tak dělit na štáb osobní, všeobecný a specializovaný. Osobní štáb je tvořen administrativními pracovníky (sekretářka, asistentka) na různých úrovních řízení. Všeobecný štáb je možné nalézt na úrovni top managementu větších organizací. Patří sem asistenti a poradci, kteří pomáhají při řešení komplexních úkolů zpravidla obecného charakteru (koordinace činnosti speciálních štábů, analýza materiálů atd.). Specializovaný štáb má za úkol zpracování úkolů ve specializovaných oblastech (personální oblast, ekonomika, marketing atd.). Je tvořen z pracovníků útvaru. Specializovaný štáb má často stanovený dlouhodobý plán a je schopný pracovat samostatně. [1], [16], [4]

Nevýhodou může být preference administrativně úkolové orientace před orientací cílovou, dále také problém, že nejasnosti úkolů štábu pro liniové pracovníky a celkově složitá kooperace mezi linií a štábem. [1], [16], [4]



### 3.2.7.2 Klasifikační struktura vycházející z činností či z výsledků činností

Další členění je závislé na seskupení činností/výrobků. Podle Vebera je zde možné identifikovat následující tři struktury: funkční, divizní a hybridní. [16]

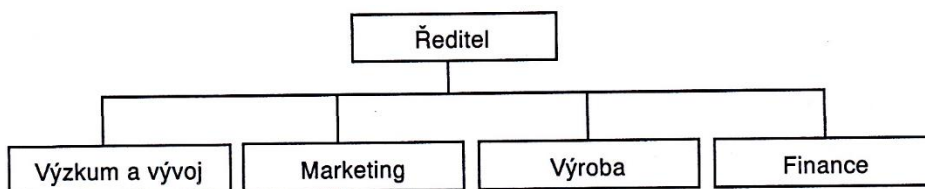
#### 3.2.7.2.1 Funkční struktura

Principem této struktury je sdružování organizačních prvků (pracovníků) dle podobnosti úkolů, aktivit atd. Takto seskupení pracovníci jsou zpravidla podřízeni odbornému manažerovi (ředitel výroby, ředitel marketingu atd.). Vedení bývá zpravidla centralizované a rozpětí řízení bývá poměrně široké. Struktura je častěji využívána pro malé a střední podniky s menším produktovým portfoliem. [16]

Mezi výhody této struktury je možné řadit efektivitu využívání zdrojů, rozvíjení kvalifikace a specializace pracovníků a jasná diverzifikace úkolů různých stupňů managementu (top management – strategická rozhodnutí, nižší management už dostává úkoly, které odpovídají strategii společnosti). Specializace pracovníků vede i k tomu, že v rámci útvaru si pracovníci snadno vyměňují informace a je možné poměrně snadno porovnávat jednotlivé pracovníky. Díky tomu je i jasně daný kariérní růst. [16]

Mezi nevýhody pak patří přetíženost vyššího managementu, který dělá téměř veškerá rozhodnutí, proto může být i rychlost a kvalita rozhodování nižší. Další nevýhodou je složitější realizování inovací. Specializace vede k potlačení rozvoje všeobecných dovedností, které vedou k výchově vyšších manažerů. Problematická je i spolupráce mezi útvary, které mají často tendenci upřednostňovat svoje zájmy před zájmy společnosti jako celku. [16]

Obr. č. 11: Funkční struktura

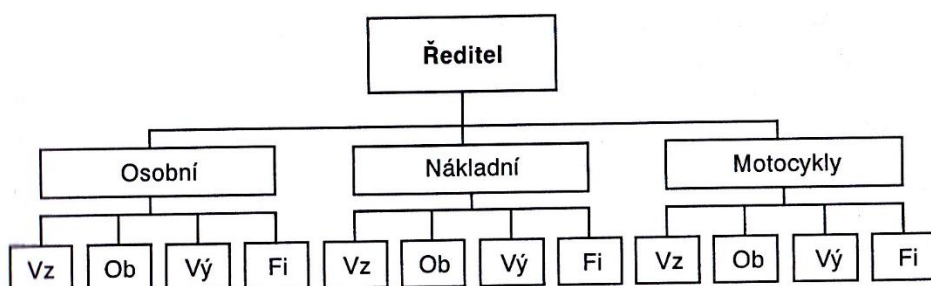


Zdroj: [16]

### 3.2.7.2.2 Divizní struktura

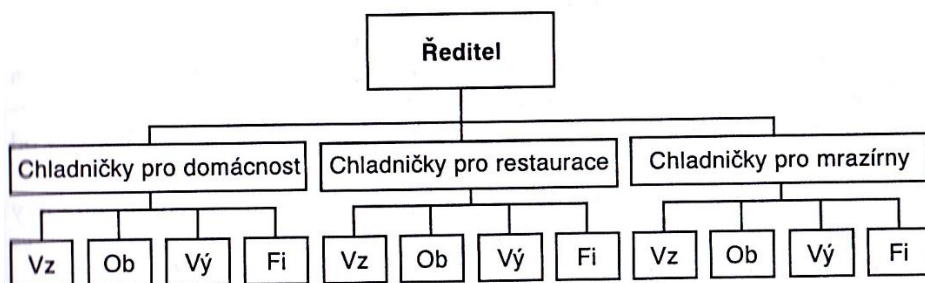
Na divizní organizační strukturu společnost často přechází v případě, kdy roste výrobné portfolio. Členění divizí často záleží na výstupech (výrobky, služby) z výrobního procesu. Princip divizní struktury spočívá v decentralizaci řízení, kdy jsou na nižších úrovních vytvořeny poměrně samostatné celky (divize). Rozpadem na nižší celky dochází nejen k decentralizaci řízení, ale i k zužování rozpětí řízení. Nejčastější příklady uplatňování divizionální struktury je možné vidět na následujících obrázcích. [16]

Obr. č. 12: Výrobní divizní struktura



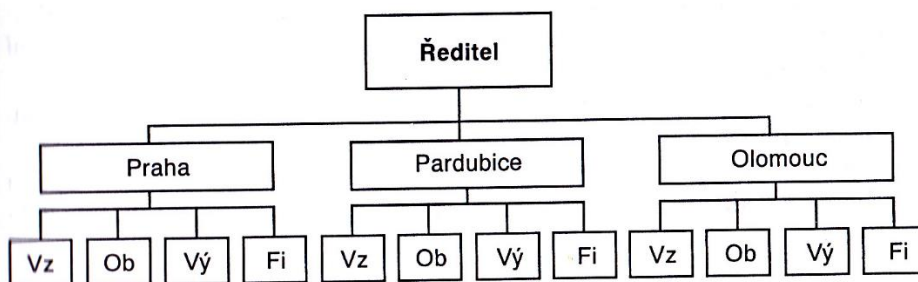
Zdroj: [16]

Obr. č. 13: Zákaznická divizní struktura



Zdroj: [16]

Obr. č. 14: Regionální divizní struktura



Zdroj: [16]

Stejně jako všechny ostatní má i divizní struktura svoje výhody a nevýhody. Mezi výhody patří vyšší flexibilita, co se týče změn externího okolí organizace. Zaměstnanci se orientují spíše na výsledný výstup, než specializovanou činnost (větší cílení na zákazníky). Je zde větší transparentnost, tudíž je možno lépe určit odpovědnost za výsledky. I všeobecný rozhled je zde více rozšiřován, tudíž jsou zaměstnanci připravováni na úlohu ve vyšším managementu. [16]

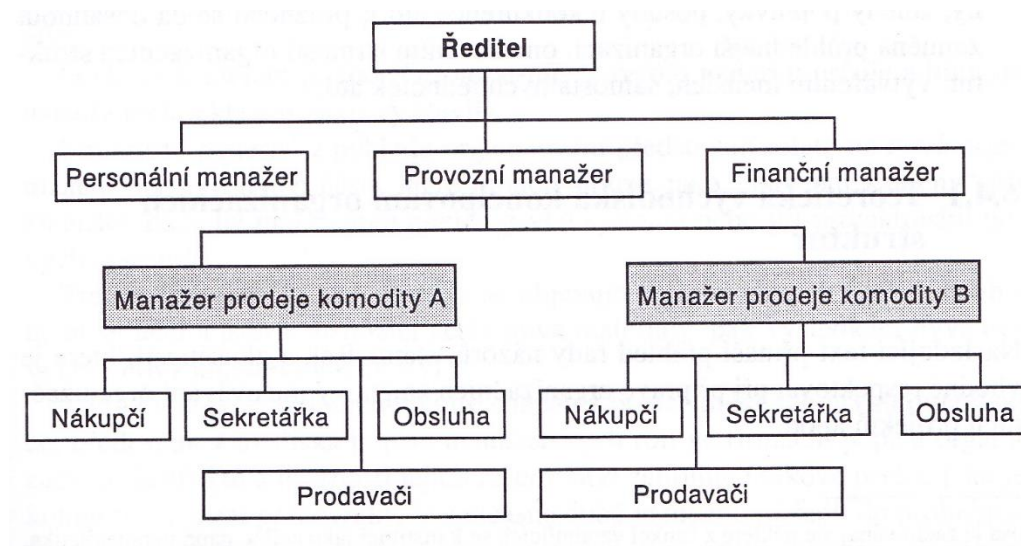
Nevýhodou pak bývají problémy s neefektivním využíváním zdrojů. Je způsobené tím, že se zaměstnanci nespécializují na procesy do takové míry jako ve funkční struktuře. Komplikace při kooperaci mezi jednotlivými divizemi, kde je poměrně vysoká soutěživost a cíle podniku bývají zaměstnanci upozadřovány před cíli divize. Decentralizace řízení pak vede ke ztrátě kontroly vrcholového vedení nad vedením společnosti. [16]

Dle Bělohávků vykazují chování lidí v divizní organizační struktuře určité společné prvky. Jak již bylo řečeno, je zde nižší míra specializace, a proto jsou znalosti, zkušenosti a dovednosti více obecného charakteru a pracovníci se snáze přizpůsobují změnám. [1]

### 3.2.7.2.3 Hybridní struktura

Ne vždy je vhodné využití čistě funkční nebo divizní organizační struktury, a proto vznikají struktury hybridní, které se snaží vyzdvihnout klady funkční i divizní struktury a potlačit jejich negativa. Častá podoba této struktury bývá kombinace funkčních útvarů u vrcholového vedení, které by měly zajišťovat funkce participující ve všech divizích a divize na nižších úrovních. [16]

Obr. č. 15: Hybridní organizační struktura (příklad)



Zdroj: [16]

Mezi výhody této struktury patří „*simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí*“. Celopodnikové cíle jsou v souladu s úkoly, které jsou prováděny na úrovni divizí. Jedná se o strukturu, která je velmi pružná a je schopná reagovat na změny. [16]

Mezi nevýhody patří pomalejší reakce na mimořádné situace, kde je třeba souhlas top managementu. Další nevýhodou mohou být rozpory mezi vrcholovým vedením a vedením jednotlivých divizí. [16]

### 3.2.7.3 Další doplňkové struktury

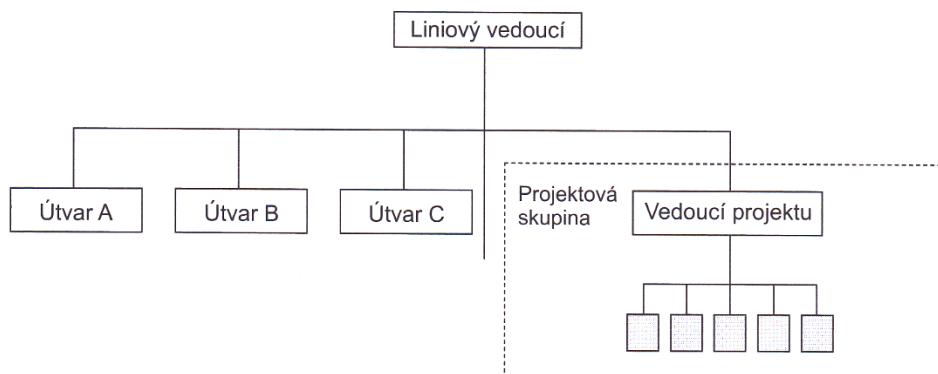
Zejména v poslední době jsou čím dál tím častěji využívány jiné než klasické organizační struktury. Je možné sem řadit strukturu maticovou, projektovou a podobně. [4]

#### 3.2.7.3.1 Projektová organizační struktura

Je charakterizována existencí speciálních projektových útvarů (heterogenní skupiny) v rámci standardní struktury. Tato struktura se používá v podnicích, kde se zpravidla větší a dlouhodobější projekty připravují častěji. Odpovědnost za projekt má projektová skupina, která se skládá z pracovníků různého odborného zaměření, kteří jsou vybíráni jak z řadových pracovníků, tak z externistů. Tato projektová skupina existuje pouze po dobu

existence projektu. Mezi výhody patří zejména pružnost reakce na změny a podpora širšího zaměření pracovníků. Nevýhodou bývá nejednoznačnost řízení. [4]

Obr. č. 16: Projektová organizační struktura

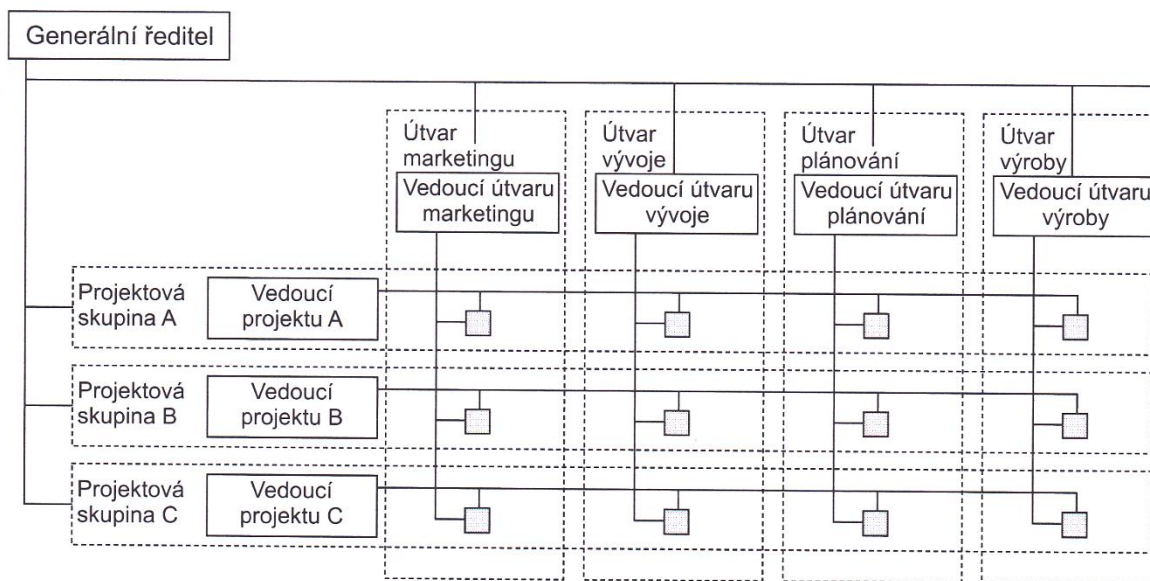


Zdroj: [4]

