

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ  
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## SROVNÁVACÍ ANALÝZY PROGRESIVNÍCH STRUKTUR ŘÍZENÍ PODNIKU

COMPARATIVE ANALYSIS OF PROGRESSIVE MANAGEMENT STRUCTURES

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. ANDREA BATELKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. PŘEMYSL JANÍČEK, DrSc.

BRNO 2014



Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2013/2014

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

student(ka): Bc. Andrea Batelková

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Srovnávací analýzy progresivních struktur řízení podniku**

v anglickém jazyce:

### **Comparative Analysis of Progressive Management Structures**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Diplomová práce se bude zabývat vymezením pojmů a následným provedením srovnávací analýzy vybraných progresivních struktur podniku. Systémovým pojetím budou řešeny jednotlivé struktury řízení podniku.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je pojednat o progresivních strukturách řízení podniku. Rozebrat výhody a nevýhody jednotlivých struktur. Zhodnotit možnosti využití současných progresivních struktur v řízení s využitím srovnávacích analýz. Posoudit jednotlivé parametry v řízení podniku a navrhnout způsoby řízení, pro které bude dle daných parametrů řízení efektivní.

Seznam odborné literatury:

- [1] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [2] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [4] JANÍČEK, Přemysl. Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty II. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-556-3.
- [5] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [6] ZELENÝ, Milan. Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa. Česko: Čintámani, c2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Přemysl Janíček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

V Brně, dne 23.10.2013

L.S.

### ***Abstrakt***

Diplomová práce je vytvořena s cílem provedení srovnávacích analýz organizačních struktur podniku. Jsou určeny parametry pro srovnání. První srovnávací analýza je amoeba management systém s divizionální organizační strukturou. Druhá je srovnávací analýza fraktální a maticové organizační struktury. Výstupy z těchto analýz pomáhají určit klíčové parametry pro řízení podniku, na základě kterých je navrhnutá organizační struktura pro efektivní řízení podniku.

### ***Abstract***

The thesis is created in order to conduct a comparative analysis of organizational structure of the company. The parameters for comparison are determined. The first one is the comparative analysis of the Amoeba Management System with a Divisional Structure. The second one is the comparative analysis of Fractal and Matrix Organizational Structure. The conclusions of these analyzes determine the key parameters for management on the basis of the suggested organizational structure for effective management.

### ***Klíčová slova***

Organizační struktura, řízení podniku, amoeba management system, fraktální organizace, divizionální organizační struktura, maticová organizační struktura

### ***Key words***

Organizational structure, management, amoeba management system, fractal organization, divisional organizational structure, matrix organizational structure

***Bibliografická citace***

BATELKOVÁ, A. *Srovnávací analýzy progresivních struktur řízení podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2014. 71 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Přemysl Janíček, DrSc..

***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29.5.2014

.....

podpis diplomanta

### ***Poděkování***

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Přemyslu Janíčkovi, DrSc. za nápady, připomínky, myšlenky a cenné podněty ke zpracování práce.

Děkuji také rodičům a manželovi za podporu a trpělivost během studia i při zpracování diplomové práce.



## **Obsah**

|       |                                                                    |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Úvod.....                                                          | 11 |
| 2     | Vymezení problému, metodika práce a cíl práce .....                | 12 |
| 3     | Organizování .....                                                 | 13 |
| 3.1   | Podnik jako organizační soustava .....                             | 13 |
| 3.1.1 | Definice součástí soustavy podniku .....                           | 13 |
| 3.2   | Faktory ovlivňující volbu organizační struktury .....              | 14 |
| 4     | Teoretická východiska .....                                        | 16 |
| 4.1   | Vlastnosti organizačních struktur.....                             | 16 |
| 4.1.1 | Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti .....                      | 16 |
| 4.1.2 | Centralizace.....                                                  | 17 |
| 4.1.3 | Velikost rozpětí řízení .....                                      | 18 |
| 4.1.4 | Časové trvání.....                                                 | 19 |
| 4.2   | Běžné organizační struktury.....                                   | 20 |
| 4.2.1 | Funkční organizační struktura.....                                 | 20 |
| 4.2.2 | Výrobní organizační struktura .....                                | 22 |
| 4.2.3 | Tržně orientovaná organizační struktura.....                       | 23 |
| 4.2.4 | Maticová organizační struktura.....                                | 24 |
| 4.2.5 | Divizionální organizační struktura .....                           | 26 |
| 4.3   | Nově vznikající organizační struktury .....                        | 27 |
| 4.3.1 | Fraktální organizace .....                                         | 28 |
| 4.3.2 | Amoeba Management System.....                                      | 30 |
| 4.4   | Úpravy organizačních struktur.....                                 | 34 |
| 4.4.1 | Projektová organizace .....                                        | 34 |
| 4.4.2 | Hybridní organizace .....                                          | 38 |
| 4.4.3 | Síťová organizace.....                                             | 38 |
| 4.4.4 | Učící se organizace .....                                          | 40 |
| 4.5   | Základní tendence rozvoje organizačních struktur.....              | 42 |
| 5     | Srovnání organizačních struktur dle parametrů řízení podniku ..... | 44 |
| 5.1   | Organizace .....                                                   | 44 |
| 5.1.1 | Velikost podniku .....                                             | 44 |
| 5.1.2 | Přehlednost organizační struktury .....                            | 45 |
| 5.1.3 | Flexibilita organizace .....                                       | 45 |
| 5.1.4 | Efektivita plnění úkolů .....                                      | 45 |
| 5.1.5 | Orientace na přání zákazníka .....                                 | 45 |

|       |                                                                       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.6 | Odpovědnost oddělení.....                                             | 45 |
| 5.1.7 | Spolupráce uvnitř oddělení .....                                      | 46 |
| 5.1.8 | Spolupráce mezi odděleními .....                                      | 46 |
| 5.1.9 | Řízení zdrojů .....                                                   | 46 |
| 5.2   | Rozhodování .....                                                     | 46 |
| 5.2.1 | Předávání informací .....                                             | 46 |
| 5.2.2 | Rychlost rozhodnutí .....                                             | 47 |
| 5.2.3 | Strategická rozhodnutí .....                                          | 47 |
| 5.3   | Management.....                                                       | 47 |
| 5.3.1 | Vztahy nadřízenosti a podřízenosti .....                              | 47 |
| 5.3.2 | Vytíženost vedení.....                                                | 47 |
| 5.4   | Zaměstnanci .....                                                     | 48 |
| 5.4.1 | Zaškolení nových zaměstnanců.....                                     | 48 |
| 5.4.2 | Vytíženost zaměstnanců.....                                           | 48 |
| 5.4.3 | Motivace.....                                                         | 48 |
| 5.4.4 | Vzdělávání.....                                                       | 48 |
| 6     | Srovnávací analýzy vybraných struktur .....                           | 49 |
| 6.1   | Amoeba Management System vs. Divizionální organizační struktura ..... | 49 |
| 6.2   | Fraktální vs. Maticová organizační struktura .....                    | 55 |
| 6.3   | Posouzení parametrů pro řízení podniku.....                           | 60 |
| 6.4   | Návrh organizační struktury pro efektivní řízení .....                | 62 |
| 7     | Závěr .....                                                           | 64 |
|       | Seznam literatury .....                                               | 65 |
|       | Seznam obrázků .....                                                  | 67 |

# 1 ÚVOD

Se vznikem podniků vznikla i potřeba jejich organizace. Jedním z prvků organizace podniku je organizační struktura, která napomáhá k seskupení pracovních funkcí a procesů do funkčních celků.

V první části diplomové práce jsou uvedena teoretická východiska práce. Jsou zde uvedeny vlastnosti organizačních struktur. Běžné organizační struktury představují funkční, výrobová, maticová či divizionální organizační struktura. Nově vznikajícími organizačními strukturami jsou v textu chápány fraktální organizace a amoeba management system. Úpravami vznikly i další organizační struktury, které z běžných organizačních struktur získaly vývojem lepší vlastnosti.

Srovnání organizačních struktur je provedeno v druhé části práce. Jsou definovány okruhy, v nichž se nachází parametry řízení. Podle těchto parametrů je provedeno srovnání běžně používaných a nově vznikajících organizačních struktur. Výstupem je tabulka parametrů a vlastností organizačních struktur.

V poslední části jsou provedeny dvě srovnávací analýzy. Jsou porovnány vždy jedna běžně používaná a jedna nově vznikající organizační struktura. Na základě obou analýz jsou znovu posouzeny parametry pro řízení podniku a je vytvořen návrh organizační struktury pro efektivní řízení podniku.

## **2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, METODIKA PRÁCE A CÍL PRÁCE**

Běžnou součástí každého podniku je používání technologií. Současnému trendu zvyšující se rychlosti vývoje technologií se podniky musí flexibilně přizpůsobovat tak, aby byly schopné rychle reagovat nejen na tento rychlý technologický vývoj, ale i na změnu poptávky ze strany zákazníků a celkově měnící se podmínky na trhu. Aby byly podniky schopné této flexibility dosáhnout, musí často přizpůsobit či změnit svou organizační strukturu.

V této práci jsou popsány stávající organizační struktury a nově vznikající progresivní organizační struktury, které přispívají k rychlosti rozhodování managementu, reakci na změnu či změnu podnikového portfolia.

Cílem práce je provedení srovnávacích analýz organizačních struktur v klíčových parametrech fungování podniku. Zhodnocení organizačních struktur je provedeno s ohledem na parametry řízení podniku.

Je provedena srovnávací analýza amoeba management system a divizionální struktury. A také srovnávací analýza fraktální a maticové organizační struktury. Z těchto analýz je zřejmé, v čem se tyto organizační struktury liší a jaké prvky mají společné.

Výstupem práce je srovnání organizačních struktur a návrh organizační struktury s takovými parametry řízení podniku, které zajistí důležitou flexibilitu podniku a celkovou efektivitu řízení podniku. Jsou posouzeny jednotlivé parametry řízení podniku a navržen způsob řízení, pro který bude dle daných parametru řízení efektivní.

### 3 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je vnímáno jako jedna ze základních manažerských činností. Nejen v historii, ale i nyní představuje organizování vytvoření struktury určitého celku. Potřeba organizování vychází ze snahy dosáhnout kladného synergického efektu. Druhým důvodem jsou omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze omezený rozsah podřízených. Proto je důležité vymezení vztahů mezi jednotlivci a skupinami a prostředků použitých při realizaci činnosti. Znalost úkolu a vymezení vztahů vytváří předpoklad pro efektivní pracovní výkon<sup>1</sup>.

#### 3.1 PODNIK JAKO ORGANIZAČNÍ SOUSTAVA

Na podnik lze pohlížet jako na reálný objekt, v jehož rámci probíhají interakce mezi jeho prvky a mezi objektem a prostředím. Tyto interakce mohou mít charakter ekonomický, společenský, sociální či legislativní.

Pro správné definování soustavy je třeba určit prvky a vazby mezi nimi. Prvky jsou tvořeny částmi daného podniku. Vazby podniku jsou tvořeny interakcemi v rámci dané soustavy. Důležité je i určení struktury dané uspořádáním prvků a vazeb soustavy.

Podnik lze chápat jako uspořádanou soustavu skládající se z prvků spojených různými vazbami. V tomto pojetí lze charakterizovat dvě nejdůležitější oblasti činností. První z oblastí je oblast informací, kde ze získaných informací probíhá zpracování informací a její vyhodnocení. Na základě vyhodnocení informace je učiněno rozhodnutí, které je dále realizováno. Druhou oblast tvoří zdroje (energie, suroviny, prostředky), které jsou za užití technologických postupů přeměněny na výrobky či služby.<sup>2</sup>

##### 3.1.1 Definice součástí soustavy podniku<sup>2</sup>

**Soustavou** se rozumí model struktury reálného podniku a je možné definovat s ohledem na stanovený cíl podniku prvky a vazby mezi nimi.

