

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Organizační struktura

Ludvík Vávra

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ludvík Vávra

Inovativní podnikání

Název práce

Organizační struktura

Název anglicky

Organizational structure

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit organizační strukturu vybraného subjektu a navrhnout její zlepšení.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, zejména rozhovory a dotazování.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

organizování, organizace, organizační struktura, prvky organizační struktury, typologie organizačních struktur, alternativní organizační struktury, vývoj organizačních modelů

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- LALOUX, Frédéric. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.
- URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Organizační struktura" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu Ing. Václavu Švecovi Ph.D. za poskytnuté rady při vedení bakalářské práce. Také bych rád poděkoval Ing. Janě Švecové Ph.D., která mi pomáhala s bakalářskou prací na začátcích. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za poskytnutí podpory ke studiu.

Organizační struktura

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá organizační strukturou vybraného podnikatelské subjektu obchodního družstva Teamly, jehož členové jsou studenti Inovativního podnikání na České zemědělské univerzitě. Hlavním cílem této práce je zhodnotit organizační strukturu a navrhnout její zlepšení. Autor zařadil mezi dílčí cíle identifikaci dysfunkčních prvků organizační struktury, dále také porozumění provázanosti těchto prvků a mimo jiné zhodnocení vlivu těchto prvků na výkonnost členů obchodního družstva Teamly.

Teoretická část obsahuje syntézu definic procesu organizování, organizace i faktorů ovlivňujících podobu organizace. Většina teoretické části je věnována definování organizační struktury, prvků organizační struktury a typologie organizační struktur.

Ve vlastní práci autor využívá smíšeného výzkumu kvalitativního a kvantitativního přístupu, konkrétně metod skrytého zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníku. V této části autor identifikuje konkrétní nefunkční prvky a jejich vazby na výkonnost členů organizace.

V části zhodnocení a doporučení autor zpracovává poznatky z výzkumu. Na základě vyhodnocení těchto poznatků následně předkládá doporučení společně s novou organizační strukturou.

Klíčová slova: proces organizování, organizace, faktory ovlivňující organizaci, organizační struktura, prvky organizační struktury, typologie organizačních struktur, alternativní organizační struktury, manažerské funkce, vedoucí pracovník, strategie

Organizational structure

Abstract

This bachelor's thesis deals with the organizational structure of the selected business entity of the Teamly business cooperative, whose members are students of Innovative Business at the Czech University of Agriculture. The main goal of this work is to evaluate the organizational structure and propose its improvement. The author included among the sub-goals the identification of dysfunctional elements of the organizational structure, as well as the understanding of the interconnectedness of these elements and, among other things, the evaluation of the influence of these elements on the performance of the members of the Teamly business cooperative.

The theoretical part contains a synthesis of the definitions of the process of organizing, organization and factors influencing the form of the organization. Most of the theoretical part is devoted to defining the organizational structure, elements of the organizational structure and typology of organizational structures.

In his own work, the author uses mixed research of a qualitative and quantitative approach, specifically the methods of hidden participant observation, semi-structured interviews and questionnaires. In this section, the author identifies specific dysfunctional elements and their links to the performance of organizational members.

In the evaluation and recommendations section, the author processes findings from the research. Based on the evaluation of these findings, it subsequently presents recommendations together with a new organizational structure.

Keywords: process of organizing, organization, factors influencing organization, organizational structure, elements of organizational structure, typology of organizational structures, alternative organizational structures, managerial functions, manager, strategy

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Organizování	14
3.2 Organizace.....	15
3.2.1 Faktory ovlivňující podobu organizace.....	15
3.3 Organizační struktura	17
3.3.1 Prvky organizační struktury	17
3.3.1.1 Specializace	18
3.3.1.2 Koordinace.....	18
3.3.1.3 Vytváření útvarů	18
3.3.1.4 Rozpětí řízení.....	19
3.3.1.5 Hierarchické uspořádání vedoucích pracovníků.....	21
3.3.1.6 Dělbba kompetencí	21
3.3.2 Typologie organizačních struktur	23
3.3.2.1 Liniiová struktura.....	24
3.3.2.2 Funkcionální struktura	24
3.3.2.3 Liniiově štábní struktura	25
3.3.2.4 Maticová struktura	26
3.3.2.5 Funkční struktura	27
3.3.2.6 Divizní struktura	28
3.3.2.7 Hybridní.....	29
3.3.3 Alternativní struktury	29
3.3.3.1 Síťová struktura	29
3.3.3.2 Autonomní podnikatelské jednotky	30
3.3.3.3 Améby.....	31
3.3.3.4 Štíhlé organizační struktury	31
3.3.3.5 Procesní organizační struktury	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Výsledky pozorování.....	33

4.1.1	Charakteristika zkoumaného subjektu	33
4.1.2	Popis fyzického prostředí pozorování.....	33
4.1.3	Popis sociální stránky prostředí pozorování	34
4.1.4	Organizační struktura obchodního družstva Teamly	35
4.1.5	Historický vývoj organizační struktury	36
4.1.5.1	Fungování před vznikem obchodního družstva Teamly	36
4.1.5.2	Fungování během prvního roku od vzniku obchodního družstva	37
4.1.6	Stávající organizační struktura obchodního družstva Teamly	38
4.1.6.1	Prvky organizační struktury	39
4.2	Výsledky rozhovorů	41
4.2.1	Izolovanost členů v rámci týmových či projektových skupin	41
4.2.1.1	Rozpad na projektové týmy	41
4.2.1.2	Nízká úroveň komunikace mezi rolemi či odděleními	42
4.2.1.3	Nedostatečně vymezené pravomoci a povinnosti.....	42
4.2.2	Absence manažerských funkcí.....	43
4.2.2.1	Absence vedoucího pracovníka	43
4.2.2.2	Nedostatečná úroveň plánování	44
4.2.2.3	Znemožnění vymáhání	44
4.2.3	Absence strategie společnosti	45
4.2.3.1	Nejasné směřování.....	45
4.2.3.2	Nesoulad v rovině akademické a pracovní	46
4.2.3.3	Nevýdělečnost obchodního družstva	46
4.2.3.4	Nízká úroveň vlastní zodpovědnosti	47
4.3	Výsledky dotazníkového šetření	47
5	Výsledky a diskuse	50
5.1	Navržená organizační struktura.....	54
6	Závěr.....	55
7	Seznam použitých zdrojů	56
8	Seznam obrázků, grafů a zkratk.....	57
8.1	Seznam použitých zkratk.....	57
9	Přílohy	58
9.1	Příloha č. 1	58
9.2	Příloha č. 2	58
9.3	Příloha č. 3	59
9.4	Příloha č. 4	59

9.5	Příloha č. 5.....	60
9.6	Příloha č. 6.....	60
9.7	Příloha č. 7.....	61
9.8	Příloha č. 8.....	62
9.9	Příloha č. 9.....	62
9.10	Příloha č. 10.....	63
9.11	Příloha č. 11.....	63
9.12	Příloha č. 12.....	64
9.13	Příloha č. 13.....	64
9.14	Příloha č. 14.....	65
9.15	Příloha č. 15.....	66
9.16	Příloha č. 16.....	66
9.17	Příloha č. 17.....	67
9.18	Příloha č. 18.....	67
9.19	Příloha č. 19.....	68
9.20	Příloha č. 20.....	68
9.21	Příloha č. 21.....	69
9.22	Příloha č. 22.....	69
9.23	Příloha č. 23.....	70
9.24	Příloha č. 24.....	70
9.25	Příloha č. 25.....	71

1 Úvod

Mnozí se domnívají, že organizační struktura je pouhým diagramem zobrazujícím pracovníky a jejich vazby. Ve skutečnosti je však organizační struktura mnohém více než to. Organizační struktura tvoří kostru celé organizace a určuje, jak bude v organizaci k vykonávaným činnostem přistupováno. Mezi základní stavební prvky organizační struktury patří tvorba útvarů, a hlavně často opomíjené procesy. Cílem organizování, a tedy i organizační struktury je zefektivňovat tyto procesy v rámci celé organizace a na tomto základě vytvářet útvary. Tvorba útvarů je tedy důsledkem snahy lépe koordinovat činnosti pracovníků a snížit jejich zatížení, ne jejich katalyzátorem.

Jelikož organizační struktura pracuje s procesy v organizaci, nelze opomenout, že je v přímé interakci s organizační kulturou a strategií firmy. Mnozí autoři zmiňují, že snaha organizovat činnosti vychází ze společně definovaného cíle pracovníků. Strategie tedy přímo ovlivňuje vzhled organizační struktury. V případech nejasně stanovené strategie může docházet k mnohým problémům. Nejenže tato skutečnost může mít negativní dopad na motivovanost členů, může také vést k nejasně stanovené organizační struktuře a tím podporovat vytváření chaosu v organizaci.

Vrátíme-li se k organizační struktuře, můžeme si povšimnout, že v posledních letech dochází na základě větší proměnlivosti podmínek na trhu ke zplošťování struktur. Organizace tak činí, aby mohly rychle reagovat na změny. Plochosť je v těchto podmínkách kladným prvkem, který přispívá ziskovosti a blahobytu organizace. Za jiných podmínek, třeba v obchodním družstvu, kde je naprostá rovnost členů, může tato plochosť vytvářet sérii problémů zejména v řízení.

Bakalářská práce se zabývá organizační strukturou a je rozdělena na teoretická východiska a vlastní práci. V teoretické části je obsažena syntéza definic procesu organizování, vymezení pojmů organizace a organizační struktura. Dále jsou uvedeny prvky organizační struktury a konkrétní přístupy k typologii organizační struktury.

Vlastní část je věnována organizační struktuře vybraného obchodního družstva Teamly. Autor zde poukazuje na to, jakým způsobem může nesprávně nastavená struktura dopadat na výkonnost pracovního týmu. Autor však nekončí u zhodnocení organizačního uspořádání, klade si za cíl navrhnout vylepšení organizační struktury vedoucí ke zvýšení motivovanosti a kvalitnějším výsledkům pracovního týmu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající organizační strukturu obchodního družstva Teamly a navrhnout její zlepšení. Mezi dílčí cíle autor zařadil identifikaci konkrétních nefunkčních prvků stávající organizační struktury, zhodnocení vlivu těchto nefunkčních prvků na výkonnost pracovního týmu obchodního družstva Teamly a v neposlední řadě zhodnocení zastoupení rolí v organizační struktuře obchodního družstva Teamly.

2.2 Metodika

Literární rešerše: V teoretické části je využito poznatků z odborné literatury, která se zabývá organizačními strukturami z hlediska definice organizační struktury, dále z hlediska jednotlivých prvků organizační struktury a také z hlediska typologie organizačních struktur. Autor práce využívá ke zpracování teoretických východisek metody analýzu a syntézu.

Vlastní část: Pro vlastní část práce byl zvolen smíšený výzkum kvantitativního i kvalitativního přístupu. Dle Reichela (2009, s. 40) se kvalitativní přístup pokouší zachytit konkrétní fenomén co možná nejkompaktněji v návaznosti na vazby s jeho okolím. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který se opírá o měřitelné ukazatele, je práce sběru dat v kvalitativním výzkumu náročnější, neboť jde více do hloubky při popisování sociálního aspektu zkoumaného předmětu. V případě této bakalářské práce převládá kvalitativní přístup, neboť cílem práce je zhodnotit a navrhnout zlepšení organizační struktury konkrétního podnikatelského subjektu, nikoliv organizačních struktur jako takových. Kvalitativní přístup, který se nachází u metod skrytého zúčastněného pozorování a polostrukturovaných rozhovorů, umožní výzkumníkovi pochopit spletité vazby organizačního systému lépe. Kvantitativní přístup v práci slouží k ověření hypotéz a je využíván u dotazníkového šetření. Petruska (1993, s. 34-35) zmiňuje, že k získání poznatků výzkumníci kombinují kvalitativní a kvantitativní přístup na základě výzkumné činnosti. Nelze tedy nahlížet na jeden z přístupů jako na přístup nadřazenější, nýbrž jako na vhodnější v konkrétní situaci.

Skryté zúčastněné pozorování: Hendl a Remr (2017, s. 83) popisují hlavní výhodu pozorování jako možnost zjistit, jak se liší skutečnost od výpovědí jedinců. Respondenti

v rozhovorech popisují subjektivní představy o vykonávaných činnostech, které jsou často dosti odlišné od reálného chování jedinců. Autor zvolil skryté zúčastněné pozorování, neboť účastníci nevědí, že jsou zkoumáni, a tak jsou jejich reakce o to více přirozené. Tato metoda byla také zvolena z důvodu zpřesnění poznatků získaných v polostrukturovaných rozhovorech. V této části práce autor využívá poznatků z uplynulých let k popisu vývoje organizační struktury a k popisu jednotlivých prvků stávající organizační struktury. Pro zobrazení organizační struktury autor zvolil formu organigramu, která zobrazuje vztahy v rámci organizačního uspořádání.

Polostrukturované rozhovory: Dle Reichela (2009, s. 111) se jedná o výzkumnou metodu, která využívá mluvenou formu dotazování a zodpovídání. Polostrukturované rozhovory jsou specifické předem připravenými otázkami, u kterých v průběhu rozhovoru může docházet ke změně pořadí či doplnění o další otázky dle výzkumných potřeb dotazujícího. Tato metoda v práci sloužila k porozumění perspektivám členů obchodního družstva Teamly a zároveň k nalezení kořenu problémů organizační struktury. Cílem této metody tedy bylo rozpoznat v rámci organizační struktury vztahy mezi pracovníky i nefunkční prvky systému. Rozhovory probíhaly individuálně a byly nahrány na diktafon. Nahrávky byly následně přepsány do písemné podoby. K vyhodnocování dat bylo zvoleno otevřené kódování, kdy autor graficky označil podobnosti ve výpovědích a následně vytvořil koncepty. Tyto koncepty dále sloučil do 3 hlavních kategorií.

Dotazník: Reichl (2009, s. 118) uvádí, že se jedná o písemnou metodu dotazování, která může být využita jak v kvalitativní, tak v kvantitativním výzkumu. V kvalitativním výzkumu obsahuje dle Reichla (2009, s. 119) dotazník spíše volné či polootevřené otázky, kdežto v kvantitativním výzkumu se respondenti setkají zejména s uzavřenými otázkami. V bakalářské práci je metoda dotazníku využito za účelem ověřit si u všech členů obchodního družstva Teamly vyjímaje autora stanoviska k vytvořeným konceptům z polostrukturovaných rozhovorů. Dotazník tedy navazuje přímo na polostrukturované rozhovory. Obsahem dotazníku jsou zejména uzavřené otázky, a tak lze hovořit o kvantitativním typu.

Zhodnocení a doporučení: V poslední části práce autor předkládá navržené nové organizační struktury v podobě organigramu.

3 Teoretická východiska

3.1 Organizování

Veber a kolektiv (2000, s. 119) proces organizování definují jako „*cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.*“ Autoři (Veber a kolektiv 2000, s. 119) zmiňují, že člověk má omezené schopnosti při vytváření statků, a tudíž navazuje vztahy založené na spolupráci s dalšími jedinci se snahou dosáhnout synergického efektu a zvýšit produktivitu. V této chvíli vzniká potřeba po organizování, neboť jednotlivé činnosti musí být koordinovány. Při procesu organizování dochází k určení vzájemných vztahů mezi jedinci a organizačními prvky, vymezení pravomocí, povinností a také rozsahu práce tak, aby byl vytvořen pevný systém, ve kterém je možné dosahovat určených cílů. (Veber a kolektiv 2000, s. 119)

Dle Urbana (2004, s. 13) se jedná o proces, jenž obsahuje shromáždění a koordinaci lidských, finančních, fyzických, informačních a dalších zdrojů za účelem dosažení vytyčených cílů organizace. Urban (2004, s. 13) dodává, že tato funkce připadá organizačnímu vedení, tedy managementu.

Dědina a Odcházal (2007, s. 16) se opírají o definici E. Daleyho, která o procesu organizování hovoří jako o procesu, při kterém dochází k uspořádání prvků a určení vztahů mezi nimi.

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 90) proces organizování popisují z hlediska poslání, které si klade za cíl „*účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.*“

Autoři se shodují, že cílem procesu organizování je vytvořit systém, ve kterém jsou jasně vymezené vztahy mezi jednotlivými prvky se snahou vytvořit synergický efekt. Urban (2004, s. 13) a Veber (2000, s. 119) zdůrazňují významnost vytyčených cílů organizace, neboť cíle slouží jako katalyzátory procesu organizování a zároveň zaujímají kardinální postavení při případné reorganizaci či transformaci systému.

3.2 Organizace

Urban (2004, s. 12) definuje organizace jako instituce, které se vyznačují uspořádáním prvků a zajištěním určitých činností tak, aby se přibližovaly vytyčenému cíli. Tyto instituce dělí na organizace v širším a užším slova smyslu. Organizace v širším měřítku vnímá jako ekonomické organizace spojující jednak lidské, ale také další ekonomické zdroje. Organizace v užším měřítku chápe jako hierarchicky řízené skupiny osob se snahou dosáhnout určitých cílů. Dále organizaci charakterizuje jako výsledný prvek procesu organizování, který zastřešuje vnitřní uspořádání a vnitropodnikovou strukturu. Vnitropodnikovou strukturu nazývá tvrdým prvkem organizace a organizační chování prvkem měkkým. (Urban, 2004, s. 12)

Veber (2000, s. 118) rozděluje organizace na organizace formální a neformální. Organizace formální se vyznačují vnitřní formalizací, nastaveným hierarchickým uspořádáním, určenými vztahy podřízenosti, nadřízenosti, danými pravomocemi a odpovědnostmi. Neformální organizace popisuje jako síť vztahů zaměstnanců, která samovolně vzniká a utužuje se vzájemnými interakcemi. (Veber 2000, s. 118)

Dědina a Odcházal (2007, s. 16) zdůrazňují, že organizaci nedefinují pouze prvky samotné, nýbrž vlastnosti jejich propojení. Těsnost vztahů určuje, o jaký typ organizace se jedná. Vztahy těsné uvádějí na příkladu trustů a vztahy volné na příkladu virtuálních firem. Tuto těsnost definují jako „*stupeň omezení buď ekonomické, nebo právní subjektivity jednotlivých organizačních prvků.*“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16)

Blažek (2014, s. 34) organizace popisuje jako umělé řády, které vznikají na základě lidské žádostivosti dosáhnout určitých cílů. Dodává, že takovéto organizace mají jasně definovaný účel, podmínky existence a vnitřní i vnější vztahy. (Blažek, 2014, s. 34)

3.2.1 Faktory ovlivňující podobu organizace

Dědina a Odcházal (2007, s. 18) uvádějí, že se organizace formují v závislosti na vnějších a vnitřních faktorech. Organizace je součástí širšího systému, přičemž mezi organizací a jejím okolím dochází k neustálé interakci. Je proto nezbytné okolní prostředí dobře znát a dokázat včas reagovat na změny. Vnější faktory do značné míry ovlivňují chod organizace, proto je zásadní jejich sledování a jejich sladění s organizačními aktivitami. Autoři Dědina a Odcházal (2007, s. 18) mezi vnější činitele řadí faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, jinak známé jako analýza PESTLE (Příloha č. 1).