### 3.2.7.3.2 Maticová organizační struktura

Maticová struktura v sobě kombinuje strukturu liniově štábní strukturu a projektovou. Na následujícím obrázku je možné vidět, že na rozdíl od ostatních struktur má tato struktura tvar mřížky, kde na horizontální ose jsou zobrazeny projektové skupiny napříč kmenovými útvary, které jsou na ose vertikální. Projektové skupiny realizují projekty a účelem funkčních útvarů je příprava lidských zdrojů (dostatečná kapacita, disponibilita a rozvoj). [4]

Obr. č. 17: Maticová organizační struktura



Zdroj: [4]

Jak je patrné, v této struktuře není dodržován princip jediného vedoucího. Pracovníci jsou podřízeni jak vedoucímu útvaru (relativně stálý vedoucí), tak vedoucímu projektové skupiny (dočasný vedoucí). To může vést ke konfliktům, kde se pravděpodobnost zvyšuje s počtem projektů, na kterých zaměstnanec pracuje (více dočasných projektových vedoucích). Konfliktům je možné předcházet jedině důsledným dělením pravomocí. Využití maticové struktury je vhodné ve společnostech, kde jsou projekty běžné. Jedná se o společnosti inovativní a velice flexibilní. [4]

Mezi silné stránky patří flexibilita společnosti, tvorba týmů bez potřeby reorganizovat organizační strukturu, rotace pracovníků, rychlý rozvoj pracovníků a jejich vysoká motivace. Ke slabým stránkám se řadí dvojí podřízenost zaměstnanců, nejasné kompetence a z toho plynoucí konflikty, časově náročná koordinace, je nutné rozvíjet soft skills kvůli nutnosti týmové práce. Mezi nevýhody také patří vysoké náklady při zavádění této struktury. [16]

### 3.3 Řídící struktura

Řídící strukturu je možné definovat jako „*uspořádání řídicích pracovníků, definování jejich vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení pravomocí a odpovědnosti a určení kompetencí řídicích pracovníků v souladu s organizační strukturou.*“ Grafické znázornění řídicí

struktury je velmi podobné znázornění organizační struktury. Je z něj možné zjistit, kdo zastává, jakou funkci a kteří lidé jsou ve vztahu nadřízenosti/podřízenosti. Velmi často se stává, že organizační a řídicí struktura (jako její podmnožina) nejsou rozděleny a jsou vyobrazeny v jednom schématu. [13]

Již bylo vysvětleno, co je to řídicí struktura, proto je možné v následujících podkapitolách přejít k jednotlivým typům řídicích struktur. V první řadě struktury můžeme rozdělit na základní a doplňkové. K základním jsou řazeny struktury útvarové a věcné, jako příklady doplňkových je možno uvést struktury projektové a procesní. [13]

### 3.3.1 Útvarové řídicí struktury

Jinak je také možno je nazývat strukturami funkcionálními. Vrcholným článkem této struktury je vedení podniku. Tomu jsou podřízeni ředitelé jednotlivých úseků, kterým jsou pak podřízeni jednotliví ředitelé závodů, vedoucí obchodních skupin, vedoucí oddělení a další řadoví pracovníci. [13]

Výhody:

- v tomto typu struktury je jednoznačně vymezeno, kdo je čí nadřízený,
- hlavní funkce mají velmi významné postavení v podniku,
- díky specializaci se snáze přenáší odborné znalosti,
- top management je schopen snadno kontrolovat činnost v útvarech,
- efektivní koordinace v rámci útvarů,
- efektivní alokace zdrojů. [13]

Nevýhody:

- tato struktura není flexibilní, pokud jde o změny v okolí podniku,
- není alokována odpovědnost za hospodářský výsledek,
- málo všestranných zaměstnanců (přílišná specializace),
- není takový důraz na cíle podniku jako celku. [13]

### 3.3.2 Věcné řídicí struktury

Jinak je také možno je nazývat strukturami divizionálními. Na vrcholu struktury je vedení podniku, jemuž jsou podřízeni jednotliví ředitelé divizí. Ke každé divizi je navíc přidělen

podpůrný štáb (např. plánovač, ekonom, právník) a řediteli divize jsou pak podřízeni vedoucí jednotlivých útvarů atd. [13]

Výhody:

- princip samofinancování (výsledek hospodaření se sleduje za jednotlivé divize),
- důraz na odpovědnost nižšího managementu,
- posílení decentralizace řízení,
- v této struktuře dochází k „výchově“ pracovníků vhodných pro vyšší management,
- možnosti dělat změny pouze v jednotlivých divizích, ne v celém podniku. [13]

Nevýhody:

- je nutné mít více obecně (všestranně) zaměřených manažerů,
- divize si tak trochu žijí vlastním životem, takže je komplikovanější kontrola z úrovně vyššího vedení podniku,
- obtíže při zabezpečování centrálních služeb. [13]

### 3.3.3 Projektová řídicí struktura

Projektová řídicí struktura se skládá z vedení podniku, kterému jsou podřízeni jednotliví ředitelé podnikových úseků a zároveň také jednotliví vedoucí projektů, které podnik realizuje. Projekt v podniku prochází různými fázemi (vývoj, výroba, servis). Projekt je připravován vedoucí projektu, který spolu s řediteli útvarů sestavuje tým z pracovníků jednotlivých útvarů.

Výhody:

- pracovníci mají zkušenosti z různých projektů,
- spolupráce a sdílení informací mezi pracovníky různých oddělení,
- provázanost jednotlivých úseků,
- zodpovědnost jednoho vedoucího za celý projekt,
- možný postup vedoucího projektu, když se projekt povede (motivace),
- efektivní využívání a řízení odborníků. [13]



Nevýhody:

- výkonní pracovníci jsou podřízeni dvěma vedoucím pracovníkům,
- inklinace k upřednostňování řídicích pracovníků úseků (kam se po skončení projektu pracovník zase vrátí) před vedoucími projektů,
- tendence nechávat nejlepší lidi v rámci úseku a jejich neuvolňování do projektů. [13]

### 3.3.4 Procesní řídicí struktura

*„Procesní řídicí struktura odráží organizační uspořádání organizační procesní struktury. Procesní struktura je vyústěním celého složitého procesu řízení.“* V první řadě, je nutné formulovat vizi a strategii (postupy, jak naplňovat vizi) podniku. Dále jsou zde jednotlivé činnosti řízení a to: plánování (definování, analýza a modelování procesů), organizování (tvorba procesních týmů, alokace zdrojů, nastavení pravidel spolupráce týmů), vedení (školení, přesvědčování, motivace lidí a delegování a přijetí pravomocí a odpovědností) a operativní řízení (optimalizace, měření výsledků a kontrola procesů). [13]

Na vrcholu procesní struktury je opět vedení podniku, pod kterým jsou ředitelé jednotlivých útvarů. V rámci útvaru jsou pak jednotlivé procesy, které mají definované svého sponzora a koordinátora, ale také vlastníky jednotlivých sub procesů.

Výhody:

- podnik je schopný pružně reagovat na změny v okolí,
- jsou jasně definovány pravomoci a odpovědnosti za proces (přiřazeny konkrétním pracovníkům),
- efektivní řízení orientované na zákazníka,
- možnost optimalizace procesů vycházející z jejich opakovatelnosti,
- možnost méně důležité procesy outsourcovat,
- schopnost přesně určit místo vzniku problému. [13]

Nevýhody:

- v případě zavádění procesního řízení vedení často narazí na neochotu starších řídicích pracovníků na změnu systému, u kterých také naráží na jejich ješitnost a nedostatečnou znalost informačních technologií,

- vytvoření systému stálého vzdělávání,
- nutnost zavést efektivní způsoby komunikace,
- nejsou „vychovávaní“ řídicí pracovníci pro top management podniku. [13]

Stejně jako u organizačních struktur není vždy možné definovat strukturu jako čistě útvarovou, věcnou, projektovou nebo procesní, a proto i v tomto případě vznikají struktury hybridní.

### 3.4 Trendy vývoje organizačních a řídicích struktur

Historie organizování může spadat až do samých prvopočátků lidstva, ale o organizacích se mluví zejména od doby průmyslové revoluce, kdy manufaktury byly nahrazovány velkovýrobou. Důraz byl kladen zejména na efektivitu, standardizaci a přizpůsobení lidské síly strojům. S vývojem technologií se začal upřednostňovat klientský přístup a způsoby, jak lépe uspokojovat i potřeby zaměstnanců. S nástupem tzv. informačního věku se ještě více prohluboval důraz na klientský přístup a flexibilitu, jelikož je nutné velmi rychle reagovat na změny trhu. Často skloňovaným přístupem je tak zvaný lean management. Tabulka číslo 1 popisuje jednotlivá období a jaké byly základní charakteristiky organizací v této době.

Tab. č. 1: Historický vývoj organizace

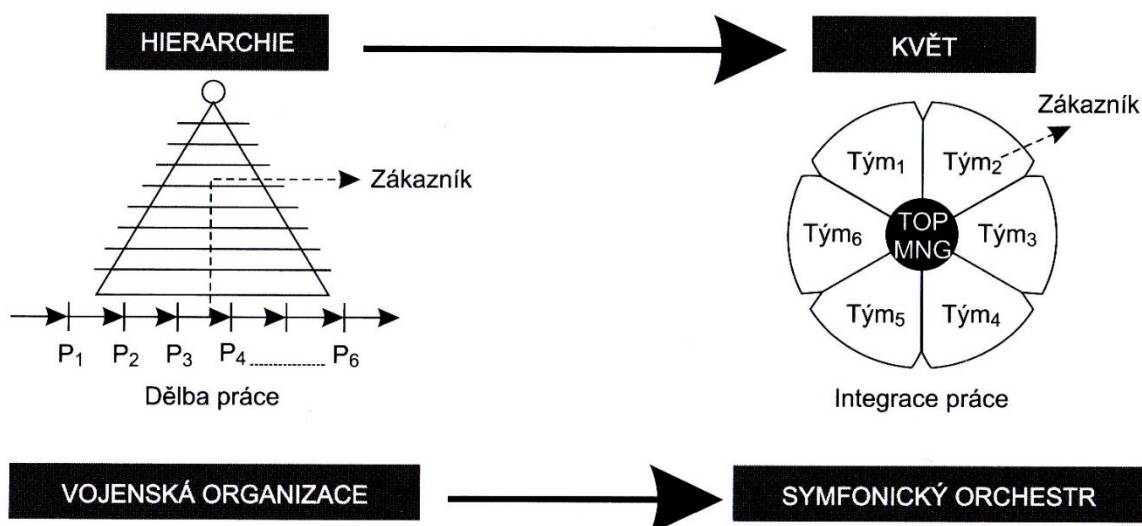
<b>Klasická organizace</b> 1880–1970 Průmyslový věk	<b>Moderní organizace</b> 1970–1990 Technologický věk	<b>Postmoderní organizace</b> 1990–2010 Informační věk
Organizace jako stroj	Organizace jako otevřený systém	Organizace jako pružný nástroj
Hierarchické řízení	Decentralizované řízení	Řízení se přizpůsobuje podmínkám
Zaměření na vnitřní procesy	Zaměření na lidské vztahy	Zaměření na efektivitu, štihlost, inovace
Masová produkce	Přizpůsobení se zákazníkovi	Být ve správnou dobu na správném místě (trhu)
Rutinní, opakovaná práce	Týmová práce	Podnikatelské jednotky
Pevná pracovní doba	Pružná pracovní doba	Sítě, subdodávky

Přímá kontrola	Lokální řešení problémů	Pravidla nerozhodují
Důraz na řízení, předvídatelnost	Důraz na kvalitu, služby zákazníkům	Důraz na změnu, tok, rychlé rozhodování
Nalezení nejlepšího způsobu	Neustálé zlepšování	Orientace na otázky
Vyhnout se nejistotě	Zvládnout nejistotu	Využít nejistotu

Zdroj: [9]

V současné době se stále více a více ustupuje od principu jediného vedoucího, který byl zmíněn v kapitole 2.2.2. To znamená nejen to, že jeden zaměstnanec může mít více nadřízených (jak je tomu například v maticové organizační struktuře), ale také že vývoj směřuje k tomu, že vztahy nadřízenosti a podřízenosti ztrácejí na svém původním významu, styl vedení se liberalizuje, pravomoci, ale i zodpovědnost jsou více delegovány a do popředí se dostává spíše kooperace a participování zaměstnanců na řízení, což znamená, že se vztahy vertikalizují. Dá se předpokládat, že význam kooperace, koordinace a týmové práce dále poroste. Na následujícím obrázku je možné vidět, jak tyto tendence vývoje zobrazuje Blažek [4].

Obr. č. 18: Vývojové tendence organizační architektury



Zdroj: [4]

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

V této kapitole bude nejprve popsána společnost Korn Ferry s důrazem na její procesní centrum, které bude cílem dalších analýz. Bude popsána jeho současná organizační a řídicí struktura a také budou popsány vlivy okolí, které na něj působí.

### 4.1 Charakteristika společnosti Korn Ferry

Společnost Korn Ferry je poradenská společnost působící v oblasti řízení lidských zdrojů. Operuje téměř po celém světě, má více než 7000 zaměstnanců v 88 pobočkách v 50 zemích světa. [18]

Své poslání společnost vyjadřuje takto:

*„Naším cílem je pomoc organizacím a jejich zaměstnancům překonávat svůj potenciál. Zlepšit jiné společnosti prostřednictvím svých lidí a organizačních strategií. Pomáháme klientům rozvíjet lidi, motivovat lidi a nastavit jejich odměňování.“* [18]

Jak již bylo řečeno, jedná se o poradenskou společnost, takže její vztah s klienty, kterých má tisíce po celém světě je velmi důležitý. Mezi významné globální klienty mimo jiné patří:

- Toyota,
- Vodafone,
- Heineken,
- IBM,
- BASF,
- Pfizer,
- PSA Peugeot Citroën,
- Wal-Mart. [18]

K významným klientům v České republice se řadí například:

- Plzeňský Prazdroj,
- Budějovický Budvar,
- ČEZ,
- Letiště Praha,

- O2 Czech Republic,
- Seznam.cz,
- STOCK Plzeň,
- Škoda Auto. [18]

Co se týče určité struktury společnosti, tak v současné době je společnost Korn Ferry rozdělena na tři části: Korn Ferry Executive Search, Korn Ferry Future Step a Korn Ferry Hay Group.

### **Korn Ferry Executive Search**

Tato část se zabývá vyhledáváním a získáváním řídicích pracovníků, využívá k tomu hluboké znalosti jednotlivých průmyslových odvětví, analýz a vědeckých přístupů a zároveň respektuje specifika dané firmy jako jsou aktuální problémy, firemní kultura atd. [18]

### **Korn Ferry Future Step**

Pomáhá klientům připravovat výběrová řízení podle jejich specifických požadavků, na jejichž daný klient získává další profesionální talenty do svých řad. [19]

### **Korn Ferry Hay Group**

Tato část vznikla po akvizici společnosti Hay Group, která proběhla v roce 2015. Celková vyplacená suma činila 452 milionů USD. Tím se společnost Korn Ferry stala jedním z největších globálních hráčů v oblasti poradenství a řízení lidských zdrojů. Společnost Hay Group disponovala rozsáhlými databázemi clientských dat, které pomohly společnosti Korn Ferry naplnit cíl stát se klíčovou společností v daném oboru. [19]

#### **4.1.1 Společnost Korn Ferry Hay Group**

Jelikož se tato práce bude zabývat v první řadě procesním centrem, bude v této podkapitole představena divize Korn Ferry Hay Group, pod kterou tato pobočka spadá. V této podobě se jedná o velmi novou společnost, ale vazba na jejího předchůdce, společnost Hay Group, je stále velmi silná, a proto bude vycházeno právě z této společnosti.

