

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Expertní systém pro návrh organizační struktury

Radka Chytilová

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Radka Chytilová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název tématu: **Expertní systém pro návrh organizační struktury**

Struktura bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Aplikační část
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 30 - 40 stran

Seznam odborné literatury:

- [1.] DRUCKER, Peter, F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha, Management Press, 2002. 293s. ISBN 80-7261-0066-X.
- [2.] MINTZBERG, H., AHSTAND, B.: Strategy Safari, London, Prentice Hall, 1998. ISBN 0-273 65636 8.
- [3.] MINTZBERG, H.: The Strategy Process, Concepts, Contexts, Case. Third Edition, New Jersey, Price Hall International, Inc., 1996. ISBN 013853813.
- [4.] PITRA, Z.: Příprava a provádění organizačních změn, Praha, Grada 1998, ISBN 80-7169-623-4.
- [5.] PORTER, Michael, E.: Konkurenční strategie, Praha, Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Macák, Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010



.....
Vedoucí katedry



.....
Děkan

V Praze dne: 19.11.2008

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za odborné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Expertní systém pro návrh organizační struktury" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2011



Expertní systém pro návrh organizační struktury

Design of Expert System for Organizational Structure Optimization

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřená na problematiku změny organizační struktury z funkční na maticovou, způsoby řízení a stanovování správného organizačního uspořádání.

V úvodu se práce zabývá popisem a situací ve společnosti XY, a.s. Metodika je zaměřená rozpětí řízení, metody řízení a stanovení správného počtu podřízených. V literární rešerši jsou popsány zejména typy organizačních struktur, jejich dělení, výhody a nevýhody jednotlivých struktur, se zaměřením na struktury funkční a maticové. V aplikační části se již zabývám situacemi ve společnosti před a po restrukturalizací, propočty kapacity vedoucích pracovníků a celkovým zhodnocením.

Summary

This bachelor thesis is focused on changing the organizational structure from the functional to the matrix structure, governing methods and identification of suitable organization structure.

In the introduction section of my thesis I am describing the situation in organization XY, a.s. The methodology is focused on margin of management, governance methods and determines the correct subordinate's figures. The literature search describes organizational structures forms, their types, advantages and disadvantages of each structure, with a focus on functional and matrix structures. The application part describes the situation in the company before and after restructuring, calculation of the management capacity and whole evaluation.

Klíčová slova: organizační struktura, maticové řízení, restrukturalizace, manažer, společnost, řízení, pravomoc, organizování, metody řízení

Keywords: organizational structure, matrix management, restructuring, manager, company, governance, competence, organizing, governance methods

OSNOVA:

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 5 |
| 2. Cíl a metodika..... | 7 |
| 3. Literární rešerše | 11 |
| 3.1. Co je organizační struktura | 11 |
| 3.2. Základní části organizace podle Mintzberga | 12 |
| 3.3. Typy organizačních struktur | 13 |
| 3.3.1. Organizační struktury podle formálnosti..... | 13 |
| 3.3.1.1. Formální organizační struktury | 13 |
| 3.3.1.2. Neformální organizační struktury..... | 13 |
| 3.3.2. Organizační struktury podle sdružování činností..... | 14 |
| 3.3.2.1. Funkcionální (funkční) organizační struktury | 14 |
| 3.3.2.2. Výrobní organizační struktury | 16 |
| 3.3.2.3. Ostatní účelové organizační struktury | 17 |
| 3.3.3. Organizační struktury podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti .. | 17 |
| 3.3.3.1. Liniové organizační struktury..... | 17 |
| 3.3.3.2. Štábní organizační struktury | 18 |
| 3.3.3.3. Liniově štábní organizační struktury | 18 |
| 3.3.3.4. Cílově-programové organizační struktury..... | 19 |
| Maticové organizační struktury | 20 |
| 3.3.4. Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti | 22 |
| 3.3.5. Organizační struktury podle členitosti..... | 23 |
| 3.3.5.1. Plochá (široká) organizační struktura..... | 23 |
| 3.3.5.2. Vysoká (štíhlá) organizační struktura..... | 24 |
| 3.3.6. Organizační struktury podle časového trvání | 24 |
| 3.4. Organizační normy | 25 |
| 4. Aplikační část | 26 |
| 4.1. Organizační uspořádání před restrukturalizací | 26 |
| 4.2. Organizační uspořádání po restrukturalizaci | 28 |
| 4.3. Kapacita vedoucích pracovníků..... | 30 |
| 4.3.1. Kapacita vedoucích pracovníků před restrukturalizací | 30 |
| 4.3.2. Kapacita vedoucích pracovníků po restrukturalizaci | 32 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 5. Závěr | 35 |
| 6. Seznam použitých zdrojů | 36 |
| 7. Přílohy | 37 |

SEZNAM OBRÁZKŮ:

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1 – Základní části organizace podle H. Mintzberga | 12 |
| Obrázek č. 2 – Funkcionální (funkční) organizační struktura | 16 |
| Obrázek č. 3 – Výrobní organizační struktura | 16 |
| Obrázek č. 4 – Liniová struktura a části organizace | 17 |
| Obrázek č. 5 – Liniová organizační struktura | 19 |
| Obrázek č. 6 – Víceliniová organizační struktura | 19 |
| Obrázek č. 7 – Maticová organizační struktura | 21 |
| Obrázek č. 8 – Organizační struktura široká (plochá) | 23 |
| Obrázek č. 9 – Organizační struktura vysoká (štíhlá) | 24 |
| Obrázek č. 10 – Leveling společnosti XY, a.s. před restrukturalizací | 28 |
| Obrázek č. 11 – Leveling skupiny XY po restrukturalizaci | 30 |

SEZNAM PŘÍLOH:

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1 – Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity | 37 |
| Příloha č. 2 – Hodnotící tabulka | 39 |

1. Úvod

**„The most important thing in communication is to hear what isn't being said.”
„Nejdůležitější věc v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno nahlas.“**

(Peter F. Drucker, americký pedagog a spisovatel)

Na základě pracovních zkušeností a po seznámení se s řízením ve společnosti XY, a.s. jsem se setkala s problémy při změně organizační struktury z funkční na maticovou. Ve své práci neuvádím konkrétní název společnosti, jelikož nemám oficiální povolení vedením této organizace. Nepoužiji žádné dokumenty, které nesou status „Tajné“, či které by mohly tuto společnost nějakým způsobem poškodit. Použila jsem pouze veřejně dostupné informace a vlastní zkušenosti.

V maticové (předmětné) struktuře vzniká problém kompetenčního střetu vlivem porušení Faylorovské zásady „jeden nadřízený pro každého podřízeného“. V teorii je tento nedostatek vyřešen rozdílnou skladbou rozhodnutí, o kterých rozhoduje funkční manažer (způsobnost pracovníka) a projektový manažer (konkrétní nasazení na pracovní úkol). V praxi tato teorie často selhává vlivem nižší komunikace mezi projektovým a funkčním manažerem a také vlivem nekompatibility organizačního a podpisového řádu.

Společnost XY, a.s. je mateřskou společností skupiny XY. Tato skupina se díky výši svého ročního obrátu, základního kapitálu a počtem zaměstnanců řadí mezi velké společnosti. Ve svém oboru dominuje na českém trhu a patří mezi významné hráče ve střední a východní Evropě. Společnost XY, a.s. má ve svých dceřiných společnostech většinový podíl a sama je většinově vlastněna zahraniční společností, zbývající podíl vlastní drobní akcionáři. Akcie jsou volně obchodovatelné na akciovém trhu.

Skupina XY sdružuje několik společností, které se zabývají zejména výrobou a prodejem výrobků a služeb. Skupina provozuje také vlastní dopravní služby a financuje vlastní výzkum a vývoj.

Společnost XY, a.s. funguje jako řídicí společnost svých dceřiných společností. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí její činnost a jedná jejím jménem. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Vedoucími osobami ve společnosti jsou osoby ve výkonných řídicích funkcích. Těmito řídicími pracovníky jsou osoby ve funkcích generální ředitel, finanční ředitel, ředitel investic a personální ředitel.

Během roku 2006 došlo k implementaci prvních kroků vedoucích ke kompletní restrukturalizaci celé skupiny, při které mimo jiné byl také realizován přesun administrativních pracovníků a specialistů ze společnosti XY, a.s. do servisní dceřiné společnosti s představou, že v mateřské společnosti zůstane pouze top management a vybraní specialisté. Hlavním důvodem bylo snížení počtu zaměstnanců v akciové společnosti, kde jejich počet měl být nižší než padesát.

Aby byly zachovány práva, povinnosti a zejména náplň pracovních činností převedených zaměstnanců, došlo k přeměně organizační struktury z funkční na maticovou. V servisní společnosti byli všichni tito zaměstnanci podřízeni funkčnímu manažerovi, který byl zároveň také výkonným ředitelem a jednatelem, a v propojení se společností XY, a.s. organizačně spadali pod svého dosavadního nadřízeného, který se touto organizační změnou stal projektovým manažerem.