Organizaci nelimitují pouze vnější faktory, ale i faktory vnitřní, které mají podobu individuálních faktorů, skupinových faktorů, strukturálních faktorů, procesních faktorů či faktorů managementu. Tyto faktory úzce souvisí s efektivitou organizace a kvalitou pracovního života v organizaci. Úpravou jednotlivých faktorů jsme schopni docílit vyšší efektivity uvnitř organizace. Zohledněním všech pak lze dosáhnout synergického efektu. Autoři zdůrazňují, že je nutné interní faktory neustále kontrolovat a koordinovat, chce-li podnik dosáhnout dlouhodobé prosperity. (Dědina a Odcházal 2007, s. 18)

Veber a kolektiv (2000, s. 350) rovněž rozlišují faktory vnější a faktory vnitřní, avšak v jednotlivých činitelích se od Dědiny a Odcházala (2007, s. 18) liší. Do vnějších faktorů Veber a kolektiv (2000, s. 350) zahrnují trh práce, trh výrobků a služeb, zásahy státu, územní správu, environmentální požadavky a trh kapitálu (Příloha č. 2). Autoři zdůrazňují, že vnější faktory musí organizace neustále sledovat a přizpůsobovat podle nich svou činnost. Za vnitřní činitele, jejichž fungování si organizace nastavuje sama, Veber a kolektiv (2000, s. 350) označují strategii, strukturu, kulturu a procesy.

Urban (2004, s. 30) se od výše zmíněných autorů liší v tom, že vnější činitele nezmiňuje a mezi vnitřní činitele řadí celkem 7 organizačních prvků, jak je sám nazývá. Organizačními prvky označuje dlouhodobé cíle, organizační strukturu, vertikální a horizontální koordinaci, organizační procesy, personální systémy organizace, neformální organizaci a organizační kulturu. Autor klade důraz na koordinaci prvků, neboť se jednotlivé složky velmi výrazně ovlivňují. Z toho vyplývá, že je nutné s jednotlivými prvky pracovat v rámci jednoho systému celostně a provázaně. (Urban 2004, s. 30)

Autoři se svými přístupy v pojmenování jednotlivých činitelů jak vnějších, tak vnitřních různí. Kombinací znalostí jednotlivých autorů lze na problematiku nahlížet celistvě a utvořit tak soubor činitelů, které budou zohledňovat všechny její aspekty. Z výše uvedených poznatků je očividné, že organizace musí brát v potaz své prostředí, neboť mu přímo podléhá. K analýze prostředí nejlépe poslouží analýza PESTLE, jež zhodnotí veškeré faktory, tj. politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní i ekologické. Obsahem vnitřních faktorů se autoři spíše shodují, avšak používají různá členění nebo pojmenování.

K průniku všech autorů dochází u struktury a procesního faktoru. Dědina a Odcházal (2007, s. 18) zahrnují strategii organizace v rámci faktoru managementu, kdežto Urban (2004, s. 30) a Veber s kolektivem (2000, s. 350) vytvářejí samostatnou kategorii. Dědina a Odcházal (2007, s. 18) se rovněž odchylojí od zbytku autorů nevyčleněním organizační

kultury jakožto samostatné kategorie. Organizační kultura je u Dědiny a Odcházela (2007, s. 18) řešena v rámci skupinových faktorů. V rámci těchto faktorů je však zároveň řešeno personální uspořádání a neformální organizace, které se vyskytují taktéž u Urbana (2004, s. 30). Veber s kolektivem (2000, s. 350) tyto složky opomíjejí. Na základě těchto poznatků lze vytvořit celkem 5 kategorií zahrnujících všechny aspekty vnitřních činitelů. Těmito kategoriemi jsou – organizační procesy, struktura, strategie, kultura a personální systém organizace. V tomto členění do personálního systému organizace spadají individuální faktory i skupinové faktory a zároveň i neformální organizace.

3.3 Organizační struktura

Dědina a Odcházela (2007, s. 134) definují organizační strukturu jako „*formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky.*“ Dále autoři zdůrazňují, že na organizační strukturu nelze nahlížet pouze jako na organizační diagram, neboť zahrnuje nejen lidské zdroje a zpracované úkoly, ale také technologie. Dle Dědiny a Odcházela (2007, s. 134) plní struktura organizace dvě funkce – zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace a dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace.

Urban (2004, s. 33) o organizační struktuře hovoří jako o způsobu vnitřního rozdělení činností a pravomocí. Správně nastavené vnitřní uspořádání vyzdvihuje jako stěžejní prvek pro dosahování produktivity a udržení stabilního prostředí na pracovišti.

Veber a kolektiv (2000, s. 118) na organizační struktury nahlíží jako na kostru instituce, díky níž organizace dosahuje vytyčených cílů.

Blažek (2014, s. 44) zmiňuje, že hovoří-li se o organizační struktuře, rozumí se tím struktura systému řízení organizace, u níž rozlišujeme strukturu procesní a strukturu útvarovou.

3.3.1 Prvky organizační struktury

Veber a kolektiv (2000, s. 119) řadí mezi základní prvky při tvorbě organizační struktury specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí.

Autoři Dědina a Odcházela (2007, s. 119) prvky určující organizační strukturu definují jako specializaci, hierarchii, seskupování, integraci a řízení.

Urban (2004, s. 35) se svým členěním od ostatních autorů liší tím, že klade větší důraz na diferenciaci v rámci organizace. Kategorie mají tedy podobu – vertikální diferenciaci, horizontální diferenciaci, prostorové diferenciaci, míry formalizace a centralizace/decentralizace. Na základě výše zmíněných kategorií udává dva extrémy struktur organizací, které nazývá organizace s mechanistickou strukturou a organizace s organickou strukturou. Mechanistická struktura se vyznačuje „výraznou vertikální a horizontální diferenciací, vysokou formalizací, značnou centralizací rozhodování a převážně formální komunikací.“ (Urban, 2004, s. 35) Organickou strukturu autor charakterizuje jako strukturu, kde se uplatňuje nižší stupeň horizontální diferenciaci, menší formalizace, vyšší míra decentralizace a častější výskyt neformální komunikace. (Urban, 2004, s. 33-35)

3.3.1.1 Specializace

Dědina a Odcházal (2007, s. 134) uvádí, že v procesu organizování dochází k vymezení rozsahu vykonávaných činností jednotlivých zaměstnanců. Specializace určuje, jak úzce je pracovník zaměřen. (Dědina a Odcházal 2007, s. 134) Veber a kolektiv (2000, s. 120) se s Dědinou a Odcházelem (2007, s. 134) v definici shodují. Dále zmiňují, že při větší specializaci se zvyšuje produktivita práce jedince, avšak společně s tím vzniká i větší potřeba po koordinaci. (Veber a kolektiv, 2000, s. 120) I Urban (2004, s. 37) se s autory názorově schází a zdůrazňuje, že specializované úkoly nemohou být vykonány nezávisle, a tudíž si žádají velkou míru koordinace.

3.3.1.2 Koordinace

Zuzák (2010, s. 45) předkládá definici koordinace jako „(spojování) činností z hlediska jejich věcné, časové a prostorové návaznosti a k nim potřebných zdrojů.“ Blažek (2014, s. 48) zmiňuje, že v organizaci dochází ke kooperaci v rámci dělby práce, přičemž je nutné tyto činnosti koordinovat, aby mohlo být dosaženo stanovených cílů. Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 120) koordinace v organizaci funguje na bázi pověření určitých zaměstnanců pravomocí udělovat příkazy a nést odpovědnost za plnění úkolů.

3.3.1.3 Vytváření útvarů

Dědina a Odcházal (2007, s. 134) vytváření útvarů vymezují jako seskupování jednotlivých pracovníků do oddělení funkčně dle specializací nebo dle produktu/služby. Dle Blažka (2014, s. 48) útvary vznikají „seskupením pracovních míst a mocenských, resp.

informačních a hmotně-energetických, vztahů mezi nimi. “ Veber s kolektivem (2000, s. 120) popisují vytváření útvarů jako nezbytnou složku pro zlepšení koordinace v organizaci. Vytváření útvarů se opírá o stanovená kritéria, jež se různí. Záleží tedy na manažerovi, která z nich vybere. Veber a kolektiv (2000, s. 120) uvádějí tato kritéria jakožto kritéria nejdůležitější:

- specializace a kvalifikace pracovníků
- pracovní proces a funkce
- čas – rozdělení do směn
- produkt – seskupení dle výrobku
- zákazník – seskupení dle potřeb skupin zákazníků
- místo – seskupení dle místa pracoviště, regionu, státu.

3.3.1.4 Rozpětí řízení

Veber a kolektiv (2000, s. 120) rozpětí řízení definují jako prvek vyjadřující přímý počet podřízených na jednoho nadřízeného. Nadřízený má limitující tělesnou i duševní kapacitu, proto je schopen řídit pouze omezený počet podřízených. Tento počet je nazýván optimálním rozpětím řízení. Veber s kolektivem (2000, s. 120-121) se opírají o poznatky V. A. Graicuna, který se tématem optimálního rozpětí řízení zabýval. Graicunas ve svém zkoumání uvádí, že nadřízený musí sledovat všechny druhy vztahů. U těchto vztahů rozlišuje 3 typy – podřízený x nadřízený, podřízený x podřízený a nadřízený x nadřízený. Dle Graicuna je nadřízený schopen efektivně uřídit pouze 5 podřízených (Příloha č. 3). Zjistil totiž, že při větším počtu podřízených dochází k přílišné složitosti vztahů a nadřízený už není schopen všechny interakce sledovat. (Veber a kolektiv, 2000, s. 120-121)

Veber a kolektiv (2000, s. 121) dodávají, že Graicunův výpočet je na poměry dnešní doby velmi omezený, neboť v něm není zastoupena celá řada aspektů. Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 121) je v této oblasti krokem vpřed mnohofaktorová analýza, jež zahrnuje proměnné jako *„schopnosti a kvalifikaci manažera a charakter pracovního prostředí, ale i druh a složitost práce jednotlivých podřízených, jejich prostorové rozmístění, úroveň a systém informačního spojení, kvalifikaci podřízených aj.“* (Veber a kolektiv, 2000, s. 120-121) Proces určení optimálního rozpětí řízení v dnešních podmínkách stále vychází z diagramu Graicuna, avšak mnohofaktorovou analýzou dochází k zpřesnění a počet je korigován nahoru či dolů v závislosti na proměnných. (Veber a kolektiv, 2000, s. 121)

Zuzák (2010, s. 50) se ve své definici s Veberem a kolektivem (2000, s. 120-121) schází. Podotýká, že rozpětí řízení, jinak známé jako řídicí kapacita nebo říditelnost, se přímo projevuje na odvedené práci. Je-li rozpětí příliš úzké, manažer může lépe kontrolovat své podřízené, avšak společně s tím se zvyšuje počet manažerů v organizační struktuře a rostou tak mzdové náklady. Je-li rozpětí příliš široké, manažer není schopen uřídit své podřízené a nastává chaos, který zapříčiňuje pokles kvality a efektivity práce. Zuzák (2010, s. 50) zdůrazňuje, že manažeři musí při vymezení rozpětí řízení brát v potaz:

- podobnost či odlišnost vykonávaných činností v rámci podřízeného útvaru
- jednoduchost nebo náročnost i jedinečnost nebo pravidelnost v rámci vykonávaných/prováděných činností
- sjednocenost pracovních činností na jedno místo či jejich rozptýlenost
- úroveň kvalifikace podřízených pracovníků
- úroveň kvalifikace manažera
- míra organizovanosti.

Zuzák (2010, s. 50) zmiňuje, že teoretici managementu uvádějí jako optimální počet řízení 7 pracovníků. Stejně jako Veber (2000, s. 120-121) i Zuzák (2010, s. 50) tvrdí, že k navýšení či snížení dochází v závislosti na proměnných. Dále zmiňuje, že současné tendence managementu se vyznačují širším rozpětím řízení.

Hálek (2017, s. 81) popisuje, že rozpětí řízení je „*objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízenými.*“ (Hálek, 2017, s. 81) Zároveň se shoduje s ostatními autory, že u rozpětí řízení dochází k určení počtu podřízených na jednoho nadřízeného na základě stanovených kritérií. Hálek (2017, s. 81) dále uvádí výhody a nevýhody úzkého i širokého řízení. Mezi výhody úzkého řízení řadí: více času pro vedoucího, rychlejší komunikace, nižší nároky na vedoucího, bezprostřednost vztahů nadřízených a podřízených. Jako nevýhody úzkého řízení vnímá: nevyužití vedoucího, ztráta iniciativy podřízených na základě detailního řízení vedoucího, centralizace v rozhodování a vyšší počet organizačních stupňů, což se pojí s vyššími náklady. Výhody širokého rozpětí jsou dle (Hálka 2017, s. 81): snížení počtu stupňů řízení, zmenšení vzdálenosti mezi výkonnými pracovníky a nejvyšším vedoucím, větší delegování úkolů i pravomocí, větší podpora iniciativy podřízených. Nakonec mezi nevýhody širokého rozpětí řadí: nedostatek času vedoucího na své podřízené, přetížení vedoucích, obavu ze ztráty přehledu u vedoucích a potřebu po velmi kvalitních manažerech. (Hálek, 2017, s. 81-82)

3.3.1.5 Hierarchické uspořádání vedoucích pracovníků

Zuzák (2010, s. 50) v rámci rozpětí řízení popisuje hierarchické uspořádání vedoucích pracovníků, které vytváří organizační pyramidu. Pyramida (Příloha č. 4) představuje vyobrazení vztahů mezi jednotlivými pracovníky v organizaci. Vztahy směrem nahoru určují vztah nadřízenosti a vztahy směrem dolů podřízenost. Plochost či strmost pyramidy se odvíjí od počtu podřízených na jednoho nadřízeného, tedy od rozpětí řízení a zároveň od toho, kolik úrovní struktura obsahuje, tedy od počtu stupňů řízení. (Zuzák, 2010, s. 50)

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 100) rozlišují také organizační struktury z hlediska hierarchické struktury na špičaté a ploché. Dále zmiňují, že organizace s větším rozpětím počtu řízených jednotek se pojí „s větší delegací rozhodovací pravomoci (decentralizovaným řízením), s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce lidí a s nepřímými metodami řízení.“ Vodáček a Vodáčková (2013, s. 100) dále zmiňují, že organizace v dnešní době inklinují ke snižování počtu organizačních úrovní a udělení větší míry autonomie zaměstnanců.

I Blažek (2014, s. 65) podotýká, že se v současnosti organizace přiklánějí spíše k nízké (ploché) útvarové struktuře (Příloha č. 5), neboť v této struktuře dochází k rychlému přenosu informací, a tudíž jsou tyto organizace schopny rychle reagovat na své okolí. Blažek (2014, s. 66) nahlíží na vysoké (strmé) útvarové struktury (Příloha č. 6) jako na nevýhodné z hlediska nákladnosti, těžkopádnosti řízení, a hlavně zdlouhavého přenosu informací, které často podléhají zkreslení.

3.3.1.6 Dělbá kompetencí

Veber a kolektiv (2000, s. 122) uvádí, že delegování je předpokladem vnitřní strukturalizace. Správně provedené delegování, tzn. jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti i definovaných požadavků na výsledky zadaných úkolů, má pro organizaci řadu přínosů. Například je patrné, že pracovníci vykonávající určité činnosti budou mít více zkušeností a znalostí o těchto činnostech, a tudíž učiní kvalitnější rozhodnutí nežli manažer, který je od daných aktivit odloučen. Dalším přínosem je zvýšená motivace, která je s podpořením samostatnosti pracovníků spojená. Na druhou stranu si však delegování žádá

větší koordinaci podřízených složek, přičemž může docházet k nejednotnému přístupu u stejných procesů. (Veber a kolektiv, 2000, s. 122-123)

Zuzák (2010, s. 51) definuje pravomoc jako „*právo pracovníka organizace rozhodnout a nebo rozhodovat samostatně ve vymezené oblasti bez nutnosti souhlasu nadřízeného a vydávat k realizaci svého rozhodnutí potřebná opatření a příkazy.*“ Zuzák (2010, s. 51) dále uvádí, že pravomoci mohou mít jak trvalý, tak věcně a časově omezený charakter. Pravomoci společně s odpovědnostmi tvoří kompetence manažera, ty jsou vždy ukotveny v organizační normě. (Zuzák, 2010, s. 51)

Urban (2004, s. 50) popisuje rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků jako základ fungování organizace. Zdůrazňuje, že pro správné fungování organizace je nezbytné, aby měli jednotliví pracovníci pravomoci odpovídající jejich odpovědnostem. Také popisuje určitý vývoj v oblasti autonomie zaměstnanců. Dnešní přístupy v moderních organizacích se liší tím, že nadřízení nemusí být obeznámeni se všemi postupy při vykonávání úkolů svých podřízených jako tomu bylo u organizací tradičních. Z toho si lze povšimnout, že je obecným trendem vkládat do svých podřízených větší míru důvěry. (Urban, 2004, s. 50-51)

3.3.1.6.1 Centralizace a decentralizace

Míra centralizace je u dělby kompetencí stěžejní, neboť určuje, jakým způsobem bude k odpovědnostem a pravomocím v rámci organizace přistupováno. Brooks (2003, s. 159) centralizaci charakterizuje jako „*rozsah, ve kterém jsou authority pro rozhodování v organizaci centralizovány tak, že jsou spojeny s vrcholovým managementem.*“

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 99) uvádí, že míra centralizace stanovuje, jakým způsobem bude přenechávat nadřízený pravomoci a odpovědnosti na své podřízené. V silně centralizovaném prostředí bude o většině věcí rozhodovat vrcholový management a pracovníci budou vykonávat stanovenou práci podle požadavků z vrchních příček. Naopak v silně decentralizovaném prostředí bude odpovědnost a pravomoc předána pracovníkům. Vodáček s Vodáčkovou (2013, s. 99) podotýkají, že plná centralizace i plná decentralizace jsou extrémy, které v praxi nemohou fungovat a odporují smyslu organizačních struktur. Plně centralizovaná organizace by měla charakter přehnané byrokracie a zanikla by, protože by nebyla schopna rychle reagovat na změny ve svém okolí. Plně decentralizovaná organizace by propadla chaosu, protože by nikdo neučinil rozhodnutí a také by se rozpadla. Proto o firmách v rámci centralizace autoři hovoří spíše o sklonech k centralizaci a k decentralizaci. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 99)

Veber a kolektiv (2000, s. 120-123) se s Vodáčkem a Vodáčkovou (2013, s. 99) shodují, neboť uvádí, že se potřeby centralizace v organizaci budou lišit podle aktuálních podmínek prostředí, ve kterém se organizace nachází. Jelikož organizace musí reagovat na změny ve svém okolí i uvnitř organizace, není možné nastavit trvale neměnné uspořádání. Naopak je nutné, aby organizace rychle reagovala na změnu a následně upravila míru centralizace. (Veber a kolektiv 2000, s. 120-123)

3.3.2 Typologie organizačních struktur

Autoři se v klasifikaci organizačních struktur velmi liší. Blažek (2014, s. 70) útvary struktur člení na tradiční útvary struktur a cílově-programové útvary struktur. Mezi tradiční útvary struktur řadí – liniové struktury, funkcionální struktury a liniově-štabní struktury. Do cílově-programových útvary struktur dle Blažka (2014, s. 70) spadá – projektová koordinace, projektové struktury i maticové struktury.

Hálek (2017, s. 85) rozlišuje 2 typy řídicích systémů – jednoliniové řídicí systémy a víceliniové řídicí systémy. Do jednoliniových řídicích systémů Hálek (2017, s. 85) zahrnuje liniový typ a liniově-štabní typ. Mezi víceliniové řídicí struktury řadí funkční typ, liniově funkční typ a maticový typ.

Veber a kolektiv (2000, s. 125-137) člení struktury do 3 skupin – struktury vycházející z dělby pravomocí, struktury s pružnými prvky a struktury vycházející z činností/výsledků. Do těchto skupiny zasazují následující organizační struktury.