V **systémovém přístupu** je podnik chápán jako celek. Systémovým přístupem jsou řešení podnikových procesů, které zahrnují procesní, technologické, výrobní a pomocné činnosti se všemi souvislostmi a vazbami.

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

<sup>2</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

**Organizační struktura** je základní strukturou spojující všechny prvky soustavy. V každé organizační struktuře jsou vytvořeny organizační jednotky, které mají různé vazby a vztahy nadřízenosti a podřízenosti sobě navzájem. Organizační struktura podniku tvoří struktury organizačních jednotek v organizovaném podniku, organizační struktura také definuje prvky a jejich vzájemné vazby.

### **3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

Pro podnik je důležité rozhodnout, jaká bude jeho organizační struktura a zhodnotit faktory, které mají vliv na toto rozhodnutí. Mezi základní faktory patří strategie, velikost podniku, používané technologie, okolní prostředí a kultura podniku. Vliv těchto faktorů se může měnit.

Nejdůležitější faktory jsou:<sup>3</sup>

**Strategie a struktura** – Podnik může zaujmout různé strategie.

- Ofenzivní strategie se vyznačuje cíleným rozšiřováním výrobního sortimentu a zvyšováním svého podílu na trhu.
- U defenzivní strategie je cílem udržet a stabilizovat současné postavení na trhu, bez rozšiřování výroby či tržního podílu.
- Strategie mezi těmito dvěma využívají hybridní struktury. Organizační struktura se může v průběhu času měnit v závislosti na rozvoji podniku.

**Velikost podniku a struktura** – s růstem podniku je třeba revidovat druh organizační struktury. Organizační struktura se odvíjí od velikosti podniku a růstu specializace pracovníků, tehdy je třeba větší koordinace a kontrola. V případě růstu podniku je třeba zřídit další oddělení, což může mít za následek rozdělení podniku do menších organizačních jednotek. S těmito změnami roste i složitost organizační struktury. U velkých podniků dochází k decentralizaci řízení.

**Technologie a struktura** – Technologie transformuje vstupy na výstupy. Tento transformační proces zahrnuje vlastnosti nezbytné k jeho dokončení: znalosti, technologie, prostředky a jednání. Pojem technologie může být použit jak pro strojírenské podniky, tak i pro organizace pracující s informačními procesy.

---

<sup>3</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

**Míra stability ekonomického prostředí** – podnik se nachází buď ve stabilním, nebo v nestabilním ekonomickém prostředí. Ve stabilním prostředí jsou v podniku pevně stanovené úkoly, které je možno specifikovat až na úroveň jednotlivých pracovníků. V tomto prostředí jsou nastavena trvale platná pravidla a přesný způsob kontroly. Řízení je centralizované a rozhodování postupuje shora dolů. V nestabilním prostředí se uplatňují více tzv. organické způsoby tvorby organizačních struktur. Úkoly jsou stanoveny pro skupiny pracovníků spíše rámcově a tyto skupiny se mění dle měnícího se prostředí. Řízení je decentralizováno a rozhodnutí se provádí na nižších úrovních organizace. Komunikace probíhá na horizontální úrovni.

## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole jsou popsány vlastnosti organizačních struktur, které jsou důležité pro představu o celkových vlastnostech organizace. Dále jsou popsány běžně používané organizační struktury, kterými jsou v této práci chápány funkční, výrobní, tržně orientované, maticové a divizionální organizační struktury. Jako nově vznikající organizační struktury jsou definovány fraktální organizace a amoeba management system. Pro získání lepších vlastností z běžných organizačních struktur vznikly úpravami další organizační struktury a některé z nich jsou dále popsány. V poslední části kapitoly jsou popsány základní tendence rozvoje organizačních struktur.

### 4.1 VLASTNOSTI ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Tato část práce pojednává o vlastnostech organizačních struktur jako jsou míra delegace pravomocí a zodpovědnosti na pracovníky v organizacích. Důležitou vlastností je i rozpětí řízení, které organizace rozděluje na plochou a strmou. V organizacích je podstatné i uvědomění časového trvání organizace. Organizace s omezeným časovým trváním jsou určeny pouze pro daný úkol. Budou řízeny odlišným způsobem než organizace s trvalou organizační strukturou.

#### 4.1.1 Míra delegace pravomocí a zodpovědnosti

Delegování je předpokladem pro strukturalizaci. Dělbba kompetencí je používána dlouhodobě. Aby byla provedena správně, je třeba pracovníkům vymezit kompetence a přiřadit pravomoci a odpovědnosti. Dále je důležité určení úkolu a stanovit očekávané výsledky. Ten kdo rozhoduje, musí nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí. Výhody a nevýhody jsou uvedeny zde<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.



| <b>Výhody</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nevýhody</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulehčení vedoucím pracovníkům realizaci jejich řídicích činností.</li> <li>• Rozhodování přeneseno na pracovníky, kterým přísluší, ti mají dostatek informací a zkušeností.</li> <li>• Pro podřízené má pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji manažerských dovedností.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezaručuje jednotný přístup ve stejných činnostech.</li> <li>• Zvyšuje nároky na koordinaci podřízených, kterým byly delegovány pravomoci.</li> <li>• Zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které byly přeneseny kompetence.</li> </ul> |

#### **4.1.2 Centralizace**

##### **Centralizovaná organizační struktura**

V centralizované organizační struktuře je rozhodování koncentrováno do jednoho bodu. Vrcholoví manažeři přijímají většinu klíčových rozhodnutí, aniž by do tohoto procesu byli zapojeni manažeři či zaměstnanci z nižších organizačních úrovní.

##### **Decentralizovaná organizační struktura**

Decentralizace se v organizaci projevuje zapojováním manažerů a zaměstnanců nižší organizační vrstvy. Rozhodnutí je prováděno pomocí nižších vrstev organizace. Čím vyšší je míra přesunu rozhodování do nižších vrstev, tím je decentralizace vyšší.

Žádná instituce není buď plně centralizovaná, nebo decentralizovaná. Je spíše důležité všimnout si prvků organizace, které mají tendenci k centralizaci či decentralizaci.

Při dělení kompetencí mezi jednotlivé organizační úrovně je třeba vyřešit jak rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. V současné době je snaha o lepší flexibilitu a rychlejší reakce na potřeby trhu přetvořit organizace z centralizovaných na decentralizované. Zejména u velkých organizací jsou manažeři nižších úrovní blíže k vykonávaným činnostem a mají tak mnohem více znalostí o dané činnosti. Mají více kompetencí k rozhodnutí o činnostech, než vrcholoví manažeři. Směrování organizací popsáno zde:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

#### Směřování k centralizaci

- Stabilní prostředí.
- Nižší manažeři neschopní učinit strategická rozhodnutí jako manažeři na vyšší úrovni.
- Nižší manažeři se nechtějí podílet na rozhodování, protože nemají potřebné informace.
- Rozhodnutí jsou závažná.
- Organizace je ohrožena a hrozí krize nebo úpadek.
- Organizace je rozsáhlá.
- Efektivní realizace strategie závisí na autoritě manažerů.

#### Směřování k decentralizaci

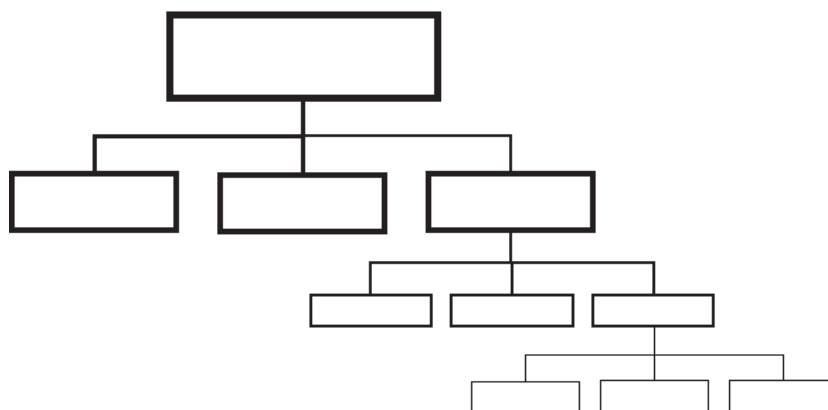
- Nejisté prostředí.
- Nižší manažeři schopní a zkušení pro rozhodování.
- Není mnoho věcí k rozhodování.
- Organizace otevřená názorům manažerů.
- Podnik je geograficky rozložen.
- Efektivita závisí na zapojení manažerů a flexibilitě rozhodování.

### 4.1.3 Velikost rozpětí řízení

V tomto členění lze organizační struktury dělit na strmé a ploché. Tyto dvě struktury se od sebe liší počtem stupňů řízení. Obecně platí, že čím větší je počet stupňů (strmější struktura), tím déle trvá implementace změn, a tím se stává společnost méně flexibilní.

#### Strmá organizační struktura

Organizační struktura ve tvaru pyramidy. Používá se u velkých organizací. Každý vedoucí má malý počet podřízených a všichni zaměstnanci mají jasně definovaného vedoucího. Má velké množství organizačních úrovní. Je třeba zvážit počet úrovní řízení tak, aby byla zachována efektivnost činností. Malé firmy budou mít menší počet úrovní než velké podniky. Není flexibilní a je určena pro stabilní prostředí.



Obrázek 1: Strmá organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Výhody

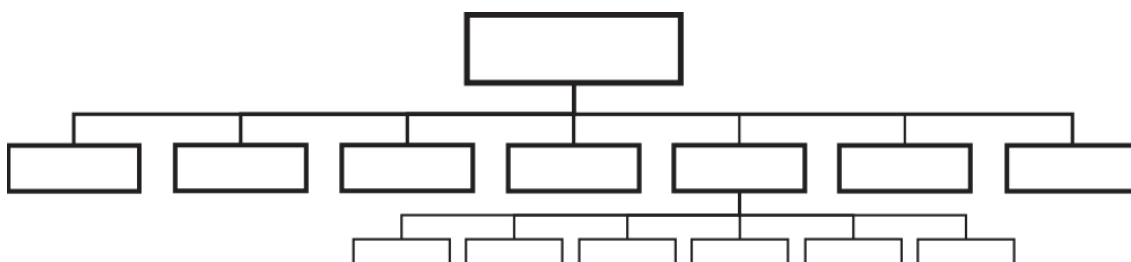
- Jasně definované úrovně organizace.
- Pravomoc a odpovědnost jasně definovaná.
- Lepší příležitost pro motivaci zaměstnanců.
- Možnost úzké profilace zaměstnanců na svou činnost.

### Nevýhody

- Neefektivní komunikace.
- Dlouhý rozhodovací proces.
- Snížená flexibilita.
- Mzdové náklady rostou s množstvím managementu.

## Plochá organizační struktura

Používá se u organizací, kde je málo nebo žádné úrovně řízení mezi vedením a zaměstnanci. Společnost má velké rozpětí jeden vedoucí má na starosti velký počet podřízených. Vedení na zaměstnance dohlíží méně než u strmé struktury a podporuje samostatné zapojení zaměstnanců do činnosti.



Obrázek 2: Plochá organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Výhody

- Zvyšuje odpovědnost zaměstnanců.
- Odstraňuje přebytečný management.
- Zlepšuje koordinaci a rychlost komunikace.
- Snazší a rychlejší rozhodovací proces.
- Nižší náklady na mzdy zaměstnanců.
- Celkově velmi flexibilní struktura.

### Nevýhody

- Přetížený nadřízený.
- Neochota vedení může ohrozit růst organizace.
- Struktura omezena na malé organizace.
- Malý počet vrstev řízení může snížit příležitosti pro strategické řízení.

## 4.1.4 Časové trvání

Podniky mohou tvořit dva druhy organizačních struktur, a to dočasné a trvalé organizační struktury.