Hlavním problémem ve změně organizačního řízení ve společnosti XY, a.s. bylo nepropracované vymezení pravomocí a zejména zodpovědnosti managementu jak funkčního, tak projektového. V žádném oficiálním dokumentu či firemní normě nebyly přesně vymezeny role obou nadřízených. Změna způsobila problémy zejména ve schvalovacích procesech, podpisových právech, či v účetnictví při správném zařazení určitých nákladů k patřičnému nákladovému středisku. Tyto problémy byly řešeny průběžně a popřípadě se zpětnou platností, vše bylo samozřejmě právně opatřeno.

2. Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce je poukázat na důležitost správného stanovení organizační struktury, její vliv na řízení společnosti a zaměření se na případné problémy při restrukturalizaci velkých společností, zejména pak při přechodu z funkčního způsobu řízení na maticový způsob řízení. Ve své práci jsem využila jak teoretických znalostí získaných zejména z předmětů teorie řízení, obchodní nauky a ekonomiky podniku, tak zkušeností praktických, které jsem nabyla během dosavadní pracovní kariéry.

Pojem řízení je znám již od počátku lidské civilizace. Sloveso řídit pochází z italského *maeggiare* (zpracovat – zejména nástroje), je odvozeno z latinského *manus* (ruka). Francouzské slovo *management* (později *management*) ovlivnil vývoj anglického slova *management* v průběhu 17. a 18. Století. Jeho smyslem je ve všech obchodních a organizačních činnostech řízení jednotlivce či skupiny lidí k dosažení konkrétně stanovených cílů a úkolů s využitím dostupných zdrojů účinně a efektivně. Každý z nás bohužel schopnost správně vést, správně se rozhodovat nemá. Někteří lidé mají vůli se této schopnosti naučit, jiní se s touto schopností narodí.

V rámci ekonomického podniku jsou termíny *management* označování pracovníci na řídicích pozicích. Podle P. F. Druckera je *management* orgánem společnosti a jeho hlavní definice je dána prostřednictvím identifikace a vysvětlení jeho úkolů. Jedná se o tři úkoly, všechny stejně důležité, ale zásadně rozdílné, které musí *management* plnit, aby příslušné instituci umožnil fungovat a přinášet žádoucí výsledky:

- Stanovení konkrétního účelu a poslání dané organizace, ať jde o podnikovou organizaci, příspěvkovou organizaci, či neziskovou společnost
- Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků
- Řízení sociálních důsledků činnosti společnosti a jejich sociálních povinností.

[1]

Kvalitní vedoucí pracovníci jsou také jenom lidé a jako všichni jsou i oni jak tělesně, tak i duševně omezeni v efektivním vedení svých podřízených pracovníků. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí vedení nebo řízení. Rozpětí řízení je tedy počet

podřízených, které je manažer schopen zvládnout řídit. Průměrná hodnota se v literatuře liší, některé zdroje uvádějí doporučený počet mezi 5 až 10, jiný zdroj uvádí, že zkušený manažer zvládne 7 podřízených, jiný až 25. Tento počet je závislý zejména na propracovanosti a kvalitě informačních kanálů. Každý nadřízený by měl mít se všemi svými podřízenými jasné vztahy a měl by mít také přehled o vzájemných vztazích mezi svými podřízenými. Hodnota rozpětí závisí na počtu vazeb, které v podniku existují.

Toto rozpětí řízení je vyjádřeno vzorcem:

$$V_c = n * \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

V_c ... celkový počet vazeb, které manažer má se svými podřízenými

n ... počet podřízených

Vlivy na rozpětí řízení:

- profesionalita a odbornost – čím větší jsou znalosti a dovednosti podřízených, tím jsou schopni pracovat samostatněji a bez dohledu
- nejistota úkolů chápaná ve vztahu k jejich složitosti – v případě, že podřízeným jsou často zadávány těžko řešitelné problémy, mohlo by blízké řízení být nápomocno při nacházení lepších řešení. Širšího rozpětí řízení může být použito v případě, že jsou úkoly jasné a snadno řešitelné
- výcvik – vzdělávání či školení podřízených i nadřízených. Více školení podřízení jsou schopni pracovat bez bližšího vedení
- fyziké rozložení – je ovlivněno potřebou počtu zaměstnanců. Čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení
- vyžadované vzájemné působení – rozpětí řízení je užší, jestliže je vyšší požadavek vzájemného působení mezi nadřízenými a podřízenými
- podobnost úkolů – širší rozpětí řízení je v případě podobnosti úkolů
- spojování úkolů – užší rozpětí řízení je potřebné v případě nutnosti propojení zadávaných úkolů

- standardizované procedury – rozpětí řízení je široké, jestliže v úkolech jsou použity stejné či standardizované procedury.

Dalším určujícím faktorem pro správné stanovení kapacitního počtu podřízených je určení kapacity vedoucích pracovníků. Zde existují dva druhy stanovování kapacity. Jedná se o metodu analytickou a metodou syntetickou. [2]

Metoda analytická zjišťuje průměrnou řídicí kapacitu vedoucích v jednotlivých organizačních složkách. [5] Vychází ze vzorce:

$$q = \sqrt[n]{\frac{a_o}{\rho * a_v}}$$

q ... průměrná řídicí kapacita

a_o ... počet manuálních pracovníků

a_v ... počet vedoucích pracovníků

n ... počet stupňů řízení

ρ ... koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižším stupni řízení

Metoda syntetická je stanovována pomocí bodového hodnocení obtížnosti postavení nadřízených pracovníků a určování normy řídicí kapacity. Metodu bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity je znázorněna v tabulce, která je přílohou č. 1. Hodnotící body sečteme a celkový počet vyhledáme v tabulce, která je přílohou č. 2. Zde potom dle stupně řízení najdeme doporučený počet podřízených. [2]

Počty stupňů řízení a počty podřízených pracovníků připadající na jednotlivé manažery společnosti má přímý vliv na zvolení správné organizační struktury firmy, a jsou tedy jedním z hlavních faktorů ovlivňující zvolení vhodného uspořádání. Mezi další podněty, které vedou k sestavování správné struktury společnosti či k její změně, patří rovněž celková velikost společnosti, právní forma, objemovost produkce, rozmanitost

produkce, postavení na trhu a jeho velikost, hospodářská situace, strategie společnosti, cíle společnosti, kultura společnosti, ale v současné době bohužel také neformální vztahy ve společnosti, zejména ve vrcholovém vedení. Poslední bod je častým „kámenem úrazu“ mnoha soukromých firem. Na posty vedoucích pracovníků jsou často dosazováni nekvalifikovaní manažeři, kteří nemají dostatečné znalosti a zkušenosti v daném oboru.

Jako ve všech profesích, kde nějakým způsobem figuruje práce s lidmi, tak i tady je hlavním prvkem lidský element. Jedním z klíčových faktorů, na kterém závisí funkčnost a stabilita týmu, jsou mezilidské vztahy. Proto každý vedoucí pracovník, manažer by si měl svou pracovní skupinu sestavit tak, aby fungovala jako celek, jako jeden člověk. Jednotlivé články týmu by měly mít příslušnou kvalifikaci a zkušenosti v daném oboru, doplňovat se a zároveň spolu „zdravě“ soutěžit. To platí ve všech stupních řízení ve společnosti.

3. Literární rešerše

3.1. Co je organizační struktura

Organizační struktura je uspořádáním jednotlivých stupňů řízení, horizontální i vertikální členění organizace a zařazení jednotlivých oddělení a propojení mezi nimi. Organizační uspořádání společnosti graficky znázorňuje tzv. organizační schéma, které je základní kostrou řízení. Na základě dané organizační struktury řídicího systému se realizuje proces řízení.

Struktura je mechanismem rozdělejícím práci mezi členy organizace a koordinací jejich činností tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů společnosti. Činnost jednotlivých pozic je vymezena organizačním řádem a pracovním řádem. Náplň konkrétních pracovních pozic je pak uvedena v detailních popisech práce.

Správné nastavení organizačního uspořádání zefektivňuje činnost dané organizace a využití zejména pracovních zdrojů společnosti umožňuje přehledné sledování činností firmy, usnadňuje přidělování odpovědnosti za jednotlivé oblasti, napomáhá koordinaci dílčích činností v jednotlivých oddělení a přispívá k rychlejší adaptaci k měnícím se podmínkám okolí.