Struktury vycházející z dělby pravomocí

- liniová organizační struktura
- funkcionální organizační struktura
- liniově štabní organizační struktura

Struktury s pružnými prvky

- maticová struktura

Struktury vycházející z činností/výsledků

- funkční struktura
- divizní struktura
- hybridní struktura (Veber a kolektiv, 2000, s. 125-137)

Dědina a Odcházal (2007, s. 136) podotýkají, že pro vyjádření organizačních struktur existují různé organizační diagramy, které vyobrazují stejnou organizační strukturu jinými způsoby. (Příloha č. 7)

3.3.2.1 Liniová struktura

Dle Veber s kolektivem (2000, s. 126) liniová struktura (Příloha č. 8) obsahuje vždy jednoho odpovědného vedoucího, který je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku. Mezi nadřízeným a podřízeným jsou jasně definované vazby. Hlavní výhody této struktury jsou dle Vebera s kolektivem (2000, s. 126) – jasnost kompetencí při vytváření koordinačních center, jednoduchost vztahů podřízenosti a nadřízenosti, přehlednost a rychlost předávání informací. Jako nevýhodu této struktury Veber a kolektiv (2000, s. 126) vnímají nevhodnost pro větší jednotky z důvodu limitujících faktorů složitosti řízení na vyšších organizačních jednotkách.

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 98) popisují liniovou strukturu jako strukturu s přímou rozhodovací pravomocí, kde dochází k příkazovému řízení shora dolů. Pravomoc a zodpovědnost jsou spojeny s vedoucím pracovníkem tzv. „liniovým vedoucím“. V této struktuře jsou organizační jednotky zodpovědné za plnění předem vymezených cílů i úkolů z vyšších úrovní. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 98)

Zuzák (2010, s. 52) se ve své definici s výše uvedenými autory shoduje. Liniové vazby mají přímý, krátký charakter, tudíž umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost. Zuzák (2010, s. 52) dodává, že liniová struktura se hodí u podniků do 50 zaměstnanců, neboť při vyšším počtu dochází k širšímu rozpětí řízení a zvyšuje se tak náročnost řízení.

3.3.2.2 Funkcionální struktura

Veber a kolektiv (2000, s. 127) definují funkcionální strukturu (Příloha č. 9) jako strukturu s „*funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.*“ Funkcionální struktura se od liniové tedy liší tím, že u funkcionální struktury vedoucí nezodpovídá za celou organizační jednotku a všechny úkony v rámci ní vykonávané, nýbrž za ty úkony, které spadají pod jeho specializaci. (Veber a kolektiv, 2000, s. 126-127)

Blažek (2014, s. 71) zmiňuje, že funkcionální struktura v praxi přináší problémy v podobě protichůdných, nebo naopak nedostatečných nařízení od řídicích pracovníků, neboť při větším počtu těchto pracovníků dochází ke složitosti vymezení dílčích kompetencí.

Hálek (2017, s. 86) se s Blažkem (2014, s. 71) shoduje v nejasnosti odpovědností i nesjednocenosti komunikace vedoucích pracovníků a k slabým stránkám funkcionální struktury přidává oslabení disciplíny a vyšší míru konfliktů mezi specialisty.

3.3.2.3 Liniově štábní struktura

Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 127) liniově štábní struktura (Příloha č. 10) kombinuje prvky liniové a funkcionální struktury. Prvky princip jednoho nadřízeného, jasnost kompetencí a vytváření koordinačních center si bere z liniové struktury, kdežto specializaci funkčních vedoucích ze struktury funkcionální. V liniově štábní struktuře je jeden nadřízený, pod kterého spadají výkonní pracovníci včetně štábu. Štáb lze definovat jako podpůrnou řídicí funkci, na niž vedoucí pracovník deleguje úkoly spojené s manažerskou činností, aby byl schopen při větším počtu podřízených skupinu stále uřídit. Potřeba štábu se tedy zvyšuje při větším počtu pracovníků, neboť je vedoucí pracovník více zatížen. Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a štábem neprobíhá skrze liniové vazby, nýbrž skrze vazby metodického vedení. Do kompetencí vyšších štábních útvarů lze zařadit usměrňování štábních i liniových nižších útvarů. Nedochozí však ke koordinaci pouze vertikálně, ale také horizontálně, kdy svou činnost jednotlivé štábní útvary na stejné úrovni koordinují a vytváří tzv. Fayolovy můstky. Veber a kolektiv (2000, s. 129) uvádí, že liniově štábní struktuře se vytyká těžkopádnost řízení, nepružnost v řízení, nepřizpůsobivost většímu počtu horizontálních vztahů i podmínkám dnešní doby.

Zuzák (2010, s. 53) popisuje hlavní úlohu štábu takto: „*Úlohou štábu v organizaci je usnadňovat pracovníkům v linii jejich výkon činností.*“ Zuzák (2010, s. 53) dále rozlišuje dva typy štábů – osobní štáby a odborné. Za osobní štáb označuje sekretariáty vedoucích pracovníků. Odborné štáby vnímá jako štáby tvořené specialisty (účetními, personalisty, právníky apod.). Dle Zuzáka (2010, s. 53) do metodického řízení spadá možnost štábu vydávat pokyny či rozhodnutí týkající se odborné oblasti a společně s tím pak kontrolovat jeho dodržování. Zuzák (2010, s. 54) přechodové můstky (Fayolovy můstky) popisuje jako komunikaci pracovníků a útvarů na stejné organizační úrovni.

Blažek (2014, s. 71) se s výše uvedenými autory ve své definici shoduje, avšak činnosti štábu charakterizuje jako čistě administrativní, jež mají ulehčit vedoucímu

pracovníkovi. Štáb tedy nemá ve svých kompetencích schopnost rozhodovat či vydávat příkazy. Dle Blažka (2014, s. 72) je možné členit štáb dle činností, jež plní do tří skupin – osobní štáb, všeobecný štáb a specializovaný štáb. Osobní štáb u nižších stupňů řízení je tvořen asistentkami či asistenty. Na vyšších stupních se počet administrativních pracovníků zvyšuje a společně tvoří sekretariát, v jehož čele stojí tajemník. Osobní štáb slouží jako orgán vykonávající operativní úkoly vedoucího, čímž umožňují, aby se vedoucí pracovník soustředil na činnosti spojené s řízením. Všeobecný štáb Blažek (2014, s. 75) charakterizuje jako štáb vyskytující se zejména na nejvyšším stupni řízení. Pracovníci všeobecného štábu jsou zejména poradci, asistenti, kteří se spolupodílí na řešení komplexních úkolů a kteří mohou nejvyššího vedoucího pracovníka zastupovat při důležitých jednáních. Tito pracovníci mohou také koordinovat činnosti specializovaných štábů, přezkoumávat materiály a řešit konflikty a nedorozumění mezi jednotlivými štáby. Specializovaný štáb dle Blažka (2014, s. 75) zahrnuje pracovníky zaměřující se na specializované oblasti řízení. Tento typ štábu se od výše zmíněných štábů liší tím, že nevykonává operativní úkoly často administrativního charakteru, nýbrž zpracovává úlohy spojené s určitou oblastí např. personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu atd.

3.3.2.4 Maticová struktura

Veber s kolektivem (2000, s. 130) uvádí, že organizační struktury s pružnými prvky, tedy maticové struktury slouží pouze jako doplňkové struktury k organizačnímu uspořádání. U maticové struktury se zachovává liniová vazba podřízený-nadřízený, avšak současně s tím vznikají vazby dočasné či trvalé, které seskupují pracovníky k plnění úkolů do týmů. (Příloha č. 11)

Veber s kolektivem (2000, s. 130) dodávají, že struktury s pružnými prvky jsou vhodné zejména pro velmi proměnné prostředí, které se vyznačuje velkou dávkou inovací. Jako charakteristické rysy pružných organizačních struktur označují – dočasnost, účelovost, doplnění či zdokonalení organizační struktury. Maticové struktury mají podobu liniově štábní struktury, jež je obohacena o doplňkovou strukturu. Vybraní výkonní pracovníci a vedoucí pracovník tvoří tým, který se podílí na řešení komplexních úkolů, často projektů. Po dokončení projektu se pracovníci vrací zpět pod vedoucí daných útvarů. Veber s kolektivem (2000, s. 130) dále jmenují pozitiva a negativa této struktury. Mezi pozitiva řadí – rychlost reakce na proměnné, inovační prostředí, tvárnost a pružnost pracovních týmů, zvyšování znalostního kapitálu pracovníků, větší pocit sounáležitosti pracovníků s členy

týmů. Za negativa Veber a kolektiv (2000, s. 131) označují – dvojí podřízenost (kmenový nadřízený a vedoucí projektu), boj o moc v důsledku nejasnosti kompetencí, časovou náročnost na rozhodování, nutnost vyškolit pracovníky v oblasti mezilidských vztahů, vysoké náklady spojené se zavedením struktury a zaplacením vedoucího projektu.

Brooks (2003, s. 165) podotýká, že „*hlavním cílem matice je schopnost ukázat, kdo komu podává zprávy, ukázat priority, které by měly být spojeny s různými cíli, odpovědnost a neefektivní informace managementu.*“

Blažek (2014, 78) se s Veberem (2000, s. 130-131) i s Brooksem (2003, s. 165) shoduje, dodává však, že maticové struktury nemusí mít podobu pouze liniově-štabní struktury. Maticová struktury totiž může obsahovat strukturu postavenou na vztazích mezi podniky v rámci koncernu. Výsledná struktura má podobu mřížky (Příloha č. 12), ve které svislé čáry oddělují jednotlivé kmenové útvary (marketing, vývoj, plánování atd.) a čáry vodorovné vymezují dílčí projektové skupiny (projektová skupina A, B, C). Blažek (2014, 78) dále předkládá možnost, jak se vyvarovat konfliktu dvou vedoucích pracovníků, a to v podobě jasného vymezení kompetencí vertikální i horizontální linie řízení.

Blažek (2014, 78) popisuje dva modely, přičemž první model má podobu vyšší kompetence vedoucích pracovníků vertikální linie, tedy vedoucích pracovníků kmenových útvarů a v druhém případě mají vyšší kompetence vedoucí pracovníci horizontální linie, tedy projektoví manažeři. V prvním případě si projektový manažer práci „objednává“ od kmenových vedoucích pracovníků, přičemž kmenoví vedoucí určí, který z výkonných pracovníků danou činnost vykoná. Nevzniká tedy projektový tým v pravém slova smyslu, neboť v mnohých případech projektový manažer není v bezprostředním kontaktu s výkonnými pracovníky. V druhém případě je vyšší kompetence na straně projektového manažera, který si najímá pracovníky z jednotlivých útvarů a společně tvoří tým. (Blažek, 2014, 78-79)

3.3.2.5 Funkční struktura

Hálek (2017, s. 90) tento typ struktury vymezuje jako „*grupování stejných či obdobných činností, kdy rozlišujeme např. útvary technologie, konstrukce, zásobování, právní oddělení atd.*“

Veber (2000, s. 132) s kolektivem definují funkční strukturu jako strukturu, ve které se uplatňuje seskupování pracovníků do útvarů dle podobnosti úkolů, kvalifikace a aktivit. (Příloha č. 13) Vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů jsou odborní ředitelé pro danou

funkci (marketingový ředitel, finanční ředitel apod.). Funkční struktura je charakteristická velkou mírou centralizace, neboť činnosti vykonávané odděleně v rámci odlišných organizačních útvarů musí být koordinovány. Mezi výhody Veber a kolektiv (2000, s. 133) řadí – efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, rychlejší postup v kariéře, strategická rozhodnutí jsou prováděna na nejvyšší organizační úrovni, stejná kvalifikace ve skupině usnadňuje výměnu informací a koordinaci. Nevýhody jsou dle Vebera s kolektivem (2000, s. 134) tyto – pomalejší průběh rozhodovacího procesu, menší inovační aktivita, neschopnost určit podíl přičinění pracovníků, izolovanost dílčích oddělení.

Urban (2004, s. 76) podotýká, že vznik nových funkčních útvarů se řídí růstem rozsahu organizace, přičemž udává 2 činitele (ekonomické a organizační), jež vedou k vydělování funkcí do samostatných organizačních útvarů. Ekonomická kritéria pojednávají o umožnění vzniku nového organizačního útvaru tehdy, ovlivní-li kladně ziskovost organizace. Organizační důvody vzniku nových organizačních jednotek mohou být rozličné. Některé funkce jsou pro organizaci natolik stěžejní, že je vyčlení a přímo podřídí vrcholovému vedení. Také může dojít k vytvoření nové funkční jednotky v případě, že se vzniklá funkce svým charakterem značně liší od funkcí spadajících pod zaběhlé funkční jednotky. (Urban, 2004, s. 76-77)

3.3.2.6 Divizní struktura

Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 134) lze divizní strukturu definovat jako strukturu, ve které platí, že „*všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií.*“ (Příloha č. 14)

Urban (2004, s. 79) přidává, že potřeba po vzniku divizní struktury koreluje s růstem organizace. Přejít z funkční organizační struktury na divizní organizační strukturu se vyznačuje předáním větší míry autonomie organizačním jednotkám (divizím). Divize jsou zpravidla vytvářeny dle výrobků/skupin výrobků, dle určité oblasti nebo dle skupin zákazníků. Vedoucí těchto divizí zodpovídají za výrobu i prodej, v některých případech také za nákup a jsou hodnoceni na základě zisku či ztráty jejich divize. (Urban, 2004, s. 79)

Dědina a Malý (2005, 72) popisují jako hlavní výhody této struktury – snížení zatížení nejvyššího vedení, zvýšení průkaznosti výsledků, sblížení rozhodování s vlastní činností. Za nevýhody označují – zvětšení počtu administrativních míst, náročný výběr kvalifikovaného vedoucího s celopodnikovým směřením na pozici vedoucího divize, ohled

na krátkodobé výsledky na úkor dlouhodobých, zatížení strategického řízení podniku, existence nebezpečí divizního egoismu. (Dědina a Malý, 2005, 72-73)

3.3.2.7 Hybridní

Veber a kolektiv (2000, s. 136) uvádějí, že některé organizace při tvorbě organizační struktury volí kombinaci funkční a divizní struktury s cílem vykrýt nedostatky obou struktur. Takováto struktura má charakter divizí, avšak je obohacena o centralizované funkční útvary na nejvyšších organizačních stupních. (Příloha č. 15) Zpravidla se jedná o útvar řízení lidských zdrojů, který divizím zajišťuje nábor, školení i propouštění, ale také útvar finančního řízení, který spravuje celopodnikové finance a operace s nimi spojené. (Veber a kolektiv, 2000, s. 136)

Urban (2004, s. 85) dodává, že podobu organizace „odráží zpravidla manažerské úvahy o tom, co v dané situaci vzhledem k přednostem i nevýhodám jednotlivých forem organizačního uspořádání „funguje nejlépe“.“

Vodáček s Vodáčkovou (2013, s. 98) také uvádějí, že vedení organizace zpravidla kombinuje různé organizační struktury k naplnění vlastních požadavků. Autoři Vodáček a Vodáčková (2013, s. 98) označují za nevíce užívané kombinované organizační struktury liniově-štabní a cílově-programové. Liniově-štabní organizační struktura obsahuje prvky jak liniové, tak funkcionální organizační struktury. Cílově-programová organizační struktura kombinuje vztahy pracovníků spadajících pod konkrétní útvar a pod krátkodobou akci, tedy projekt. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 98)

3.3.3 Alternativní struktury

Dědina a Malý (2005, s. 55) zmiňují, že v posledních letech dochází k trendu velmi decentralizovaných struktur, tj. takových struktur, u kterých jsou předány kompetence zaměstnancům na nižší organizační úrovni na základě proměnlivosti trhu a větší specializace zaměstnanců. Tyto ekonomické podmínky daly vzniknout níže popsaným strukturám.

3.3.3.1 Síťová struktura

Dědina a Odcházal (2007, s. 160) charakterizují síťové struktury jako struktury využívající spolupráce různých týmů v organizaci, či spolupráce organizace s dalšími organizacemi za účelem dosažení vyšší výkonosti. Podniky s takovou strukturou jsou si vědomi nedostatečnosti svých znalostí či zdrojů, a tak navazují spojení výhodné pro obě

strany. Takováto spojení mohou vznikat i mezi konkurenčními firmami. Dědina s Odcházel (2007, s. 160) rozlišují 2 typy síťových organizačních struktur – síťové organizace s jedním dominantním partnerem a síťové organizace s rovnocennými partnery. (Příloha č. 16) Síťové organizace s jedním dominantním partnerem jsou charakteristické závislostí menších partnerů na jednom velkém partnerovi. Menší partneři spolu nemusí být v kontaktu a v případě jejich zániku jsou nahrazeni novým partnerem. Zanikne-li však hlavní partner, zániku podlehe celá síť. Druhý typ se vyznačuje vyrovnanými vztahy mezi jednotlivými partnery, přičemž žádný z těchto partnerů nemění pravidla a činnosti celé sítě. (Dědina a Odcházel, 2007, s. 160)

Veber a kolektiv (2000, s. 146) popisují sítě jako možnost propojení malých jednotek do silnějších celků, přičemž tato propojení přináší účastníkům silnější pozici vůči konkurentům na trhu. Dle Vebera s kolektivem (2000, s. 146) se forma síťových organizací objevovala již dříve zejména v podobě družstev, která sdílela dodavatele, odběratele či jiné zdroje. Dnešní doba, jež umožňuje komunikaci mezinárodně, dala vzniknout síťovým organizacím, které nejsou spjaté s geografickými podmínkami. (Veber a kolektiv, 2000, s. 146-147)

3.3.3.2 Autonomní podnikatelské jednotky

Vodáček a Vodáčková (2011, s. 212) autonomní podnikatelské jednotky, také známé jako strategické podnikatelské jednotky charakterizují jako organizační jednotky, jimž byly uděleny pravomoci a zodpovědnosti za samostatnou vnitřní i vnější podnikatelskou činnost. Prvky autonomních podnikatelských jednotek využívají zejména organizace s velkým počtem zaměstnanců. (Vodáček a Vodáčková, 2011, s. 212)

Dle Zuzáka (2010, s. 62) jsou strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units – SBU) „založeny na principu delegování vymezených pravomocí na nižší vnitropodnikové útvary (od oddělení až po několik divizí), přitom SBU mohou být v rámci jedné organizace rozdílně velké a na různých úrovních řízení.“ SBU vznikly ve velkých organizacích, které trpěly těžkopádností řízení. Takovéto organizace se potřebovaly přizpůsobit proměnlivému prostředí a rychle reagovat na potřeby zákazníků. Vznikly tedy jednotky, které mají vlastní poslání, skupinu výrobků a zákazníků, vlastní strategii, řízení zdrojů, přičemž nesou odpovědnost za svou činnost. Jednotlivé strategie jednotek však musí být v souladu s hlavní strategií vrcholového vedení. (Zuzák, 2010, s. 62-63)

Veber a kolektiv (2000, s. 145) dodávají, že autonomní podnikatelské jednotky vznikly důsledkem snahy posílit motivovanost pracovníků spolupodílet se na vytváření zisků organizace. Tuto skutečnost autoři popisují jako podnikání uvnitř podniku (intrapreneurship). Veber s kolektivem (2000, s. 145) zmiňují, že v rámci podpory tržního prostředí uvnitř podniku může být vytvořena instituce suplující banku. Podnikatelská jednotka si od této instituce půjčuje peníze, provádí zúčtování apod.