## **Dočasná organizační struktura**

Je vytvořena na určitý časový úsek, který je definován buď určitým datem nebo dokončením úkolu. Tvorba tohoto typu struktury je běžná u středních a velkých podniků<sup>6</sup>. Mají za úkol především projekty krátkodobého charakteru jako např. plánování projektu, implementaci nového informačního systému či zavedení nového výrobku na trh.

## **Trvalá organizační struktura**

Má trvalý charakter a přizpůsobuje svou činnost vzhledem k měnícím se podmínkám. Tato struktura zajišťuje dlouhodobou perspektivu společnosti. Příkladem této organizační struktury může být organizace marketingu, výroby atd.

## **4.2 BĚŽNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

Jsou popsány běžně používané organizační struktury. Funkční organizační struktura patří k základním formám a jsou zde zaměstnanci s podobnou náplní práce zařazeni do stejného oddělení. Výrobová organizace se specializuje na výrobek a je používána ve velkých společnostech. Tržně orientovaná organizace se specializuje na regionální segmentaci trhu a segmentaci podle potřeb zákazníků. Maticová struktura je rozšířená u velkých organizací, přináší vyšší inovační schopnost a pružnost organizace. Divizionální organizační struktura člení podnik do divizí, přičemž každá z nich je zaměřena na úzké pole výrobků či služeb.

### **4.2.1 Funkční organizační struktura<sup>7</sup>**

Tato organizační struktura patří k základním formám organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi či aktivitami zařazeni do jednoho oddělení. Hlavním důvodem je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech, které je třeba vykonávat, např. výroba, nákup, prodej. Seskupení úkolů z oblasti umožňuje, aby byly oblasti řízeny vedoucími pracovníky, kteří mohou provádět kontrolu plnění úkolů.

---

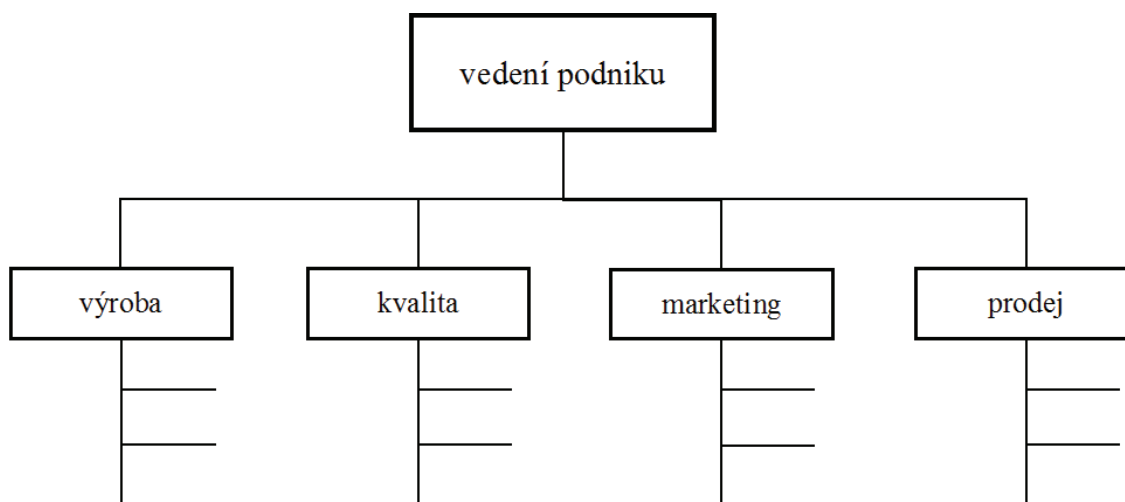
<sup>6</sup> Určení velikosti podniku (dle Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Strukturální fondy):

Malý podnik zaměstnává méně než 50 osob a suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR.

Střední podnik zaměstnává méně než 250 osob a suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.

Velký podnik převyšuje-li parametry předchozích počtů zaměstnaných osob, či sumu roční rozvahy.

<sup>7</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.



**Obrázek 3: Funkční organizační struktura** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [4])

Funkční organizační struktura je běžná u malých a středních podniků. Dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého množství výrobků a při vysoké úrovni specializace. V této struktuře bývá tendence centralizovat procesy rozhodování na nejvyšší úroveň podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých odděleních vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Nejvyšší management také řeší spory mezi jednotlivými vedoucími.

Cílem každého podniku je mít co nejvíce zákazníků a tím i co nejvyšší zisk. Aby toho mohl podnik dosáhnout, musí při každé výrobě projít všechny činnosti, nezbytné k dokončení úkolu. Tyto činnosti se mohou členit do oblastí, u výrobního podniku to jsou např. výroba, marketing, finance, účetnictví a personalistika. Každá z oblastí může být v podniku specifickým oddělením a práce mohou být kombinovány podle těchto oddělení. Funkční organizační struktura má mnoho silných, ale i slabých stránek.

#### Výhody funkční organizační struktury

- Vysoká specializace pracovníků vede k lepšímu využití odborných schopností.
- Jednotný odborný vývoj dovedností. V rámci jednotlivých oddělení lze provádět specializovaná školení. Zaměstnanci oddělení mají možnost specializace na danou dovednost.
- Krátká doba potřebná k pochopení a zvládnutí činnosti. Zaměstnanci jsou schopni pochopit požadavky a cíle dané práce.
- Možná vysoká efektivita plnění úkolů.
- Strategické rozhodování plyne shora organizace. Nejvyšší management zajišťuje koordinaci a kontrolu celé organizace.

- Umožňuje vysokou koordinaci práce v rámci oddělení. Zaměstnanci mají společné zázemí, to umožňuje vzájemnou komunikaci a lepší kolegalitu.

Nevýhody funkční organizační struktury

- Oddělení musí mezi sebou často komunikovat, což může vést k přetížení vedoucích jednotlivých úseků.
- Rozvoj pouze v jedné specializované oblasti, vede k nepochopení problémů v ostatních oblastech může vést k tzv. specializační slepotě.
- Není jasná otázka odpovědnosti. Výsledky organizace jsou výsledkem aktivit každého z úseků, není však zřejmé, jaký podíl mají úseky na celkových výsledcích.
- Činnosti jednotlivých úseků jsou na sobě závislé. Problémy v jednom z úseků se mohou projevit v dalších úsecích.
- Organizační struktura není schopná flexibilně reagovat na změny na trhu.
- Rozhodování je celkově pomalejší oproti jiným typům organizací.

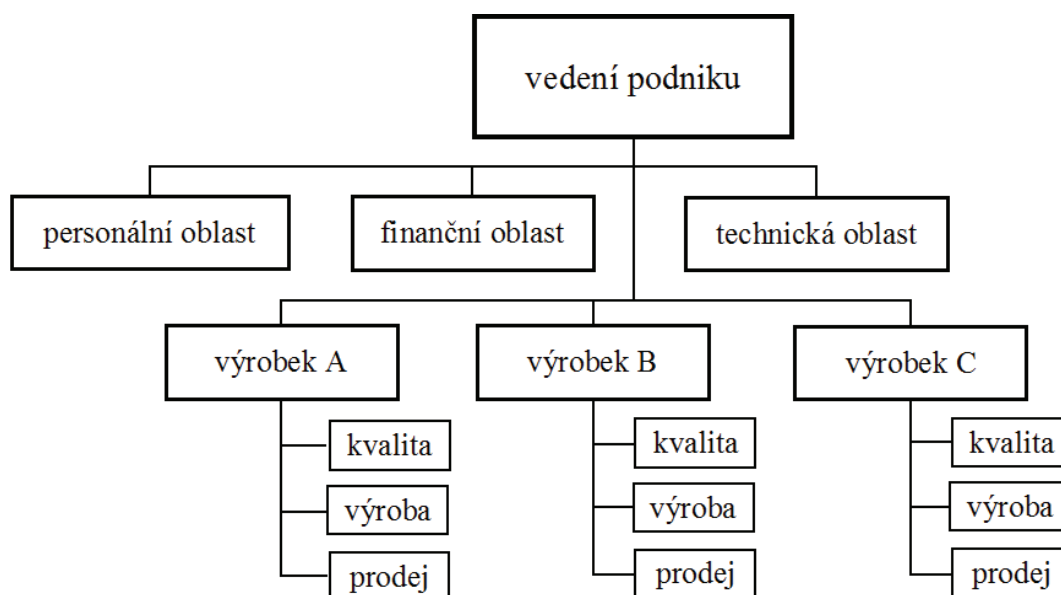
#### **4.2.2 Výrobní organizační struktura<sup>8</sup>**

Bývá používána především ve velkých společnostech, které tvoří úseky na základě specializace na výrobek. Všechny řídicí činnosti jsou sdružovány do jednoho oddělení, které odpovídá za dané výrobky a je řízeno jedním manažerem. Tato struktura umožňuje zaměstnancům úzkou specializaci na danou oblast. Pro nejvyšší management je snazší koordinace, neboť jde o přehlednou strukturu.

Každé oddělení má zaměstnance zabývající se výrobou a marketingem. Výrobní manažeři koordinují výrobu, odbyt a distribuci, a tím dohlíží na všechny odborné funkce. Tato organizační struktura se vyznačuje tím, že za zisk mají zpravidla odpovědnost výrobní manažeři a mají možnost podílet se na tvorbě podnikových cílů.

---

<sup>8</sup> DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.



**Obrázek 4: Výrobková organizační struktura** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [4])

Výhody výrobkové organizační struktury

- Ucelené řízení etap výrobního procesu.
- Rychlejší reakce na změny prodeje či požadavků zákazníků.
- Přibližuje podnikatelskou strategii realizaci ve výrobě.
- Usnadňuje procesy vnitřního účetnictví.
- Zlepšuje řízení předvýrobních a návazných etap.

Nevýhody výrobkové organizační struktury

- Nekoordinované soutěžení mezi odděleními o zdroje.
- Nekoordinovaná prodejní politika.
- Náročné rozhodování vrcholových vedoucích.
- Odlišné způsoby řízení zdrojů.
- Problémy s komplexností řízení celého podniku.

#### 4.2.3 Tržně orientovaná organizační struktura<sup>9</sup>

Založeno na stejném principu jako výrobkové. Rozdělení se řídí podle určitých znaků obytového trhu. Těmito znaky mohou být regionální segmentace trhu, segmentace podle potřeb zákazníků a obytové cesty.

Klady a zápory jsou podobné jako u předchozího výrobkově orientovaného členění.

<sup>9</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

Výhody navíc

- Blízkost trhu, možnost rychlé reakce na změnu poptávky.
- Jasně vymezení trhu.

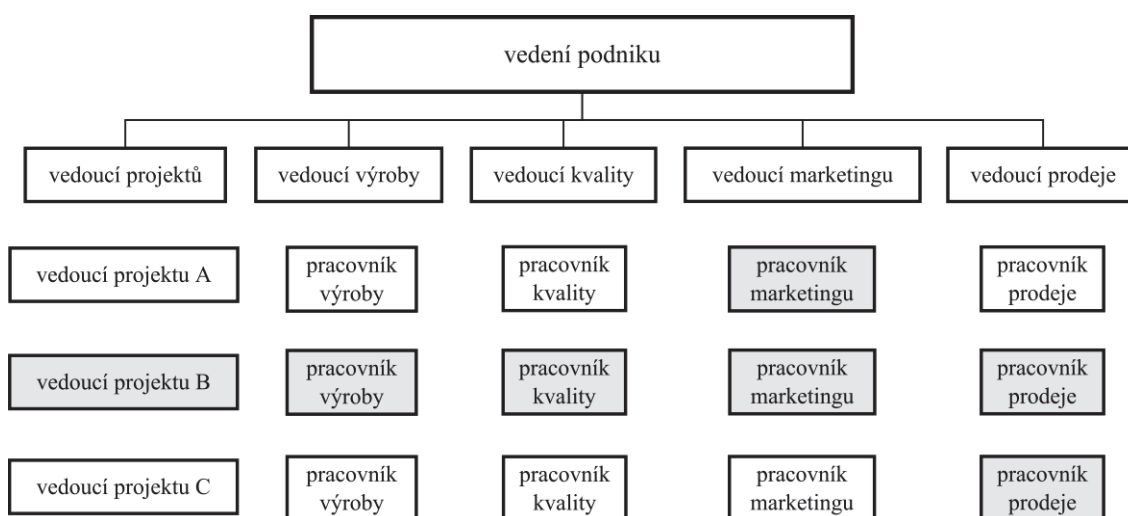
#### 4.2.4 Maticová organizační struktura

Vzniká spojením dvou nebo více principů členění organizace pomocí liniové soustavy. Je zde porušena jednoznačnost podřízenosti, pracovníci mají dva nadřízené. Zaměstnanci pracují ve svých odděleních a vykonávají přitom ještě jiné úkoly, které jsou zadávány např. projektovým manažerem.