Organizační struktura má být založena na objektivitě, na společných zájmech členů organizace, měla by být neutrální. Takto je předkládána členům organizace, takto ji vidí i její tvůrci – vrcholové vedení a odborní pracovníci, kteří ji navrhují. Ve skutečnosti však vyjadřuje subjektivní hodnoty, zájmy a přání svých navrhovatelů. [3]

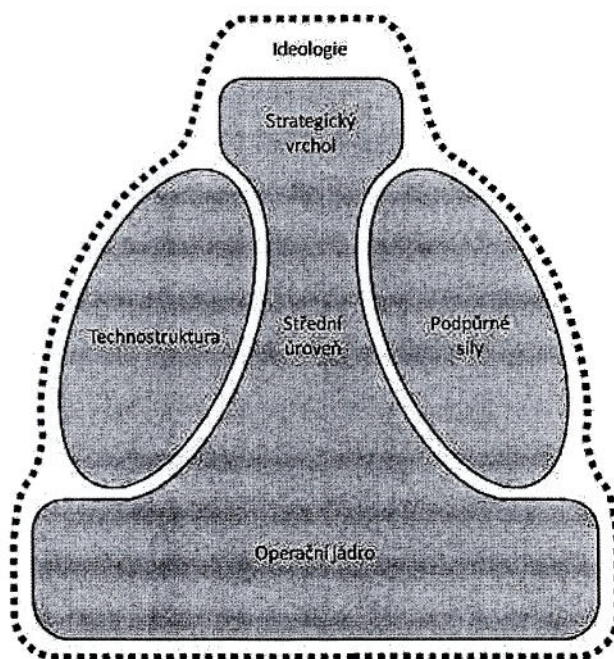
Organizační struktura je jedním z elementů, které umožní dosáhnout organizaci stanovených cílů. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky. Při návrhu organizační struktury musíme uvážit pět hlavních aspektů: specializaci (otázka zabývající se tím, jak úzce či naopak komplexně zaměřená je náplň jednotlivých pracovních činností), hierarchii (otázka, zda má být organizace strmá či plochá, jakým způsobem tato volba ovlivňuje chod organizace),

seskupování (aspekt, zda mají být jednotliví pracovníci rozděleni do oddělení funkčně podle specializace nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí), integraci (jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity) a řízení (způsob, jakým bude management provádět řídicí činnost). [4]

3.2. Základní části organizace podle Mintzberga

Schéma dělení organizace podle Henryho Mintzberga je na obrázku č. 1. Zachycuje kompletní rozdělení společnosti a podle velikostí jednotlivých částí, lze stanovit správnou organizační strukturu. Základní části jsou charakterizovány následovně:

- Ideologie - sdílené hodnoty, vize a kultura
- Strategický vrchol - vrcholový management stanovující strategii a cíle
- Střední úroveň - střední management zajišťující komunikování nahoru a dolů a vztahy s dodavateli a zákazníky
- Technostruktura - odborníci odpovědní za vývoj, inovace, výrobu, marketing
- Podpůrné síly - odborníci odpovědní za lidské zdroje, finance, znalosti, majetek
- Operační jádro - zajišťuje výrobu a provoz [9]



Obrázek č. 1 – Základní části organizace podle H. Mintzberga

3.3. Typy organizačních struktur

Organizační struktury můžeme rozdělit dle těchto hledisek:

1. Formálnosti
2. Sdružování činností
3. Rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
4. Míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
5. Členitosti (počtu podřízených strukturních jednotek)
6. Časového trvání

V této části práce se zaměřím zejména na dvě organizační struktury, které byly použity ve společnosti XY, a.s. Jak je již výše zmíněno, jedná se o schéma funkční a z něho převod na maticové.

3.3.1. Organizační struktury podle formálnosti

Podle formálnosti dělíme organizační struktury na formální a neformální.

3.3.1.1. Formální organizační struktury

Je chápána jako uspořádání organizačních jednotek určené vnitřními normami, směrnici a předpisy dané společnosti, které stanovují strategie a cíle firmy. Determinuje relace mezi nadřízenými a podřízenými a popisuje vzájemné vazby, pravomoci a odpovědnost. Formální organizační struktura je nezbytnou součástí v řízení většího počtu lidí, sjednocuje veškeré procesy a činnosti společnosti.

3.3.1.2. Neformální organizační struktury

Vznikají ve společnosti spontánně a vyplývají z osobních vztahů zaměstnanců a jejich společných zájmů. Vzniká a je uplatňována zejména tam, kde nepůsobí stránka formální.

3.3.2. Organizační struktury podle sdružování činností

Z tohoto hlediska organizační struktury dělíme na funkcionální (funkční), výrobní a ostatní účelové.

3.3.2.1. Funkcionální (funkční) organizační struktury

S tímto typem organizační struktury se v praxi setkáváme nejčastěji ve středně velkých podnicích. Má dva hlavní charakteristické rysy, kterými jsou hierarchie a odbornost jednotlivých manažerů. M. Malý a J. Dědina ve své knize tuto strukturu charakterizují jako efektivní strukturu jednoho podniku, kde klíčové činnosti připadají na jednotlivé oblasti specializace. V takovýchto případech může výrazná specializace a důraz na řešení úkolů z funkční oblasti zlepšit jak operační efektivitu, tak rozvoj zvláštních schopností (vlastností). Celkově vzato organizování podle funkčních specializací podporuje plné využití nejmodernějších technických poznatků a napomáhá danému oboru vydělávat na efektivitě vyplývající z užití těchto technických poznatků; zároveň také umožňuje v oboru vytvořit zisk z používání specializované pracovní síly, speciálních zařízení a vybavení. Toto jsou strategicky závažné principy z hlediska jednooborových organizací, podniků s dominantním postavením výrobku na trhu, pro vertikálně integrované firmy. Tyto příčiny také vysvětlují, proč mají zmíněné typy organizací jistý druh decentralizované, funkčně specializované struktury. [5] Uspořádání tohoto typu organizační struktury je znázorněn na obrázku č. 2.

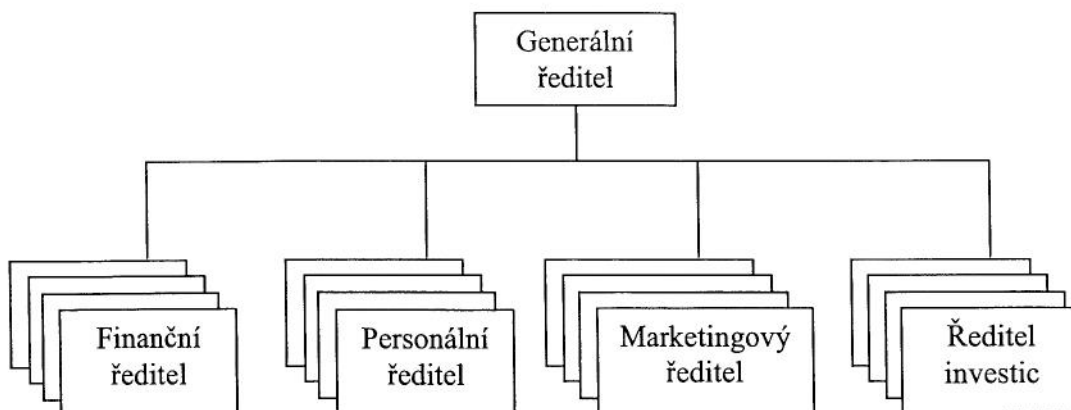
J. Dědina a J. Cejthamr ve své knize Management a organizační chování uvádějí mezi silné stránky funkčního uspořádání:

- efektivní využití zdrojů. Seskupením společných úloh je možná úspora nákladů a času. Každé z oddělení (úseků) je schopné sloužit jiným oddělením (úsekům) efektivně, a to mobilizací odborných znalostí na řešení problémů. Zdroje jsou efektivněji využívány tím, že členové sdílejí společné vybavení a zařízení na jednom místě.
- jednotný odborný vývoj dovedností. V rámci jednoho oddělení je možné o mnoho intenzivnější školení, z důvodů podobných znalostí a prioritního vývoje dovedností. Členové mají možnost specializovat se na danou dovednost ve větší míře tím, že sdílejí informace se svými kolegy z úseku.

- jasná cesta ke kariéře. Zaměstnanci jasně chápou požadavky dané práce a cestu, kterou jim může přinést povýšení. Pozorováním kolegů s podobným zázemím a odbornými znalostmi zaměstnanec rychle pochopí, které aktivity jsou pro organizaci žádané a které naopak ne.
- strategické rozhodování shora. Centralizovaná struktura rozhodování zabezpečuje jednotu směru tím, že top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu celé organizace. Úsekem jsou určené cíle, které podporují celkovou strategii celé organizace.
- dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení. Společné zázemí členů v rámci oddělení umožňuje vzájemnou komunikaci a dokonalejší kolegiálníitu. To je dáno skutečností, že členové oddělení jsou ochotnější pracovat v týmu tak, aby dosáhli cíle podniku. [3]

Mezi nedokonalosti této organizační struktury pak uvádějí:

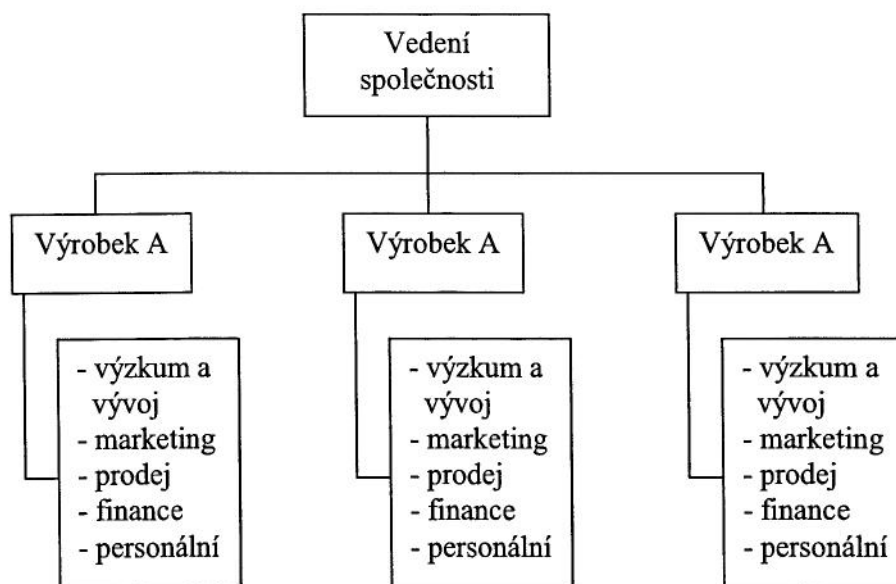
- pomalé rozhodování. Pokud si uvědomí fakt, že strategický rozhodovací proces leží na nejvyšší úrovni podniku, pak se vedoucí úseků mohou dostat do situace, kdy nadměrné množství rozhodnutí může znásobit jejich problémy vyskytující se v oddělení. To většinou způsobuje, že rozhodnutí jsou zpomalená nebo ochuzena o kvalitu, což zapříčiní zpoždění i další problémy v podniku.
- méně inovativní struktura. Vedoucí úseků se zaměřují pouze na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace. Vývoj nového produktu, využití nové technologie nebo návrhy na nové metody řešení problémů se často neprosadí.
- nejasná otázka odpovědnosti. Úspěchy a neúspěchy organizace jsou výsledkem aktivit všech úseků. Výroba, marketing, finance, výzkum a vývoj kromě jiných přispívají k dosažení cílů podniku. Avšak příspěvek každého úseku k úspěchu či neúspěchu není vždy očividně zřejmý.
- slabá koordinace mezi útvary. Členové každého úseku mohou mít pocit izolace a dokonce i nepřátelství vůči členům ostatních úseků. To může vést k tomu, že členové ztratí ochotu podpory anebo kompromisu s ostatními úseky, aby právě oni mohli dosáhnout cíle organizace. [3]



Obrázek č. 2 – Funkcionální (funkční) organizační struktura

3.3.2.2. Výrobové organizační struktury

V tomto typu je společnost rozdělena na úseky dle druhů výrobků, které společnost produkuje. V každém úseku jsou soustředěny všechny řídicí činnosti se zaměřením na daný výrobek a řídí jej jeden manažer. Výhodou tohoto typu struktury je hlavně komplexní řízení jednotlivých firemních aktivit a pružnost při změnách prodeje. Nevýhodami je obtížné řízení společnosti jako celku a zejména pak prodejní politiky. Ukázka této organizační struktury je znázorněna na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3 – Výrobová organizační struktura

3.3.2.3. Ostatní účelové organizační struktury

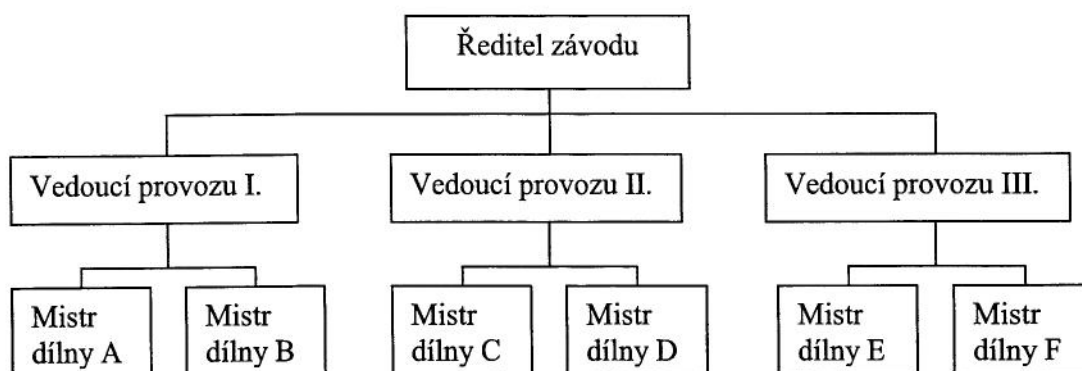
U tohoto typu se úseky sdružují dle zákazníků, dodavatelů, poskytovaných služeb či teritoriálního určení prodeje.

3.3.3. Organizační struktury podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

V tomto členění organizační struktury jsou děleny na liniové, štábní, liniově štábní a cílově-programové.

3.3.3.1. Liniové organizační struktury

Jak uvádí J. Dědina ve své knize, tato struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení, viz obrázek č. 4, avšak současně s tím začaly vznikat obtíže. Pramenily zejména z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných, evidenčních i jiných. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální úpravy a vedly k dalším typům organizačních struktur (například k liniově štábnímu nebo funkčnímu). Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. [3]



Obrázek č. 4 – Liniová struktura a části organizace

3.3.3.2. Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Tuto definici uvádí J. Dědina. [3]

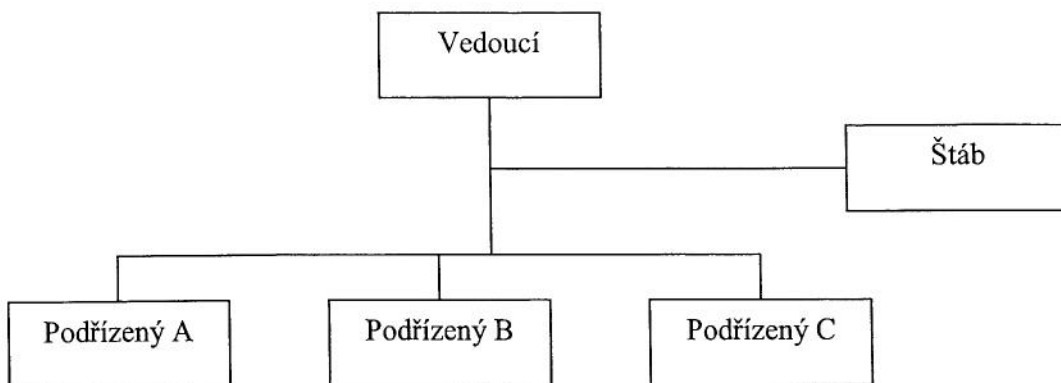
Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími, popř. i mezi odbornými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů. Znalosti štábních pracovníků jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku. [3]

3.3.3.3. Liniově štábní organizační struktury

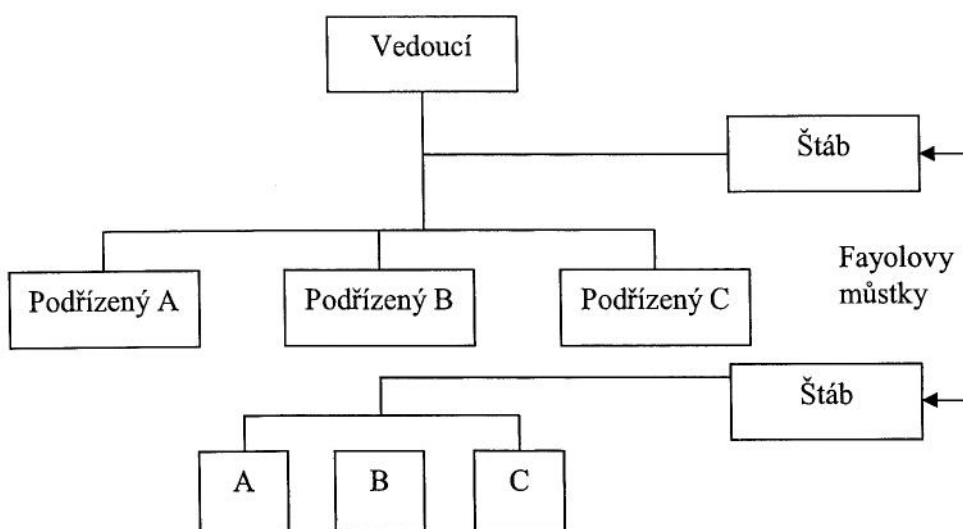
Podle J. Dědina tyto struktury obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna, nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence více liniových vedoucích, a tím i nekonzistence ve vedení. [3]

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou silně funkční struktury. A patří k nejrozšířenějšímu typu struktur. Zjednodušená organizační schémata těchto struktur je zobrazeno na obrázku č. 5 a č. 6.

Hlavní slabinou celkové koncepce liniově štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Akcent je u nich především kladen na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat. V pozadí je elementární jádro efektivního a racionálního lidského konání: čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout. [3]



Obrázek č. 5 – Liniová organizační struktura



Obrázek č. 6 – Vícelinová organizační struktura

3.3.3.4. Cílově-programové organizační struktury

J. Dědina tyto struktury charakterizuje jako netradiční s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány též jako pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců i skupin. Cíle podniku jsou jejich nejvýznamnější strukturotvornou veličinou. [3]

Mezi tyto organizační struktury patří také struktura maticová, která je výslednou ve společnosti XY, a.s. po restrukturalizaci.

Maticové organizační struktury

J. Dědina ji ve své knize popisuje jako pokus o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů a skupina cílově orientovaných útvarů, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci. [3] Toto uspořádání je nastíněno na obrázku č. 7.