3.3.3.3 Améby

Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 145-146) jsou améby vyšší formou intrapodnikání, neboť na rozdíl od autonomních podnikatelských jednotek jsou tyto organizační jednotky schopny měnit svůj počet i vnitřní organizaci na základě podmínek okolí.

Zuzák (2010, s. 63) definuje améby jako systém vnitřního řízení, který je inspirován schopnostmi jednobuněčného organismu améby (měňavky) přesouvat se k novým zdrojům, shromažďovat se do skupin a měnit tvar. Zuzák (2010, s. 63-64) dále podotýká, že tento princip tvoří zatím nejdokonalejší formu pružné bezhierarchické organizační struktury. Základem této organizační struktury jsou samořídící týmy složené z 5-20 pracovníků, přičemž každá z těchto jednotek si sama vede účetnictví, rozhoduje o personálních změnách a určuje přerozdělení zisku. Jednotlivé améby si mohou vzájemně pomáhat, nebo konkurovat. Vedení společnosti slouží jako informační podpora améb, rozhoduje o strategii organizace a dohlíží na finanční řízení. (Zuzák, 2010, s. 64)

3.3.3.4 Štíhlé organizační struktury

Zuzák (2010, s. 65) charakterizuje organizační struktury s filosofií štíhlé a hybné výroby (lean and agile management) jako organizační strukturu, jež se při výrobním procesu zbavuje všeho nepotřebného, tj. polovina lidí, zásob, času a dalších faktorů. Štíhlá struktura v tomto případě tedy znamená silné zploštělá decentralizovaná struktura s širším rozpětím řízení. Hybnost v této struktuře značí personalizaci produktů pro zákazníka, tedy nahrazení masové výroby uniformních produktů za výrobu schopnou reagovat a upravit produkt dle požadavků zákazníka. (Zuzák, 2010, s. 65)

3.3.3.5 Procesní organizační struktury

Zuzák (2010, s. 65) definuje procesní organizační struktury jako struktury postavené na propojení dílčích činností do řetězce a vytvoření tak posloupnosti procesů v organizaci.

Vedoucí pracovníci nezodpovídají za organizační útvar, nýbrž za dílčí proces. Zuzák (2010, s. 65) dále dodává, že za stěžejní složku této struktury lze označit přínos procesů k uspokojení potřeb zákazníků. Každý proces začíná i končí u zákazníka, a tudíž je pro pracovníky větší motivací proces zvládnout efektivně. Zuzák (2010, s. 65) také zdůrazňuje, že *„v praktické podobě však organizační struktura bude vždy hybridem vertikálních a horizontálních vztahů, protože musí zachovávat část vertikálních vztahů vyplývajících z dělby pravomocí a určitou specializaci pracovníků.“*

Urban (2004, s. 72) zmiňuje, že orientováním se spíše na procesy, než na dílčí útvary organizační struktury může organizace zefektivnit svou činnost a snížit náklady zejména v podobě mzdových nákladů. Základem procesního přístupu, jak ho Urban (2004, s. 72) nazývá, je orientace na zákazníka. Jednotlivé procesy mají za cíl přinést konečnou hodnotu zákazníkovi. Urban (2004, s. 72) dále zmiňuje, že je u tohoto přístupu nezbytné nastavit cíle na konkrétní procesy uvnitř organizace. Společně s tím je důležité vymezit rozsah jednotlivých procesů i jejich návaznost.

Blažek (2014, s. 45) zdůrazňuje, že vznik útvarů je založen na slučování procesů za účelem zvýšení efektivity práce při dosahování vytyčených cílů organizace. Nelze tedy uvažovat tak, že organizační struktura obsahuje primárně organizační útvary, které dávají vzniknout procesům organizace, nýbrž že vznik útvarů je přímým důsledkem snahy organizovat procesy uvnitř organizace. (Blažek, 2014, s. 45)

4 Vlastní práce

Tato část bakalářské práce se věnuje zhodnocení organizační struktury z hlediska konkrétně zvoleného typu organizační struktury dle typologie organizačních struktur, dále také z hlediska prvků organizačních struktur (specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení, dělby kompetencí) a v neposlední řadě dle zastoupených rolí i jejich provázaností. V této části práce je také dle cíle obsažen návrh na zlepšení stávající organizační struktury.

4.1 Výsledky pozorování

4.1.1 Charakteristika zkoumaného subjektu

Obchodní družstvo Teamly, na němž byl výzkum uskutečněn, tvoří tým složený ze 12 studentů Inovativního podnikání Tiimiakatemia Prague® na České zemědělské univerzitě. Autor této kvalifikační práce je členem zkoumaného subjektu. Obchodní družstvo Teamly je subjektem zastřešujícím podnikatelské činnosti členů týmů. Jako celek se obchodní družstvo Teamly specializuje na krátkodobé i dlouhodobé spolupráce s firmami zejména v oblasti marketingu. Kromě společných aktivit celého týmu členové participují na různorodých projektech o menším počtu pracovníků.

4.1.2 Popis fyzického prostředí pozorování

Prostředí, ve kterém se respondenti pohybují, se nachází na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzitě. Toto prostředí se od zbylých programů Provozně ekonomické fakulty liší tím, že si studenti mohou upravit vyhrazené prostory sloužící k podnikatelským a studijním činnostem dle potřeby. Studenti programu Inovativní podnikání využívají různé místnosti k odlišným činnostem.

Společná vzdělávací část členů jednotlivých týmů probíhá v místnostech prvního patra budovy D Provozně ekonomické fakulty. Tyto místnosti jsou specificky upravené postavením židlí do kruhu tak, aby došlo ke zvýšení vnímání přijímaných informací a také ke zvýšení komfortu členů. V místnosti se objevuje mazací tabule, projektor i promítací plátno, které mohou studenti využívat dle potřeby.

Místnost určená ke studiu či práci na dílčích projektech se nazývá Tichá místnost. Tato místnost se nachází naproti místnostem určeným ke společnému vzdělávání, tedy v prvním patře budovy D Provozně ekonomické fakulty.

Komunitní místnost, jež se nachází rovněž v prvním patře budovy D Provozně ekonomické fakulty, slouží k uskutečnění společných setkání týmových společností, na nichž si členové prezentují své úspěchy i neúspěchy. Tato setkání probíhají zpravidla na měsíční bázi. V komunitní místnosti se vyskytuje počet židlí odpovídající počtu studentů programu Inovativní podnikání a nad rámec jsou zde umístěny i sedací vaky. Dále se v místnosti objevují 2 mazací tabule a projektor. Místnost je obohacena o kout s komunitní knihovnou, kterou mohou studenti využívat jak k půjčení knih, tak ke čtení. Vedle komunitní místnosti se nachází přidružená kuchyň, jež studentům slouží k vlastnímu i projektovému užívání.

Druhou nejčastěji obývanou místností je místnost Open office nacházející se v druhém patře budovy D Provozně ekonomické fakulty. Tato místnost slouží zejména k práci na projektech a ke komunikaci napříč týmovými společnostmi. Nachází se zde 6 velkých stolů pro 6 týmových společností. Prostředek místnosti zdobí stůl věnovaný koučům týmových družstev. V místnosti se dále nacházejí 2 kouty vymezené pro diskuse a rozhovory členů komunity. Vedle místnosti Open office je také přidružena kuchyň sloužící zejména k uspokojení potřeb členů komunity.

4.1.3 Popis sociální stránky prostředí pozorování

Na začátku studia programu Inovativního podnikání byli členové na základě osobnostních testů rozřazeni do dvou týmů. Pozorované obchodní družstvo Teamly tvořilo zprvu celkem 17 členů – 7 mužů a 10 žen. V průběhu 3 let fungování došlo k odchodu některých členů ze studijního programu Inovativní podnikání i obchodního družstva Teamly. Na konci třetího ročníku se v obchodním družstvu Teamly nacházelo celkem 12 členů – 3 mužů a 9 žen.

Fungování v prvním roce bylo charakteristické spíše nahodilým počínáním a útlumem činností z důvodu covidových opatření. Již v tomto období si lze povšimnout rozdílné zainteresovanosti jedinců uvnitř týmu. Zejména dvě osoby se angažovaly v organizačních pozicích, zbytek spíše následoval. Z důvodů fungování převážně v online prostředí bylo pro některé jedince těžké cítit sounáležitost s týmem. Zároveň pocítovali mnozí jedinci frustraci z restrikcí, které jim neumožňovaly naplňovat podstatu studijního programu Inovativní podnikání. Vztahy v tuto chvíli byly spíše formálního charakteru, jelikož se členové obchodního družstva Teamly příliš dobře neznali a nevěděli, jak spolu mohou, či nemohou komunikovat. První ročník úspěšně ukončilo 15 členů obchodního

družstva Teamly. V průběhu tohoto ročníku došlo z osobních důvodů k odchodu 2 členů obchodního družstva Teamly.

V druhém ročníku došlo ke změnám ve fungování obchodního družstva Teamly, neboť byly uvolňovány covidové restriktce, přičemž většina společných činností byla převedena z online prostředí do reálného prostředí. V tuto chvíli dochází ke snaze strukturalizovat týmové počínání a koordinovat kroky obchodního družstva Teamly. Ve stejné době je zformulován nový požadavek na fungování družstva, a to vytvořit role, které budou tým vést. Těmito rolemi jsou týmový lídr, komunikační manažer, finanční manažer a account manažer. Dosazením členů do těchto 4 rolí začalo v obchodním družstvu docházet k vytvoření propasti a následně k polarizaci týmu. Skupina, jež nebyla součástí vedení obchodního družstva Teamly, necítila porozumění od vedoucí skupiny a nechtěla být vedena. Skupina ve vedení byla rovněž frustrována, jelikož při vzepření od druhé skupiny nemohla naplňovat své povinnosti. V průběhu období druhého ročníku zůstaly role zachovány, avšak role neurčovaly směřování obchodního družstva Teamly. O týmovém směřování rozhodovali všichni členové. V průběhu tohoto období se vztahy výrazně proměnily. Dříve formální vztahy byly proměněny několika konflikty i neshodami na vztahy neformální. Jedinci si začali vytvářet skupiny, které byly vytvořeny na základě vzájemných sympatií a ve kterých se jedinci začali průběžně izolovat. Druhý ročník úspěšně ukončilo 11 členů. 4 členové z osobních důvodů opustili studijní program Inovativní podnikání, a tedy i obchodní družstvo Teamly.

V třetím ročníku došlo k velké proměně fungování již zmíněného družstva. Byly vytvořeny role za účelem rovnoměrného rozdělení práce a do družstva byl přijat nový člen, který byl dříve součástí jiného obchodního družstva programu Inovativní podnikání. Vztahy nebyly tolik napjaté, což způsobil fakt, že spolu členové netrávili příliš mnoho času. Dalším faktorem ovlivňujícím nižší konfliktnost v týmu bylo snížení počtu vzdělávacích schůzek ze 2 na 1 týdně. V tomto roce se však začal projevovat týmový duch, a to v situacích, kdy si členové radili s vypracováním bakalářských prací.

4.1.4 Organizační struktura obchodního družstva Teamly

Organizační struktura obchodního družstva Teamly je specifická tím, že se skládá z 12 vlastníků firmy, a tudíž je ve své podstatě plochá. Na fungování organizace jsou však kladeny legislativní požadavky v podobě zvolení představenstva (předsedy a 2 místopředsedů) a finančního orgánu (finančního manažera a účetní), kteří zajišťují chod

společnosti. Jelikož vzniklo obchodní družstvo Teamly za účelem podnikání v rámci programu Inovativního podnikání na České zemědělské univerzitě, musí naplňovat kladené nároky na role spjaté s akademickými povinnostmi v podobě týmového lídra a komunikačního manažera. V neposlední řadě zde vstupují požadavky na vznik rolí vycházející z vlastních potřeb členů. Těmito rolemi jsou business lídr, supervisor, Teamly builder, manažer vzdělávání, asistent manažera vzdělávání, goal manažer, asistent goal manažera a manažeři strategických podnikatelských jednotek. V obchodním družstvu jsou tedy celkem tři roviny, které jsou zohledněny v rámci organizační struktury – legislativní, akademická a vlastní.

4.1.5 Historický vývoj organizační struktury

Obchodní družstvo Teamly vzniklo 29.9.2021 a zahájilo svou činnost. Tým byl však zformován 6.10.2020. Ke správné interpretaci pozdějšího fungování a směřování týmu je nutné zohlednit první rok fungování, neboť události v tomto roce se spolupodílely na vzniku následujících problémů organizační struktury.

4.1.5.1 Fungování před vznikem obchodního družstva Teamly

Jelikož se jedná o uměle vytvořený tým, první rok sloužil k vytvoření návyků spolupráce rozdílných osobností s rozmanitými zkušenostmi a znalostmi. V tomto roce lze hovořit o naprosté absenci manažerských funkcí. Plánování probíhalo na úrovni jednotlivých projektů, přičemž mělo spíše operativní charakter, neboť se jednalo o krátkodobé projekty. V rámci celého obchodního družstva Teamly tedy nedocházelo k jednotnému plánování, jež by zahrnovalo dílčí plány projektů. Organizování týmu se rovněž dělo spíše na úrovni projektových týmů, avšak částečně docházelo k organizaci týmu na úrovni společných týmových schůzek (vzdělávací schůzky, business schůzky) za účelem vzdělávání a vzniku podnikatelského subjektu. Již od počátku fungování týmu Teamly vznikla skupina zabývající se vznikem obchodního družstva. Tato skupina tedy v prvním roce fungování částečně převzala funkci organizování, ačkoliv se nejednalo o oficiálně jmenovanou funkci. U této skupiny lze také hovořit o zastoupení funkce vedení, jelikož podnikala kroky, které vedly tým ke společně stanovenému cíli – vzniku podnikatelského subjektu. Kontrola byla nestrukturovaná. V týmu nebyla určena osoba, či skupina osob, jež by dohlížela na zavedené plány či plnění stanovených úkolů. Tuto roli tedy přebírali členové náhodně na základě zainteresování v konkrétní řešené situaci. Koordinace činností týmu byla na velmi nízké

úrovni, jelikož se koordinovaly pouze kroky spojené se vznikem obchodního družstva. Koordinace v rámci projektových týmů se neděla. Z výše uvedeného je patrné, že již od začátku fungování týmu docházelo k izolaci členů do projektových skupin a chybělo zde vnímání týmu jako celistvého subjektu.

4.1.5.2 Fungování během prvního roku od vzniku obchodního družstva

Se vznikem obchodního družstva došlo ke jmenování členů do orgánu představenstva, byl zvolen předseda a dva místopředsedové. Společně s tím byli zvoleni také členové finančního orgánu obchodního družstva. Mimo volbu rolí, jež stanovuje zákon, došlo ke zvolení týmového lídra a komunikačního manažera. Členové vykonávající tyto funkce byli součástí orgánu představenstva. Plánování nezaznamenalo větší posun a opět probíhalo na úrovni dílčích projektových týmů. Vznikem povinnosti vedení jednotného účetnictví však došlo ke zvýšení organizace v týmu. Jednotlivé týmy komunikovali s finančním orgánem, který zaúčtoval konkrétní účetní operace. Vznikl tedy více koordinovaný vztah mezi projektovými týmy a finančním orgánem. Ve vedení se projevila skutečnost, že jsou si členové v rámci obchodního družstva rovni a není mezi nimi vymezen vztah podřízenosti/nadřízenosti. Pokusy o vedení tedy neuspěly a skupiny v týmu se od sebe více vzdálily. Co se týče kontroly, tak nebyla stále určena osoba či skupina osob, avšak v týmu začalo docházet k důslednějšímu kontrolování splněných/nesplněných úkolů. Byly dokonce vytvořeny tresty za účelem zvýšit zodpovědnost v plnění úkolů. Aktivity uskutečněné v obchodním družstvu však stále nebyly kontrolovány a nebylo na ně dostatečně dohlíženo.

Organizační struktura obchodního družstva Teamly v této fázi vykazuje určité znaky liniové organizační struktury, konkrétně ve zvolení jednoho z členů do funkce předsedy + týmového lídra, který se pokoušel tým vést. Zároveň lze vyzorovat charakteristiky organizační struktury autonomních podnikatelských jednotek. Již z dob před založením podnikatelského subjektu vznikaly krátkodobé projekty. Se založením obchodního družstva se tyto tendence posílily a v obchodním družstvu Teamly začaly vznikat samostatné podnikatelské jednotky. Tyto jednotky měly vlastní vizi, strategii i zdroje, se kterými pracovaly. Dle chování i výpovědí respondentů členové spatřovali činnosti spojené s obchodním družstvem jako druhořadé a věnovali se zejména svým vlastním projektovým zájmům.

V průběhu fungování v prvním roce se od založení obchodního družstva se objevila snaha určit směřování obchodního družstva od vybraných respondentů 1, 3, 4, 9. V situaci, kdy tato skupina předložila návrh na strategii firmy, se střetla s velkým nesouhlasem od respondentů 2, 5, 6, 7, 12. Skupina nesouhlasící s vedením předkladatelů strategie se vymezovala proti tomu, že jsou si v rámci organizační struktury všichni rovni a není tedy možné, aby jim byly svrchu nařizeny příkazy. Respondenti 8 a 11 se k situaci nevyjádřili. Tato situace je klíčová, neboť završila dlouho předznamenanou polarizaci týmu. Od této doby se tým rozdělil na 2 části, které mezi sebou interagovaly v nejnútnejších případech. V obchodním družstvu se našli jedinci, kteří komunikovali s oběma skupinami na základě konkrétního předmětu debety, avšak u většiny členů lze hovořit o dlouhodobější izolaci ve skupinách.

V tuto chvíli se objevila snaha přejít z řízení vybraných jedinců na sebeřízení v rámci celého týmu. Členové se pokoušeli přiblížit strukturu Améba, tedy bezhierarchické organizační struktury s prvky sebeřízení. Schopnost sebeřízení i plochá organizační struktura však stojí na silně definovaných hodnotách, jednotné vizi a misi společnosti. Ty v této fázi vývoje obchodního družstva Teamly zcela chybí. Zároveň nelze říci, že by byla schopnost sebeřízení rozvinuta u členů obchodního družstva Teamly na vyšší úrovni, což je jedním z předpokladů organizační struktury Améba.

4.1.6 Stávající organizační struktura obchodního družstva Teamly

Aktuální organizační struktura obchodního družstva Teamly (Příloha č. 17) vznikla dne 31.10.2022. Cílem nastavení nové organizační struktury bylo dosazení členů do rolí zodpovídajících za část činností obchodního družstva Teamly za účelem dělby kompetencí, tedy vymezení povinností a zodpovědností. Dílčím cílem bylo sjednotit členy obchodního družstva a podpořit fungování na úrovni týmu. Došlo k nové volbě představenstva, tedy předsedy i 2 místopředsedů. Společně s tím byl zvolen finanční orgán, tj. 2 členové zodpovídající za finance obchodního družstva. Dále byl zvolen nový týmový lídr a komunikační manažer. S ustanovením do nových mandátů vznikly také nové role, a to business lídr, supervisor, manažer vzdělávání, asistent manažera vzdělávání, teamly builder, goal manažer a asistent goal manažera.

Je očividné, že v tuto chvíli si obchodní družstvo uvědomuje absenci většiny manažerských funkcí a snaží se vytvořit role, jež by je zajišťovaly. Role týmového lídra má podpořit vedení členů na úrovni týmu. Vznikem role business lídra se členové týmu snaží

zvýšit přítok podnikatelských příležitostí. Problémem však je, že role vedoucích pracovníků týmového lídra a business lídra nevytváří plány obchodního družstva, a tak jsou činnosti nekoordinované. Kontrolou se zabývá nově vzniklá role supervisora, která má v rozsahu pravomocí kontrolovat a vymáhat stanované úkoly na celotýmové úrovni.