Maticová struktura je rozšířená především u velkých organizací. Změna organizačních struktur na maticovou přináší vyšší inovační schopnosti a větší pružnost organizace. V této organizaci není snaha o stabilní a jednoznačnou strukturu, ale o zohlednění dynamičnosti a schopnost změny organizace.

Tato struktura není vhodná pro všechny podniky. Používaná je především u institucí s vysokými požadavky na pružnou reakci, pro rychle se měnící podmínky na trhu nebo pro výrobky či služby s rychlou inovací.

Na obrázku maticové struktury je vidět příklad dvojí podřízenosti. Vedoucí projektu B pracuje na projektu s pracovníky výroby, kvality, managementu a prodeje (šedá pole), například pracovník výroby je současně podřízen vedoucímu výroby a vedoucímu projektu B.



Obrázek 5: Maticová organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)



### Výhody maticové struktury<sup>10</sup>

- Umožňuje rychlou reakci na požadavky okolí, změnu výrobku či služby, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací.
- Týmy realizující jednotlivé programy mohou být velmi rychle tvořeny, měněny a rušeny bez zásahu do základní organizační struktury.
- Pracovníci se v týmech střídají podle vývoje projektu, takže je možné pružně reagovat na požadavky bez nutnosti přijímat odborníky zvenčí.
- Zkušenosti a kvalifikace členů týmu rychle rostou, stejně jako zkušenosti pro vyšší manažerské funkce.
- V rámci týmu se pracovníci seznamují s jinými profesemi a jejich vazbami. Podílejí se na komplexním rozhodování s přihlédnutím ke všem souvislostem.
- Zvyšuje se motivace a pocit odpovědnosti, neboť se mohou všichni podílet na rozhodování.
- Vrcholoví manažeři mají více času na strategické cíle, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí projektů.

### Nevýhody maticové struktury<sup>10</sup>

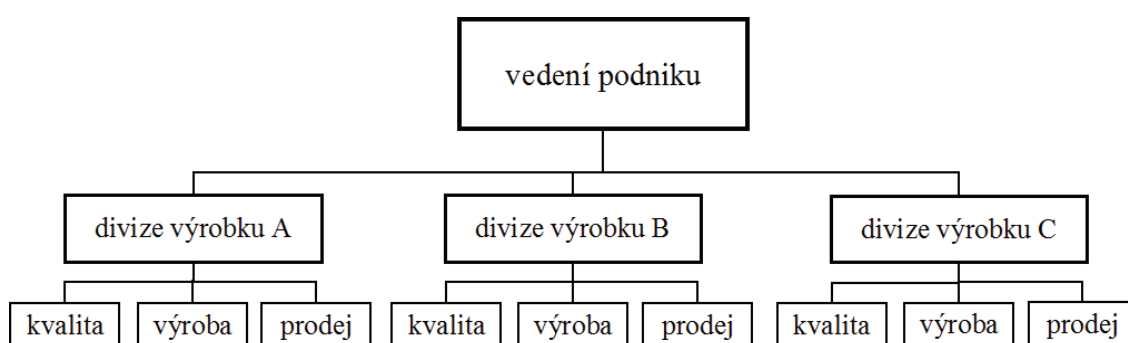
- Vytváří vztahy dvojí podřízenosti jak ke „kmenovému“ nadřízenému, tak k vedoucímu projektu, což může vést k nedorozuměním a konfliktům.
- Vyvolává boj o moc. Často nevyjasněné kompetence při dvojí podřízenosti vedou ke snaze získat více pravomoci, což může mít za následek neefektivnost řízení.
- Je časově náročné na rozhodování, neboť rozhodnutí je učiněno na poradě. Tyto porady jsou nezbytné ke koordinaci činnosti.
- Je nezbytné školení v oblasti mezilidských vztahů, neboť práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci. Je třeba mít pracovníky, kteří jsou tolerantní, komunikativní, spolupracující a schopní najít společné řešení.
- Zavedení maticové struktury je spojeno s vysokými náklady, je totiž nutno najít a vyškolit nové vedoucí projektů.

---

<sup>10</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

#### 4.2.5 Divizionální organizační struktura

Tato struktura pomáhá dělení společnosti na dílčí části tzv. divize. Každá z divizí je zaměřena na úzké pole výrobků či služeb. Zatímco divize má kontrolu nad každodenními činnostmi, za činnost je odpovědný vrcholový management, který dohlíží na strategii podniku a naplňování cílů. Divize nejsou řízeny metodickými pokyny, ale odpovědností za výsledek. Veličiny pro výsledky jsou standardizovány podnikem a ukazují divizím jasný vztah k cíli. Pro divizní organizace jsou charakteristické dobře vytvořené informační kanály. Divizionální struktura je používána především u velkých a nadnárodních společností.<sup>11</sup>



Obrázek 6: Divizní struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

##### Výhody divizionální struktury

- Snižuje zatížení nejvyššího managementu.
- Zlepšuje možnost určení podílu divizí na celkovém výsledku.
- Zlepšuje specializaci na konkrétní produkt či službu.
- Na rozhodování se mohou podílet zaměstnanci na nižších úrovních organizace, kteří mají lepší informace o dané situaci či problému.
- Organizace je schopná flexibilně reagovat na situaci na trhu.

##### Nevýhody divizionální struktury

- Je zapotřebí více administrativních pracovníků.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro obsazení funkcí vedoucích divizí.
- Může vést k maximalizaci krátkodobých cílů divize v neprospěch dlouhodobých cílů společnosti.

<sup>11</sup> Advantages & Disadvantages of Divisional Organizational Structure. *Smallbusiness* [online]. © 2014 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-divisional-organizational-structure-611.html>

- Ztížené strategické plánování vzhledem k velkým pravomocem vedoucích divizí.
- Možnost nepředvídané rivality mezi divizemi.

### 4.3 NOVĚ VZNIKAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Přehodnocení organizační struktury může pomoci mnoha podnikům lépe čelit konkurenci, novým požadavkům a technologickým inovacím. Pomocí nových organizačních struktur mohou podniky rychle zavádět nové produkty, vstupovat na nové trhy či efektivněji řídit procesy.

Obě níže popsané nově vznikající organizační struktury mají charakter procesní organizace. Cílem procesní orientace je přehodnocení a změna podniku nebo podnikových procesů. Na začátku formování procesu je identifikace hlavních procesů, které jsou odvozeny od strategie podniku. Výchozí hodnotou je užitek zákazníka. Trendem je oslabující zájem o organizaci podniku a místo toho soustředění na organizaci procesů.<sup>12</sup>

Charakteristika procesní organizace<sup>13</sup>

- Identifikuje klíčové a podpůrné procesy.
- Každý proces má vlastníka, který je odpovědný za optimální průběh procesu a jeho výstupy.
- Všechny procesy mají stanoveny indikátory žádoucího výkonu.
- Klíčovým indikátorem je spokojenost zákazníka.
- Eliminují se procesy, které nevytváří žádnou hodnotu.
- Procesy jsou neustále zdokonalovány.
- Výkonnost procesů je porovnávána s vnějšími standardy.
- Pro dosahování lepších výkonů procesů se věnuje pozornost formování způsobilosti.

---

<sup>12</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

<sup>13</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

#### 4.3.1 Fraktální organizace<sup>14</sup>

Organizace je orientována procesně a má horizontální strukturu. Využívá procesní řízení a týmovou práci. Fraktály tvoří organizační jednotky, které mohou vytvořit podřízené fraktální organizační jednotky. Podřízené jednotky jsou vytvářeny v případě velké vytíženosti, či z jiných důvodů. Tato podřízená jednotka má stejnou organizační strukturu, jako jemu nadřazený fraktál. Dělení do fraktálů je prováděno na základě produkce nebo služeb.

Obecně jsou fraktály množinami, jejichž geometrický motiv se nemění ve fraktálním objektu i při zvětšujícím se měřítku objektu do nekonečna. Fraktály jsou nazývány fraktálními objekty a jejich základní vlastnosti jsou fraktální dimenze.<sup>15</sup>

Fraktály týkající se organizačních struktur podniku patří do skupiny tzv. soběpříbuzných fraktálů. Vlastností těchto fraktálů je motiv neopakující se do nekonečna. Každý z výřezů je velmi podobný původnímu.<sup>15</sup>

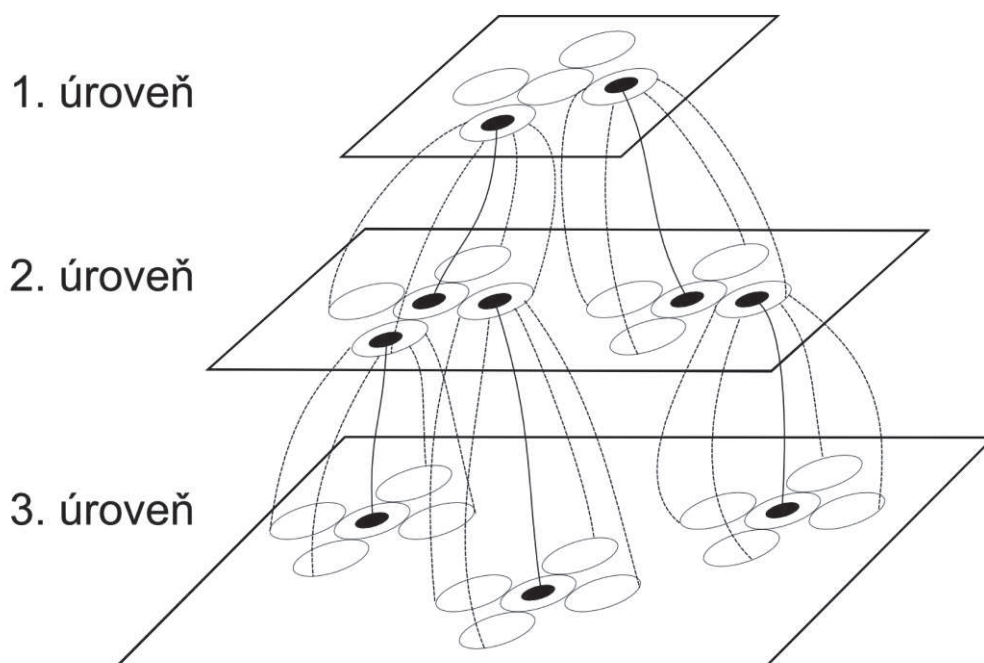
Každá z organizačních jednotek samostatně plní zadané úkoly. Od všech jednotek se očekává tržní myšlení a chování. Všechny fraktály se chovají současně jako zákazníci i dodavatelé. Organizační jednotky plní vlastní cíle, které jsou v souladu s cíli nadřazených fraktálních jednotek.

Fraktály nižší úrovně se zodpovídají fraktálům na vyšší úrovni. Fraktál vyšší úrovně zajišťuje jen to, co nemůže zajistit fraktál na nižší úrovni. Vztahy mezi úrovněmi jsou na bázi vzájemné spolupráce. V případě ohrožení plnění společných cílů pomáhá se splněním nadřazený fraktál.