Maticová struktura se rodí při sestavování pracovních týmů, zaměřených na určitý problém v rámci organizace. Týmy bývají mnohdy dočasné a po splnění úkolů týmu nastupují jeho členové do jiných týmů. Maticové uspořádání by mělo omezit nevýhody funkční i divizní struktury. Na druhé straně však má řadu vlastních problémů. [3]

Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Obecně se vychází z toho, že vedoucí projektu by měl mít větší vliv na řízení úkolů s ohledem na otázky „jak“ a „kdo“, přičemž v praxi jsou možné různé kombinace, které by měly být před zahájením projektu jednoznačně objasněny a případně písemně zachyceny. [4]

Toto uspořádání se nabízí u podniků, ve kterých probíhá současně velké množství projektů. Přitom je spíše výhodné, aby byla zajištěna odpovědnost za vedení projektu a také přístup k funkčním zdrojům. [3]

Výhody a nevýhody dle J. Dědiny jsou následující:

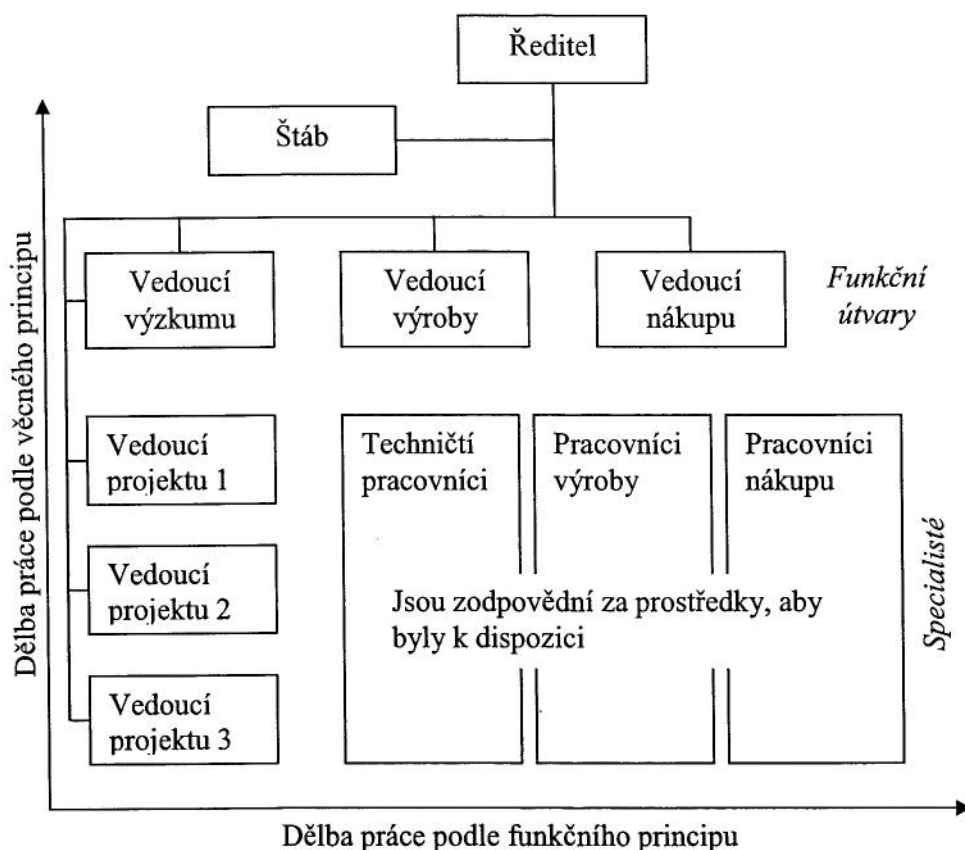
Výhody:

- eliminace režijních nákladů pomocí zařazení pracovníků do více organizačních projektů

- členové projektových týmů, pracovníci různých oddělení mohou s použitím univerzálnějších znalostí mnohem rychleji řešit přidělené projekty
- vyšší ochota managementu poskytnout více finančních prostředků na vzdělání, jelikož je zřejmá úzká vazba mezi vynaloženými náklady a přidanou hodnotou pro zákazníka. [4]

Nevýhody:

- dvě role v organizaci mohou vést k odpovědnosti vůči dvěma vedoucím, což zvyšuje stres
- může být obtížné uspokojivě zvládat práci na různorodých projektech v různých týmech
- možnosti povýšení jsou nižší, jelikož dochází především k horizontálnímu pohybu pracovníka v organizační struktuře. [4]



Obrázek č. 7 – Maticová organizační struktura

3.3.4. Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

V tomto způsobu členění rozdělujeme struktury na centralizované a decentralizované. U centralizovaných jsou veškeré pravomoci a odpovědnosti soustředěny centrálně na vrcholové vedení společnosti, které rozhoduje o všech krocích firmy.

V decentralizované uspořádání jsou pravomoci a odpovědnosti delegovány na větší okruh vedoucích pracovníků. Vrcholové vedení pak vykonává funkci zejména kontrolní a koordinační.

Výhody centralizace a decentralizace J. Dědina uvádí ve své knize následovně:

Centralizace

- možnosti větší jednotnosti a konzistence v rozhodování
- vrcholoví manažeři mají spíše na zřeteli budoucí plány organizace, tím pádem jsou jejich rozhodnutí s vysokou pravděpodobností ta nejlepší možná
- nižší potřeba drahých, špičkových manažerů
- nižší nutnost rozsáhlého plánování [4]

Decentralizace

- rozhodování na nižších úrovních probíhá snáze
- nižší management se může rozhodovat mnohem pružněji
- nižšímu managementu je poskytnuta možnost rozvíjet jejich rozhodovací dovednosti
- motivace nižších manažerů je vyšší, pokud jsou sami zapojeni do rozhodovacího procesu a nemusí pouze vykonávat nařízení vrcholového managementu
- pracovní zátěž je rozložena na více lidí. Proto má vrcholový management více času pro strategické plánování. [4]

3.3.5. Organizační struktury podle členitosti

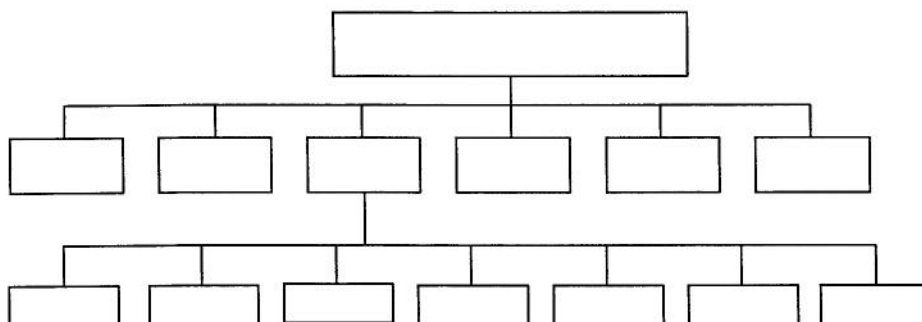
Toto rozdělení je základním členěním organizačních struktur, zde jsou uváděné dva druhy, a to ploché (široké) a vysoké (štíhlé). Toto rozlišení je na základě počtu stupňů řízení a počtu jednotlivých oddělení na určitých stupních řízení.

3.3.5.1. Plochá (široká) organizační struktura

Hlavními znaky širokého organizačního uspořádání jsou malá vertikální členitost, tzn. malý počet stupňů řízení a velký počet zaměstnanců podřízených jednomu nadřízenému, který má široké rozpětí řízení, pravomocí a povinností.

Výhodami tohoto uspořádání je delegování pravomocí nadřízenými na své podřízené a pečlivý výběr těchto podřízených.

Nevýhodami je většinou přetížení vedoucích pracovníků, kteří by v tomto uspořádání měli být mimořádně kvalitními manažery. Je zde také riziko, že manažer může díky velkému počtu podřízených ztratit přehled jak o jejich činnosti, tak o jejich jednotlivých odpovědnostech. Grafické znázornění široké organizační struktury je znázorněno na obrázku č. 8.



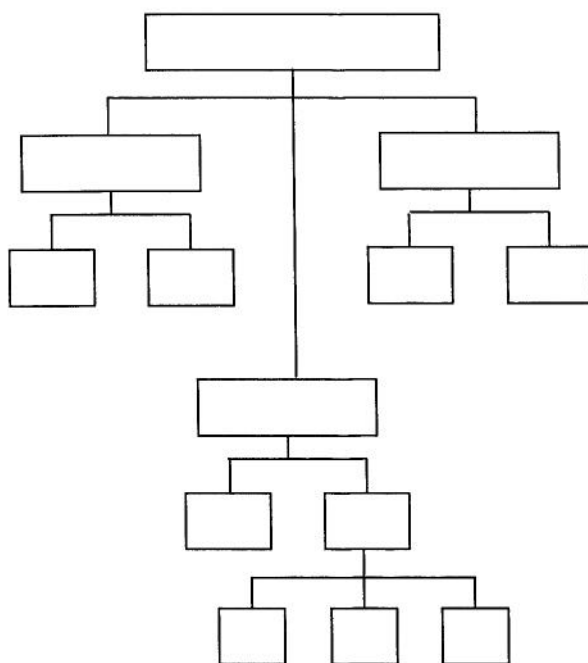
Obrázek č. 8 – Organizační struktura široká (plochá)

3.3.5.2. Vysoká (štíhlá) organizační struktura

Mezi hlavní znaky tohoto organizačního seskupení patří velký počet stupňů řízení a malý počet podřízených spadajících pod jednoho nadřízeného čili úzké rozpětí řízení.