Stávající organizační struktura obchodního družstva Teamly se svým uspořádáním blíží funkcionální organizační struktuře. V této struktuře je začleněno více vedoucích pracovníků na stejné úrovni, přičemž tito vedoucí pracovníci zodpovídají pouze za některé procesy nebo činnosti společnosti na základě jejich specializace. U obchodního družstva Teamly si také můžeme povšimnout snahy vytvořit specializovaná oddělení, jež by spravovala vlastní agendu. V organizační struktuře nalezneme oddělení představenstvo, finanční orgán, oddělení vzdělávání a oddělení spravující společný cíl obchodního družstva. Takováto vlastnost je blízká funkční organizační struktuře, v níž jsou přímo vyčleněná oddělení dle řešené agendy.

V obchodním družstvu se aktuálně nachází 2 autonomní podnikatelské jednotky. První jednotku tvoří respondent 1 a 3 a druhou jednotku respondent 9 a 11. Vztahy mezi strategickými podnikatelskými jednotkami a členy obchodního družstva nejsou v organizaci vymezeny, a tudíž nejsou ani vepsány do organigramu obchodního družstva Teamly.

4.1.6.1 Prvky organizační struktury

4.1.6.1.1 Specializace

V obchodním družstvu Teamly lze hovořit spíše o široké specializaci, neboť zde nejsou vymezeny konkrétní činnosti řešené agendy dílčích rolí. V měřítku obchodního družstva Teamly je nezbytné, aby byli pracovníci schopni zastupovat své kolegy v rozmanitých úkolech. Členové obchodního družstva kombinují práci na krátkodobých projektech či v autonomním podnikatelských jednotkách s prací vztahující se ke konkrétním rolím obchodního družstva.

4.1.6.1.2 Koordinace

Koordinace činností obchodního družstva je na velmi nízké úrovni. Nedochozí ke koordinaci činností jednotlivých členů ani dílčích oddělení. V důsledku toho na sebe uskutečněné kroky členů nenavazují a nedosahuje se výsledků efektivně. V horším případě se stává, že jsou některé činnosti opakovány vícero členy, nebo jsou některé aktivity vykonány zbytečně, což vychází z nedostatečně nastavené komunikace a koordinace. Za zdroj nízké úrovně koordinace v obchodním družstvu Teamly lze považovat absenci

strategie, která znemožňuje plánovat kroky a vytyčit cíle. V průběhu pozorování autor zaznamenal, že mnozí členové přisuzují nízkou koordinaci v obchodním družstvu nesjednocení aktivit akademické a pracovní roviny. V důsledku toho dle respondentů došlo ke snížení motivace koordinovat činnosti.

4.1.6.1.3 Vytváření útvarů

S vytvořenými rolami v obchodním družstvu Teamly se pokoušeli členové vytvořit také specializovaná oddělení, v nichž by jednotlivé role komunikovali a společně spravovali část chodu organizace. Jedná se o tato oddělení – představenstvo, finanční orgán, oddělení vzdělávání a oddělení spravující společný cíl obchodního družstva. V pozorování bylo zkoumáno, jak často se členové vykonávající role v odděleních scházeli a jak mezi sebou daná oddělení komunikovala.

V orgánu představenstvo probíhala komunikace na týdenní bázi, v některých obdobích na bázi 14 dnů. Komunikace orgánu představenstva probíhala pouze s finančním orgánem a měla nestrukturovaný charakter. Finanční orgán se scházel nahodile. Komunikace tohoto orgánů vycházela z potřeb řešit konkrétní účetní operace či jiné úkony vztahující se k agendě finančního řízení společnosti. Finanční oddělení komunikovalo s orgánem představenstva a na pravidelnější bázi 1x za 14 dní s autonomními podnikatelskými jednotkami, se kterými řešila účetní operace. Ani s jedním vedoucím pracovníkem nebylo toto oddělení v kontaktu. Podobným způsobem se scházelo i oddělení vzdělávání, které reagovalo na aktuální potřeby v obchodním družstvu. Činnosti tohoto oddělení jsou aktuálně spjaté zejména se začátkem nového semestru, kdy dochází k nastavování plánu vzdělávání. Toto oddělení komunikovalo s členy družstva v rámci vzdělávacích schůzí. Komunikace s vedoucími pracovníky byla postrádána. S žádným z dalších oddělení se oddělení vzdělávání nescházelo. Oddělení spravující společný cíl obchodního družstva se scházelo pravidelně každý týden v průběhu celého roku až do uskutečnění vytyčeného cíle. Ani toto oddělení nekomunikovalo s žádným ze zbylých oddělení nebo řídicím pracovníkem.

4.1.6.1.4 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je u obou řídicích pracovníků velmi úzké. Role business lídra má přímo podřízené 2 členy a role týmového lídra 4 členy. Organizační struktura je však specifická nejasně stanovenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti, neboť jsou všichni členové vlastníky obchodního družstva.

4.1.6.1.5 Dělbba kompetencí

Jasně stanovené pravomoci a povinnosti členů v obchodním družstvu Teamly téměř neexistují. Členové nemají povědomí o tom, jaké konkrétní činnosti by měly dané role vykonávat. Problematictější je však skutečnost, že nejsou jasně stanoveny pravomoci v rámci organizační struktury, které by umožňovaly rozhodovat například vedoucím pracovníkům. V důsledku toho docházelo v mnoha situacích k tomu, že vedoucí pracovníci nevěděli, jak si mohou, či nemohou dovolit zakročit. Tato skutečnost měla na členy obchodního družstva demotivační účinek, což se projevovalo v nenaplňování pracovních povinností spjatých s jejich rolemi.

O obchodním družstvu Teamly lze hovořit jako o společnosti s velkou mírou decentralizace, neboť podnikatelská činnost členů je z velké části zastoupena autonomními podnikatelskými jednotkami, jež jsou plně nezávislé na činnostech obchodního družstva Teamly.

4.2 Výsledky rozhovorů

Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny s cílem porozumět rozdílným perspektivám členů a identifikovat problémy stávající organizační struktury. Získaná data z polostrukturovaných rozhovorů byla analyzována pomocí otevřeného kódování. Nejprve byly vytvořeny jednotlivé koncepty, z nichž byly následně definovány 3 tematické kategorie.

4.2.1 Izolovanost členů v rámci týmových či projektových skupin

Tato kategorie byla vytvořena na základě konceptů – rozpad na projektové týmy, nízká úroveň komunikace mezi rolemi či odděleními, nedostatečné vymezení pravomocí a povinností. Tyto koncepty pojí skutečnost, že obchodní družstvo Teamly nefunguje jednotně. Činnosti vykonávané pracovníky nejsou koordinovány a návaznost procesů v organizační struktuře není plynulá.

4.2.1.1 Rozpad na projektové týmy

5 z 11 respondentů v nějaké formě uvedlo, že se členové týmu izolují v autonomní podnikatelských jednotkách či projektových týmech a že tým nefunguje soudržně. Dle respondentů si členové vedou své projekty odtrženě od týmu, přičemž nedochází k plánování na úrovni celého týmu.

R1: „Nemyslím si, že by tým fungoval soudržně a že by členové chtěli posouvat tým. Vnímám rozdílnou zainteresovanost v týmu.“

R4: „Projektové týmy si organizují svou činnost samostatně a ucelit to by bylo hrozně těžké. Máme v tom takový chaos, ve kterém částečně dokážeme chodit.“

R6: „Podle mě se nikdo nesnaží shánět reálně společné nabídky, ale spíš si každý chce jet svoje vlastní projekty.“

R8: „Zároveň se také nesetkáváme v prostorách Tiimiakatemia a nemáme tak pojem o práci svých kolegů, což ještě více prohlubuje propast mezi jednotlivými pracovními skupinami.“

R10: „Za hlavní problém bych označil/a roztržitost týmu do jednotlivých projektů. Každý si chce pracovat na svém projektu a chce jít jiným směrem a moc se nezajímá o projekty druhých.“

4.2.1.2 Nízká úroveň komunikace mezi rolemi či odděleními

Pět členů obchodního družstva Teamly v rozhovorech uvedlo, že mezi rolemi neexistuje téměř žádná komunikace. Nedochází tak k toku informací, což negativně ovlivňuje návaznost procesů v organizační struktuře.

R3: „Obecně u nás chybí zpětná vazba. Já si vždycky říkám, že někomu musím dát zpětnou vazbu a pak na to zapomenu.“

R6: „Nevím, co vůbec dělá třeba business leader a další role.“

R10: „Taky je velký problém, že je tok informací velmi pomalý. Myslím si, že je to hlavně kvůli tomu, že mezi sebou role nekomunikují.“

Respondenti 1 a 4 ve svých výpovědích přímo zmínily problém nedostatečné komunikace mezi vedoucími pracovníky.

R1: „Každý člen vykonává úkoly spjaté s jeho rolí a členové mezi sebou nekomunikují. Například neprobíhá komunikace mezi business leaderem a finančním orgánem.“

R4: „Nepřipadá mi, že by spolu role komunikovaly. Tým lídr by měl komunikovat s business manažerem a s finančním manažerem.“

4.2.1.3 Nedostatečně vymezené pravomoci a povinnosti

3 z 11 respondentů zmínili, že jedním z hlavních problémů stávající organizační struktury je nedostatečné vymezení pravomocí a povinností rolí. V důsledku toho se v obchodním družstvu Teamly vyskytuje nižší míra zodpovědnosti, která se dle respondentů projevuje plněním úkolů po termínu, nebo v horším případě jejich neplněním.

R1: „Nejvíc podle mě chybí stanovení pravomocí a povinností členů.“

R7: „Pocítuju, že nemáme rozdělené role tak, že bychom věděli, že tahle osoba je manažer a může udělat tohle, abychom dosáhli nějakých cílů.“

R9: „Chybí totiž jasně dané pravomoci u rolí. U nás chybí ta zodpovědnost za nějakou konkrétní činnost s tím, že bychom se mohli obrátit na tu konkrétní osobu.“

4.2.2 Absence manažerských funkcí

Kategorie absence manažerských funkcí byla vytvořena na základě konceptů – absence vedoucího pracovníka, nedostatečná úroveň plánování, znemožnění vymáhání. Společným jmenovatelem těchto konceptů je skutečnost, že v obchodním družstvu nedochází k jednotnému plánování, organizování, vedení ani kontrole. Business lídr a týmový lídr nenaplnují v rámci organizační struktury role vedoucích pracovníků.

4.2.2.1 Absence vedoucího pracovníka

7 respondentů označilo za jeden z hlavních problémů stávající organizační struktury absenci vedoucího pracovníka v jakékoliv formě. V průběhu tohoto roku se člen zastávající roli týmového lídra zřekl své funkce. Druhý vedoucí pracovník, tedy business lídr nenaplnoval manažerské funkce, a tak by se dalo říci, že v aktuálním nastavení není zastoupen ani jeden vedoucí pracovník. Skutečnost, že členům tato role chybí, se ve výpovědích respondentů vyskytovala často.

R1: „Cítím, že v týmu chybí role týmového lídra, který by vedl tým a sledoval motivace jednotlivých členů.“

R2: „Pozoruji, že v našem týmu také chybí team leader, který by měl takovou tu tmelící funkci a který by ostatní členy týmu vedl. Kvůli tomu si myslím, že tým stagnuje.“

R3: „V organizační struktuře mi chybí ten spojovací článek, který by si sedl s člověkem a zeptal se, jak se ti daří v té konkrétní roli. Potom by si vyměnili zpětné vazby na své fungování navzájem.“

R7: „Za mě nám chybí ten týmový lídr, který spojuje ty lidi a řeší frustrace těch lidí.“

R8: „Myslím si, že většina rolí je vyhovující, ale co vnímám jako velký problém, je absence manažera, který má na starosti posouvat tým k vyšší výkonosti.“

R9: „Myslím, že hlavní problém v řízení našeho družstva je v tom, že nemáme stanovený board, který by rozhodoval a měl by pravomoc rozhodovat. Tím, že to tam není, tak je tam teď nulová zodpovědnost.“

R11: „*Vedení nevnímám zastoupené u žádné role a kontrola také schází.*“

4.2.2.2 Nedostatečná úroveň plánování

1/3 členů obchodního družstva Teamly uvedla, že plánování probíhá pouze na úrovni projektových týmů. Tato skutečnost vede k tomu, že nemohou být koordinovány činnosti celého obchodního družstva Teamly.

R3: „*Plánování se dělí podle toho, čeho se týká, ale na celotýmové úrovni ho moc nepociťuju.*“

R8: „*Jako jeden z dělicích prvků je právě nízká úroveň plánování v rovině týmu. To zapříčinilo, že si členové plánují pouze na úrovni projektových týmů. Tím pádem je těžké synchronizovat činnosti celého družstva.*“

Dle respondentů 1 a 6 probíhá plánování na úrovni celého obchodního družstva pouze vzdělávacích aktivit.

R1: „*Plánování funguje na týmové úrovni v podobě plánování training sessions, tedy vzdělávacích schůzek.*“

R6: „*Plánování máme jenom v podobě training sessions a společného cíle, jinak spolu nemáme vytvořené žádné plány.*“

4.2.2.3 Znemožnění vymáhání

Níže uvedení respondenti poznamenali, že je obtížné vymáhat plnění úkolů při rovném postavení členů obchodního družstva Teamly. V tomto nastavení není přirozeně vymezen vztah podřízenosti a nadřízenosti pracovníků.

R1: „*Zapisování úkolů mi připadá dostačující, ale kontrolování a vymáhání je stále na nízké úrovni.*“

R2: „*Je tu naprostá absence vymáhání úkolů, nebo stanovení trestů za nesplnění zadaného úkolu.*“

R9: „*Problém v našem týmu ale je v tom, že nefungujeme jako klasická firma, kde by byl vymezen vztah podřízenosti a nadřízenosti.*“

R10: „*Největší problém je podle mě v tom, že nejsou pravidla, která by byla jasně daná a respektovaná.*“

4.2.3 Absence strategie společnosti

Uvedená kategorie absence strategie společnosti vznikla na základě konceptů – nejasné směřování, nesoulad v rovině akademické a pracovní, nevýdělečnost obchodního družstva, nízká úroveň vlastní odpovědnosti. Všechny výše uvedené koncepty jsou nějakým způsobem navázané na strategii firmy. Buď jsou jejím přímým, nebo vedlejším dopadem. Jelikož strategie společnosti ovlivňuje do značné míry organizační strukturu, autor usoudil, že níže popsané koncepty jsou relevantní k dané problematice.

4.2.3.1 Nejasné směřování

6 členů obchodního družstva Teamly ve výpovědích uvedlo, že nejasné určení směřování výrazně dopadá na manažerské funkce, zejména na plánování. Respondenti uváděli, že v obchodním družstvu chybějí prvky v podobě sdílených hodnot, společné vize a strategie firmy. Někteří respondenti dodali, že jim takováto skutečnost brání v hledání podnikatelských příležitostí, neboť nevědí, jaké konkrétní nabídky mohou pro obchodní družstva shánět.

R6: *„Nejdeme žádným směrem. Myslím si, že hlavním problémem je to, že nemáme žádné cíle.“*

R7: *„Nemáme jasně danou strategii, neplánujeme efektivně. Nemáme to rozdělené tak, že bychom věděli, čeho chceme dosáhnout, v jakém bodě.“*

R9: *„Nevím, co máme za hodnoty, takže ani nevím, jakým směrem se vydat. My jsme vlastně neměli ani žádnou strategii.“*

R10: *„Dalším velkým problémem, který vnímám je, že nemáme společnou vizi, nemáme společné strategické řízení a v rámci toho ani cíle. Firma nejde za žádným společným cílem.“*

R11: *„V našem týmu nejvíce chybí sjednocená vize, cíle jako u ostatních firem. Neprahneme tolik po tom se rozvíjet jako ostatní firmy, a to hlavně z finančního hlediska.“*

Respondent 2 zmiňuje, že chce-li se obchodní družstvo Teamly pokusit o sebeřízení, tedy nevolit cestu 1 řídicího pracovníka, je nutné, aby byly definované hodnoty a vize.

R2: *„Abychom mohli fungovat víc na úrovni sebeřízení, tak si myslím, že je potřeba mít definovanou týmovou vizi a mít podobné hodnoty.“*

4.2.3.2 Nesoulad v rovině akademické a pracovní

Společným jmenovatelem členů obchodního družstva Teamly je studijní program Inovativní podnikání. 4 členové obchodního družstva Teamly spatřují problém nízké úrovně plánování právě v nesouladu mezi akademickou a pracovní rovinou. Dle níže uvedených respondentů jsou u členů obchodního družstva priority v rozdílných činnostech. U některých jedinců převažuje prioritita akademických povinností a u jiných je prioritita nastavena v podnikatelských činnostech.

R3: *„Já si myslím, že jsme schopni fungovat jenom v tom, na čem nám záleží, ale ne úplně jako ve výrazu firmy.“*

R5: *„To pramení podle mě z toho, že stále nevnímáme družstvo jako reálnou firmu, ale že si hrajeme na písečku.“*

R8: *„Vedení vnímám, že je přímo ovlivněno střetem vícero rovin – akademické, tiimiakatemia, legislativní, které určují do jisté míry pravidla i konkrétní činnosti pro družstvo.“*

Respondent 10 jmenuje činnosti, které členové družstva jakožto studenti programu Inovativní podnikání kloubí a zároveň zdůrazňuje, že tyto aktivity jsou často protichůdné.

R10: *„Snažíme se skloubit hodně aktivit – týmové aktivity, komunitní aktivity, zkoušky, firmu. Je to takový mišmaš všeho a je v tom strašný chaos.“*

4.2.3.3 Nevýdělečnost obchodního družstva

Respondent 6 a 11 uvedli za hlavní problém stávajícího nastavení, že nejsou za vykonávání rolí členové placení, a tedy nespátřují smysl v plnění úkolů. Jelikož družstvo nemá stanovenou vizi, která by vedla k plánování podnikatelských činností, výdělky členů jsou nárazového charakteru. V důsledku toho hledají členové zdroje příjmu mimo společnost, čímž okrajují časovou dotaci na plnění povinností obchodního družstva Teamly.

R6: *„Hlavní problém je ten, že za naši práci nejsme placení. Taky si myslím, že je problém v tom, že se společné peníze dělí rovným dílem, přestože každý na daném úkolu pracoval jinak dlouhou dobu.“*

R11: *„Hlavní problém aktuálního nastavení vidím v tom, že jsme nevýděleční. Myslím si, že kvůli tomu se u nás projevuje rozdílná zainteresovanost v týmu.“*

4.2.3.4 Nízká úroveň vlastní zodpovědnosti

Nejasně stanovené směřování společnosti neblaze dopadá na motivovanost členů obchodní družstva plnit své závazky. 6 respondentů uvedlo, že v obchodním družstvu Teamly se vyskytuje nízká úroveň vlastní zodpovědnosti při plnění povinností. Tato nezodpovědnost tým afektuje negativně, neboť přispívá k separaci jedinců do menších izolovaných skupin.