---

<sup>14</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

<sup>15</sup> JANÍČEK, Přemysl. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty II*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-556-3.



**Obrázek 7: Fraktální organizace** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [14])

Klíčový prvek fraktální organizace tvoří informační systém. Informace je třeba mít tam, kde jsou zapotřebí k rozhodování. Informace jsou dodávány horizontálně a každá fraktální jednotka si vybere potřebné informace a na jejich základě se dále rozhoduje.

Část kompetencí přebírají od vedení podniku fraktálové jednotky. Tím se pravomoc a odpovědnost přenáší na fraktály. Jednotlivci a týmy získávají větší volnost pro své nápady a realizaci, ale také více odpovědnosti za rizika.

#### Principy vytváření fraktálů

- Samoorganizace – vychází z procesního managementu a nepodléhá předpisům. Zahrnuje i samoregulaci, sebeurčení a samosprávu. Fraktály vybírají prostředky a metody k dosažení cílů.
- Dynamika – přesné vymezení pravomoci a odpovědnosti je nahrazeno týmovou spoluprací dle principů procesního řízení.
- Restrukturalizace se ponechává fraktálům – požadavky vnějšího prostředí, potřeby reakce na nový potenciál a další, jsou přenechány na fraktály. Fraktály vznikají, přestavují se, nebo se samy likvidují. Fraktál musí být schopen samostatně plnit své úkoly z pohledu jakosti, úspory zdrojů, rychlosti a spolehlivosti. Úkoly musí plnit v souladu s cíli, které jsou v podniku uskutečňovány.

### 4.3.2 Amoeba Management System

Amoeba Management System (AMS) vznikl v japonské společnosti Kyoto Ceramics. Využívá principů procesního managementu a je založen na autonomii, pružnosti, vnitropodnikatelství (podnikání uvnitř podniku, rozvoj podnikatelských myšlenek u zaměstnanců) a sebeřízení zaměstnanců. Struktura je vhodná pro malé a střední podniky, ale i pro podniky velké, jako je Kyoto Ceramics. AMS je založen na biologických principech a vychází z předpokladu živých organismů.<sup>16</sup>

Pojem améba, nebo také měňavka, pochází z biologie. Améba je jednobuněčný organismus, který může měnit svůj tvar. Pohybují se všemi směry. Spontánně se rozmnožují, a když vyčerpají svou potravu, přesouvají se k novému zdroji. Při nedostatku potravy se nakupí do jednoho shluku, který má hlavu. Původní vůdci se rozptýlí po celém shluku a objeví se noví vůdci, kteří vytvářejí hlavu pátrající po potravě. Améby se množí neustálým buněčným dělením.<sup>17</sup>

V praxi jsou amébami nezávislé útvary, které se skládají ze tří až padesáti pracovníků. Tito pracovníci nemají primárně svého nadřízeného, ale mohou se zapojit v jakémkoli útvaru. Zde spolupracují na činnosti dané améby, dokud se améba nedostane do fáze rozpadu. Zaměstnanci musí být schopni samořízení, samokontroly a samoorganizace. Mají podíl na zisku a uplatňují vnitropodnikatelství. K pracovním povinnostem zaměstnanců patří vytvoření takové přidané hodnoty, aby byla améba životaschopná. Dále musí dodržovat podnikovou kulturu, nenarušovat prostředí podniku a nenarušovat konkurenční prostředí podniku.

Každá z améb má vlastní způsob řízení, řízení zisku a vlastní provozní účetnictví a personální řízení. Na vnitropodnikovém trhu si améby navzájem konkurují a uzavírají mezi sebou kontrakty. V závislosti na poptávce a množství práce se mohou dělit na menší útvary, či integrovat s jinými amébami, případně se rozpustit. Když objem objednávek znovu vzroste, mění se na dvě. Jedna pracuje pro starého zákazníka, druhá pro nové zákazníky. Činnosti sloučení či rozdělení jsou závislé výhradně na pravidlech vycházejících z poměru mezi celkovou výrobou a celkovou přidanou hodnotou.

---

<sup>16</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

<sup>17</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

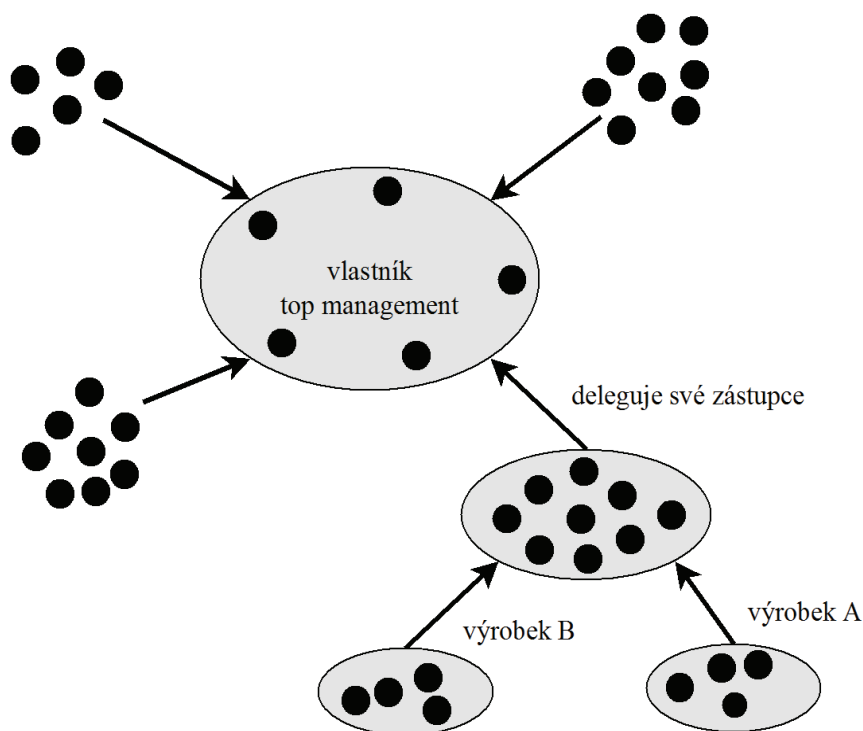
Améby jsou autonomní, k tomu přispívá i vnitropodnikový trh lidských, materiálních a technologických zdrojů. Zdroje, které nejsou efektivně využity v jedné amébě, mohou být přínosem pro jinou. Cílem je maximalizace výnosnosti améby.<sup>18</sup>

Organizační soustava umožňuje využívání výhod velkého podniku a zachování předností malého podniku, jako jsou:

- pružnost,
- rychlá reakce,
- minimální režijní náklady.

Améby umožňují možnost vlastní reprodukce a mají zásadu, že podniková organizace se má zabývat dvěma typy produkce:<sup>19</sup>

- Výrobků a služeb – které vyrábí pro své odběratele.
- Sebe sama – činnost pro vlastní potřebu jako je obnovování výrobního procesu, dovedností a znalostí. Jde o tzv. znalostní management. Nové znalosti a schopnosti jsou nedílnou součástí moderních podniků.



**Obrázek 8: Organizační struktura Améba** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [14])

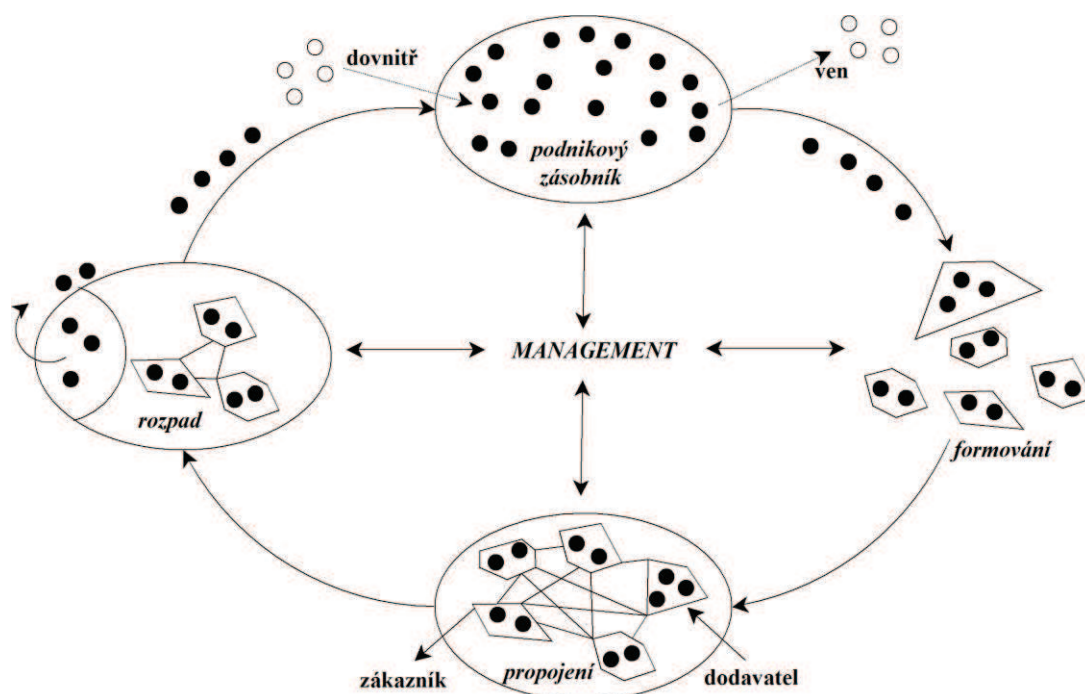
<sup>18</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

<sup>19</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

Vrcholový management se skládá z vlastníka a zástupců v jednotlivých amébách. Management rozhoduje o strategii, kapitálu a investicích podniku. Améba může mít maximální počet zaměstnanců a v případě nutnosti dochází ke štěpení. Řízení je uskutečňováno přes zástupce v managementu. Proti velkým podnikům, které mají mnoho stupňů řízení je améba prakticky bezúrovňová.<sup>20</sup>

Améby jsou vytvářeny podle produktů, které vyrábí či prodávají a dle charakteru prací:

- výroba,
- marketing,
- výzkum a vývoj.



Obrázek 9: Životní cyklus Améb (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [14])

Toto schéma ukazuje pohyb pracovníků a améb z pohledu vzniku, dělení a zániku.<sup>20</sup>

**Podnikový zásobník zaměstnanců** – řízen pomocí procesů vstupu a výstupu, doplňován a obnovován. Jde o databázi zaměstnanců s jejich odbornými znalostmi. Zásobník může být doplněn z vnějšku, ale i z vlastních zdrojů kvůli přerazování či rotaci pracovníků. V tomto zásobníku se formují nové améby či doplňují améby stávající.

<sup>20</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.



**Formování** – jde o proces tvorby a ustavování améb. V této oblasti se přidělují finanční prostředky, členové, technologie a zdroje. Améby se propojují do sítí a hledají dodavatele i odběratele a navazují s nimi spolupráci.

**Propojení** – vzniká navázáním tržních a smluvních vztahů mezi amébami, s vnitřními i vnějšími zákazníky či dodavateli.

**Rozpad** – u améb, které dlouhodobě nepřinášejí hodnotu a jsou neefektivní a nefunkční. Jejich členové jsou přes zásobník převedeni do jiných améb nebo opouštějí podnik.

Pro přímé srovnávání výrobních jednotek nezávisle na velikosti a výrobě se používá princip přidané hodnoty. Jednotlivec i skupina musí amébě přidávat hodnotu a nikdo ji nesmí snižovat. Každý má přehled o svém plnění a může přidanou hodnotu přímo ovlivnit. Améba přebírá odpovědnost za své výsledky, práci, úsilí i odměnu. Základem je propracovaný způsob, umožňující srovnání mezi amébami. Hodnoty ukazatelů jsou vypočítávány každý den. Lze tedy identifikovat neefektivnost, ztrátu a rychle na situaci reagovat.<sup>21</sup>

Výhody améb<sup>22</sup>

- Organizační struktura odstraňuje bariéry pracovníků ve
  - stanoveném maximálním limitu příjmu,
  - maximálním limitu rozvoje,
  - limitu jejich tvořivosti.
- Manažerem může být kdokoli.
- Zaměstnanec si může zvolit, kdy a s kým chce pracovat.
- Práci si organizuje sám.
- Nabízí vzdělávací programy, benefity a firemní kulturu.