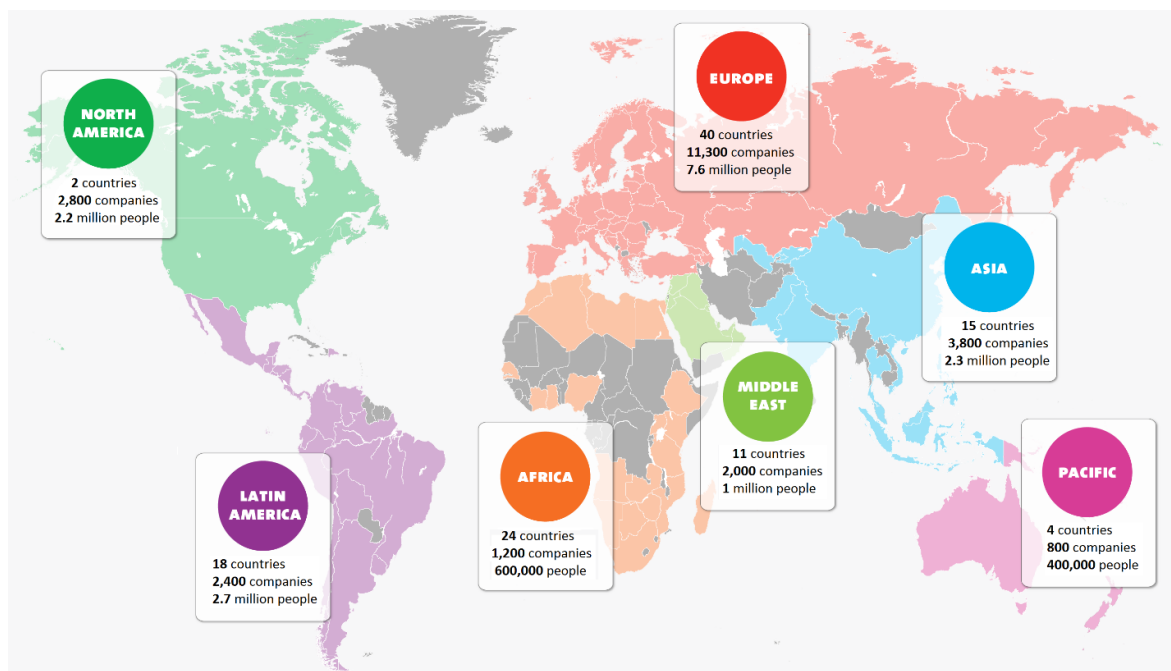
Společnost Hay Group byla založena Edwardem N. Hayem již v roce 1943 ve Philadelphii. Edward N. Hay byl zakladatelem mnoha současných základních postupů náležících do oblasti lidských zdrojů a managementu organizací. [18]

Dnes společnost Hay Group působí pod jménem společnosti Korn Ferry v divizi Korn Ferry Hay Group, kde byla společností Korn Ferry převzata specifická metodika hodnocení pracovních funkcí a vytváření analýz. Společnost nabízí služby zaměřené na odměňování, optimalizaci struktury, rozvoj managementu, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, talent managementu, strategii, zvyšování organizační efektivity, posouzení kompetencí a leadershipu.

V každé zemi, kde společnost působí jsou pobočky společnosti tzv. market units (dále také MU). Každý market unit slouží jako front office, což znamená, že poskytuje služby klientům, od kterých sbírá data o jejich zaměstnancích a firemních politikách a posílá je na zpracování do globálního procesního centra společnosti (dále také GMPC), které slouží jako back office. To znamená, že poskytuje veškerou podporu týkající se zpracování dat, připravuje výstupy z analýz a jednotlivé produkty.

Pole působnosti, přibližné počty zaměstnanců, společností a celkový počet zemí, které jsou zpracovávány v globálním procesním centru je zobrazeno na obrázku č. 19. Svým klientům společnost může poskytnout analýzy vytvořené z dat a informací z více než 24 000 organizací ve více než 110 zemích. [18]

Obr. č. 19: Světové pokrytí daty



Zdroj: [20]

Dle obchodního rejstříku se organizace Korn Ferry v České republice zaměřuje na oblasti:

- leadership a talent,
- strategii odměňování,
- budování efektivní organizace,
- zaměstnanecké a zákaznické průzkumy,
- průzkumy trhu v oblasti odměňování. [21]

V České republice má společnost Korn Ferry dvě kanceláře, jednu působící v Praze, která se stará o klienty (MU), a jednu v Plzni, která působí právě jako globální datové procesní centrum (GMPC – Global Mutual Processing Centre). V další části diplomové práce bude popsáno právě globální datové procesní centrum GMPC.

## 4.2 Global Mutual Processing Centre (GMPC)

V této kapitole bude nejprve stručně charakterizováno procesní centrum, jeho historie, a funkce. Poté bude popsána jeho organizační a řídicí struktura a také bude provedena analýza externího a interního prostředí, které působí na společnost.

Procesní centrum bylo v Plzni založeno v roce 2007 ještě jako EMPC, tedy European Mutual Processing Center. V té době bylo jedním ze 3 procesních center, další 2 se nacházela v Kuala Lumpur a druhé v Buenos Aires. V té době se procesní centrum zabývalo podporou pouze současné Pay divize. V roce 2012 pak začalo EMPC zpracovávat i data pro divizi Insight a o rok později byl založen Support tým. O další rok později byla procesní centra sloučena pod jednu pobočku, a to právě tu plzeňskou, takže z evropského centra se stalo globální. [18]

V současné době se GMPC zabývá zpracováním dat pro divizi Pay, dále také poskytuje podporu divizím Insight, JEM, Talent a Activate. Zároveň dochází ke spolupráci s technickými a vývojářskými týmy v Londýně a Philadelphii. Posláním GMPC je tedy podpora takzvaných Market Unitů, aby se mohli zaměřit převážně na samotný prodej produktů a zajištění kvality databází a použití jednotné metodologie všude po světě. [18]

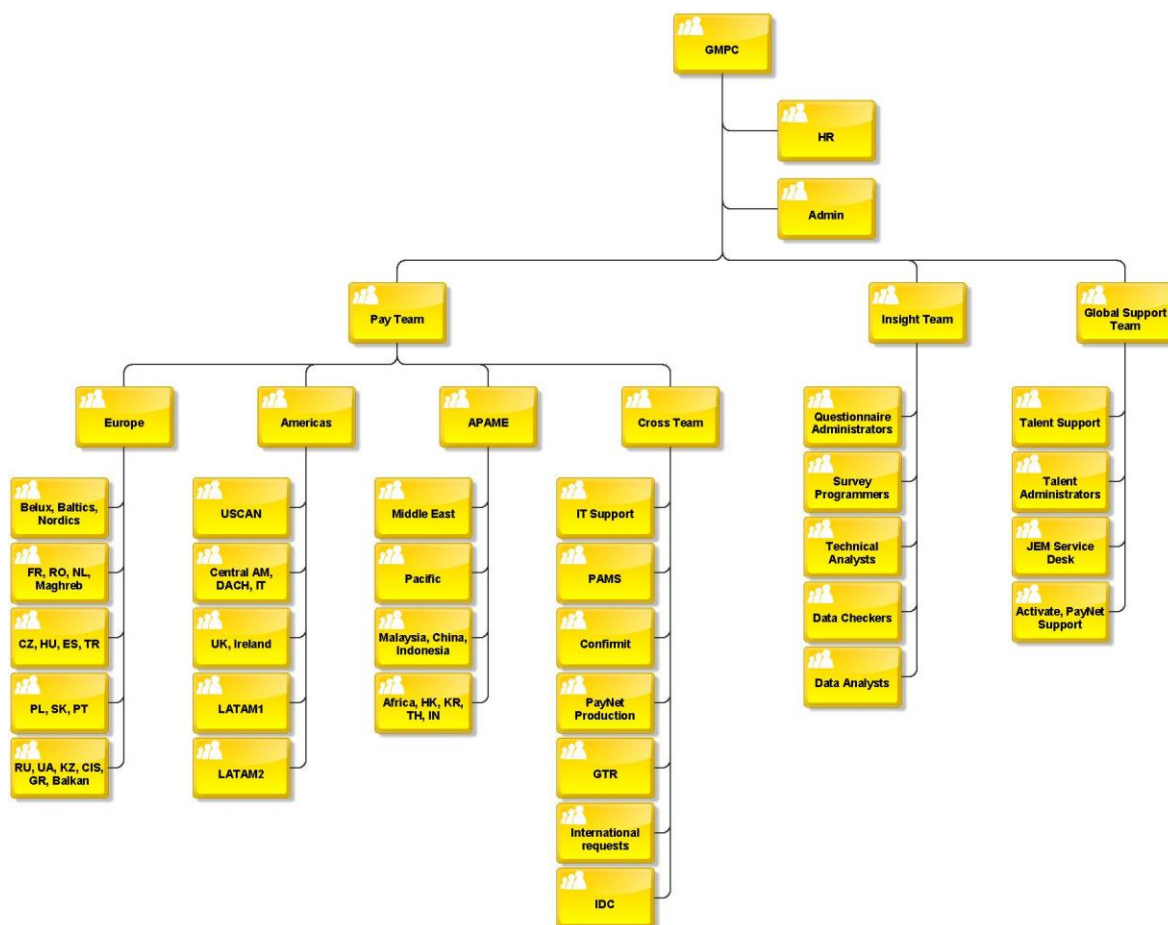
### 4.2.1 Organizační struktura GMPC

Pokud jde o organizační strukturu společnosti, dá se dozajisté říci, že se jedná o strukturu hybridní s prvky funkcionální, divizní i projektové struktury. Projektová struktura není na první pohled zřejmá z organigramů, protože projekty bývají pouze malou částí z běžného pracovního vytížení, ale když už se jedná o projekt tak velký, že je kvůli němu vytvořen speciální tým, zpravidla bývá složen ze zástupců téměř všech týmů.

Organizační struktura GMPC se dělí na 3 velké celky a 2 štáby. Štáby obstarávají zejména podpůrné procesy napříč celou společností. Zbývající celky by se daly považovat za divize (podle druhu poskytovaných služeb). V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé části.



Obr. č. 20: Organizační struktura GMPC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.1.1 HR (oddělení lidských zdrojů)

Oddělení lidských zdrojů (HR) plní funkci specializovaného štábu a má na starosti získávání uchazečů, spoluúčastní se jejich výběru provádí vstupní a výstupní pohovory, účastní se také přípravy propagačních materiálů a má na starost i účast na veletrhu pracovních příležitostí, který je pořádán každoročně na ZČU, řeší také portfolio benefitů pro zaměstnance, připravuje orientační balíček pro nováčky.

#### 4.2.1.2 Admin

Admin tým se nachází někde na pomezí osobního a specializovaného štábu. Úkoly pracovníků tohoto týmu jsou velmi různorodé od posílání a přijímání korespondence (zejména smlouvy, které musejí být podepsané i vedením v Praze), provoz recepce, obstarávání ubytování, dopravy, stravy v případě zahraničních návštěv, výdej stravenek, správa zásob spotřebního materiálu (ať už se jedná o potraviny, či kancelářský materiál), příprava firemních akcí apod.

#### 4.2.1.3 Insight

Divize Insight byla založena v roce 1975 a má na starosti zaměstnanecké a zákaznické dotazníkové průzkumy (spokojenost, efektivita apod.). Útvar je dále členěn do skupin podle jednotlivých funkcí, které mají jednotliví pracovníci na starost na:

- správce dotazníků,
- programátory průzkumů,
- technické analytiky,
- kontrolory kvality dat,
- datové analytiky.

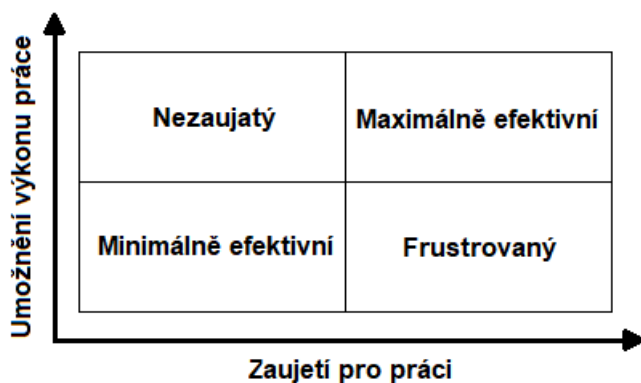
Pokud jde o produkty, tak například průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměřuje na oblasti odměňování a benefitů, důvěru ve vedení, zaškolování a průběh tréninků na pracovišti, také zda zaměstnancům vyhovuje systém spolupráce, mají všechny potřebné zdroje, pocítují respekt a uznání okolí za svoji práci a podobně. Na základě takového průzkumu pak spolupracují s klientem a hledají možnosti optimalizace stávající situace.

Standardním výstupem je analýza, kde jsou výsledky zobrazeny na škále „Příznivý – Neutrální – Nepříznivý“ a tyto výsledky pak mohou být porovnány s výsledky v loňském roce, či s normovanými výsledky pro vybrané průmyslové odvětví, zemi apod. Jedním z nejužitečnějších výstupů je pak rozřazení zaměstnanců do 4 kvadrantů podle toho, jestli mají danou práci rádi (jsou zaujati pro práci, cítí se respektovaní a uznávaní, mají důvěru ve své nadřízené apod.) a jestli mají vhodné podmínky pro vykonávání práce (mají potřebné zdroje, byli dostatečně zaškoleni, dostávají jasné instrukce).

Skupiny, do kterých mohou být zařazeni jsou následující:

- nezaujatý,
- minimálně efektivní,
- maximálně efektivní,
- frustrovaný.

Obr. č. 21: Rozčlenění do skupin podle efektivity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.1.4 Global Support

Divize globální podpory, jak již název napovídá, poskytuje technickou podporu klientům, spravuje a provádí opravy používaných aplikací, zapojuje se do komunikace s týmem vývojářů apod. Tento útvar se dále dělí na 4 divize, které vykonávají následující činnosti:

- Talent & Effectiveness Support
  - řešení technických potíží,
  - přizpůsobování produktů na míru zákazníkovi,
  - překlady reportů a průzkumů,
  - zajišťování jednotné vizuální identity produktů,
  - testování produktů.

- Talent Administrators
  - příprava talent kurzů,
  - příprava reportů pro MU,
  - spolupráce s Talent & Effectiveness Support při řešení problémů.
- JEM Service Desk
  - správa online aplikací,
  - řešení technických problémů a podpora interních (GMPC, MU) i externích uživatelů,
  - příprava produktů přizpůsobovaných na míru zákazníkovi,
  - správa klientských dat.
- PayNet & Activate Support
  - správa PayNet (aktuální online databáze a reporty) a Activate aplikací (Styles@Climate, Journey, Pricing and Grading, Job Description),
  - řešení dotazů a oprava chyb,
  - pomoc s překlady,
  - instrukce k použití jednotlivých nástrojů a aplikací.