R1: *„Někdy dochází k tomu, že polovina, která má tendence k odkládání úkolů, nesplní úkoly včas, což pak afektuje celý tým. Nejhorší situace nastávají v situacích, kdy je práce člena s plánovacími schopnosti závislá na práci odkladače a odkladač nedodrží termín.“*

R3: *„To, že někdo neplní dlouhodobě úkoly má pak důsledek na demotivovanosti v týmu. Je naprosto v pořádku, když se někdo omluví, že to nezvládne, protože řeší nějaké osobní věci, ale když to neřekne, a hlavně když se to pak opakuje, tak to člověka začne demotivovat.“*

R4: *„S částí týmu nemám chuť pracovat. Mám totiž pocit, že se na ně nemůžu spolehnout. Hodnotím to na základě předchozích zkušeností s nimi, kdy se na něco opakovaně vykašlali, a pak to ovlivnilo celý tým.“*

R5: *„Největší problém v našem týmu vidím v tom, že vůči sobě nemáme respekt. To se projevuje tak, že když se něco domluví, lidi svoje povinnosti neudělají a ani se nenamáhají omluvit, že to nesplnili.“*

R6: *„Když si nastavíme nějaký termín, tak to odevzdají skoro všichni pozdě.“*

R7: *„Nemáme dobrou týmovou zodpovědnost. Kořen toho problému je v tom, že to není prioritou a kvůli tomu si to pak někdo třeba ani neplánuje a není to splněno včas.“*

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen v návaznosti na polostrukturované rozhovory. Cílem dotazníku bylo identifikované problémy organizační struktury ověřit u členů obchodního družstva Teamly. Autor se snažil dopátrat, kde spatřují členové kořen identifikovaných problémů, dále také, jak by zhodnotili stávající situaci v obchodním družstvu a v neposlední řadě, zdali jsou pro ně konkrétní složky stávající organizační struktury důležité, aby mohly být případně zachovány. Dotazníkového šetření se účastnili pouze studenti Inovativního podnikání na České zemědělské univerzitě obchodního družstva Teamly. Dotazník vyplnili

všichni členové obchodního družstva Teamly vyjímaje autora práce. Celkový počet dotazovaných tedy tvořilo 11 respondentů.

Prvním identifikovaným problémem organizační struktury lze označit nedostatečnou provázanost rolí, tedy izolace rolí v rámci jednotlivých oddělení či samostatných útvarů. K původním 5 členům, kteří v nějakém rozsahu zmínili nedostatečnou komunikaci mezi rolmi v polostrukturovaných rozhovorech, se přidali další dva členové, kteří situaci rovněž vnímají nepříznivě. Celkem tedy 7 členů označilo aktuální stav za špatný. 4 členové označili stávající nastavení za dobré. (Příloha č. 18)

Dalším problémem týkajícím se nastavení rolí členové uvedli nedostatečné vymezení pravomocí a povinností. Celkem 7 respondentů uvedlo, že mají povědomí o povinnostech a pravomocech zhruba u poloviny stanovených rolí. 3 respondenti uvedli, že je nastavení rolí jasně vymezené a znají tedy povinnosti i pravomoci všech rolí. 1 respondent označil aktuální nastavení za nejasné s tím, že si není vědom povinností a pravomocí téměř žádných, či žádných rolí obchodního družstva Teamly. (Příloha č. 19)

Posledním identifikovaným problémem nastavení rolí obchodního družstva Teamly byla nízká úroveň plnění závazků. 7 z 11 respondentů uvedlo, že menší polovina členů plní činnosti spojené se svými rolmi. 3 členové uvedli, že větší polovina členů plní činnosti spojené se svými rolmi a pouze 1 člen uvedl, že všichni členové plní činnosti spojené se svými rolmi. (Příloha č. 20)

V polostrukturovaných rozhovorech zazněly celkem 3 zdroje nízké zodpovědnosti v obchodním družstvu Teamly, a to nízká motivovanost vycházející z nedostatečně stanovené vize, nízká schopnost sebeřízení a osobní nastavení členů. 5 respondentů označilo možnost nízké motivovanosti vycházející z nejasně stanovené společné vize. 4 členové označili za kořen problému osobní nastavení členů a 2 členové spatřovali původ problému v nízké schopnosti plánovat svůj čas. (Příloha č. 21)

Jedním z hlavních zjištění polostrukturovaných rozhovorů byla nesjednocenost obchodního družstva Teamly zejména v plánování, ale i v dalších manažerských funkcích. Autor si tedy kladl za cíl zjistit, jaké stanovisko by členové obchodního družstva zaujali v případě, že by nová organizační struktura integrovala prvek jednotného plánování. 8 členů spíše souhlasilo s možností zavedení jednotného plánování obsahujícího dílčí plány SBU a

projektů. 1 člen označil možnost spíše nesouhlasím a 2 členové se jasně vymezili proti jednotnému plánování zvolením možnosti velmi nesouhlasím. (Příloha č. 22)

Z hlediska manažerských funkcí respondenti v polostrukturovaných rozhovorech často zmiňovali nízkou úroveň důslednosti při kontrolování plnění úkolů v aktuálním nastavení. Autor se tedy tázal respondentů, jakou roli, či rolemi by měla být zastoupena složka kontroly v organizační struktuře. 6 respondentů tuto složku připisuje roli manažera (business lídra), 3 respondenti označili možnost, že by kontrolu zastupovalo více rolí a 2 respondenti uvedli, že by kontrolu měla vykonávat samostatně vymezená role. (Příloha č. 23)

Nová organizační struktura bude vytvořena s ohledem na nový stav v obchodním družstvu Teamly. Členové obchodního družstva Teamly nadále nebudou studenty programu Inovativní podnikání na České zemědělské univerzitě. Autor se tedy zajímal o to, zdali členové vnímají složku učení jako důležitou součást organizační struktury obchodního družstva Teamy a přejí si ji zachovat. 8 členů označilo zastoupení složky učení v organizační struktuře za velmi důležité a 3 členové za středně důležité. Žádný z členů neoznačil složku učení za nedůležitou. (Příloha č. 24)

5 Výsledky a diskuse

Z výsledků je patrné, že stávající funkcionální organizační struktura obsahuje hned několik dysfunkčních prvků.

Jako první identifikovaný problém současné organizační struktury autor práce označuje přítomnost dvou vedoucích pracovníků, kteří nemají jasně vymezené kompetence. Blažek (2014, s. 71) zmiňuje, že hlavní podmínkou správného fungování funkcionální organizační struktura je jasné vymezení pravomocí a povinností řídicích pracovníků. V případech, kdy tyto kompetence nejsou vymezeny, může docházet k protichůdným zadáním úkolů, nebo naopak k tomu, že nejsou zadávány téměř žádné úkoly. V těchto situacích vedoucí pracovníci věří, že za dané aktivity zodpovídá druhý pracovník. (Blažek, 2014, s. 71)

Přesně tak tomu je v obchodním družstvu Teamly. Mezi vedoucími pracovníky business lídrem a týmovým lídrem nejsou jasně stanovené kompetence, a tak došlo v nesčetných případech k vyčkávání, až se vedoucí role ujme druhá osoba. V důsledku toho funkci vedoucího pracovníka nevykonával nikdo. Z rozhovorů je patrné, že ani řadoví pracovníci neměli ponětí, jaké kompetence spadají pod role business lídra a týmového lídra, neboť uvedli, že jim schází týmový lídr, avšak hovořili spíše o kompetencích business lídra, tedy o manažerském plánování a kontrole.

Veber s kolektivem (2000, s. 127) zmiňují, že problém dvou vedoucích pracovníků řeší liniově-štabní struktura. Tato struktura obsahuje pouze jednoho vedoucího pracovníka, avšak přidává podpůrnou složku štábu, který zodpovídá za část vedoucích činností v rámci organizační jednotky. (Veber a kolektiv, 2000, s. 127)

Situaci nejasných kompetencí dvou vedoucích pracovníků obchodního družstva Teamly by tedy mohlo obchodní družstvo vyřešit buď jasným vymezením pravomocí a povinností dvou vedoucích pracovníků, nebo raději přechodem z funkcionální organizační struktury na liniově-štabní. V tomto případě by business lídr zastupoval roli řídicího pracovníka a týmový lídr by tvořil štáb. V kompetencích business lídra by bylo plánování, organizování a kontrola a v kompetencích týmového lídra vedení pracovníků. Jinými slovy by business lídr nastavoval plán, rozdával úkoly vedoucí k naplnění cíle a vymáhal jejich plnění. týmový lídr by se staral o atmosféru v týmu a snažil by se snižovat frustrace, či neshody pracovníků. Také by podporoval jedince k naplňování vlastních cílů a snažil by se jim objasňovat smysl vytvořeného plánu.

Za druhý identifikovaný problém autor dle výpovědí členů označil rovnostářský přístup s nedostatečnou možností vymáhat plnění úkolů. Kontrola v tuto chvíli spadá pod roli supervisora, který na neplnění upozorňuje spíše sporadicky. Role kontroly je dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 141) neodlučitelně spojená s rolí plánování. Cílem kontrolování je vyhodnotit odchylky od původního plánu. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 141) Na základě tohoto poznatku se autor práce doptával členů obchodního družstva Teamly, jaká z rolí by tuto funkci měla spravovat. 6 z 11 respondentů označilo, že by tato funkce měla spadat pod roli řídicího pracovníka. Autor práce tedy doporučuje přenechat tuto funkci řídicímu pracovníkovi business lídrovi.

Další aspektem této problematiky je skutečnost, že i přes volbu role řídicího pracovníka jsou si všichni členové z právního hlediska rovni. Ve stanovách obchodního družstva Teamly v současnosti neexistuje doložka, jež by umožňovala přerozdělovat zisk dle přínosů jednotlivých členů pro obchodní družstvo. Autor tedy navrhuje, aby byla přidána záslužní doložka do stanov obchodního družstva Teamly, která by umožňovala přerozdělovat zisk dle výkonů jednotlivých pracovníků. V minulosti se členové obchodního družstva Teamly pokoušeli stanovit tresty za nesplněné úkoly, nebyl však zaznamenán posun k lepšímu. V případě záslužní doložky by byli jedinci motivováni pozitivním způsobem, tedy odměnou za správně vykonanou práci.

Třetím nefunkčním prvkem organizační struktury obchodního družstva Teamly je přílišná decentralizace řízení v rámci autonomních podnikatelských jednotek či projektů. Současná organizační struktura obsahuje 2 autonomní podnikatelské jednotky. Za uplynulé dva roky fungování obchodního družstva Teamly vzniklo a zaniklo těchto jednotek několik. V družstvu neexistuje žádný jednotný proces schvalování vzniku autonomních jednotek, a tak může vzniknout jakákoliv jednotka tohoto typu samovolně. Již zmíněné jednotky si vytvářejí vlastní plány, které nejsou koordinovány v rámci plánování celého obchodního družstva Teamly, neboť k tomuto typu plánování nedochází. To může přispívat ke vzniku chaosu, o kterém se respondenti v rozhovorech zmiňovali.

Zuzák (2010, s. 62) zdůrazňuje, že strategické oblasti autonomních podnikatelských jednotek musí být přímo navázány na vrcholové vedení, neboť je důležité, aby byly činnosti celé organizace v souladu. (Zuzák, 2010, s. 62-63) Je tedy očividné, že v obchodním družstvu chybí jednotné plánování, které by zahrnovalo dílčí plány strategických podnikatelských jednotek. Na základě toho se v dotazníkovém šetření autor tázal

respondentů, zdali souhlasí s výpovědí, že by mělo být nastaveno jednotné plánování v rámci celého obchodního družstva. 8 respondentů označilo, že spíše souhlasí. Z výsledků je patrné, že 2/3 členů obchodního družstva Teamly pociťují problém v aktuálním silně decentralizovaném nastavení a pahnou po ucelení činností obchodního družstva Teamly.

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 99) zmiňují, že extrémní centralizace i decentralizace v organizačních strukturách nejsou udržitelné. Organizace s plně centralizovaným řízením mají charakter zkonstatěných struktur, které nejsou schopny reagovat na své okolí a organizace s plně decentralizovaným řízením podléhají chaosu, neboť nejsou jednotlivé činnosti dostatečně koordinovány. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 99) Autor práce tedy doporučuje snížit míru decentralizace, respektive zvýšit míru centralizace, konkrétně v plánování činností obchodního družstva Teamly tak, aby byly jednotlivé činnosti koordinovány a vykonávány smysluplně.

Nízká úroveň plánování celého týmu vychází z nejasně zvolené strategie společnosti. Dle Vebera a kolektivu (2000, s. 351) je strategie úzce provázána s organizační strukturou, neboť proces organizování vzniká a přímo podléhá vytyčeným cílům organizace. Za čtvrtý problémem stávající organizační struktury tedy lze označit absenci strategie, na kterou by mohla organizační struktura reagovat. V dotazníkovém šetření označilo 5 respondentů za zdroj nízké motivovanosti právě nejasně definovanou strategii. Vytvořením jednotné strategie zahrnující dílčí strategie podnikatelských jednotek by mohlo dojít k většímu ztotožnění s vykonávanými aktivitami a v důsledku toho ke zvýšení zodpovědnosti při jejich plnění. Autor tedy doporučuje obchodnímu družstvu Teamly vytvořit společnou strategii a podpořit plánování na úrovni celé společnosti tak, aby docházelo k efektivně rozvržené práci. V návaznosti na to autor práce doporučuje zavést týdenní reporty podnikatelských jednotek, které poslouží ke sjednocení a zpřesnění plánů celého obchodního družstva Teamly.

Pátým z problémů organizační struktury obchodního družstva Teamly je nízká úroveň komunikace mezi odděleními v organizační struktuře a nedostatečně vymezené pravomoci a odpovědnosti členů. Z výsledků výzkumu je patrné, že v obchodním družstvu Teamly nejsou stanoveny hranice pravomocí ani povinností u většiny rolí. 7 členů označilo stávající nastavení organizační struktury ve vztahu k provázanosti dílčích rolí za špatné.

Stejný počet respondentů uvedl, že jsou si vědomi kompetencí zhruba u poloviny rolí obchodního družstva Teamly.

Dědina a Malý (2005, s. 55-56) uvádějí, že pro to, aby byla společnost schopna dlouhodobého fungování, musí docházet k dělbě kompetencí. Autoři dále zdůrazňují, že aby mohli pracovníci vykonávat své povinnosti správně, musí jim být přenechány pravomoci k naplňování činností, za které zodpovídají. (Dědina a Malý, 2005, s. 55-56) U členů obchodního družstva Teamly bylo upozorováno, že nechtějí ostatním pracovníkům předávat pravomoci rozhodování. Toto zjištění bylo utvořeno na základě situace, v níž se členové týmu vymezili vůči vedení pár jedinců v druhém roce fungování týmu, respektive prvním roce od založení obchodního družstva. Z pozorování i polostrukturovaných rozhovorů je však patrné, že se tato skutečnost v posledním roce proměnila. Celkem 7 respondentů zmínilo, že jim schází role vedoucí pracovníka, neboť si uvědomují nefunkčnost aktuálního nastavení. Autor práce tedy doporučuje, aby byly v rámci organizační normy vymezeny pravomoci, které budou umožňovat jedincům naplňovat své povinnosti.

S přechodem z funkcionální na liniově-stábní organizační strukturu bylo autorem definováno doporučené rozdělení manažerských funkcí na business lídra a týmového lídra. Pod roli business lídra autor zařadil plánování, organizování, kontrolu a pod roli týmového lídra vedení. V této situaci by došlo ke změně kompetencí supervisory, který v dřívějším rozvržení úkoly zapisoval i kontroloval. V novém rozvržení by tato role úkoly pouze zapisovala, avšak nekontrolovala, takže by se z ní stala role doplňková, respektive by tato kompetence byla přiřazena k jedné z rolí.

Důležitým rozšířením pravomocí a povinností by dle dat z výzkumu mělo dojít u manažera vzdělávání. 4 respondenti v polostrukturovaných rozhovorech uvedli za problém plánování nesoulad mezi akademickou a pracovní rovinou. Jeden z respondentů dodal, že nesoulad mezi těmito rovinami pochází z proměnlivosti požadavků různorodých předmětů v každém semestru. Tato skutečnost dle respondenta 8 přímo narušuje plány obchodního družstva a snižuje motivovanost členů. Jelikož vzniklo obchodní družstvo Teamly za účelem naplňovat povinnosti spojené se studijním programem Inovativní podnikání, je nezbytné požadavky zkoušejících zahrnout do plánů společnosti.

Manažer vzdělávání, který doposud vytvářel harmonogram vzdělávacích schůzek pouze na základě preferencí členů obchodního družstva, by měl dle autora práce sesbírat požadavky všech zkoušejících, na jejichž základě by měl společně s business lídrem vytvořit plán vzdělávání a práce na daný semestr. Je tedy patrné, že role vzdělávacího manažera musí být úzce propojená s business lídrem, který zajišťuje přísun podnikatelských příležitostí. Role manažera vzdělávání by dle autorových doporučení měla být zachována i po ukončení studia, neboť 8 respondentů označilo zastoupení složky učení v organizační struktuře za velmi důležité a 3 respondenti tuto složku označili za důležitou. Žádný z respondentů neoznačil možnost nedůležité.

Přechodem z nastavení dvou vedoucích pracovníků na jednoho by se také změnil vztah goal manažera, jenž v předchozím nastavení spadal pod vedoucího pracovníka týmového lídra. V navržené organizační struktuře je manažerská funkce plánování jasně vymezena pod roli business lídra. Je tedy zřejmé, že by měl být manažer zodpovídající za naplnění stanoveného cíle v určitém období v bezprostředním kontaktu s řídicím pracovníkem.

5.1 Navržená organizační struktura

Nově navržená organizační struktura obchodního družstva Teamly (Příloha č. 25) má podobu liniově-štabní organizační struktury. V organizační struktuře se vyskytuje pouze jeden řídicí pracovník, který má u sebe štab v podobě týmového lídra. V navržené struktuře je zachováno vyobrazení vztahu týmového lídra s Teamlybuilderem a komunikačním manažerem, kteří s ním úzce spolupracují. V organigramu se také vyskytuje označení SBU pro osoby, jež jsou součástí strategických podnikatelských jednotek. Také je zde vyjádřen přímý vztah SBU pracovníků k hlavnímu řídicímu pracovníkovi business lídrovi, aby mohlo docházet k jednotnému plánování celého obchodního družstva Teamly. Udělení větší míry centralizace řízení, došlo k posílení kompetencí role business lídra, a tak zanikly role asistenta finančního manažera a asistenta goal manažera, které by neměly dostatečně rozsáhlou spravovanou agendu. Zmenšením pravomocí supervisorů se z této role stala role doplňková, a tudíž byla přidána k roli goal manažera. Oddělení vzdělávání i finanční orgán byly zachovány v plném rozsahu.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit organizační strukturu obchodního družstva Teamly a navrhnout její zlepšení. Mezi dílčí cíle autor zařadil identifikaci dysfunkčních prvků, zjištění jejich příčiny a dále také jejich dopadu na výkonnost obchodního družstva Teamly.

V části teoretická východiska autor pomocí syntézy nejprve předkládá různé definice procesu organizování, pojmu organizace a faktorů ovlivňujících podobu organizace. Dále se zaměřuje na popis organizační struktury i prvků, které ji tvoří. Velká část teoretické práce je věnována typologii organizačních struktur.

Vlastní práce obsahuje smíšený kvalitativní i kvantitativní výzkum. Autor vybral metody skrytého zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Kombinací těchto metod se autor pokoušel dopátrat k příčině stávajících problémů organizační struktury a hluboce porozumět vazbám, které se v kontextu tohoto problému v obchodním družstvu nachází.

V části zhodnocení a doporučení autor předkládá identifikované problémy stávající organizační struktury. Jedním z hlavních dysfunkčních prvků organizační struktury obchodního družstva Teamly byla nejasnost kompetencí vedoucích pracovníků business lídra a týmového lídra. Kořen tohoto problému se nachází v neochotě členů přenechat pravomoci rozhodování rolím. V důsledku toho byli členové demotivováni a nenaplnovali své role. Opačná situace vznikala u autonomních podnikatelských jednotek a projektů, jež si o svém směřování rozhodovali naprosto separátně od zbytku týmu. Chyběla zde koordinace a plánování na úrovni celého obchodního družstva. Absence těchto manažerských funkcí vytvářela v obchodním družstvu chaos a zbytečně odvedenou práci. Za hlavní zdroj většiny problémů však autor označuje absenci strategie, jež by rozvíjela podnikatelské činnosti obchodního družstva Teamly.