Výhodami je úzká kontrola podřízených a jejich vedení a zejména rychlá komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucím pracovníkem. Nevýhodami je zejména vyššími náklady, způsobenými větším počtem úrovní. Dále zde vzniká nebezpečí pomalejšího a méně pružného řízení a každá úroveň řízení je filtrem komunikačních toků.

Grafické znázornění vysoké organizační struktury je znázorněno na obrázku č. 9.



Obrázek č. 9 – Organizační struktura vysoká (štíhlá)

3.3.6. Organizační struktury podle časového trvání

Zde rozlišujeme organizační struktury dočasné a trvalé. Dočasné jsou časově omezené, jedná se zejména o struktury, které jsou aplikované na dobu trvání určitého projektu či dočasného způsobu řízení společnosti. Trvalé organizační struktury využívají dočasných struktur.

3.4. Organizační normy

Stanovení veškerých pravomocí a zodpovědností jednotlivých pracovníků a vazby mezi jednotlivými úseky nám upravují organizační normy společnosti. Jejich obsahem jsou formální vztahy společnosti. Organizační normy formulují hlavní vztahy mezi jednotlivými odděleními společnosti, upřesňují organizační řízení, stanovují způsob kontroly jakosti práce, jsou základem pro hodnocení pracovníků a způsob jejich odměňování, zachycují způsob rozhodování v opakujících se procesech.

Ve společnostech se můžeme setkat s několika typy organizačních norem a rozdělit je můžeme do třech skupin, a to normy dokumentační, prováděcí a organizační.

Mezi základní organizační normy patří zejména organizační řád, organizační struktura a organizační směrnice. Organizační řád vymezuje pravomoci, odpovědnosti, činnosti a povinnosti jednotlivých oddělení či útvarů společnosti. Funkce organizační struktury a jejich druhy jsou popsány výše. Organizační směrnice určují, jakým způsobem mají být vykonány jednotlivé činnosti uvnitř společnosti. Mezi směrnice patří například pracovní řád, řízení výroby, bezpečnostní směrnice, směrnice o způsobu inventarizace atd.

Všechny organizační normy musí splňovat určité náležitosti, mezi které patří komplexnost, úplnost, účelnost, nespornost, pochopitelnost pro uživatele, odolnost proti změnám, jednoznačnost, návaznost a otevřenost. V případě, že dojde ve společnosti ke změně obecného závazného právního předpisu nebo efektivního výkonu administrativních agend, či dojde k organizačním změnám nebo je zaveden nový softwarový systém, všechny tyto změny se projeví také ve změně organizačních norem.

4. Aplikační část

4.1. Organizační uspořádání před restrukturalizací

Jak již bylo výše zmíněno, společnost XY, a.s. se řadí mezi velké společnosti. Původní uspořádání před restrukturalizací bylo funkční a řízení bylo přímé. V čele společnosti byl generální ředitel, který současně zaujímal post předsedy představenstva. Jeho přímými podřízenými byli:

- finanční ředitel
- personální ředitel
- ředitel investic
- ředitel právního oddělení
- ředitel auditu
- ředitel bezpečnosti a kontroly
- ředitel IT
- ředitel marketingu.

Všichni tito vrcholoví manažeři byli zodpovědní nejen generálnímu řediteli, ale také představenstvu, vedli samostatně svůj tým, který tvořili manažeři pododdělení, specialisté a asistentka. Jednalo se tedy o klasické uspořádání společnosti se zastoupením všech hlavních útvarů, které se uvádějí v literatuře jako strategické pro vedení velké společnosti.

Dceřiné společnosti v té době fungovaly jako samostatné jednotky se svým vlastním vedením a způsobem řízení. Hlavním článkem zde byl výkonný ředitel a jemu přímo podřízení ředitelé jednotlivých oddělení, popřípadě útvarů a divizí. Výkonní ředitelé jednotlivých dceřiných společností měli v té době reportovací povinnost generálnímu řediteli a představenstvu společnosti XY, a.s.

Cíle společnosti XY, a.s. a jejich dceřiných společností byly společné. Mateřská společnost byla řídicím článkem a veškerá strategická rozhodnutí byla prováděna prostřednictvím schválených rozhodnutí představenstva. V případě, že se rozhodnutí mělo

dotýkat taktéž některé z dceřiných společností, byl jeho návrh předložen k projednání v dceřině společnosti a vzhledem k většinovému podílu i zde byl schválen a přijat. Většina vnitřních norem byla v celé skupině totožná a veškeré procesy fungovaly na téměř stejném principu, jak již bylo uvedeno u společnosti XY, a.s.

V mateřské společnosti i v jednotlivých dceřiných společnostech řízení fungovalo bez jakýchkoliv větších problémů, průhledně a s maximálním přehledem. Všichni zaměstnanci měli pevně stanovenou svou pracovní náplň, která byla dána popisem pracovních činností. Všechny procesy byly popsány vnitřními normami, které byly rozděleny na řady, politiky, směrnice a nařízení.

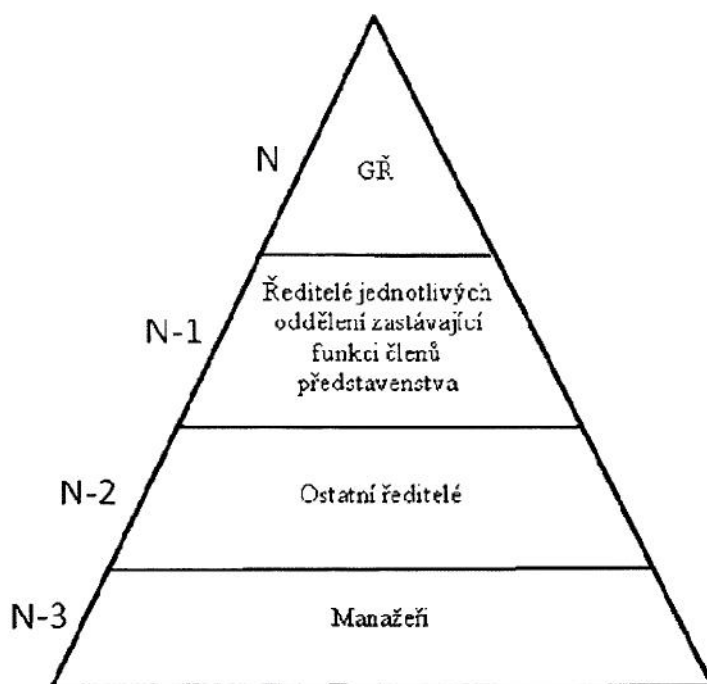
Ředitelé jednotlivých oddělení reportovali generálnímu řediteli a byli odpovědní za jim přidělenou činnost. Byli zaměřeni pouze na činnost svého oddělení a svým způsobem separováni od ostatních činností ostatních oddělení. Oddělení mezi sebou velmi dobře komunikovala, zaměstnanci přesně věděli na koho se obrátit v případě problému či jen dotazu. Struktura co se týče společnosti XY, a.s. byla jasná a průhledná.

Finanční náklady v tomto uspořádání byly zaúčtovány na příslušné nákladové středisko, příslušného oddělení a proto celkové účetnictví bylo zcela přehledné. Jednotliví ředitelé odpovídali za jim přidělený rozpočet a jeho čerpání bylo nezpochybnitelné. Nepřekročení přidělené výše rozpočtu na jednotlivé oddělení bylo jedním z ročních cílů každého ředitele, podle kterých byli hodnoceni na roční bázi.

Uspořádání v mateřské společnosti bylo tedy nastaveno správně a fungovalo. Ovšem slabou stránkou zde byla velká vzdálenost v řízení dceřiných společností. Vedení společnosti XY, a.s. nemělo přímý dohled nad chodem těchto společností a informační kanál byl velmi zdlouhavý a často komplikovaný. Řízení „dceřinek“ bylo tedy často nepružné, zdlouhavé a pro vedení mateřské společnosti nepřehledné. Toto negativum se ovšem dalo řešit změnou ve způsobu reportování a ve zlepšení komunikačních kanálů.

Rozdělení top managementu do jednotlivých úrovní, tzv. leveling je nastíněn na obrázku č. 10. Na základě tohoto levelingu byl sestaven podpisový řád, stanovení pravomocí a odpovědností, ale také například úroveň odměňování a benefitů.

Uspořádání v dceřiných společnostech bylo téměř obdobné. Výjimkou byly dvě výrobní společnosti, kde organizační uspořádání bylo na základě jednotlivých výrobních divizí. U těchto společností bylo řízení mnohem složitější, ale opět bylo položeno na základě výkonný ředitel a jeho přímí podřízení byli odborní a divizní ředitelé.