#### 4.2.1.5 Pay

Divize Pay se zabývá přímou kooperací s MU. Zpracovávají se zde klientská data (jak konkrétní data jednotlivých zaměstnanců, tak data z dotazníků představující bonusovou a benefitovou politiku dané společnosti pro definovanou skupinu zaměstnanců), z nichž jsou pak tvořeny databáze a poté jsou na jejich základě vytvářeny produkty (analýzy, reporty, online databáze, benchmarky a další). Mezi úkoly GMPC Pay týmu patří:

- příprava souborů pro sběr dat,
- příprava dotazníků pro sběr informací o poskytovaných bonusech a benefitech,
- zajištění kvality vstupních dat,
- tvorba a správa databází,
- tvorba analýz a reportů,
- publikování reportů a databází,
- příprava prezentací,

- příprava benchmarků,
- sběr mezinárodních dat,
- přiřazování přístupů do dotazníků a k online produktům,
- tvorba a testování nových nástrojů apod.

Logicky je možné Pay tým rozdělit na 2 části:

- regionální týmy,
- cross tým.

Je možné nalézt 3 regionální týmy v rámci Pay divize: Europe, Americas, APAME (Asia, Pacific, Australia, Middle East). Pojmenování jednotlivých týmů vyvolává dojem rozdělení přesně podle geografického určení, ale to by nebylo úplně přesné. Samozřejmě se vychází z územního rozdělení světa, ale týmy jsou navíc tvořeny tak, aby byly přibližně stejně velké a odváděly přibližně stejné množství práce, a také podle využívaných technologií (např. některé země, které geograficky patří do Evropy jsou v týmu Americas, protože využívají WW systém na správu databází, zatímco v Evropském týmu je používán systém TRS). V každém týmu je cca 30–40 zaměstnanců. Každý tým je pak dále rozdělen do menších sub týmů po cca 10 lidech.

Cross team má v divizi Pay svoje specifické postavení, jelikož se zde sdružuje mnoho rozmanitých funkcí. Jedná se o velmi významnou podporu pro fungování ostatních týmů v rámci GMPC. Podle těch je rozdělen do 7 sub týmů:

- IT Support,
- PAMS,
- Confermit,
- PayNet Production,
- GTR,
- International requests,
- IDC.

Jak již název odpovídá IT Support subtým poskytuje technickou podporu v rámci GMPC. Je zde možné nalézt pracovníky s dvojitým zaměřením. Jedna část zajišťuje zejména hardware (zajišťuje počítače, monitory, kabely, opravuje přístroje v případě poruchy, zajišťuje obecné

licence a aktualizace) a druhá se stará spíše o interní nástroje (správa interních databázových systémů, vývoj nových nástrojů, testování a opravy stávajících nástrojů, zaškolování na práci s novými nástroji).

PAMS tým administruje klientské přístupy k online databázím, reportům a dalším produktům (vytváření přihlašovacích údajů a přiřazení správných produktů správným klientům), stará se o přenos informace ze SAP systému do interních systémů sloužících ke krátkodobému plánování výroby apod.

Správu dotazníků má na starosti Confrimit tým. Dotazníky jsou zaměřené na ohodnocení (politika společnosti týkající se benefitů, vývoj mzdové hladiny v jednotlivých společnostech, bonusová politika společnosti, fluktuace zaměstnanců apod.). Vytváří tyto dotazníky, pomáhá zahraničním kolegům s jejich překlady, předvyplňuje hodnoty podle výsledků z minulých let, vytváří analýzy na základě odpovědí v dotaznících a připravuje na příklad hlavní vstup pro tvorbu hlavního reportu.

GTR tým, stejně jako Confrimit tým, pracuje s dotazníky pro oceňování zaměstnanců, ale zabývá se spíše výpočtem celkového ohodnocení pro jednotlivé zaměstnance. Validuje vyplněné hodnoty, nastavuje výpočty, podle kterých se toto ohodnocení kalkuluje a poskytují podporu analytikům v případě, že výsledky vypadají podezřele a mohly by v nich být nějaké chyby.

Úkolem PayNet Production je publikování online databází, poskytování obecných ekonomických přehledů používaných v hlavních reportech jednotlivých zemí, transformace národních databází do podoby mezinárodních tak, aby bylo možné je porovnávat mezi sebou, tvorba reportů týkajících se současných i predikovaných pohybů mzdové hladiny v zemi.

Opět všeřikající název má takzvaný International requests tým, který se zabývá zejména takovými klientskými požadavky, které zahrnují informace z vícero zemí. Dále také vytváří určité vybrané mezinárodní databáze a reporty.

Posledním sub týmem je IDC (International Data Collection), které se zabývá mezinárodním sběrem dat. Většinou se data sbírají v jednotlivých zemích, ale existují společnosti (zejména velké nadnárodní koncerny), které raději poskytují svá data najednou pro všechny

země, ve kterých působí. IDC tým má za úkol jejich evidenci, správu, komunikaci s odpovídajícími MU, úvodní kontrolu kvality a použitelnosti dat a také rozdělení dat do souborů po jednotlivých zemích a rozposlání do odpovídajícího týmu v rámci GMPC.

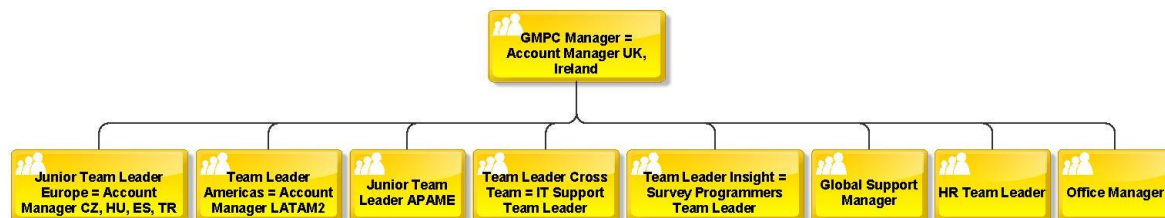
#### 4.2.2 Řídicí struktura GMPC

Celá řídicí struktura podniku je natolik rozvětvená, že není možné ji zde graficky prezentovat jako jeden celek (na listu velikosti A4 by struktura byla nečitelná), a proto bude představena po jednotlivých částech. Vzhledem k tomu, že v pobočce pracuje více než 200 zaměstnanců se na úrovni GMPC jedná o poměrně plochou hybridní strukturu, kde mezi řadovým pracovníkem a vrcholovým managerem jsou zpravidla 2–3 stupně.

Na vrcholu je možné nalézt GMPC managera, který je odpovědný za provoz celé plzeňské pobočky a dále je struktura rozdělena na 6 úseků a 2 štáby. Účel jednotlivých úseků byl rozebrán již v organizační struktuře, takže tato kapitola se bude zaměřovat spíše na jednotlivé role. Každý pracovník si je vědomý svého postavení ve struktuře a zná své nadřízené pracovníky. Problémem ovšem může být, že někteří manažeři zastupují více než jednu roli ve struktuře a také odpovědnosti a pravomoci na dané pozici nejsou jasně dané, takže se může stát, že zaměstnanec vykonává práce, které by odpovídaly spíše vyšší úrovni.

GMPC manager kromě této funkce zastává také funkci account managera pro Spojené království a Irsko. GMPC managerovi ve funkci account managera jsou tudíž přímo podřízeni analytici na všech úrovních pracujících v týmu UK, Ireland. Ve funkci GMPC managera jsou pak podřízeni jednotliví team leadéři, junior team leadéři, global support manager a office manager.

Obr. č. 22: Vedoucí pracovníci podřízení GMPC managerovi

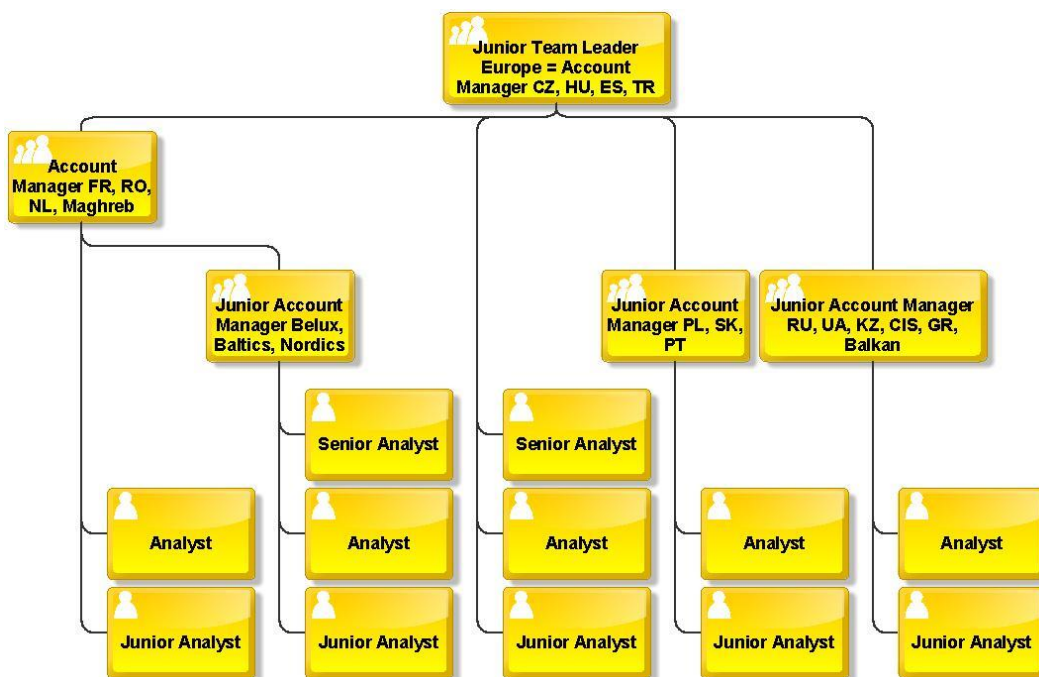


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.2.1 Europe

Tým Europe divize Pay je řízen junior team leaderem, který zároveň vystupuje jako account manager pro Českou republiku, Maďarsko, Španělsko a Turecko. Jako junior team leader je nadřazený dvěma account managerům (z nichž jeden je on sám). V roli account managera je pak přímým vedoucím dvou junior account managerů, druhý account manager je přímým nadřízeným třetího junior account managera a zároveň je vedoucím týmu Francie, Nizozemsko, Rumunsko, Maghreb (země na severu Afriky, zpravidla bývalé francouzské kolonie). Jednotliví account manageři a junior account manageři řídí týmy složené ze senior analytiků, analytiků a junior analytiků. Mezi různými stupni analytiků nebývají formální vztahy nadřízenosti a podřízenosti, ale pokud na některých zemích pracuje více analytiků, je zpravidla respektován faktor seniority (jak dlouho je zaměstnanec na dané pozici a kolik s danými zeměmi má zkušeností). Počet zaměstnanců v tomto týmu je (včetně dlouhodobých brigádníků) 41.

Obr. č. 23: Europe



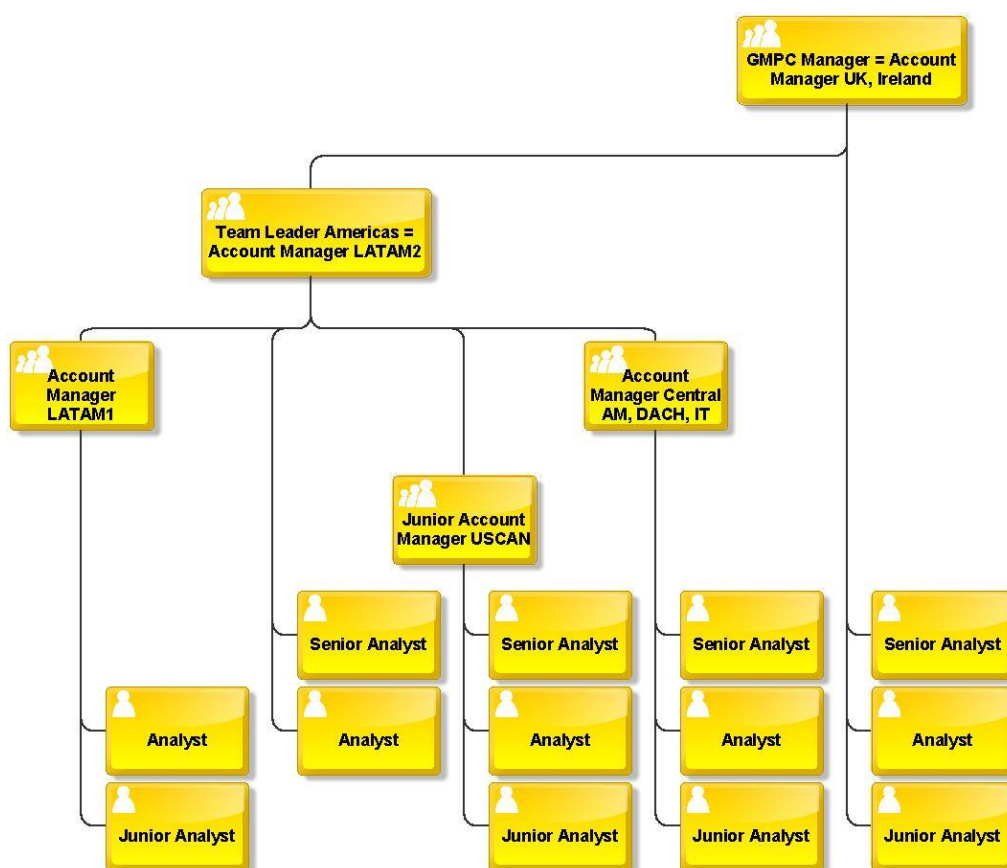
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



#### 4.2.2.2 Americas

Tým Americas má 34 zaměstnanců a svým složením víceméně odpovídá týmu Europe, ale vícenásobnou roli zde mají hned 2 pracovníci, a to GMPC manager, který je zároveň account managerem pro Spojené království a Irsko, takže oficiálně by GMPC manager měl být ve funkci account manažera podřízený team leaderovi Americas týmu, ale reálně to tak samozřejmě nefunguje. Team leader Americas týmu je přímo podřízený GMPC managerovi a má rovněž dvojí roli. Mimo role team leadera je zároveň account managerem sub týmu LATAM 2. Dále je přímým nadřízeným dalších 2 account managerů (tým LATAM1 a tým Střední Amerika, Německo, Rakousko, Švýcarsko a Itálie) a také jednoho junior account managera (tým Spojené státy, Kanada). Stejně jako v evropském týmu jsou tyto account manageri a junior account manager vedoucími jednotlivých sub týmů, které se skládají ze senior analytiků, analytiků a junior analytiků.