Hlavním přínosem této práce je navržení konkrétních řešení na vyskytující se problémy v obchodním družstvu Teamly. Poznatky zjištěné z výzkumu provedeném na tomto subjektu nemohou být zobecněny na všechna obchodní družstva, neboť u většiny družstev nevstupuje do fungování akademická rovina a skutečnost, že je tým uměle vytvořen. Návrhy a popsání problémů však mohou dopomoci studentům Inovativního podnikání na České zemědělské univerzitě předejít neblahým situacím.

7 Seznam použitých zdrojů

- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- PETRUSEK, Miloslav. *Teorie a metoda v moderní sociologii*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-799-0.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 3. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2046-8.

8 Seznam obrázků, grafů a zkratk

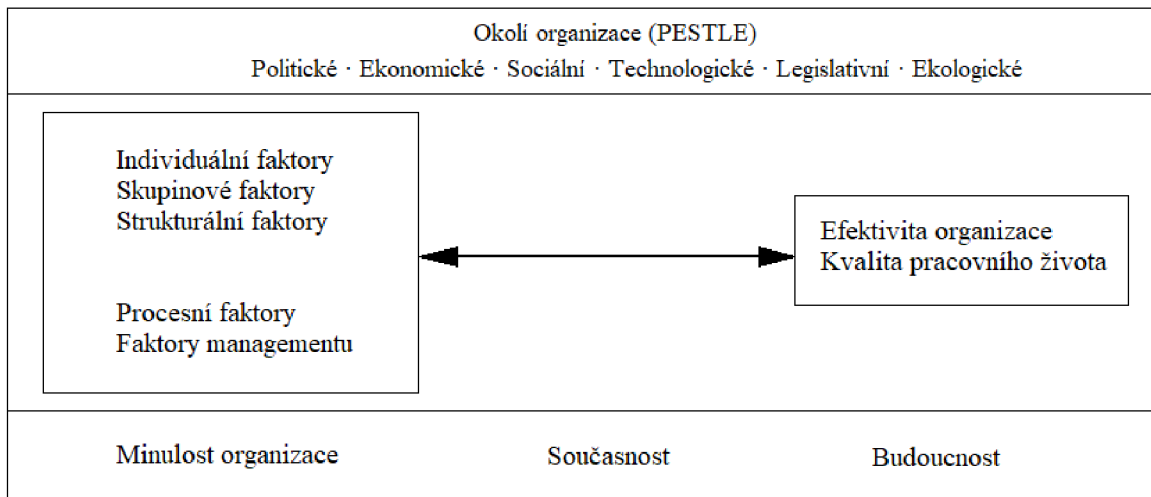
8.1 Seznam použitých zkratk

SBU – autonomní podnikatelské jednotky

9 Přílohy

9.1 Příloha č. 1

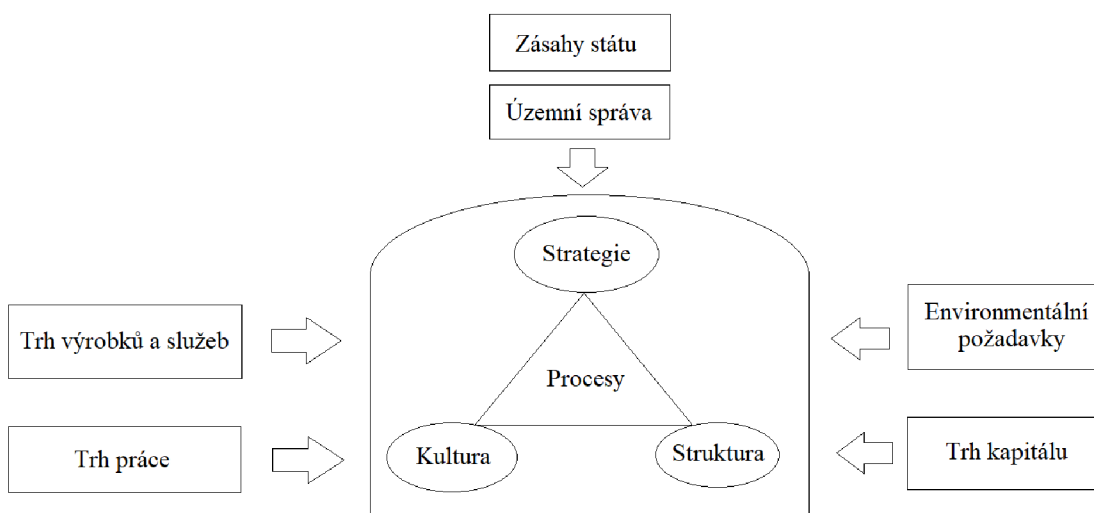
Dokumentace k tématu 3.2.1 - Faktory ovlivňující organizaci dle Dědiny a Odcházela



Zdroj: vlastní zpracování, Dědina a Odcházela (2007)

9.2 Příloha č. 2

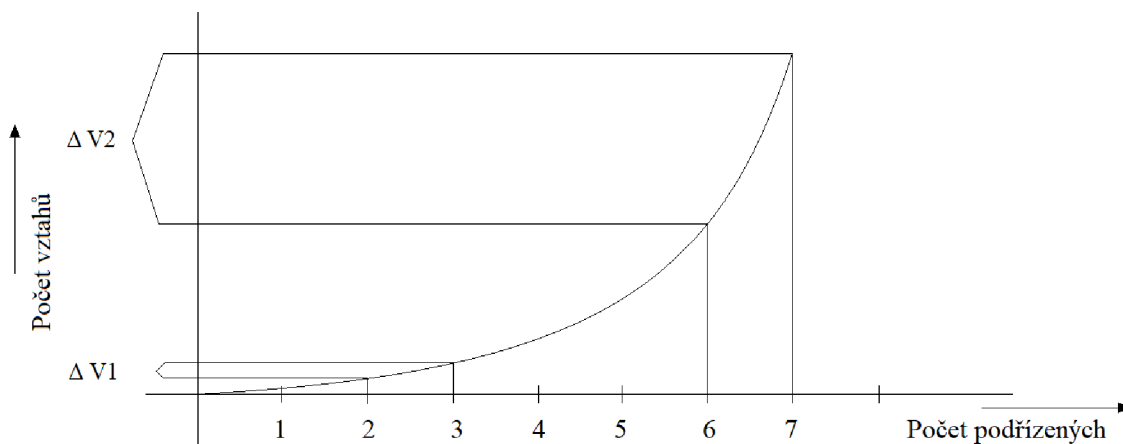
Dokumentace k tématu 3.2.1 - Faktory ovlivňující organizaci dle Vebera



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.3 Příloha č. 3

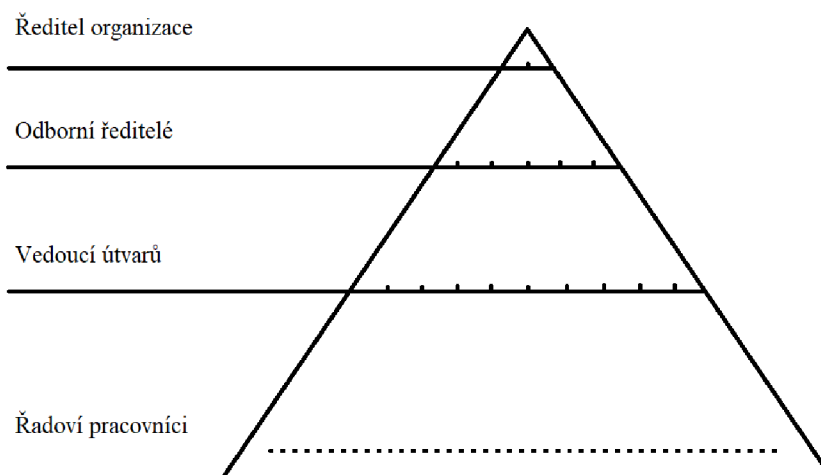
Dokumentace k tématu 3.3.1.4 - Složitost vztahů při větším počtu podřízených



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.4 Příloha č. 4

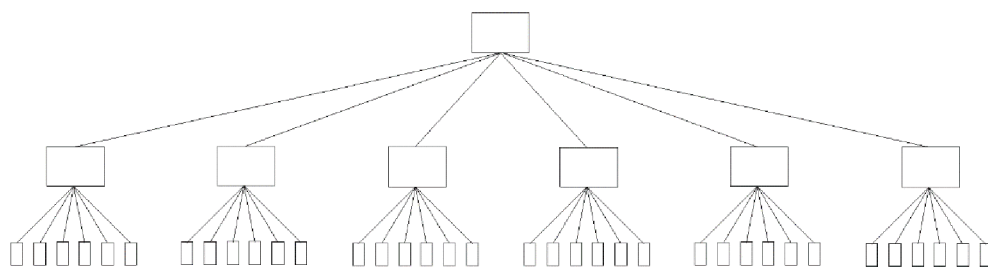
Dokumentace k tématu 3.3.1.5 - Organizační pyramida



Zdroj: vlastní zpracování, Zuzák (2010)

9.5 Příloha č. 5

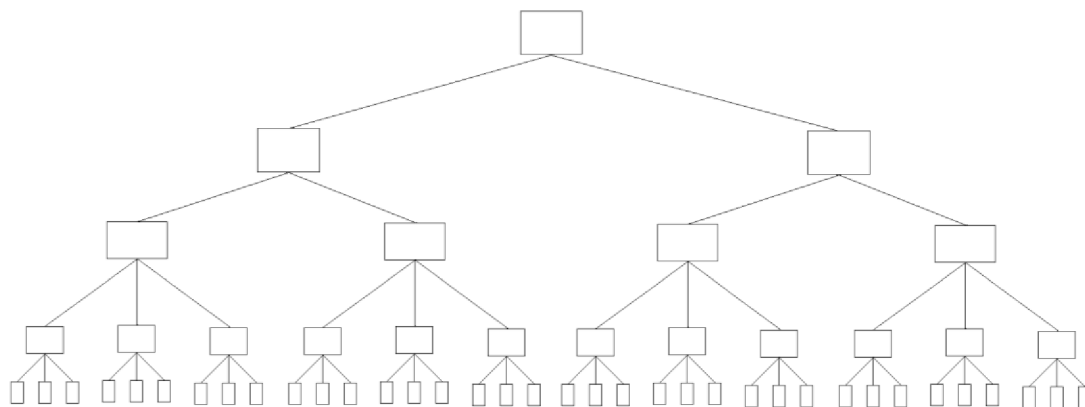
Dokumentace k tématu 3.3.1.5 – Plochá organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Blažek (2014)

9.6 Příloha č. 6

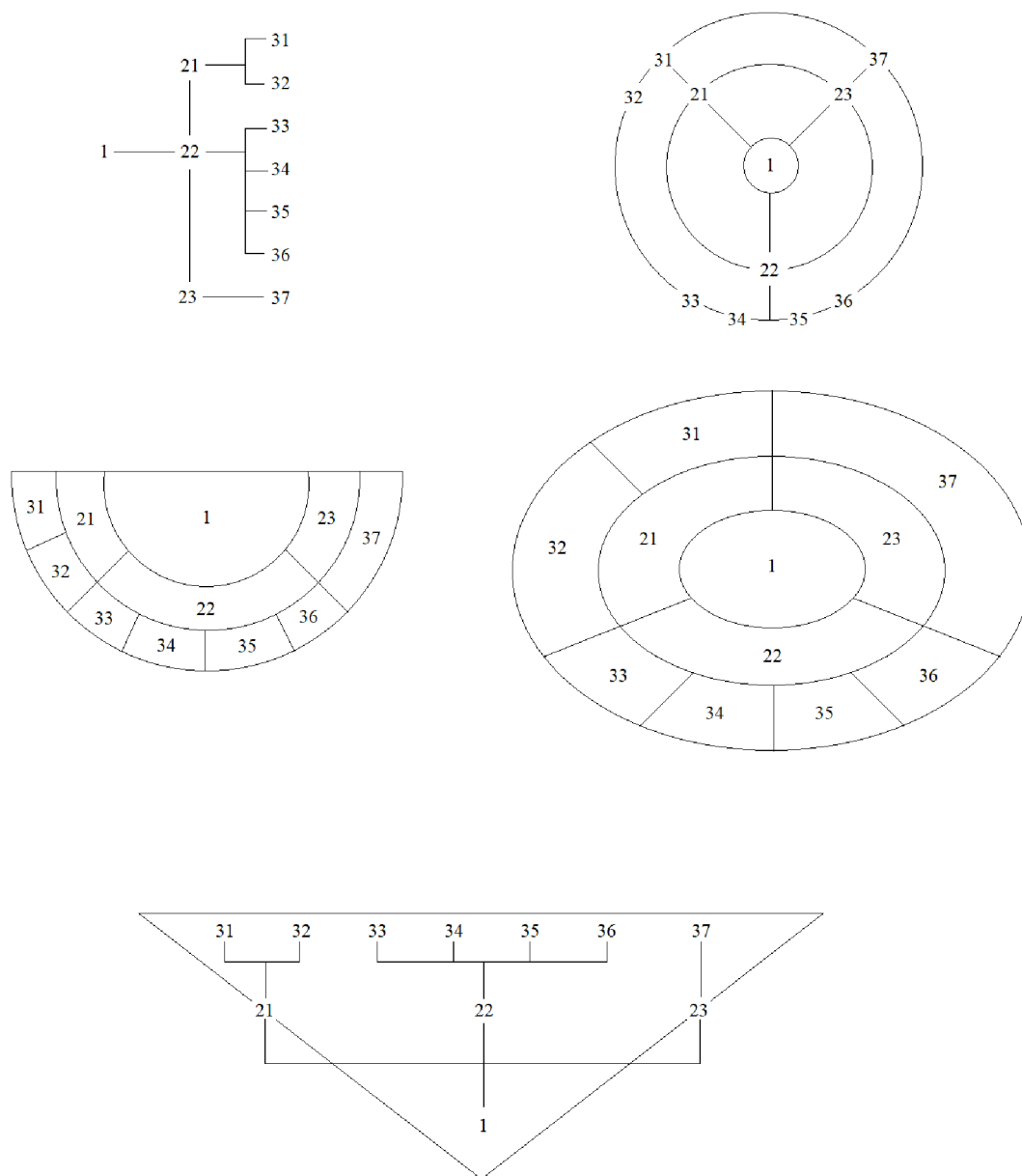
Dokumentace k tématu 3.3.1.5 – Strmá organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Blažek (2014)

9.7 Příloha č. 7

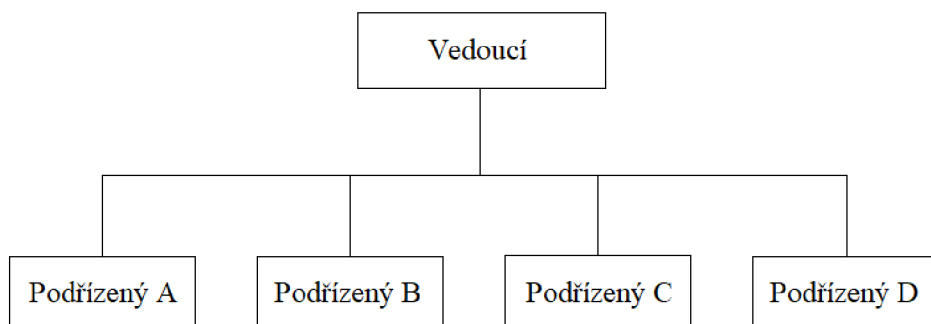
Dokumentace k tématu 3.3.2. – Různá zobrazení organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, Dědina a Odcházel (2007)

9.8 Příloha č. 8

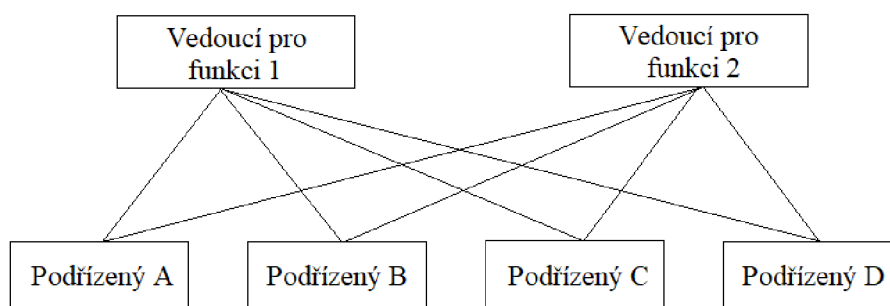
Dokumentace k tématu 3.3.2.1 - Liniová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.9 Příloha č. 9

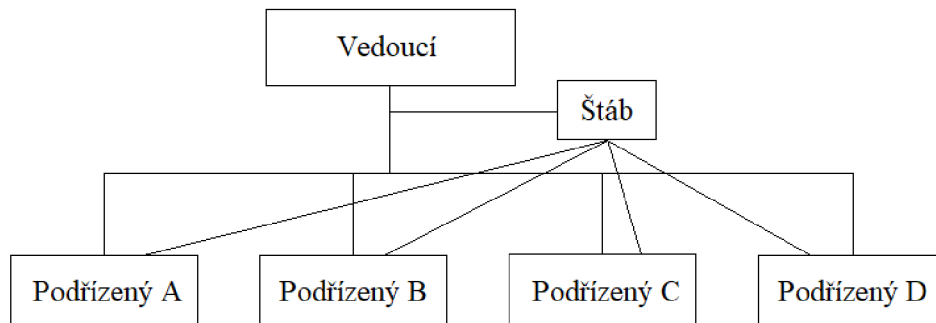
Dokumentace k tématu 3.3.2.2 - Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.10 Příloha č. 10

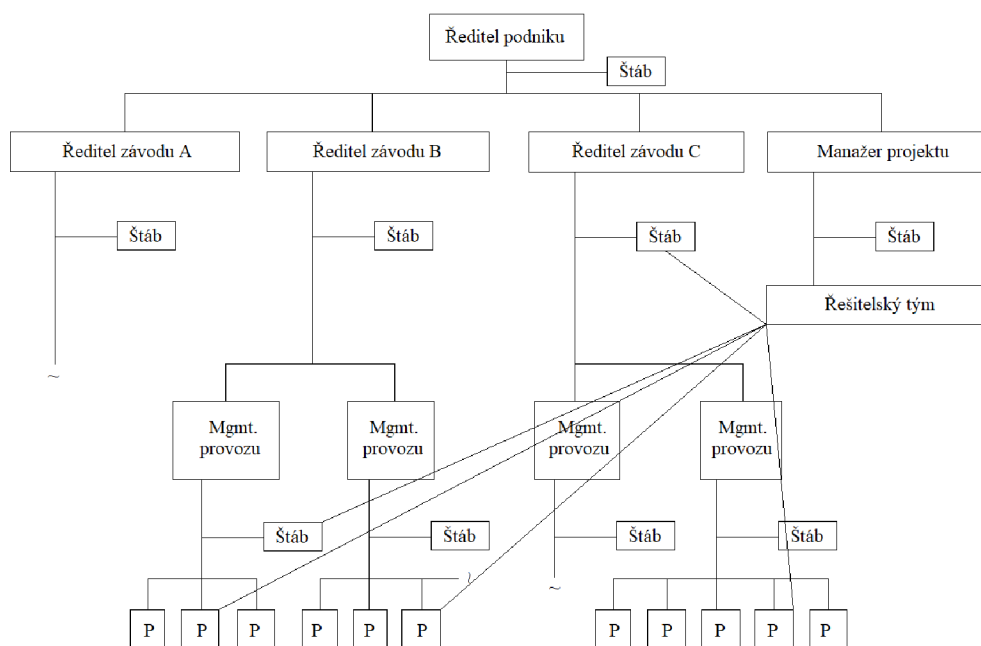
Dokumentace k tématu 3.3.2.3 – Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.11 Příloha č. 11