Nevýhody améb<sup>22</sup>

- Zaměstnanec ztrácí své finanční jistoty.
- Améby lze použít jen tam, kde je k tomu vhodná kultura a to nejen firemní.

---

<sup>21</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

<sup>22</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

Améby fungují velmi dobře v zemích jihovýchodní Asie. Pravděpodobně ze znalostních a kulturních důvodů bude AMS obtížně realizovatelný například v Africe či Evropě.

Podnikové améby lze považovat za progresivní metodu řízení podniku. Améby jsou vhodnou organizační strukturou pro řízení podniků jakékoli velikosti. V amébách jsou zaměstnávání pracovníci ze všech oblastí podniku tak, aby tvořili jednu z organizačních jednotek. Od zaměstnanců jsou očekávány znalosti, iniciativa, pracovitost a jistá úroveň emoční kázně.<sup>23</sup>

## **4.4 ÚPRAVY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR**

V této podkapitole jsou uvedeny další organizační struktury, které upravují standardní organizační struktury. Předchozí organizační struktury lze v praxi nalézt jen zřídka. Mnohem více se vyskytují ve smíšených formách. Tak aby se spojily výhody a byly odstraněny nevýhody jednotlivých forem organizací. První z nich je projektová organizace, která je paralelní k zavedené organizační struktuře podniku. Vztahují-li se takovéto formy pouze na jednotlivou organizaci, lze o ní hovořit jako o hybridní organizaci. Jestliže organizační struktura zahrnuje více autonomních podniků, jde o síťovou organizaci. Poslední je učící se organizace, která ukazuje především ideu přístupu, který by měly společnosti v současné době využívat, tak aby nadále prosperovaly.

### **4.4.1 Projektová organizace**

Projektová organizace je paralelní forma organizace. Je to struktura, která je paralelní k již existující organizační struktuře. Projektová organizace nijak nezasahuje do stávající organizační struktury. Stávající vedení oddělení si zachovává své pravomoci.

Hlavní vlastnosti projektu

- časové omezení,
- komplexní, ale přesné vymezení úkolu,
- diferenciaci od primární organizace,
- samostatná a diferencovaná vnitřní struktura v členění a postupu.

---

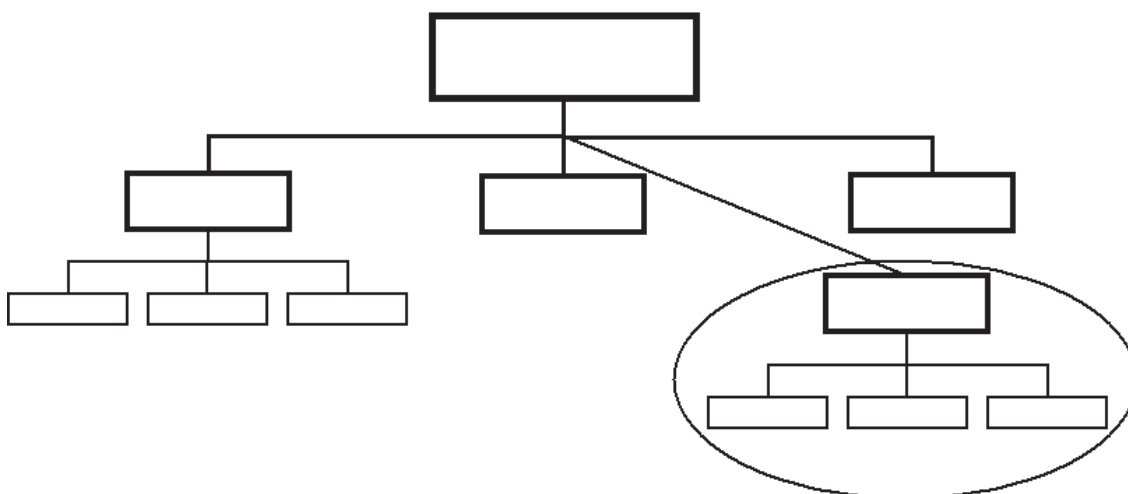
<sup>23</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

Tyto znaky ukazují, že projekt je nezávislý na obsahu úkolu. Projekty mohou být vhodné pro technické a tržní úkoly, ale i pro organizační otázky a samotné změny organizace.

Nové formy projektové organizace mohou být zapojeny do stávajících struktur různými způsoby. Hlavním znakem je rozdělení kompetencí mezi vedoucím projektu a liniovým manažerem. Každá ze tří forem sleduje jeden princip.

### **Liniová projektová organizace<sup>24</sup>**

Rozlišuje se mezi primární a sekundární organizací. Ze stávající primární organizace jsou vybráni pracovníci pracující pod vedením manažera projektu. Vedoucí projektu koordinuje kapacity, termíny, náklady a procesy realizace. Manažer projektu je zodpovědný za provedení projektu svému nadřízenému. Manažer projektu je v pozici liniově nadřízeného a pracovníci jsou mu podřízeni po dobu trvání projektu. V průběhu projektu umožňuje tato forma vysokou stabilitu.



**Obrázek 10: Liniová projektová organizace** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [8])

Výhody liniové projektové organizace

- Jasně vymezení kompetencí mezi primární a projektovou organizací.
- Plná koncentrace projektového týmu pouze na projekt.
- Rychlé rozhodování a možnost flexibilní reakce na změny.
- Vyšší ochota v řešení problému vzhledem k plnému zapojení pracovníků do projektu.

<sup>24</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

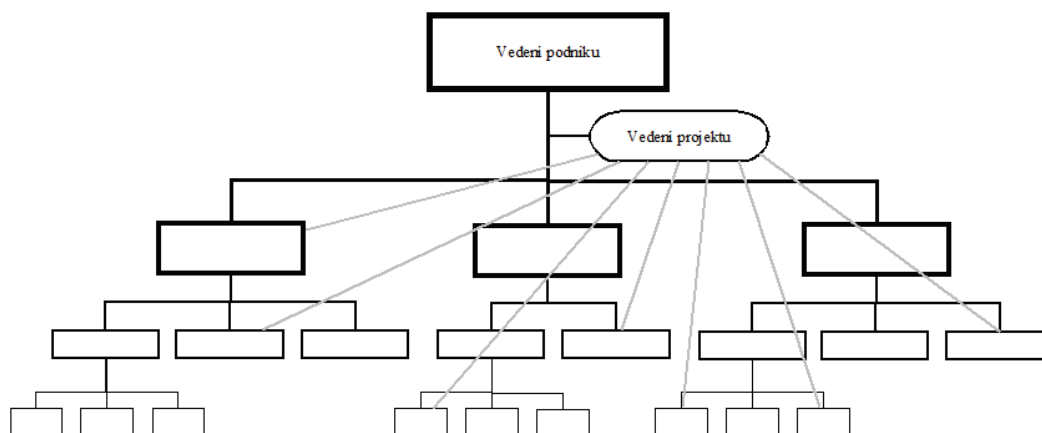
Výhody liniové projektové organizace převažují většinou u rozsáhlých, dlouhodobých a náročných či intenzivních projektů. Ze strany primární organizace je třeba velká otevřenost.

Nevýhody liniové projektové organizace

- Odchod pracovníků na projekt znamená větší zatížení pro oddělení, neboť práci musí vykonávat jiní pracovníci daného oddělení.
- Může vést k přetížení těchto zaměstnanců, či nesprávnému plnění pracovní náplně.
- Pracovníci na projektu získávají informace z kmenového oddělení a tím přerušují práci pracovníků v tomto oddělení.
- Přejít pracovníků z projektu zpět do kmenového oddělení může být problematický.

### Štábní projektová organizace<sup>25</sup>

Proti jiným projektovým formám má slabé vymezení od primární organizace. Kompetence koordinátora projektu jsou velmi omezeny. Nedisponuje žádnými formálními rozhodovacími pravomocemi a je odkázán na nadřízeného oddělení. Tato forma organizace narušuje v menší míře primární organizaci. Pracovníci na projektu zůstávají ve svém kmenovém oddělení a setkávají se pouze na poradách projektového týmu. Koordinátor projektu plánuje realizaci projektu a sleduje náklady vztahující se k projektu, termínům a pokračování v projektu. Případné odchylky hlásí nadřízenému oddělení. Vykonává čistě koordinační činnosti.



Obrázek 11: Štábní projektová organizace (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [8])

<sup>25</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

Organizační struktura je vyhovující především u méně rozsáhlých, krátkých a jednoduchých projektů. Rozsah použití je větší při odpovídajícím vlivu koordinátora projektu a týmu. Struktura je závislá na autoritě osob zastoupených v týmu.

Výhody štábní projektové organizace

- Menší organizační náročnost, organizace se nemusí zřízením místa koordinátora projektu změnit.
- Více projektů současně vzhledem k minimální organizační náročnosti.
- Flexibilní vytížení pracovníků, podílejících se na projektu zůstávají ve svých odděleních, z čehož plyne možnost flexibilního vytížení jejich kapacity.

Nevýhody štábní projektové organizace

- Koordinátor nemá potřebné kompetence a pravomoci, aby mohl řešit problémy.
- Konflikty, pokud se koordinátor projektu nemůže dohodnout s pracovníky na projektu, musí problém předložit nadřízenému, který pak musí situaci řešit.
- Mohou se vyskytnout průtahy při realizaci projektu, o kterých musí koordinátor projektu informovat nadřízeného. Tím je vedení zatíženo úkoly, které lze vyřešit na jiné úrovni řízení.
- Malá orientace na zákazníka, koordinátor projektu není zmocněn k rozhodování a tak není kompetentním partnerem pro jednání a proto se zadání či realizace projektu ze strany zákazníka musí řešit s vedením.

### **Maticová projektová organizace<sup>26</sup>**

Sleduje stejně jako primární maticová organizace princip vícenásobné podřízenosti. Pracovníci na projektu podléhají ve věcech týkajících se týmu vedoucímu projektu, ale personálně a disciplinárně svému liniovému nadřízenému.

Cílem je integrace projektových úkolů napříč odděleními, která mají s projektem dočinění. Realizaci projektu zajišťuje manažer projektu. Pracovníci, kteří se podílejí na projektu, zůstávají ve svých odděleních a plní úkoly přidělené manažerem projektu. Kompetence a odpovědnost manažera projektu se vztahují především na plánovací a kontrolní hodnoty projektu, jako jsou náklady, termíny atd.

---

<sup>26</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

Výhody maticové projektové organizace

- Možnost flexibilní reakce na změnu.
- Vyšší zapojení pracovníků do projektu, všichni mohou rozhodovat o řešení.

Nevýhody maticové projektové organizace

- Dvojitá podřízenost.
- Funkčnost je závislá na komunikaci a schopnosti řešit problémy.

#### **4.4.2 Hybridní organizace<sup>27</sup>**

Podniky často rostou z plošných struktur, které se skládají ze zakladatelů firmy a týmu spolupracovníků. Teprve později se rozrůstají a tvoří smíšené formy – hybridní organizace. Zde se střetávají funkcionální a divizionální organizační struktury se štábními a projektovými strukturami.

Hybridní struktury bývají používány především pro spojení výhod centralizovaných funkcí a orientace na trh flexibilních divizí. To umožňuje úsporu nákladů v centrální správě a jasnou definici oblastí zodpovědnosti.

#### **4.4.3 Síťová organizace<sup>27</sup>**

U síťové organizace se nejedná o jeden jediný podnik, ale o strukturu, která umožňuje spolupráci s jinými podniky, je tedy možné dosáhnout lepších výsledků. Komplexnost podnikových sítí vychází z počtu partnerů a intenzity vzájemných vztahů.