Obr. č. 24: Americas

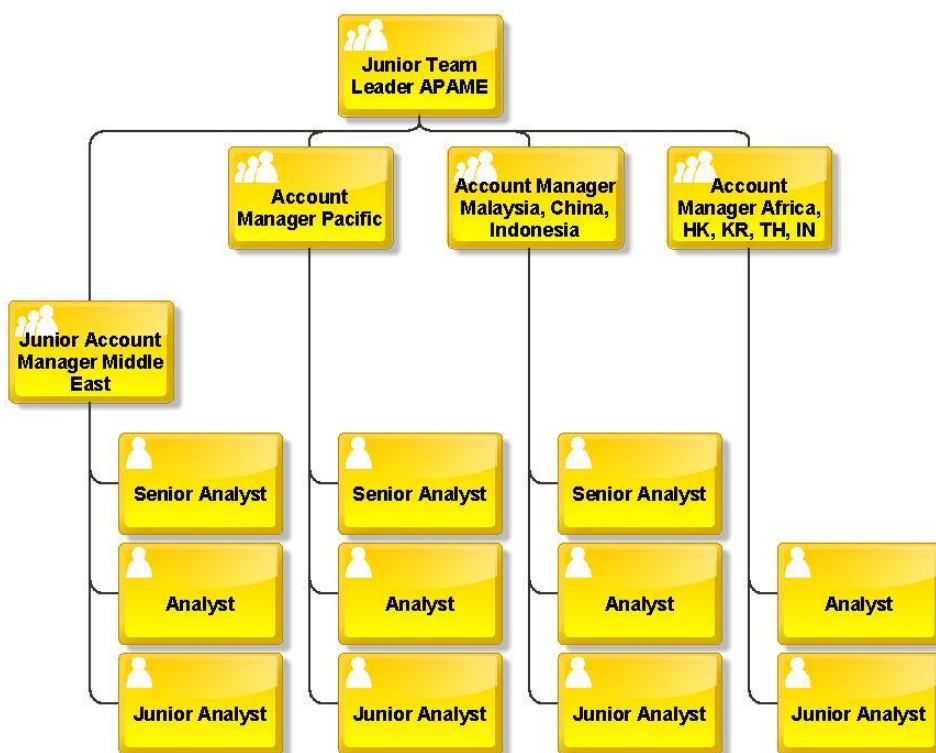


Zdroj: Vlastí zpracování, 2018

#### 4.2.2.3 APAME

Posledním regionálním týmem je tým APAME (Asie, Pacifik, Austrálie a Střední východ) s 32 zaměstnanci. Stejně jako u ostatních regionálních týmů je jeho nejvyšší řídicí pracovník přímo podřízený GMPC managerovi. V tomto případě se jedná o junior team leadera, jemuž jsou podřízeni 3 account manažeři (account manager týmu Pacific, account manager týmu Malaysia, China, Indonesia, account manager týmu Africa, Hong Kong, Korea, Thailand, India) a junior account manager pro střední východ. Jednotlivé sub týmy jsou pak opět složeny z řadových pracovníků na pozicích senior analytik, analytik a junior analytik.

Obr. č. 25: APAME



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.2.4 Cross team

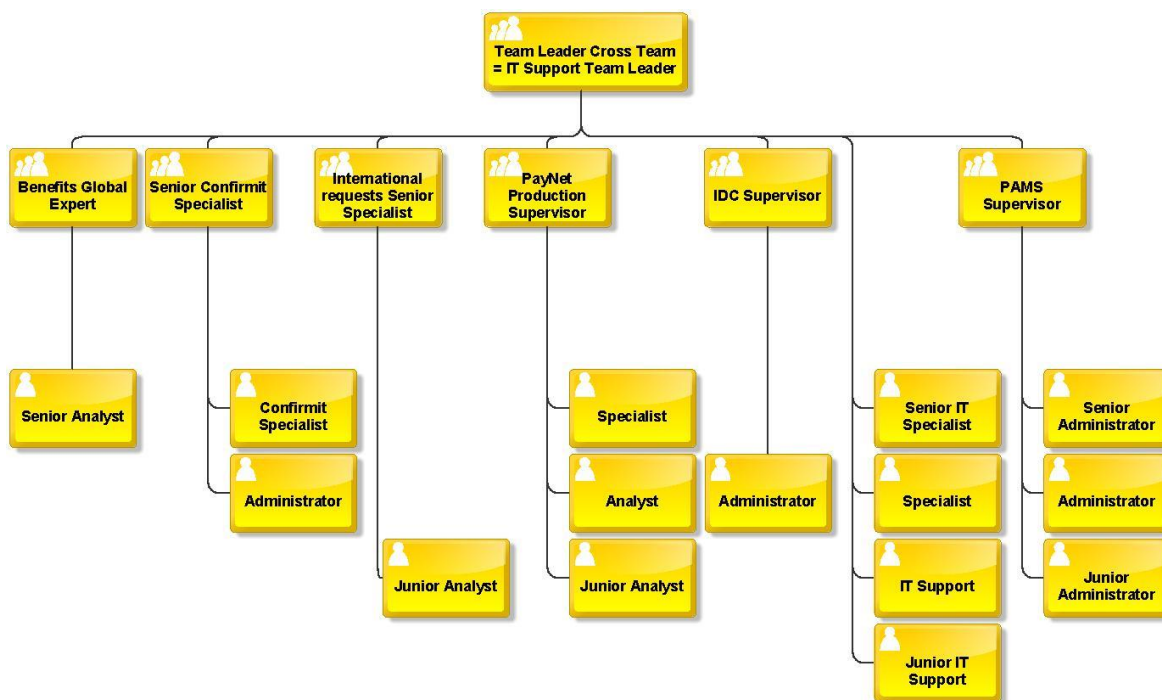
Nejsložitější organizační strukturu má v divizi Pay bezpochyby Cross team, ale na druhou stranu se jeho řídicí struktura vlastně blíží strukturám v regionálních týmech. Tým čítá 37 lidí včetně dlouhodobých brigádníků. Opět je zde možné vidět zdvojenou roli, a to pro team leadera, který má zároveň roli leadera sub týmu IT support. I v tomto týmu

je víceméně zachován systém seniority (od junior pracovníka až k seniorovi). Přímými podřízenými team leadera jsou pak následující vedoucí sub týmů, které se skládají z dále uvedených rolí:

- Benefit Global expert
  - Senior analytik
- Senior Conformat specialista
  - Tým Conformat specialistů a administrátorů
- International requests senior specialista
  - Junior analytici
- PayNet Production supervisor
  - Specialisté, analytici a junior analytici
- IDC supervisor,
  - administrátoři
- PAMS supervisor
  - Tým složený ze senior administrátorů, administrátorů a junior administrátorů

Mimo ně je tu ještě IT support subtým, jehož vedoucím je sám team leader (viz výše). Jak již bylo zmíněno v popisu organizační struktury, v tomto sub týmu jsou 2 skupiny pracovníků, ti, kteří se zabývají spíše hardwarem a obecnými licencemi jsou označováni jako IT support (IT support a junior IT support) a ti, kteří se zabývají zejména interními nástroji jsou pak označováni jako specialisté (Senior IT specialista a specialista).

Obr. č. 26: Cross team



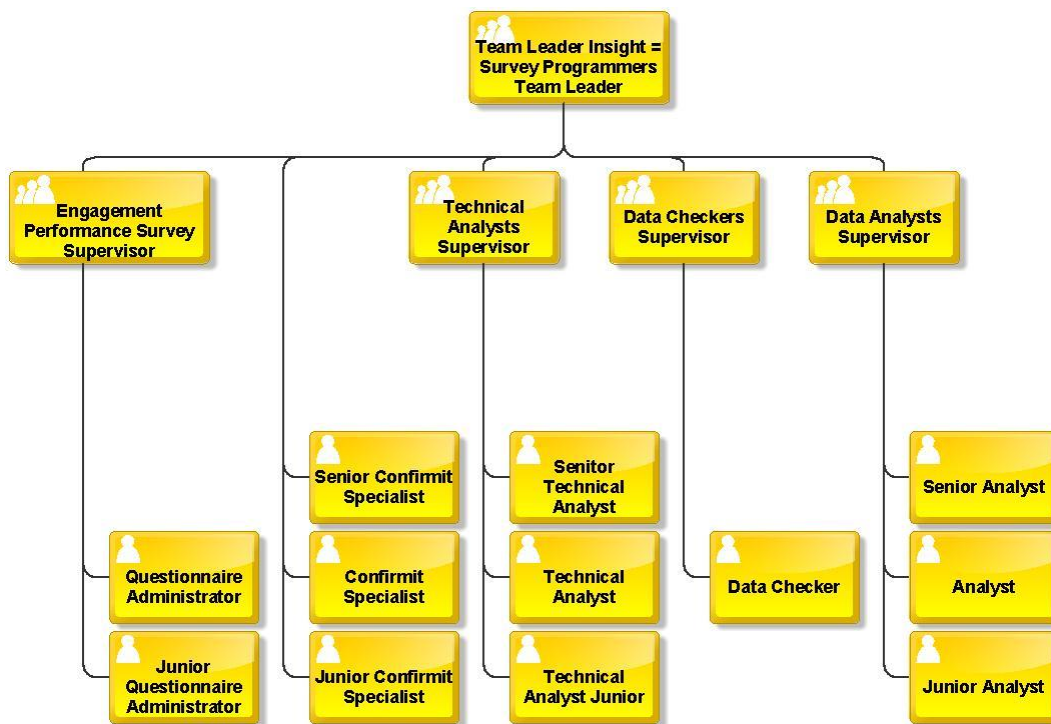
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.2.5 Insight

Insight tým čítá je největším týmem v rámci GMPC a v současné době čítá 53 pracovníků. Pokud jde o Insight, její vedoucí na pozici team leader Insight je přímým podřízeným GMPC manažera. Opět se zde vyskytuje zdvojená funkce, protože je zároveň vedoucím sub týmu programátorů průzkumů (Survey Programmers). Jeho přímými podřízenými jsou, kromě vlastního týmu složeného z Confirmit specialistů na všech úrovních seniority, jednotliví supervizoři sub týmů.

Engagement survey supervisor vede tým složený z administrátorů dotazníků včetně junior administrátorů. Supervisor technických analytiků vede tým technických analytiků na všech 3 úrovních seniority, nadřízeným kontrolorů dat je data checkers supervisor a analytici na všech úrovních jsou pak podřízenými supervizora datových analytiků (data analyst supervisor).

Obr. č. 27: Insight

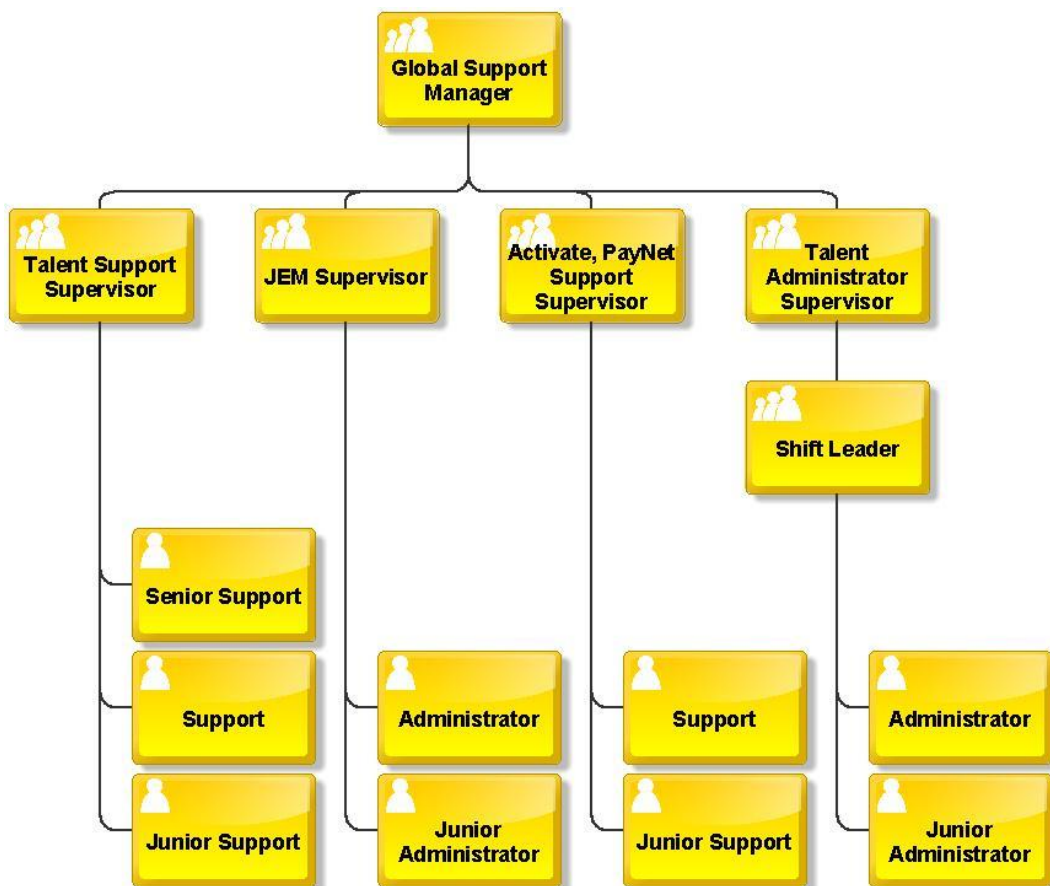


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.2.6 Global Support

Global Support tým (36 pracovníků) je veden Global Support managerem, kterému jsou podřízeni jednotliví supervizoři sub týmů (talent support supervisor, JEM supervisor, Activate, PayNet Support supervisor, talent administrator supervisor). Talent support supervisor a Activate, PayNet support supervisor jsou nadřizení týmu složeným ze senior supportů, supportů a junior supportů. JEM supervisor a talent administrator supervisor jsou pak nadřizení týmu administrátorů a junior administrátorů, kde v sub týmu talent administrátorů jsou talent administrator supervisorovi přímo podřízeni ještě vedoucí směny.

Obr. č. 28: Global Support



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.2.7 HR a Admin týmy

Posledními dvěma týmy podřízenými přímo GMPC managerovi jsou oddělení lidských zdrojů (HR tým – 6 zaměstnanců), vedený HR team leaderem a skládající se z HR specialisty, e-learning administrátora a business analytika, a Admin tým o 4 lidech vedený office managerem a skládající se z office asistenta a junior office asistentů.

Obr. č. 29: HR a Admin tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 4.2.3 Analýza prostředí

V následujících podkapitolách bude provedena analýza prostředí, jehož vlivy je velmi důležité znát v případě, že podnik chce dělat v organizační struktuře změny.

##### 4.2.3.1 Externí analýza

Externí analýza v sobě spojuje analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí podniku. Slouží k poznání vlivů, které na danou společnost působí a odhalení příležitostí a hrozeb a je využívána například jako vstup do SWOT analýzy.

##### 4.2.3.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku tvoří takové vlivy, které není podnik schopen ovlivnit žádnou svojí činností. Nejčastěji využívanou formou je PEST analýza, která zkoumá následující faktory:

## **Politické a legislativní**

K faktorům politického a legislativního prostředí je možné řadit vládní režim, politickou stabilitu, legislativní normy, regulace atd.

Z hlediska společnosti jako celku je velmi důležitým faktorem to, že se jedná o podnik s působností v desítkách zemí světa, a proto je základní a asi nejdůležitější věc nutnost znalosti specifik jednotlivých zemí a jejich legislativních systémů. Při zaměření se pouze na procesní centrum je ovšem tyto vlivy redukovat na legislativu České republiky a zákony, vyhlášky a nařízení Evropské Unie.

Co se týče politické situace, dalo by se říci, že Česká republika je stále zemí s relativně stabilním politickým prostředím, i když v současné době není sestavena legitimní vláda. Tyto události by ovšem na společnost neměly mít vliv, proto je bezpředmětné se jimi zabývat. Důležitými legislativními faktory jsou tedy daňové zákony, a to zejména výše daně z příjmu právnických osob, která je dlouhou dobu stabilní (19%) a nejsou očekávány žádné změny ani v blízké budoucnosti.