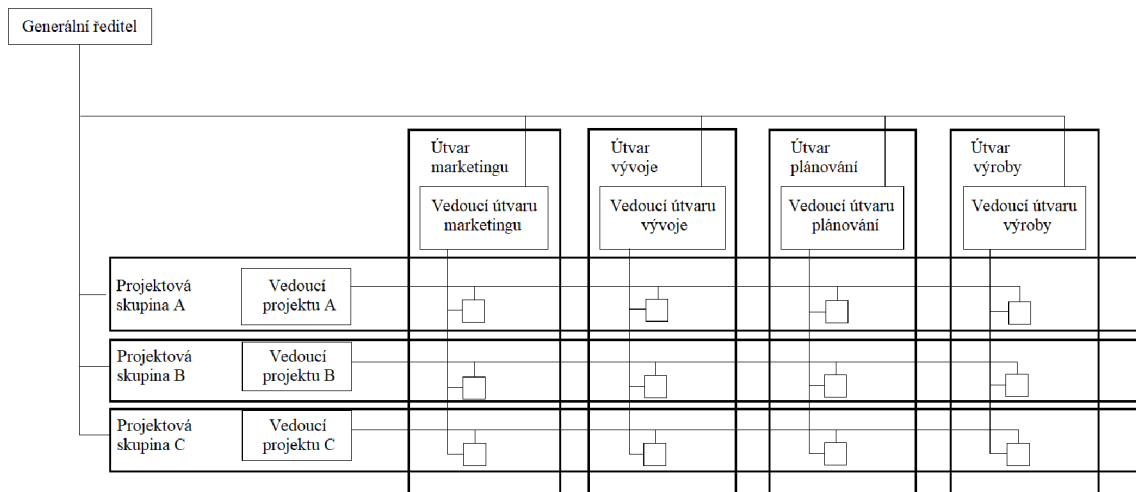
Dokumentace k tématu 3.3.2.4 – Maticová organizační struktura dle Vebera a kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.12 Příloha č. 12

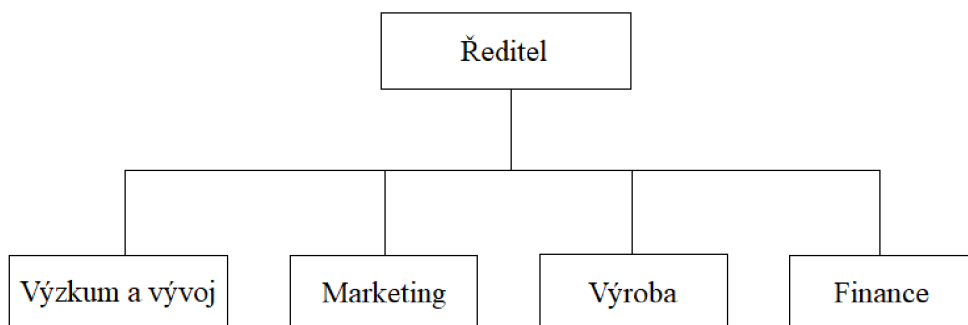
Dokumentace k tématu 3.3.2.4 – Maticová organizační struktura dle Blažka



Zdroj: vlastní zpracování, Blažek (2014)

9.13 Příloha č. 13

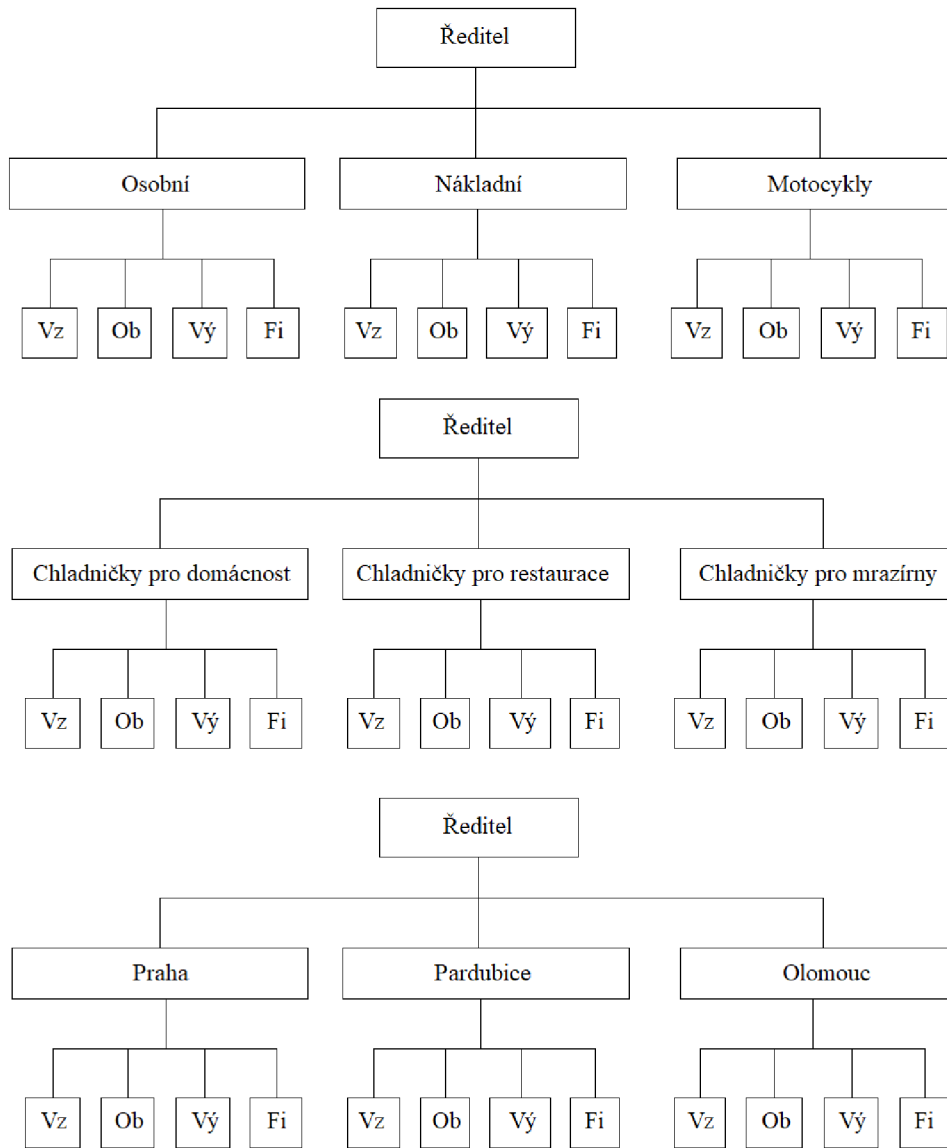
Dokumentace k tématu 3.3.2.5 – Funkční organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.14 Příloha č. 14

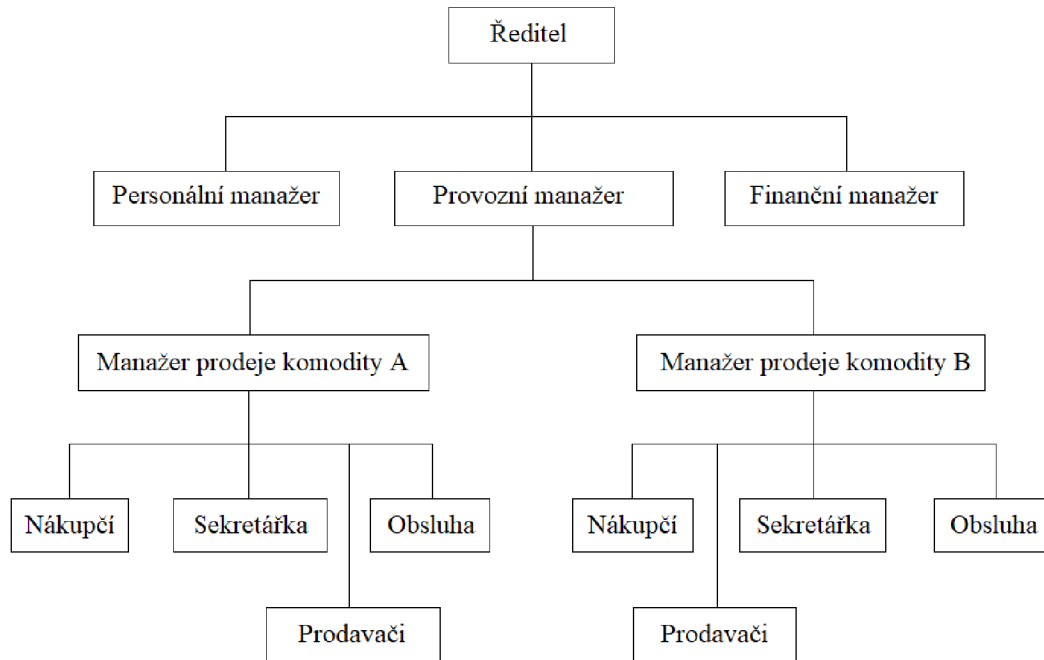
Dokumentace k tématu 3.3.2.6 – Divizní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.15 Příloha č. 15

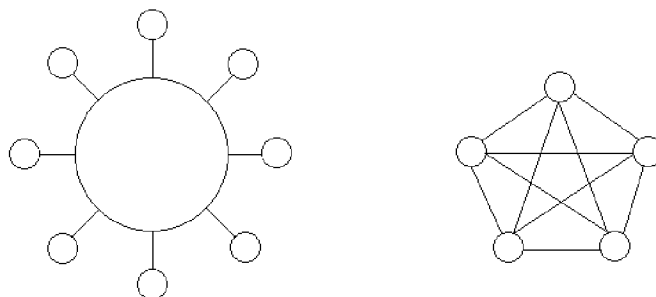
Dokumentace k tématu 3.3.2.7 – Hybridní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, Veber a kolektiv (2000)

9.16 Příloha č. 16

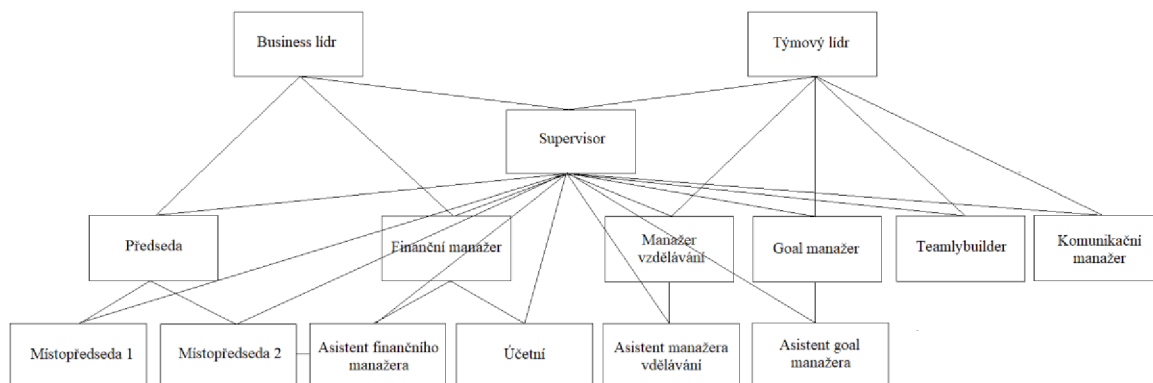
Dokumentace k tématu 3.3.3.1 – Typy síťové organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, Dědina a Odcházal (2007)

9.17 Příloha č. 17

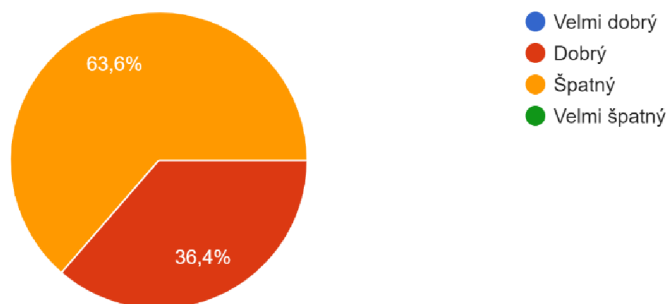
Dokumentace k tématu 4.1.6 – Organigram stávající struktury společnosti Teamly



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

9.18 Příloha č. 18

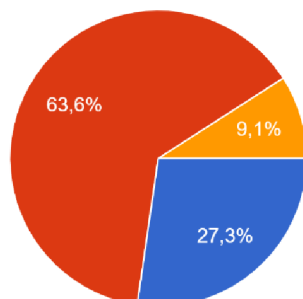
Dokumentace k tématu 4.3 – Aktuální stav z hlediska provázanosti rolí a toku informací



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.19 Příloha č. 19

Dokumentace k tématu 4.3 – Nastavení rolí

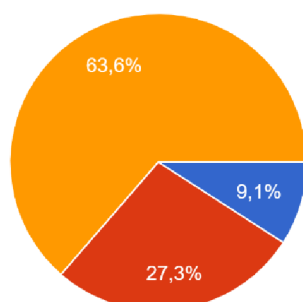


- Jasně dané. Vím, co spadá do pravomocí a povinností všech rolí.
- V některých případech jasné a v některých nejasné. Zním povinnosti a pravomoci poloviny rolí.
- Nejasné. Neznám pravomoci a povinnosti téměř žádná, či žádná role.

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.20 Příloha č. 20

Dokumentace k tématu 4.3 – Naplňování rolí v obchodním družstvu

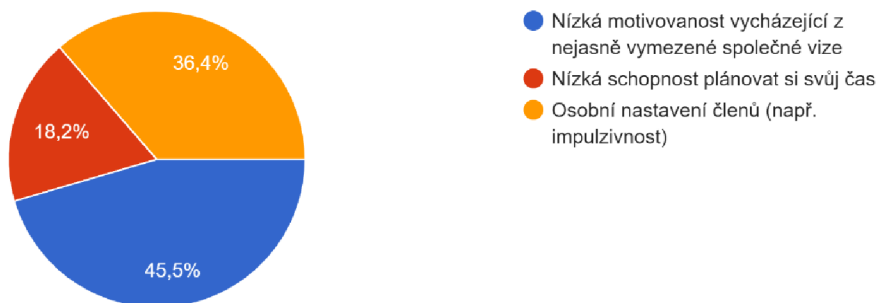


- Všichni členové plní činnosti spojené se svými rolemi
- Větší polovina členů plní činnosti spojené se svými rolemi
- Menší polovina členů plní činnosti spojené se svými rolemi
- Žádní členové neplní činnosti spojené se svými rolemi

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.21 Příloha č. 21

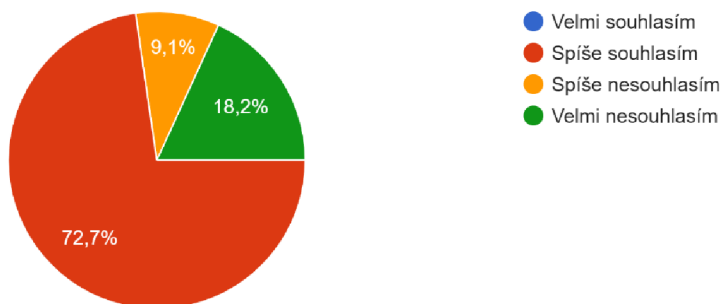
Dokumentace k tématu 4.3 – Zdroj nízké zodpovědnosti



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.22 Příloha č. 22

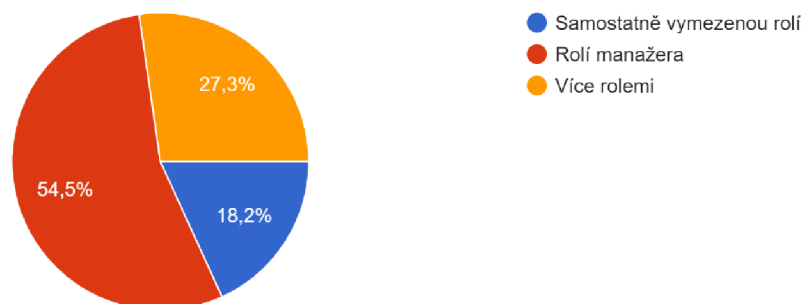
Dokumentace k tématu 4.3 – Nastavení jednotného plánování obsahující dílčí plány SBU či projektů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.23 Příloha č. 23

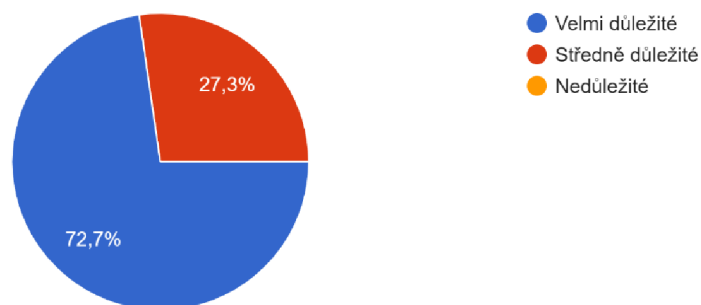
Dokumentace k tématu 4.3 – Zastoupení funkce kontrolování



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.24 Příloha č. 24

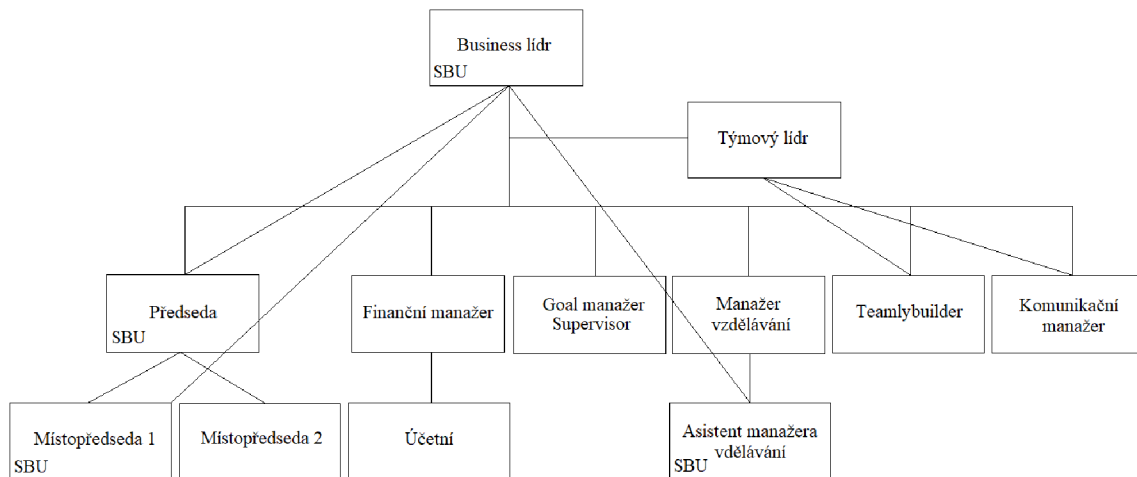
Dokumentace k tématu 4.3 – Zhodnocení složky učení v organizační struktuře



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření (2023)

9.25 Příloha č. 25

Dokumentace k tématu 5.1 – Organigram nové organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování (2023)