Sítě zahrnují subdodavatele, generální dodavatele, zákazníky a poskytovatele komplementárních výrobků. Koordinace a kontrola v rámci sítě probíhá na základě smlouvy nebo kapitálovým propojením. Centrální management se velkou měrou nahrazuje právně prosaditelnými nároky na základě smluvních ujednání mezi partnery. Tento způsob se osvědčuje tam, kde je potřeba velká flexibilita a blízkost k zákazníkovi. K vytvoření síťové organizace může vést více důvodů a je třeba rozlišovat mezi různými přístupy ke kategorizaci.

---

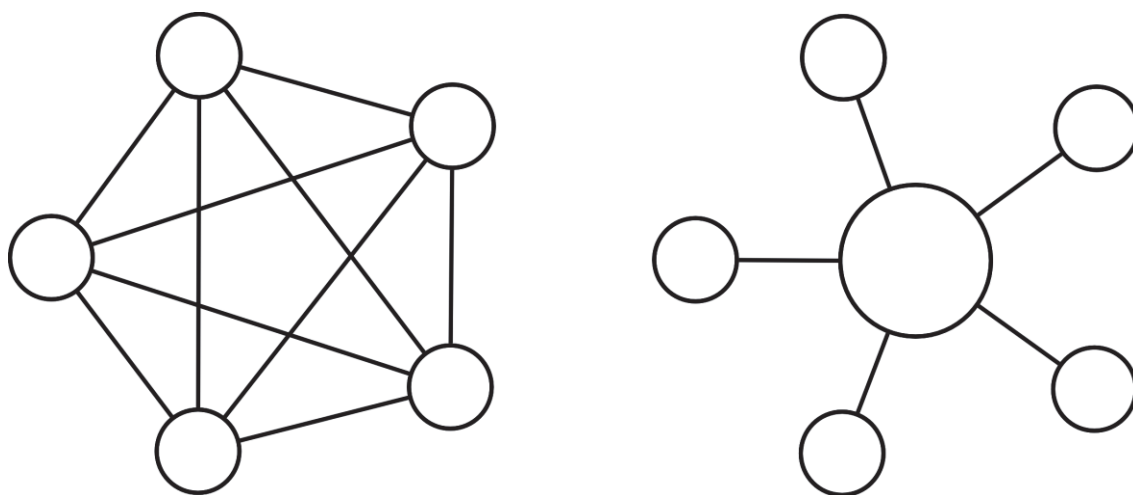
<sup>27</sup> *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

Sítě lze rozlišit podle:

- Právní formy spolupráce
  - neformální dohoda,
  - právní smlouva,
  - kapitálová účast.
- Společného cíle
  - Hlavním cílem je obvykle úspora transakčních nákladů
    - náklady na dohody,
    - vyhledávání,
    - kvalitu.
  - Dalšími důvody mohou být:
    - přístup na trhy,
    - transfer technologií,
    - přístup k nedostatkovým zdrojům.
- Směřování integrace
  - Vertikální – spojují subdodavatele a odběratele.
  - Horizontální – spojují se konkurenti, aby minimalizovali rizika.
  - Diagonální sítě – vytvářejí kooperaci podniků z různých oborů pro vývoj nové technologie či lepší využití zdrojů.
- Vztahu s partnerem<sup>28</sup>
  - Síťová organizace s jedním dominantním partnerem
    - Dominantní partner komunikuje se všemi partnery v síti a menší partneři spolu komunikovat nemusí.
    - Se zánikem dominantního partnera zanikne celá síť.
  - Síťová organizace s rovnocennými partnery
    - žádný z partnerů není schopen sám měnit pravidla a činnost celé sítě.
    - V rámci této sítě se moc neustále mění.

---

<sup>28</sup> DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.



**Obrázek 12: Síťová organizace rovnocenný partner (vlevo), dominantní partner (vpravo)** (Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno [5])

Síťovou organizaci lze chápat jako uskupení firem. V tomto uskupení neexistuje vrcholový management, který by definoval, jakou činností se bude síťová organizace zabývat. Každý z členů sítě může přijít s návrhem, který vzniká na základě určité příležitosti a oslovit ostatní členy síťové organizace, které potřebuje pro realizaci daného návrhu. Pokud je návrh přijat, vytvoří s nimi dočasné vazby a podílí se na společné realizaci.

#### **4.4.4 Učící se organizace<sup>29</sup>**

Organizace, kde lidé neustále rozvíjejí své schopnosti plnit požadované úkoly, kde jsou podporovány nové způsoby myšlení a kolektivní inspirace a společné učení. Podnik se učí z vlastních chyb i z chyb úspěšnějších konkurentů.

Organizace mění své chování. Je snaha o získání pracovníků s inovačními nápady, kteří budou profesionální a s potřebnou kvalifikací. Zájem je o pracovníky, kteří se dovedou neustále učit. Role manažera se v této organizaci mění z autoritativního vedoucího na neformálního rádce a zkušeného pracovníka. V některých odvětvích se stávají informace a znalosti velmi důležitými a je v zájmu organizace, aby své znalosti neustále rozvíjela.

<sup>29</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.



Schopnosti učící se organizace jsou podmíněny pěti myšlenkovými postupy:

- Osobní mistrovství – závisí na:
  - zvládnutí problémů,
  - účelné motivaci,
  - koncentraci.
- Modely chápání světa – jsou základem procesu učení, jak myslet tvůrčím způsobem, jak účelně jednat.
- Vytváření sdílených vizí – je rozhodujícím tvůrčím vedením, kdy se vize nesmí diktovat managementem, ale přenášet spolupracovníky a těmi musí být sdílené.
- Týmové učení – je základem tvůrčí integrace znalostí, schopností a dovedností. Má smysl jen pokud se učením vytváří společný zájem.
- Systémové myšlení

Při vytváření, fungování a dalším rozvoji organizace je důležité používání všech součástí myšlenkových postupů. Důraz je kladen na dva aspekty a to učení jednotlivců a na učení celé organizace. Učení jednotlivců lze chápat jako naplánované vzdělávání a získávání praktických poznatků z praxe. Používají se formy jako plánované získávání zkušeností či týmová práce. Organizace se učí definováním a opravením nedostatků vlastní činnosti. Těmi mohou být inovace výrobků, úprava strategie, způsob motivace pracovníků či analýza situace podniku.

V učící se organizaci se rozeznává několik úrovní učení:

- Základní úroveň, kdy podnik reaguje na určitou událost či informaci, ale nejsou učiněny žádné závěry a je ponecháno na konkrétních pracovnících jak se zachovají.
- Vyšší formou učení je snaha nalézt vysvětlení prostřednictvím provedení analýzy dané události a z této analýzy provést závěry, aby bylo možné poučení pro další události.
- V nejvyšší úrovni se zkoumají jak externí prostředí, tak vlastní prostředí, aby mohla organizace produkovat nejlepší možnou produkci.

## 4.5 ZÁKLADNÍ TENDENCE ROZVOJE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR<sup>30</sup>

Posláním organizačních struktur je vytvoření účelného uspořádání dílčích organizačních částí do jednoho celku. Stanovení vzájemných integračních vztahů a funkčních náplní činností. Vzájemné vazby vyžadují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, formy spolupráce, kontroly, sdílení dat, informací a znalostí.

Rostoucí komplexnost společenské dělby práce a její vyjádření v organizačních strukturách vyvolává nutnost inovací. Ty jsou zaměřeny především na přehodnocení přístupů ke sdružování činností a uplatňováním rozhodovací pravomoci, míry centralizace či decentralizace, řídicího rozpětí a doby trvání struktur.

Základní tendencí řešení vzniklých problémů souvisejících s organizační strukturou vyústily v postupy projektování tzv. „redesign“ dosavadních struktur funkcionálního typu ve prospěch procesní integrace.

Inovační postupy jsou velmi závislé na specifických podmínkách a fungování organizačních struktur. Jde zejména o tendence:

- Přehodnocení oprávněnosti počtu a personálního dimenzování hierarchicky založených organizačních struktur. Jde o snahu zvýšit hospodárnost procesů řízení.
- Podpora jednoduchosti a pružnosti metod i forem organizování z důvodu rychlé adaptace na měnící se příležitosti a hrozby podnikatelských činností.
- Využití výhod integračního propojení jednotlivých organizačních částí v ucelené koordinované celky.
- Podpora přiměřené autonomnosti chování dílčích organizačních jednotek globálně řízené organizační jednotky. Cílem je přirozeně motivovaný rozvoj vnitřní i vnější podnikatelské činnosti.
- Přiměřená redukce organizační formy štábního typu, které pouze připravují rozhodování či práce pro jiné útvary.
- Zvyšování významnosti liniových vedoucích a jimi vedených útvarů se snahou posílit pozici zaměstnanců zabývajících se produktivní činností.

---

<sup>30</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

- Propojování zvolené metody a formy organizování lidí s motivačními prostředky.
- Nahrazování nevhodných nepřizpůsobivých pravidel, norem a písemné formy přenosu kontroly rozhodnutí rozvojem přímé a neformální komunikace. Především jde o komunikaci mezi vedoucími a spolupracovníky v rámci útvaru a mezi útvary na stejné ale i rozdílné úrovni.
- Využívání neformální struktury a rozvoj síťové spolupráce. Jde o umění včas vytvářet plodné a příznivé zázemí pro spolupráci. Využívat přátelské vztahy mezi lidmi a motivační prostředí podnikové kultury.

## **5 SROVNÁNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR DLE PARAMETRŮ ŘÍZENÍ PODNIKU**

V této části je provedeno srovnání běžně používaných a nově vznikajících organizačních struktur. Je provedeno pomocí parametrů řízení podniku. Tyto parametry byly rozčleněny do čtyř skupin:

- Organizace – definovány parametry např.: velikosti podniku, přehlednost organizační struktury, flexibilita organizace, spolupráce uvnitř a vně oddělení a efektivita plnění zadaných úkolů.
- Rozhodování – definovány parametry: předávání informací, rychlost rozhodnutí a tvorba strategických rozhodnutí.
- Management – z oblasti managementu vymezuje dva parametry: vytíženost vedení a vztah nadřízenosti a podřízenosti.
- Zaměstnanci – parametry: vytíženost zaměstnanců, zaškolení nových zaměstnanců, motivace a vzdělávání pracovníků.

Oblasti byly definovány pro přehlednost parametrů. Bylo by možné je rozšířit o další skupiny např. dodavatelé, zákazníci či komunikační kanály. Tyto nově vytvořené skupiny by přesto vycházely ze stávajících. Totéž platí pro definované parametry.

Pomůckou k vytvoření této kapitoly byla příloha diplomové práce, která byla vytvořena za účelem srovnání organizačních struktur.

### **5.1 ORGANIZACE**

#### **5.1.1 Velikost podniku**

Prvním parametrem této oblasti je velikost podniku. Pro malé a střední podniky je vhodná funkční organizační struktura. Naopak není vhodná pro velké podniky, protože by byli vedoucí pracovníci přetížení a byla by velmi složitá komunikace. Další organizační struktury výrobová, tržně orientovaná, maticová a divizní jsou vhodné pro velké podniky. Při zásadním snížení počtu zaměstnanců jsou ale tyto organizační struktury neudržitelné především z hlediska administrativy. Toto neplatí pro fraktální organizace, které se samy upraví podle počtu zaměstnanců. AMS je vhodný pro všechny velikosti podniku, protože se počet úrovněk zvyšuje s přibývajícím počtem zaměstnanců a naopak snižuje se zmenšujícím se počtem zaměstnanců.

### **5.1.2 Přehlednost organizační struktury**

Téměř všechny vyjmenované organizační struktury jsou přehledné a jasně definované. Přehlednost organizační struktury není dodržena pouze v maticové organizační struktuře, ale zde není snaha o stabilní a jednoznačnou organizační strukturu. U fraktálů a AMS se organizační jednotky rozrůstají a zanikají s počtem zaměstnanců a pracovních činností. Je třeba udržovat informace o organizační struktuře aktuální a s přibývajícemi změnami aktualizovat.