Obrázek č. 10 – Leveling společnosti XY, a.s. před restrukturalizací

4.2. Organizační uspořádání po restrukturalizaci

K celkové restrukturalizaci došlo v několika krocích. První změny nastaly v dceřiných společnostech, kde došlo k fúzím některých z nich a ke změnám právních forem. Vznikla nová servisní společnost, do které byli převedeni administrativní pracovníci a částečně specialisté dceřiných společností a mateřské organizace.

Servisní společnost nyní funguje na způsob outsourcingové společnosti, která převzala od všech organizací ve skupině veškerou administrativní a podpůrnou činnost a tyto služby jim tzv. outsourcuje. Tato činnost byla po právní stránce opatřena tzv. SLA smlouvou (Service level agreement), neboli servisní smlouva. Tato smlouva byla zvláště uzavřena s každou společností ve skupině. Outsourcovány byly činnosti zejména oddělení marketingu, IT, personálního, finančního a auditu.

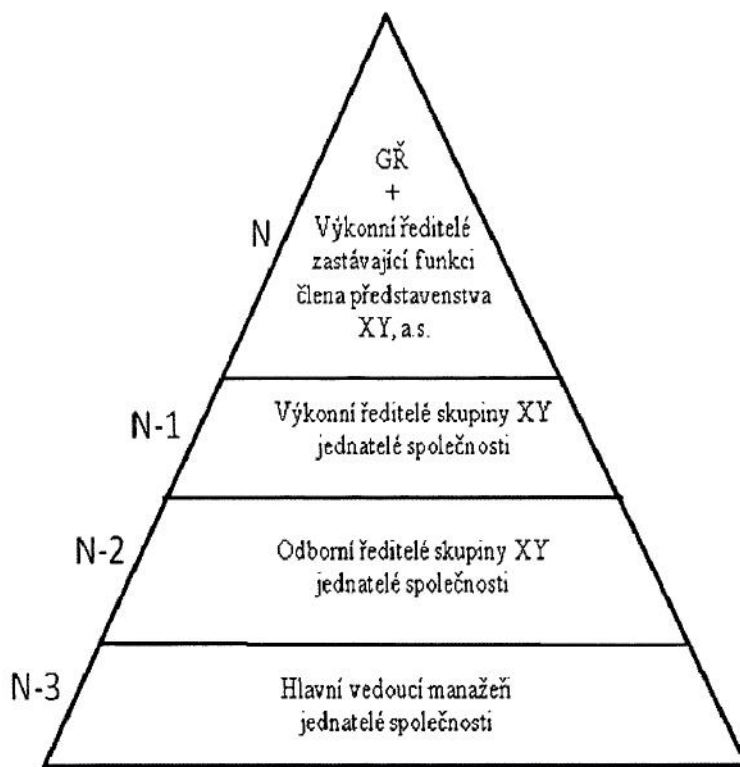
V praxi to v mateřské společnosti vypadalo následovně. Převedení zaměstnanci nadále vykonávali svou dosavadní činnost a reportovali nejen svému současnému projektovému manažerovi, dosavadnímu přímému nadřízenému, ale výsledky své činnosti předávali zaměstnancům servisní společnosti příslušného oddělení, kteří je „zpracovali“ a tyto výsledky konsolidovali s ostatními společnostmi. Začalo tedy docházet duplicitnímu vykazování identických pracovních úkonů, což mělo za důsledek razantní snížení efektivity práce, ztrátu kontroly nad prováděnými činnostmi a logicky vedlo ke zvýšení nákladů.

V rámci restrukturalizace bylo propuštěno poměrně velké množství administrativních pracovníků, což způsobilo zmatek a některé procesy byly vykonávány nepřesně a s velkou chybovostí. Činnost těchto zaměstnanců přecházela postupně na manažery a ředitele, kteří ji nebyli zvyklí vykonávat, nebyli s ní zcela obeznámeni a vzhledem ke svému pracovnímu vytížení na ni neměli ani časovou kapacitu.

Způsob přesunu zaměstnanců a celková restrukturalizace nebyla detailně zpracována a popsána v žádném dokumentu. Před a ani v průběhu změny nebyly upraveny vnitřní normy společností, ve kterých se promítla nadcházející situace. Nebyly propočítány řídicí kapacity, a tím docházelo k velkému pracovnímu zatížení zejména vedoucích pracovníků, kteří ztráceli přehled o svých podřízených a jejich konkrétní činnosti. Řádoví zaměstnanci nebyli oficiálně seznámeni s novým organizačním uspořádáním, což způsobilo časté komplikace v pravidelných činnostech.

Rozdělení vrcholového managementu po celkové restrukturalizaci bylo zásadně změněno. Do představenstva byli nově zvoleni výkonní ředitelé třech strategických

dceřiných společností, kteří byli také přímo podřízeni generálnímu řediteli. Pro orientaci je níže zobrazen leveling skupiny po restrukturalizaci, obrázek č. 11.



Obrázek č. 11 – Leveling skupiny XY po restrukturalizaci

4.3. Kapacita vedoucích pracovníků

Jak je již uvedeno v metodice pro propočty kapacity vedoucích pracovníků můžeme použít dva způsoby stanovení jejich kapacity řízení. V této části práce bych se ráda věnovala oběma na pozici generálního ředitele společnosti XY, a.s. Dále bych ráda zhodnotila rozdíly v propočtech a srovnala výsledky se situací ve společnosti XY, a.s. před a po restrukturalizaci.

4.3.1. Kapacita vedoucích pracovníků před restrukturalizací

V organizaci XY, a.s. v době před restrukturalizací pracovalo celkem 61 zaměstnanců, z toho 4 byli na pozici vedoucích pracovníků. Ve společnosti byly dva

stupně řízení. Tyto údaje jsou uvedeny ve výroční zprávě společnosti XY, a.s. z roku před restrukturalizací. Průměrný počet zaměstnanců jednoho oddělení byl 8 a řídicí útvar měl průměrně 3 pracovníky.

Metoda analytická

Z výše uvedeného můžeme do vzorce doplnit:

$$a_0 = 57; a_v = 1; n = 2; \rho = 8/3$$

$$q = \sqrt{\frac{57}{\frac{8}{3} \times 1}} = \sqrt{21,38} = 4,62$$

Z výsledku vidíme, že průměrná řídicí kapacita generálního ředitele společnosti XY, a.s. před restrukturalizací je 4,62 pracovníků, čili optimálně by mu mělo být přímo podřízeno 4 až 5 vedoucích pracovníků.

Metoda syntetická

Dle tabulky, která je použita v metodice, příloha č. 1, jsou odpovědi a jejich bodové hodnocení následující:

| Kritérium | Stupeň obtížnosti | Hodnocení |
|--|---|-----------|
| 1. Podobnost funkcí (činnosti podřízených jednotek) | b) Velmi podobné | 2 |
| 2. Rozmístění podřízených pracovníků (jednotek) | b) Stejná organizační jednotka územně soustředěná | 2 |
| 3. Složitost a náročnost činnosti podřízených (jednotek) | d) Složitě, rozdílné | 8 |
| 4. Plánování | c) Střední rozsah a složitost | 6 |

| | | |
|------------------------------------|---|-----------|
| 5. Organizování | b) Jednoduché vazby | 4 |
| 6. Vedení | c) Periodický dohled | 6 |
| 7. Kvalifikační úroveň podřízených | b) Odpovídající kvalifikace, samostatnost, iniciativa | 4 |
| Celkem | | 32 |

Podle tabulky v příloze č. 2 tento počet odpovídá velikosti řídicí jednotky, neboli počtu podřízených 8, z toho 5 na líniovém stupni řízení a 3 na štábním. Velikost jednotky organizace práce by měla být o velikosti 16 pracovníků.

Výsledky při použití obou metod jsou dosti rozdílné. Je to způsobeno tím, že analytická metoda počítá pouze se skutečnými počty řídicích jednotek, ale již nebere v úvahu náročnost činností, řízení, organizování či plánování.

Řídicí kapacitu generálního ředitele v období před restrukturalizací můžeme hodnotit jako správně stanovenou. Vyhodnocením obou metod by měl generální ředitel mít přímo podřízených v rozsahu 4 až 8, což původnímu organizačnímu uspořádání odpovídalo.

4.3.2. Kapacita vedoucích pracovníků po restrukturalizaci

Po restrukturalizaci ve společnosti pracovalo celkem 29 zaměstnanců, z toho 5 bylo na pozici vedoucích pracovníků. Ve společnosti byly tři stupně řízení. Průměrný počet zaměstnanců jednoho oddělení byli 3 a řídicí útvar měl průměrně 2 pracovníky.

Metoda analytická

Z výše uvedeného můžeme do vzorce doplnit:

$$a_0 = 29; a_v = 1; n = 3; \rho = 3/2$$

$$q = \sqrt{\frac{24}{\frac{3}{2} \times 1}} = \sqrt[3]{16} = 2,52$$

Výsledek nám v tomto případě říká, že průměrná řídicí kapacita generálního ředitele společnosti XY, a.s. po restrukturalizaci je 2,52 pracovníků, čili optimálně by mu měli být přímo podřízeni 2 až 3 vedoucí pracovníci.