Druhým velmi podstatným legislativním faktorem jsou normy týkající se práce s citlivými daty, které společnost zpracovává. V současné době se společnost řídí zejména zákonem o ochraně osobních údajů, kodexem mlčenlivosti, zásadami důvěrnosti a kodexem obchodního chování a etiky. 25. května letošního roku bude vstupovat v účinnost nové nařízení Evropské unie týkající se ochrany osobních údajů, takzvaný General Data Protection Regulation (GDPR).

Cílem GDPR je ochrana osobních údajů občanů EU a v České republice toto nařízení nahrazuje současné právní normy týkající se tohoto tématu. Asi největší dopad na společnost má opatření v podobě zavedení pseudonymizace osobních údajů, díky které se minimálně pro tento rok komplikuje proces sběru dat. Jedná se o proces, kdy jsou data upravena takovým způsobem, aby bylo možné identifikovat, že se jedná o stejnou osobu (např. v datech za jednotlivé roky), ale aby nebylo možné zjistit, o koho konkrétně se jedná. V minulosti bylo jedním z identifikačních údajů pro propojení dat v jednotlivých letech právě jméno a v současnosti je nutné tyto údaje měnit tak, aby byly pseudonymizované, a proto bude propojení dat 2017 a 2018 komplikovanější. Dalším



problémem je nutnost zavedení určitého postupu v případě, kdy budou poskytnuta nepseudonymizovaná data. Maximální výše pokuty za porušení GDPR jsou 4 % ročního obrátu společnosti, nebo maximálně 20 milionů eur (vždy vyšší z možností). [22]

### **Ekonomické**

Jak již název napovídá, ekonomické faktory vycházejí z hospodářské situace země. Jde zejména o makroekonomické ukazatele jako jsou HDP, inflace, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost atd.

Jedním z určujících faktorů při výběru vhodné organizační struktury je například velikost podniku. V současné době má GMPC více než 200 zaměstnanců a stále probíhají náborové nových. To je ovšem ztěžováno současnou ekonomickou situací kraje, potažmo státu. V současné době se česká a vlastně i světová ekonomika nachází ve fázi konjunktury, což zpravidla vede ke zvyšování spotřeby a větší ochotě investovat. Díky tomu je potřeba zvyšovat produkci, a tudíž přijímat více zaměstnanců a tím dochází ke snižování nezaměstnanosti. Podle Českého statistického úřadu byla míra nezaměstnanosti v posledním čtvrtletí roku 2017 a také v lednu roku 2018 na úrovni 2,4 %. V porovnání se čtvrtým čtvrtletím roku předchozího to znamená pokles o 1,2 procentního bodu (obecná nezaměstnanost ve čtvrtém čtvrtletí 2016 – 3,6 %). Dá se předpokládat, že do budoucna tato hodnota již nemůže moc klesat, ale vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti je složité získávat nové schopné pracovníky. [23]

Nízké zdroje pro získávání nových pracovníků a zvyšování konkurence v oblasti lidských zdrojů (společnost si hůře udrží zaměstnance, při vysokém množství jiných pracovních nabídek) vede ke zvyšování poptávky po poradenských službách, které jsou například poskytovány společností Korn Ferry. Tato poptávka je podpořena i rostoucí ekonomikou země, kdy si společnosti takového nadstandardní služby mohou dovolit. V následující tabulce je možné vidět vývoj HDP a průměrné roční změny míry inflace v letech 2013–2017.

Tab. č. 2: Vývoj HDP a míra inflace 2013–2017

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (mil. Kč)	4 098 128	4 313 789	4 595 783	4 773 240	N/A
Míra inflace (%)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování, [23], 2018

Jak již bylo mnohokrát řečeno, společnost Korn Ferry působí po celém světě, tudíž dalším důležitým ekonomickým faktorem, který je třeba sledovat je také vývoj měnového kurzu. Za nejdůležitější sledované měny se dají považovat dolar a euro. [24]

Pokud jde o euro, tak jeho vývoj byl v posledních letech velmi ovlivněn rozhodnutím ČNB intervenovat, aby měnový kurz české koruny k euru byl fixován na 27 CZK/EUR. Tento závazek byl zrušen v dubnu loňského roku. [24]

Vývoj dolaru se oproti euru měnil výrazněji. V roce 2015 došlo k poměrně znatelnému oslabení koruny o téměř 4 koruny. V posledních 2 letech je naopak možné sledovat opětovné posilování.

V následující tabulce je možné vidět přehled vývoje měnového kurzu za posledních 5 let. Jedná se o průměr denních nominálních kurzů za rok, který je sledován českým statistickým úřadem. Pro letošní rok byla použita březnová hodnota podle ČNB. [24]

Tab. č. 3: Měnový kurz

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CZK/EUR	25,974	27,533	27,283	27,030	26,330	25,587
CZK/USD	19,565	20,746	24,600	24,432	23,382	20,636

Zdroj: Vlastní zpracování, [23], [24], 2018

### **Sociálně – kulturní a demografické**

Zde je možné hovořit o vlivu struktury společnosti, kulturních zvyků společnosti, životní styl, úroveň vzdělání, úroveň stárnutí populace a jiné.

Významným faktorem, kde může docházet ke konfliktům v mezinárodní společnosti je střet různých kultur. To se projevuje zejména v GMPC, se kterým spolupracují prodejní jednotky

po celém světě. Je proto nutné, aby zaměstnanci byli schopni se přizpůsobit různým kulturám a aby byli schopni s nimi komunikovat.

Pokud jde o demografickou strukturu a její vliv a získávání zaměstnanců, pak cílovou skupinou pro nové zaměstnance GMPC jsou absolventi středních a vysokých škol (zejména v Plzeňském kraji), tedy většinou lidé mezi 18 a 25 lety. Postupem času se do této věkové kategorie budou dostávat takzvané slabé ročníky, takže lze předpokládat, že nábor pracovníků bude ještě složitější.

### **Technické a technologické**

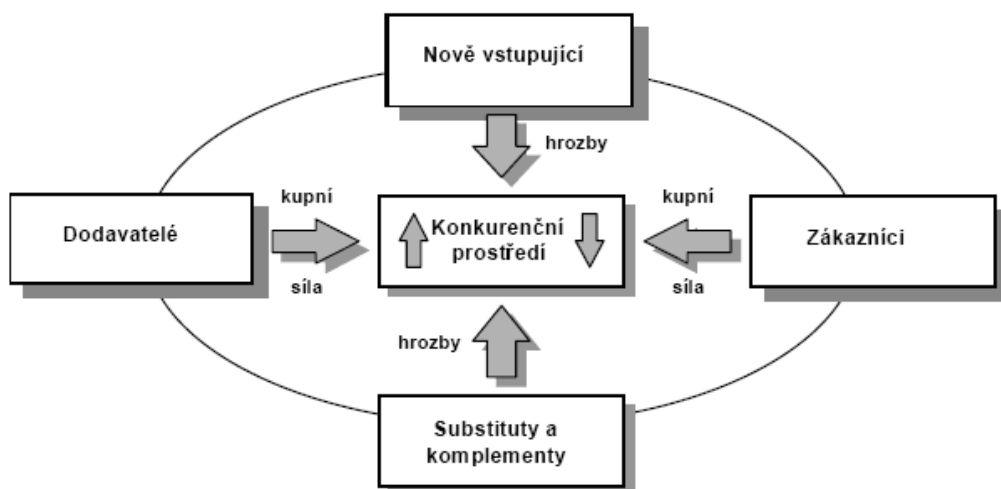
Do faktorů technických a technologických je možné řadit technologické změny na odvětvové nebo globální úrovni. Jedná se vlastně o inovační potenciál, jaký daná země má a také je sledováno tempo, jakým technologické změny přicházejí. V současné době je jedním z velkých témat zvyšování zabezpečení dat, což je při práci s klientskými daty velmi nutné, a pak také zjednodušení přístupu k informacím. Konkrétně se pak může jednat o zjednodušení způsobu poskytování dat, ale i přístup ke všem produktům na jednom místě.

#### 4.2.3.1.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je takové okolí podniku, které na společnost přímo působí, ale ta ho může ovlivnit pouze částečně, a to zejména svým marketingem. K analýze mezoprostředí je nejčastěji využíván takzvaný Porterův model pěti sil. Ten zobrazuje 5 typů sil, které působí na podnik a jsou jimi:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů (klientů),
- potenciální noví konkurenti,
- současná konkurence,
- substituční výrobky.

Obr. č. 30: Porterův model 5 sil



Zdroj: [25]

### **Současná konkurence**

Hlavních konkurentů společnosti Korn Ferry je hned několik. Mezi největší konkurenty se řadí společnost Mercer, jejímž oborem je taktéž poradenství v oblasti lidských zdrojů. Dalšími konkurenty jsou společnosti z takzvané Velké čtyřky, kam patří společnosti PwC, KPMG, Deloitte a Ernst & Young.

### **Potenciální noví konkurenti**

Potenciální konkurencí je zpravidla myšlena pravděpodobnost nebo komplikovanost vstupu do odvětví. To může znamenat buď to, jestli je už poptávka po produktech/službách saturována, nebo jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. Nabídka poradenských služeb v dané oblasti je poměrně široká, dalo by se tak říct, že trh je již plně saturován a pro nově příchozí konkurenci je velmi obtížné získat nové klienty tak, aby měla dostatečné portfolio klientů na tvorbu analýz.

### **Zákazníci**

Společnost Korn Ferry má celosvětově více než 20 000 klientů, kteří využívají jejích poradenských služeb, a stále získává nové a nové klienty díky usilovné práci všech zaměstnanců společnosti.

Pokud jde o vyjednávací sílu zákazníků, pak musíme rozlišovat, jestli se jedná o zákazníky, kteří pouze participují na výzkumu, to znamená, že poskytnou data o svých zaměstnancích (často v nižší kvalitě) a za to je jim poskytnuta základní velmi strohá verze benchmarku, anebo se jedná o klienty, kteří si objednávají produkty v plné verzi. Z toho plyne, že vyjednávací síla participujících klientů je velmi malá a u kupujících se pak zvyšuje v závislosti na významnosti klienta (např. velký koncern, který má pobočky v mnoha zemích a poskytuje data ve vícero zemích, má větší šanci vyjednat si tvorbu nestandardních produktů na míru podle jeho potřeb, takže jeho vyjednávací síla je poměrně velká).

Požadavky těchto opravdu velkých klientů jsou někdy natolik nestandardní a komplexní, že je třeba vytvořit speciální tým, který má na starosti daný projekt. Mezi tyto velké klienty patří například Unilever, Evropská investiční banka, Shell, Procter&Gamble nebo Carrefour.

### **Dodavatelé**

Pokud jde o hlavní činnost společnosti, jsou jako vstupy využívána klientská data. Z toho plyne, že dodavatelé společnosti jsou zároveň její zákazníci. Významnost klienta (dodavatele a odběratele v jedné osobě) je dána množstvím poskytnutých rad a ochotou připlatit za produkty na míru, jak bylo uvedeno v sekci Zákazníci.

### **Substituty**

Za substituty se dají považovat volně dostupné analýzy, průzkumy a data, poskytována například statistickými úřady, ministerstvy nebo municipalitami.

#### 4.2.3.2 Interní analýza

Interní prostředí vlastně znamená podnik samotný. Jde o vlivy, které jsou přímo ovlivňované činností podniku a rozhodováním vlastníků a managementu.

##### 4.2.3.2.1 Management

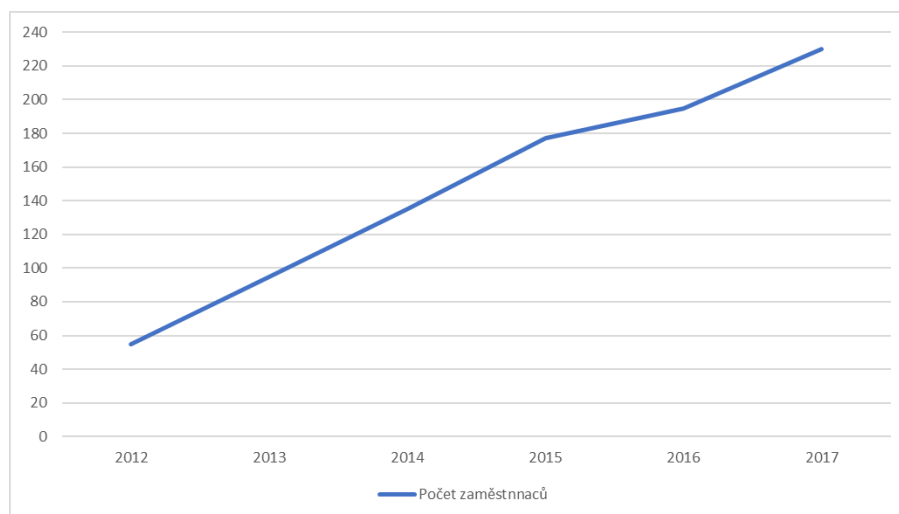
Do oblasti managementu je možné zahrnout jeho 4 základní složky, jimiž jsou: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Pokud jde o plánování, jsou sestavovány plány na všech úrovních (dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé). Tyto plány jsou připravovány na úrovni vrcholového managementu mateřské společnosti. Asi nejdůležitější jsou plány roční (protože tak dlouho trvají cykly v jednotlivých zemích) jejichž plnění je vyhodnocováno průběžně v jednotlivých čtvrtletích a na jejich základě jen pak i uvolňován určitý obnos finančních prostředků na výplatu odměn (když je finanční plán splněn).

Organizační struktura GMPC je diametrálně odlišná od zbytku skupiny a byla detailně popsána v předcházející kapitole. Pokud se jedná o organizační strukturu divize Hay Group případně i Korn Ferry, tu v současné době nelze popsat kvůli probíhající restrukturalizaci, kdy ještě finální podoba není známa.

Vedení lidí je další velmi podstatnou funkcí v GMPC, kde počet stálých zaměstnanců v současnosti dosahuje cca 230. Toto číslo je každým rokem v létě navyšováno ještě přibližně o 30 brigádníků. Vývoj počtu zaměstnanců za dobu existence procesního centra v Plzni je zobrazen v následujícím grafu.

Obr. č. 31: Vývoj celkového počtu zaměstnanců v procesním centru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Do této manažerské disciplíny řadíme procesy plánování pracovníků, jejich získávání a výběr, hodnocení, odměňování a motivace. Plánování, získávání a výběr zaměstnanců je vlastně stále probíhající proces. Důvodů může být hned několik a to: neustálé zvyšování objemu práce způsobené nárůstem klientů, vysoká fluktuace zaměstnanců způsobená

zejména zaměstnáváním čerstvých absolventů bez praxe, u kterých se jejich očekávání nemusejí setkat s realitou. Pokud jde o samotné získávání, pak jsou nabírány zejména pracovníci na nejnižších (začátečnických) postech. Na posty vyšší jsou především povyšováni pracovníci z interních zdrojů. Výběrová řízení jsou zpravidla dvoukolová a skládají se z písemných testů (logické předpoklady, angličtina), krátkého pohovoru v angličtině, praktické zkoušky z excelu a ústního pohovoru. Hodnocení zaměstnanců probíhá 2x ročně na základě hodnocení od vybraných kolegů (GMPC i MU) a vedoucích. Vedle toho jsou hodnoceny i jednotlivé procesy probíhající v každém roce, a to od zahraničních kolegů (MU).