Metoda syntetická

Dle tabulky z přílohy č. 1 jsou odpovědi a jejich bodové hodnocení následující:

| Kritérium | Stupeň obtížnosti | Hodnocení |
|--|---|-----------|
| 1. Podobnost funkcí (činnosti podřízených jednotek) | c) Podobné | 3 |
| 2. Rozmístění podřízených pracovníků (jednotek) | d) Různé organizační jednotky územně oddělené | 4 |
| 3. Složitost a náročnost činnosti podřízených (jednotek) | d) Složité, rozdílné | 8 |
| 4. Plánování | d) Náročné | 8 |
| 5. Organizování | b) Složité a opakované vazby | 8 |
| 6. Vedení | c) Periodický dohled | 6 |
| 7. Kvalifikační úroveň podřízených | c) Odpovídající kvalifikace, ale pasivita | 6 |
| Celkem | | 43 |

Podle tabulky v příloze č. 2 tento počet odpovídá velikosti řídicí jednotky, neboli počtu podřízených 6, z toho 3 až 4 na líniovém stupni řízení a 2 až 3 na štábním. Velikost jednotky organizace práce by měla být o velikosti 12 pracovníků.

Výsledky při použití obou metod jsou opět rozdílné. Tento rozdíl je zdůvodněn již výše při propočtu před restrukturalizací.

Zhodnocením obou metod má mít generální ředitel přímo podřízených v rozsahu 3 až 6. Když tento výsledek porovnáme se skutečností je kapacita řízení nastavena správně. Ovšem ve skutečnosti v maticové organizační struktuře společnosti XY, a.s byli generálnímu řediteli přímo podřízení a odpovědní také výkonní ředitelé jednotlivých dceřiných společností, kteří v těchto propočtech nejsou zahrnuti a nejsou také uváděni jako vedoucí pracovníci ve výroční zprávě společnosti. Čímž jeho řídicí kapacita byla překročena a až příliš zatížená.

Tyto propočty by měly být při inovaci organizační struktury vypracovány na všech stupních řízení společnosti. Podle výsledků pak vypracovány návrhy na jednotlivé týmy a z nich sestavena vhodná struktura. Ovšem toto je pouze jeden z mnoha faktorů, které rozhodují o určení druhu struktury.

Celkový proces restrukturalizace je velice složitý a obtížný. Proto by měl být vždy propracován do velmi podrobných detailů a všech důsledků. Přejchod na maticové řízení by nemělo proběhnout jednorázově. A jak uvádí většina literatury měl by tento proces probíhat postupnou a nenásilnou formou přeměny z klasického funkčního uspořádání společnosti.

5. Závěr

Maticové organizační uspořádání je v současné době moderním trendem všech velkých společností, jejichž činnost je postavena na základě několika běžících krátkodobých projektů. Ve společnosti XY, a.s. ovšem tato struktura byla vytvořena uměle, za projekty byly považovány běžné činnosti základních strategických oddělení společnosti a maticové propojení bylo vytvořeno z důvodu propojení se servisní společností.

Všem výše uvedeným komplikacím a nesrovnalostem spojenými s restrukturalizací společnosti XY, a.s. se tedy dalo předejít, a to zejména důsledně a detailně propracovaným restrukturalizačním projektem, precizní implementací změn spojených s restrukturalizací do všech klíčových oblastí, včetně interní dokumentace, detailním zpracováním organizační struktury se všemi propojeními, včetně podrobné specifikace všech popisů pracovních činností a jasnému stanovení veškerých povinností a pravomocí na daných pozicích, a v neposlední řadě též přípravou propočtů rozpětí řízení včetně propočtů pracovní vytíženosti na daných pozicích a určení optimálního počtu zaměstnanců konkrétních oddělení.

Velmi důležité je taktéž správné nastavení informačních kanálů uvnitř společnosti. O inovaci způsobu řízení by měli být průběžně a podrobně informováni všichni zaměstnanci společnosti. Měli by být detailně seznámeni zejména s nastavením nové organizační struktury, nového způsobu reportování či o případných změnách v jejich běžné činnosti. Mezi další faktory, které ovlivňují organizační strukturu, patří prostředí společnosti, strategie, velikost firmy a technologie.

Tímto jsem splnila stanovené cíle své bakalářské práce. Poukázala jsem na výhody a nevýhody funkčního a maticového způsobu řízení společnosti, na možné problémy a komplikace při restrukturalizaci velké společnosti a navrhla jsem kroky, které by při velkých organizačních změnách neměly být opomenuty.

6. Seznam použitých zdrojů

- [1] DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management Press, Praha, 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2
- [2] HRON, J.: *Teorie řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Praha, 2009, 130 s. ISBN 978-80-213-0695-0
- [3] DĚDINA, J. a CEJTHAMR V.: *Management a organizační chování*. Grada Publishing, a.s., Praha 2005. 221 s. ISBN 80-247-1300-4
- [4] DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. 287 s. ISBN 987-80-247-2149-1
- [5] MALÝ, M. a DĚDINA, J.: *Organizační architektura*. VICTORIA PUBLISHING, a.s., Praha, 1996. 170 s. ISBN 80-7189-064-1
- [6] PORTER, M. E.: *Competitive Strategy*. THE FREE PRESS, New York, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7
- [7] MINTZBERG, H., AHLSTRAND B., LAMPEL J.: *Strategy Safari a guided tour through the wilds of strategic management*, THE FREE PRESS, New York, 1998, 406 s., ISBN 0-684-84743-4
- [8] Výroční zprávy společnosti XY, a.s.
- [9] *Managementmania.com* [online]. 15.3.2011. Základní části organizace podle Mintzberga. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/256-zakladni-casti-organizace>
- [10] MACAK T.: *Prezentace z přednášek Organizační chování*. Dostupné z WWW: <http://pef.czu.cz/~macak/>

7. Přílohy

Příloha č. 1 – Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity

| Kritérium | Stupeň obtížnosti | Váha |
|--|--|------|
| 1. Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek | a) Shodné | 1 |
| | b) Velmi podobné | 2 |
| | c) Podobné | 3 |
| | d) Obsahově odlišné | 4 |
| | e) Zásadně odlišné | 5 |
| 2. Rozmístění podřízených pracovníků (jednotek) | a) Pohromadě, jedna JOP nebo řídicí jednotka | 1 |
| | b) Stejná organizační jednotka územně soustředěná | 2 |
| | c) Různé organizační jednotky územně soustředěné | 3 |
| | d) Různé organizační jednotky územně oddělené | 4 |
| | e) Různé organizační jednotky velké územní rozptýlení | 5 |
| 3. Složitost a náročnost činnosti podřízených (jednotek) | a) Jednoduché, opakovatelné | 2 |
| | b) Rutinní | 4 |
| | c) Složité, vyrovnané | 6 |
| | d) Složité, rozdílné | 8 |
| | e) Velmi složité, rozdílné | 10 |
| 4. Plánování | a) Minimální rozsah a složitost | 2 |
| | b) Omezený rozsah a složitost | 4 |
| | c) Střední rozsah a složitost | 6 |
| | d) Náročné | 8 |
| | e) Velmi náročné | 10 |

Příloha č. 1 – Pokračování

| Kritérium | Stupeň obtížnosti | Váha |
|------------------------------------|---|-------------|
| 5. Organizování | a) Minimální počet vazeb | 2 |
| | b) Jednoduché vazby | 4 |
| | c) Střední rozsah a složitost vazeb | 6 |
| | d) Složité a opakované vazby | 8 |
| | e) Složité a neopakované vazby | 10 |
| 6. Vedení | a) Minimální dohled | 2 |
| | b) Omezený dohled | 4 |
| | c) Periodický dohled | 6 |
| | d) Častý dohled | 8 |
| | e) Stálý dohled | 10 |
| 7. Kvalifikační úroveň podřízených | a) Převyšující kvalifikace | 2 |
| | b) Odpovídající kvalifikace, samostatnost, iniciativa | 4 |
| | c) Odpovídající kvalifikace, ale pasivita | 6 |
| | d) Neodpovídající kvalifikace, ale pasivita, nesamostatnost | 10 |

Příloha č. 2 – Hodnotící tabulka

| Celkový počet bodů obtížnosti | Řídící kapacita vedoucích pracovníků | | | |
|-------------------------------|--|------------------|-----------------|------------------------------------|
| | Vyšších a střední stupňů řízení | | | Nižších stupňů řízení |
| | Velikost řídicí jednotky – počet podřízených | Z toho liniových | Z toho štábních | Velikost jednotky organizace práce |
| 55 – 60 | 4 | 2 – 3 | 1 – 2 | 8 |
| 49 – 54 | 5 | 3 | 2 | 10 |
| 43 – 48 | 6 | 3 – 4 | 2 – 3 | 12 |
| 37 – 42 | 7 | 4 | 3 | 14 |
| 31 – 36 | 8 | 5 | 3 | 16 |
| 25 – 30 | 9 | 5 – 6 | 3 – 4 | 18 |
| 19 – 24 | 10 | 6 | 4 | 20 |
| 12 – 18 | 11 | 7 | 4 | 22 |