Odměny společnost poskytuje jak finanční, tak nefinanční, mezi ty patří například:

- občerstvení na pracovišti,
- notebook,
- pro manažery pracovní telefon,
- vzdělávací kurzy,
- flexibilní pracovní doba, sick days a další.

Finanční odměny pak zahrnují zejména roční bonusy, které se po odpracování minimálně 6 měsíců odvíjejí od výsledků hodnocení i od výsledků celé společnosti.

#### 4.2.3.2.2 Marketing

Na úrovni GMPC se o marketingu asi příliš hovořit nedá, protože produkty jsou propagovány až na úrovni konzultantů v MU a případně na vyšších (celofiremní úrovni). Propagace procesního centra jde spíše o propagaci za účelem získávání nových pracovníků, kde jde převážně o využívání facebookových stránek pobočky.

#### 4.2.3.2.3 Výzkum a vývoj

Společnost jako taková se nezabývá výzkumem, ale dochází zde k vývoji zejména v oblasti IT nástrojů a vývoje nových produktů. V loňském roce došlo k výrazné změně produktového portfolia a v blízké budoucnosti jsou plánovány i další změny, které by měly významně ovlivnit strukturu procesů. V současné době stále probíhá vývoj nových produktů, které budou součástí takzvaných balíčků (dříve byly některé produkty prodávány samostatně, nyní

se přechází k vyšší standardizaci, aby ve všech zemích byly nabízeny srovnatelné produkty). Zároveň s tím probíhá i testování a úpravy produktů již připravených. Nové produkty jsou vyvíjeny na korporátní úrovni development týmem, který spolupracuje s GMPC.

Na úrovni GMPC dochází zejména k vývoji prostředků usnadňujících analytikům jejich práci (práce, která musela dříve být prováděna manuálně se alespoň částečně automatizuje). Za vývojem těchto nástrojů stojí zejména IT Support oddělení Cross týmu.

#### 4.2.3.2.4 Finance a účetnictví

V této práci je zkoumána organizační struktura GMPC, které samo o sobě netvoří zisk, tudíž je bezpředmětné provádět finanční analýzu pobočky ale i na úrovni celé korporace. Procesní centrum je financováno z podílů na ziscích z prodejů výrobků Market Unity.

#### 4.2.3.2.5 Informační systémy

Zejména pro evidenci veškerých objednávek je využíván systém SAP. Konzultanti z MU vkládají objednávky na produkty do systému, ty poté, co jsou schváleny finančním oddělením jsou členy týmu PAMS přesunuty do interního systému, odkud k nim mají přístup jednotliví analytici.

Databáze jsou spravovány v systému Sybase, který je rovněž součástí produktů společnosti SAP a dále v interních systémech TRS (Total Remuneration System) nebo WW. I většina ostatních aplikací nejsou komerčně dostupné prostředky, ale výsledek interního vývoje. Velká část produktů je pak založena na bázi nástrojů MS Office.



## 5 Vlastní návrh

V této kapitole budou popsány hlavní problémy identifikované na základě analýzy interních dokumentů, osobní zkušenosti ve společnosti a diskuzí s pracovníky.

### 5.1 Analýza současné situace

Po důkladném zkoumání byly zjištěny 3 hlavní problémy v současné řídicí struktuře a jeden ve struktuře organizační. Jelikož se jedná o pohled na stejnou společnost, ale dvěma různými pohledy, budou tyto problémy řešeny současně.

Prvním identifikovaným slabým místem je existence zdvojených rolí v řídicí struktuře. Tento problém byl zjištěn u 5 řídicích pracovníků:

- GMPC manager = account manager (UK, Ireland),
- junior team leader Europe = account manager (CZ, HU, ES, TR),
- team leader Americas = account manager (LATAM2),
- team leader Cross team = IT support team leader,
- team leader Insight = survey programmers team leader.

Toto rozdvojení rolí vede za prvé k nejasnostem v řídicí struktuře a za druhé také k přetěžování těchto řídicích pracovníků, protože mimo práce, která odpovídá jejich oficiální pracovní pozici, vykonávají i práci odpovídající té, kterou by měli vykonávat jejich podřízení.

Druhým identifikovaným nedostatkem je přetěžování části pracovníků na základě nedostatku zaměstnanců na některých pozicích. Na rozdíl od předchozího bodu se tu nejedná o dělení rolí, ale spíše o špatné rozdělení povinností v dané pracovní době.

Account manager (FR, RO, NL, Maghreb) má 2 základní úlohy – manažerskou ale stále i analytickou, kde řeší zejména komplikované úlohy a poskytuje podporu ostatním analytikům v případě, kdy není dostatečný počet lidí, aby zvládali svoje povinnosti v rámci zadaných mezních termínů. 75 % času by měla zabírat práce manažerská a pouhých 25 % práce analytická. Vzhledem k nedostatku lidí v části týmu zajišťující podporu pro francouzský MU, je nutné, aby z 50 % času vykonával práci analytickou, a tudíž není možné věnovat dostatek času práci manažerské.

Třetí slabou stránkou je umístění „evropských zemí“ v týmu Americas. Jak sub tým Spojeného království a Irsko, tak sub tým Německa, Rakouska, Švýcarska a Itálie úzce spolupracuje s ostatními evropskými zeměmi. Velmi často se řeší požadavky na data a analýzy ze zemí geograficky spadajících do západní a severní Evropy. Umístění těchto zemí v týmu Americas pak působí komplikace, co se týče komunikace a jednotného přístupu k řešení takovýchto úkolů.

V rámci analýzy makroprostředí podniku bylo řečeno, že v tomto roce se chystá významná legislativní změna v rámci Evropské Unie, a to zavedení GDPR. V této oblasti je povinnost jmenovat tzv. pověřence pro ochranu osobních údajů. Z té je sice společnost vyjmuta, ale bylo by vhodné takovou pozici zřídit z preventivních důvodů. Takovýto pracovník/pracovníci v současné době chybí a je třeba ho jmenovat.

## **5.2 Navrhovaná opatření**

V této podkapitole budou popsány návrhy, jak řešit identifikované slabé stránky. Pro větší přehlednost budou členěny po jednotlivých divizích/týmech. Global Support, APAME a Admin týmy nevykazují žádné problémy týkající se organizační a řídicí struktury, proto se jich změny nebudou týkat.

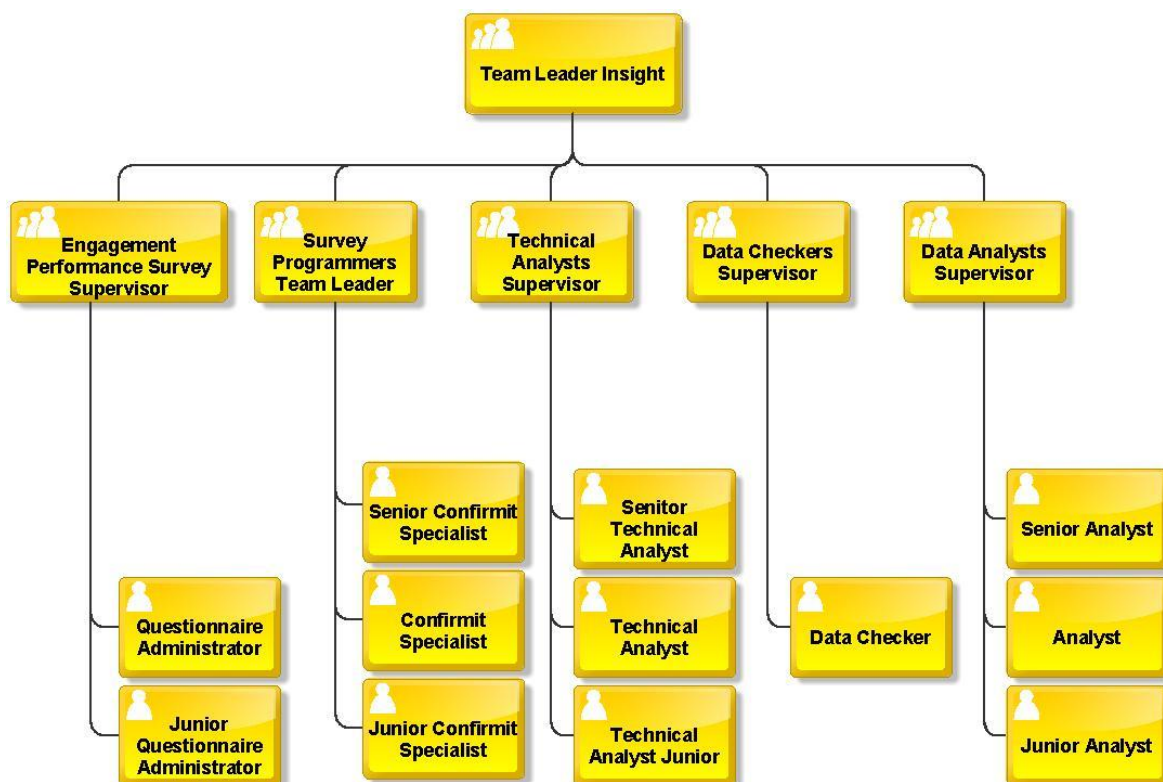
### **5.2.1 Navrhované změny v divizi Insight**

Navrhovaná změna se týká vedoucího tohoto útvaru, který zastává v současnosti 2 funkce zároveň. Jak již bylo několikrát řečeno, jedná se o úlohu team leadera a survey programmers team leadera. Zmiňovaný problém spočívá v tom, že kvůli nutnosti fungovat i jako vedoucí jednoho sub týmu, není možné disponibilní čas rozdělit mezi jednotlivé týmy vyváženějším způsobem, a proto se ostatním týmům nedostává takové podpory ze strany vedoucího. To má vliv nejen na efektivitu sub týmů, ale i na celkovou morálku.

Pro vyřešení tohoto problému je třeba získat nového člověka na pozici survey programmers team leadera. Ten by měl být dosazen z interních zdrojů a ideálním kandidátem by byl senior Confirmit specialist. Tím by se ovšem uvolnilo jedno místo seniorního specialisty, na něž by měl být povýšen jeden ze specialistů, a dále by měl být přijat jeden junior Confirmit specialista, aby byl doplněn stav potřebných výkonných pracovníků.

Důsledkem tohoto opatření bude uvolnění disponibilního pracovního času pro Insight team leadera, který bude moci svůj čas spravedlivěji rozdělit a bude se moci více věnovat například výchově nových vedoucích pracovníků na úrovni operativního managementu, který je poměrně významným problémem společnosti. Výslednou řídicí strukturu útvaru je možné nalézt na následujícím obrázku.

Obr. č. 32: Změna řídicí struktury Insight



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### 5.2.2 Navrhované změny v HR týmu

Jak již bylo řečeno, se zavedením GDPR vzniká povinnost jmenovat takzvaného pověřence pro ochranu osobních údajů. Tato povinnost nevzniká všem společnostem, ale v rámci prevence vysokých pokut by bylo vhodné obsadit tuto pozici člověkem s právnickým vzděláním i v rámci GMPC.

V rámci HR týmu je k dispozici vhodný pracovník, který je v současnosti na pozici business analytika. Jedná se o člověka se znalostí právních předpisů. Na pozici business analytika

jsou v současnosti zaměstnanci 2 a využitost každého je přibližně 80 %. Z toho plyne, že při reorganizaci pracovních povinností je zde možnost, aby vhodný pracovník předal 20 % svých povinností na pozici business analytika svému kolegovi a tím bude získán prostor 40 % časové dotace, který by byl dostačující na výkon činností spojených s pozicí pověřence pro ochranu osobních údajů. Ke svým současným povinnostem by pak přibyly následující činnosti:

- provádění interních auditů,
- řízení agendy kolem interní ochrany dat,
- školení pracovníků.

Vliv změn na řídicí strukturu je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. č. 33: Změna řídicí struktury – HR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### 5.2.3 Navrhované změny v Cross teamu

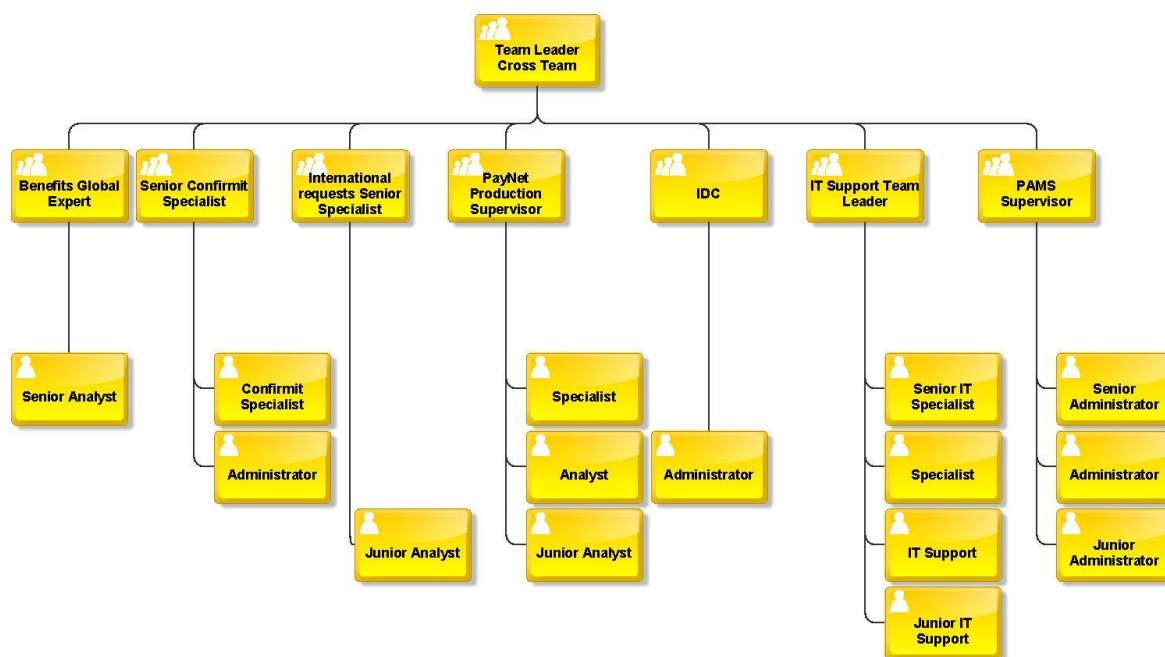
Navrhovaná změna se stejně jako v divizi Insight týká vedoucího tohoto útvaru, který zastává v současnosti 2 funkce zároveň: team leader cross team a IT support team leader.

Stejně jako v divizi Insight tato dvojí role vede k nerovnoměrnému rozdělení času a pozornosti mezi jednotlivé sub týmy.

Vzhledem ke stejné situaci i její řešení bude obdobné. Na pozici IT support team leadera bude povýšen senior IT specialista, jehož místo bude obsazeno jedním ze specialistů. Co se týče vytížení na nižších pozicích, jsou zde u jednotlivých pracovníků rezervy, proto bude možno pokrýt „výpadek“ jednoho specialisty ze současných zdrojů.

Kromě více disponibilního času, který bude možno vložit například do přípravy seniornějších pracovníků na nižší manažerské pozice, bude možno i zodpovědně podporovat všechny složky týmu. Dále také bude možné se více zaměřit na závažné výpadky systémů, které jednou za čas nastanou, a řešit jejich prevenci. Návrh nové řídicí struktury je možné vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 34: Změna řídicí struktury – Cross team



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 5.2.4 Navrhované změny v týmech Europe a Americas

Navrhované změny pro poslední 2 útvary budou řešeny společně kvůli zapojení obou týmů do těchto změn.

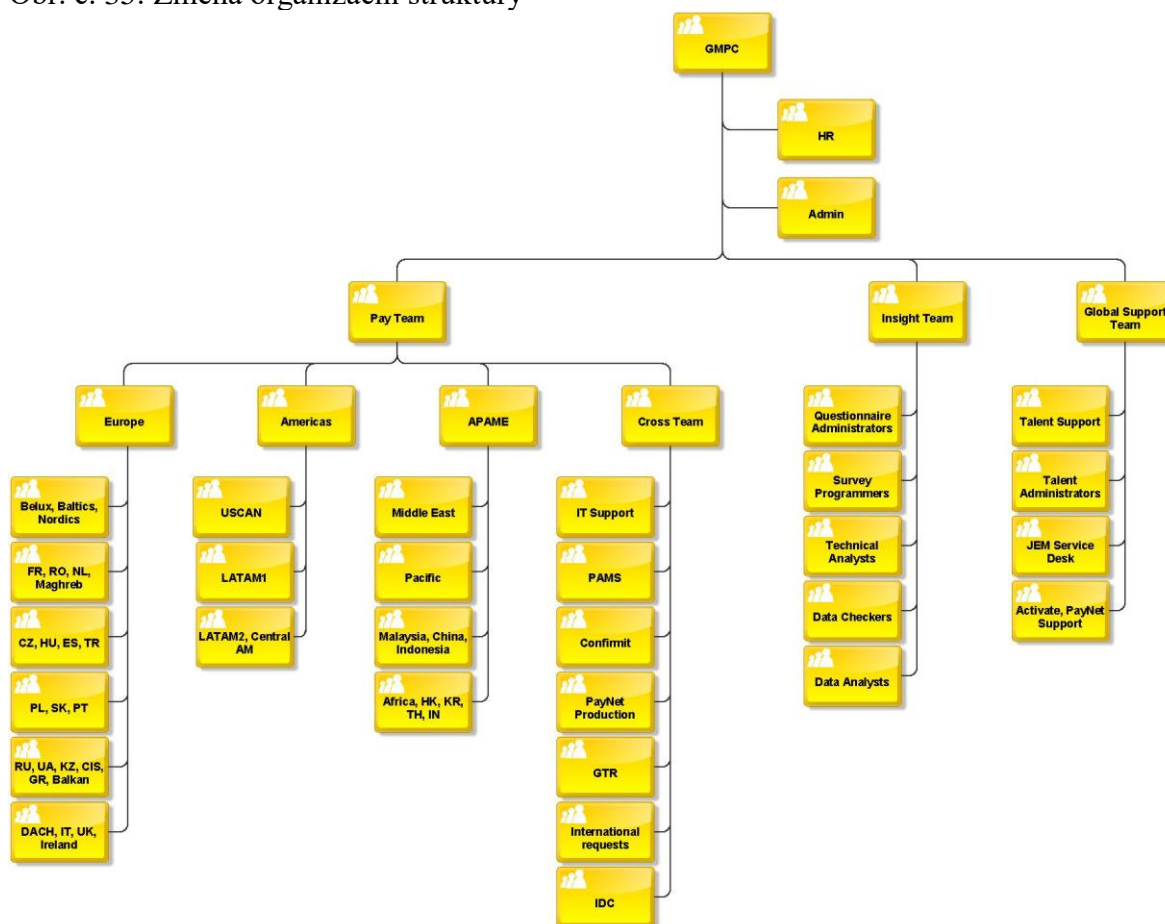
V první řadě je tu změna organizační struktury. Jedná se o reorganizaci týmů tak, aby více odpovídaly geografickému rozložení, a to zejména z důvodu, že západoevropské země velmi často spolupracují na některých projektech, nebo požadují analýzy z různých evropských zemí. To je ovšem poněkud komplikované zejména z hlediska komunikace a časové koordinace, když analytici pracující pro MU z těchto států a mají rozdílné vedení.

V rámci Americas týmu by se tento návrh týkal 3 týmů a to:

- Central AM, DACH, IT
- UK, Ireland
- LATAM2

Kdyby došlo k pouhému spojení obou týmů, ve kterých se vyskytují evropské země pod jednoho account managera, byl by překročen racionální počet přímých podřízených. Z tohoto důvodu a také z geografického hlediska by bylo nutné rozdělit tým Central AM, DACH, IT na dvě části. Pracovníci zabývající se střední Amerikou by měli být přiřazeni k týmu LATAM2, který je na počet pracovníků nejmenší a také nejbližší geograficky. Dalším krokem je pak spojení zemí geograficky patřící do Evropy pod jednoho account managera (současného account managera týmu Central AM, DACH, IT) a jejich přiřazení do Evropského týmu. Výslednou organizační strukturu zahrnující změny v týmech je možné vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 35: Změna organizační struktury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Samotná změna organizační struktury by měla příznivý dopad i na strukturu řídicí, protože by tím zmizel problém zdvojené role GMPC managera, který je současně také account managerem pro Spojené království a Irsko. Tyto země by byly přiřazeny pod současného account managera střední Ameriky, Německa, Rakouska a Itálie. Touto změnou by se zamezilo přetěžování GMPC managera (přetížení určeno na základě přesčasových hodin), který by v tu chvíli vedl tým s takovým množstvím podřízených, které je možné efektivně řídit (snížení z 11 na 8 přímých podřízených).

V týmu Americas je třeba, aby došlo ještě k jedné změně, a to z důvodu zdvojené role team leadera, který je v současnosti také account managerem pro sub tým LATAM2. Tento tým navíc bude posílen o zaměstnance starající se o země střední Ameriky, proto je třeba, aby

v tomto sub týmu byl povýšen jeden senior analytik na pozici junior account managera a aby byl zaměstnán nový člověk na pozici junior analytika.

Výsledkem by pak bylo zvýšení efektivity řízení týmu LATAM2, Central AM a zároveň i team leadera týmu Americas, který by nebyl přetěžován nutností výkonu analytické práce, která není součástí jeho povinností podle oficiálního popisu.

K největšímu množství změn by podle navrhovaných opatření mělo dojít v evropském týmu. Aby byl zachován princip efektivně říditelného počtu přímých podřízených, je nutné, aby se junior team leader Europe, který v současné době působí zároveň v roli account managera, mohl plně soustředit pouze na tuto manažerskou práci. Z toho důvodu je nutné získat nového junior account managera (lze řešit povýšením jednoho ze senior analytiků) a povýšit nejzkušenějšího junior account managera (Belux, Baltics, Nordics) na pozici account managera.

Všechny junior account managery pak přímo podřídit jednotlivým account managerům. Jelikož by tedy nastala situace, kdy by byli 2 account manageři a 3 junior account manageři, bylo by vhodné, aby vedoucím dvou junior account managerů (JAM PL, SK, PT a JAM CZ, HU, ES, TR) byl nyní zkušenější account manager (FR, NL, RO, Maghreb). Nový account manager (Belux, Baltics, Nordics) by pak kromě vlastního týmu byl i přímým nadřízeným junior account managera pro Rusko, Ukrajinu, Kazachstán, CIS, Řecko a Balkán.

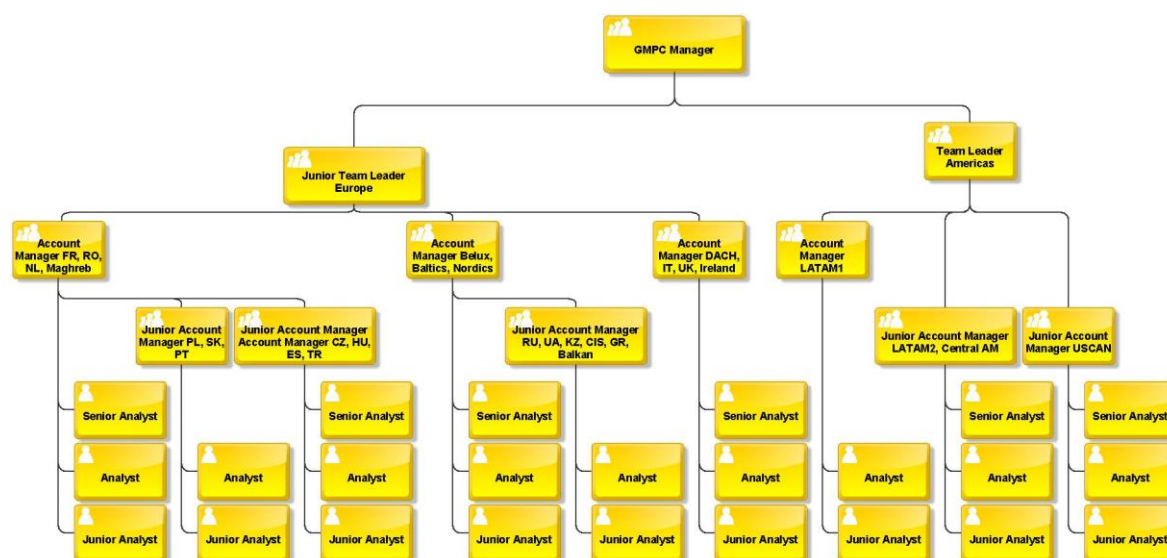
S těmito změnami ještě souvisí potřeba získat senior analytika (povýšení současného analytika) do týmu FR, RO, NL, Maghreb a zároveň nábor alespoň jednoho junior analytika, protože zde dochází k přetěžování account managera, který díky nedostatku pracovníků musí vykonávat více analytické práce a nezbývá mu tedy čas na práci manažerskou. Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole, na této pozici by mělo být rovnoměrné rozdělení manažerské a analytické práce, ale z důvodu nedostatku zaměstnanců je tento poměr 3:1 ve prospěch analytické práce. To vede k přetěžování (přescasy) a k nižší efektivitě práce. Delegováním některých odpovědností na senior analytika by se snížil fond pracovní doby nutný pro vykonávání analytické práce a je reálné, aby se poměr srovnal 50 % analytické práce vůči 50 % práce manažerské.



Kromě změn v současné podobě týmu by zde ještě došlo k připojení nového sub týmu (DACH, IT, UK, Ireland), což by bylo možné díky dříve zmiňovanému uvolnění pracovní kapacity team leadera, pro kterého by v tuto chvíli byl přímý počet podřízených 4. Sjednocení geograficky evropských zemí pod jednoho vedoucího by mělo účinek zejména z hlediska efektivity komunikace a snazší kooperace mezi jednotlivými sub týmy.

Výslednou podobu řídicí struktury je možné nalézt na následujícím obrázku.

Obr. č. 36: Změny řídicí struktury – Europe + Americas



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo navržení změn organizační a řídicí struktury podniku tak, aby po případném zavedení těchto změn došlo k zefektivnění fungování společnosti, a to vše za předpokladu, že opatření budou v souladu s firemní politikou a zásadami moderního managementu.

Nejdříve ze všeho bylo nutné definovat teoretická východiska a vytvořit tím základ pro praktickou část diplomové práce. Byly definovány pojmy organizování a řízení a také organizační a řídicí struktura a také faktory, které je ovlivňují.

Dále se autor práce zaměřil na pojmy organizační a řídicí struktura. Pokud jde o organizační strukturu byly definovány různé typy struktur, parametry, které je determinují. Dále byl popsán i proces, jak jsou struktury tvořeny a jaké faktory ovlivňují jejich výběr. V závěru kapitoly 3.2. bylo představeno několik pohledů na členění organizačních struktur. V následující kapitole byly představeny struktury řídicí. Čím se liší od struktury organizační a jaké existují typy.

Podnik, ve kterém byla tato diplomová práce připravována byl charakterizován v kapitole 4. Kapitola nejprve obsahuje stručnou historii podniku a uvádí základní informace, kterými se společnost prezentuje. Následně byl proveden rozbor organizační a řídicí struktury pobočky GMPC v rámci společnosti Korn Ferry Hay Group a dále byla provedena externí i interní analýza okolí podniku za účelem poznání vlivů působících na podnik jako celek i konkrétně na jeho organizační strukturu.

Poslední částí práce jsou vlastní navrhovaná korektivní opatření. V úvodu této kapitoly jsou nejprve definovány aktuální problémy v rámci organizační a řídicí struktury v podniku. Jednalo se zejména o duplikování funkcí některých řídicích pracovníků, neefektivní rozčlenění týmů a přetěžování některých pracovníků. Po provedené analýze bylo konečně přistoupeno k vlastním návrhům, jak zefektivnit fungování společnosti. Jednotlivé změny byly členěny ve skupinách po týmech, kterých se hlavně dotýkaly.

Většina navrhovaných opatření znamená i přijímání nových pracovníků. Je zřejmé, že by si tím pádem vyžádala dodatečné náklady. Toto negativum je vyváženo, a dokonce i převáženo tím faktem, že po zavedení těchto korekcí dojde k celkovému zlepšení atmosféry

ve společnosti v závislosti na odstraňování přetížení pracovníků. Přetížení pracovníků totiž reálně znamená desítky i stovky přesčasových hodin ročně. Přesčasy ovšem ve společnosti nejsou propláceny a jediná možnost je vybrat si je ve formě náhradního volna, ovšem vzhledem k množství práce, je takřka nemožné, vyrovnat takovéto množství přesčasových hodin. Autor práce je přesvědčen, že snížení množství přesčasů by vedlo k zefektivnění práce a zkvalitnění, která by nemusela být prováděna pod takovým tlakem, což by znamenalo i větší spokojenost Market Unitů, takže i lepší hodnocení pracovníků GMPC. To vše by vedlo k celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a předcházelo by se odchodům seniorních pracovníků. Ty totiž mimo odchodu schopných lidí s know-how znamená i vysoké náklady na získávání a vzdělávání pracovníků nových. Dá se tedy určitě říct, že se navrhovaná investice vyplatí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [3] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] VAVREČKA, Mojmir a Václav LEDNICKÝ. *Pojmový slovník managementu: (česko-anglicko-německo-ruský)*. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999. ISBN 80-7042-555-5.
- [6] HRON, Jan a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- [7] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- [8] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-403-1.
- [9] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [10] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [11] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Fundamentals of management*. 7th ed. Homewood, IL: BPI/Irwin, c1990. ISBN 0-256-07846-7.
- [12] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

- [13] HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.
- [14] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- [15] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [16] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [18] Interní materiály společnosti
- [19] *Korn Ferry* [online]. Los Angeles: Korn Ferry, c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.kornferry.com/>
- [20] *Korn Ferry Hay Group* [online]. Praha: Korn Ferry Hay Group, 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/>
- [21] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=875419&typ=UPLNY>
- [22] *GDPR: Obecné nařízení o ochraně osobních údajů - prakticky* [online]. Praha: Škorníčková, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/>
- [23] *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [24] *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, c2003-2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>

[25] Porterův model pěti sil. In: *JAKASI* [online]. Česká republika: JAKASI.cz, ©2015-2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/wp-content/uploads/2015/08/porteruv-model.png>