### **5.1.3 Flexibilita organizace**

Flexibilita organizace je dodržena téměř u všech organizačních struktur, pouze funkční organizační struktura není schopná flexibilně reagovat na změny. Naopak maticová organizační struktura je velmi pružná a je zohledněna dynamičnost a schopnost změny.

### **5.1.4 Efektivita plnění úkolů**

Srovnatelně vysoké efektivitu plnění úkolů dosahují funkční, maticové, fraktální organizace a AMS. Výrobní, tržně orientované a divizní organizační struktury nejsou tak efektivní v plnění úkolů jako předchozí.

### **5.1.5 Orientace na přání zákazníka**

Funkční organizační struktura nezaměřuje orientaci na přání zákazníka. Výrobní a divizní organizace se specializují na výrobky a tedy i nepřímo na požadavky zákazníků. Tržně orientovaná organizace reaguje na změnu poptávky, což je také nepřímá reakce na požadavky zákazníků. Maticové, fraktální organizace a AMS reagují přímo na požadavky zákazníků.

### **5.1.6 Odpovědnost oddělení**

Odpovědnost oddělení za vlastní činnost ve funkční organizační struktuře není vyjasněna. U výrobních a tržních organizačních struktur mají odpovědnost za oddělení manažeři oddělení. V maticové struktuře má odpovědnost každý zaměstnanec, který se zodpovídá svému manažerovi, který odpovídá za celé oddělení/projekt. Divize jsou odpovědné za vlastní dosažené výsledky. Ve fraktálních organizacích a AMS mají odpovědnost zaměstnanci, kteří se zodpovídají svému nadřízenému. Manažeři fraktálů se zodpovídají své nadřízené fraktální jednotce, pokud nemají žádnou nadřízenou fraktální jednotku managementu. V případě améb se zodpovídají přímo managementu.

### **5.1.7 Spolupráce uvnitř oddělení**

Funkční a maticové organizace mohou dosahovat velké spolupráce uvnitř oddělení. Standardní spolupráce probíhá u výrobní, tržně orientované a divizní organizace. Fraktální organizace a AMS jsou založeny na myšlence spolupráce zaměstnanců.

### **5.1.8 Spolupráce mezi odděleními**

Činnosti oddělení ve funkční organizaci jsou na sobě závislé, případné problémy v jednom z úseků se mohou projevit v dalších odděleních. Spolupráce mezi odděleními u výrobních a tržně orientovaných organizací zlepšuje řízení předvýrobních a návazných etap, přesto může docházet k soutěžení mezi odděleními o zdroje. Oddělení v maticové organizaci na sobě nejsou závislá, když je třeba zaměstnanci oddělení spolupracují na projektech. Divizionální struktury jsou spojeny s rizikem rivalry mezi jednotlivými divizemi, tak že jsou maximalizovány krátkodobé cíle divizí v neprospěch dlouhodobých cílů podniku. Améby a fraktály jsou si dodavateli a odběrateli, ale jinak spolupracovat nepotřebují.

### **5.1.9 Řízení zdrojů**

Zdroje v odděleních funkční organizace jsou řízeny jednotně. U ostatních organizačních struktur jsou preferovány odlišné, i když jednotně stanovené způsoby řízení zdrojů. Fraktální a AMS organizace navíc dbají na efektivní využívání zdrojů.

## **5.2 ROZHODOVÁNÍ**

### **5.2.1 Předávání informací**

Důležité pro rozhodnutí jsou dostatečné a kvalitní informace, proto je prvním parametrem předávání informací. Vedení funkčních organizačních struktur musí často komunikovat, což může vést k přetížení. U výrobní a tržně orientované organizace je to podobné jako u funkční. Rozdíl je v tom, že jsou zde ještě další oddělení, které potřebují informace. Maticová organizační struktura má řešenou komunikaci jak horizontálně tak vertikálně, kvůli komunikaci v rámci oddělení a komunikaci členů projektů. Divizní organizační struktura má kvůli své velikosti dobře vypracované komunikační kanály. Fraktály a AMS musí mít podobně jako divizní organizace vytvořeny dobré komunikační kanály, pro podporu rozhodování jednotlivých organizačních jednotek.

### **5.2.2 Rychlost rozhodnutí**

Od rozhodnutí managementu se odvíjí téměř všechny aktivity podniku. Rychlost rozhodnutí je proto velmi důležitá. Management funkční organizace není schopen rozhodovat tak rychle jako jiné organizační struktury. Jednotlivá oddělení tržně orientované a výrokové organizace jsou závislá na rozhodnutí managementu. V maticové organizaci se rozhoduje především na poradách, což může vést k pomalému rozhodování. U divizí jsou dvě rozhodovací složky, strategická rozhodnutí dělá management podniku, dílčí rozhodnutí jsou tvořena na úrovni jednotlivých divizí. Jednotlivé divize jsou schopné rozhodnout rychleji, než management strategická rozhodnutí. Rozhodování ve fraktálních organizacích jsou rychlá, stejně tak u améb. Rozhodují samostatně s ohledem na cíle podniku.

### **5.2.3 Strategická rozhodnutí**

U všech organizačních struktur tvoří strategická rozhodnutí vrcholový management. Tržně orientované a výrokové organizace mají problémy se strategickým rozhodováním, kvůli komplexnosti podniku. Divizní organizace má problém se strategickým plánováním kvůli velkým pravomocem vedení divizí.

## **5.3 MANAGEMENT**

### **5.3.1 Vztahy nadřízenosti a podřízenosti**

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou ve všech organizačních strukturách jasně definovány. Pouze v maticové struktuře je se vztahy problém, neboť zaměstnanci jsou podřízeni dvěma nadřízeným.

### **5.3.2 Vytíženost vedení**

Téměř ve všech organizačních strukturách je běžná vytíženost vedení. Ve funkční organizaci je problém s přetížením vedení, neboť je zde nutná častá komunikace.

## **5.4 ZAMĚSTNANCI**

### **5.4.1 Zaškolení nových zaměstnanců**

Zaškolení nových zaměstnanců je prováděno v každé z organizačních struktur. Liší se pouze v délce a typu školení. Funkční a divizní organizace potřebují pouze krátké zaškolení zaměstnanců. Delší zaškolení než předchozí mají výrobkové a tržně orientované organizace. Nutný kurz či školení v oblasti mezilidských vztahů je u maticové organizace. Zaměstnanci fraktálů a améb jsou zaškoleni při vzniku nové jednotky či vstupu do ní.

### **5.4.2 Vytíženost zaměstnanců**

Vytíženost zaměstnanců je ve většině organizačních struktur na běžné úrovni. Zaměstnanci maticové organizace se musí kvůli projektům často scházet, což může vést k vyššímu vytížení. K vyššímu vytížení může vést i kolize termínů dokončení úkolu. V divizní organizaci je problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na vedoucí pozice, což může vést k přetížení podřízených pracovníků. Fraktální organizace a AMS v případě velkého vytížení pracovníků organizační jednotky vytváří nové jednotky.

### **5.4.3 Motivace**

Funkční, výrobkové ani tržně orientované organizace nepracují s motivací zaměstnanců. Maticová organizace pracuje s motivací a zvyšuje odpovědnost zaměstnanců. V divizní organizaci se zaměstnanci podílí na rozhodování i na nižších úrovních, čímž motivuje zaměstnance k aktivitě. Ve fraktální organizaci a AMS je motivace velmi důležitá a podporovaná.

### **5.4.4 Vzdělávání**

Ve většině organizačních struktur je podporováno vzdělávání zaměřené na oblast, v níž zaměstnanec pracuje, což ale může mnohdy vést ke specializační slepotě. V maticové organizaci je podporováno vzdělání zaměstnanců. Navíc s počtem projektů, na kterých se zaměstnanec podílí, rostou zkušenosti i kvalifikace. Fraktální organizace a AMS podporují zaměstnance ve vzdělávání v jakékoli oblasti.



## 6 SROVNÁVACÍ ANALÝZY VYBRANÝCH STRUKTUR

Na základě předchozích kapitol je v této kapitole provedena srovnávací analýza amoeba management system a divizionální organizační struktury. Dále je provedena srovnávací analýza fraktální organizace s maticovou organizací. Na základě těchto analýz jsou znovu posouzeny parametry pro řízení podniku. Na závěr je vytvořen návrh organizační struktury pro efektivní řízení podniku.

### 6.1 AMOEBA MANAGEMENT SYSTEM VS. DIVIZIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro analýzu byly vybrány AMS a divizionální organizační struktura z důvodu podobnosti v některých oblastech organizačních struktur. Obě organizační jednotky pracují bez větších závislostí na managementu, strategické cíle plánuje management a organizační jednotky pracují nezávisle na ostatních.

Následující legenda popisuje analýzu:



Parametr s lepším výsledkem pro AMS bude označen oranžovým pruhem.



Parametr s lepším výsledkem pro divizionální organizaci bude označen zeleným pruhem.



Bílý pruh je pro parametry, které byly u obou organizačních struktur srovnatelné.



Z hlediska **velikosti podniku** je AMS vhodná pro malé, střední a velké podniky, divizní organizace je vhodná pro velké a nadnárodní podniky.



**Organizační struktura** AMS se dynamicky mění a je třeba udržovat aktuální dokumentaci o těchto změnách, upravovat kontakty atd. Divizionální struktura proti tomu má stálou a přehlednou organizační strukturu.



AMS **funguje** velmi dobře v zemích jihovýchodní Asie je to pravděpodobně způsobeno znalostními a kulturními důvody. Obtížně realizovatelná je například v Africe či Evropě. Proti tomu divize fungují po celém světě.

- Jednotlivé organizační jednotky améby i divize nejsou **závislé na základní organizaci**.
- Améba je téměř bezúrovňová organizace. V divizní organizaci je mnoho **úrovní organizace**, jejich počet se odvíjí od počtu jednotlivých divizí, oddělení v divizích a zaměstnanců.
- Améby umožňují výhody velkých podniků s přednostmi malého podniku: pružnost, rychlá reakce, minimální režijní náklady. Divizní organizace je také schopná **reagovat na změnu** situace na trhu, ale nemá tak rychlé reakce jako AMS.
- AMS je **schopná přizpůsobit se změnám**. Velikost a počet améb se mění v závislosti na poptávku a množství práce v amébě. Počet divizí je daný a je velmi náročné ho měnit.
- Každá z améb má vlastní **způsoby řízení**, řízení zisku a vlastní provozní účetnictví. Divize se vyvíjí samostatně, mají vlastní způsoby řízení. V každé z divizí jsou navíc pracovníci, kteří zajišťují administrativní činnosti.
- V amébách je standardní vysoká **efektivita plnění úkolů**, neboť cílem améb je, aby přinášely přidanou hodnotu podniku. Zaměstnanci divizí takovou potřebu necítí, a tak je efektivita plnění úkolů nižší než u améb.
- Améby jsou **schopné spolupracovat**. Uzavírají mezi sebou kontrakty a jsou si navzájem dodavateli či odběrateli. Pokud jsou améby schopné najít stejnou službu mimo podnik, využijí jí. Divize fungují samostatně, nezávisle na sobě.
- Améby si navzájem konkurují. Divize si nejsou **konkurencí**, ale vzhledem k odpovědnosti za výsledek divize mezi sebou mohou soutěžit o lepší výsledek, což může vést k maximalizaci krátkodobých cílů divize proti dlouhodobým cílům organizace.
- **Spolupráce uvnitř** améby je možná. Pracovníkům améb jsou přiřazeny úkoly, na kterých pracují. Je běžné, že potřebují spolupracovat s dalšími pracovníky z améby. Spolupráce je efektivní. V případě divizí je spolupráce na nižší úrovni, než u améb, ale je také běžná.

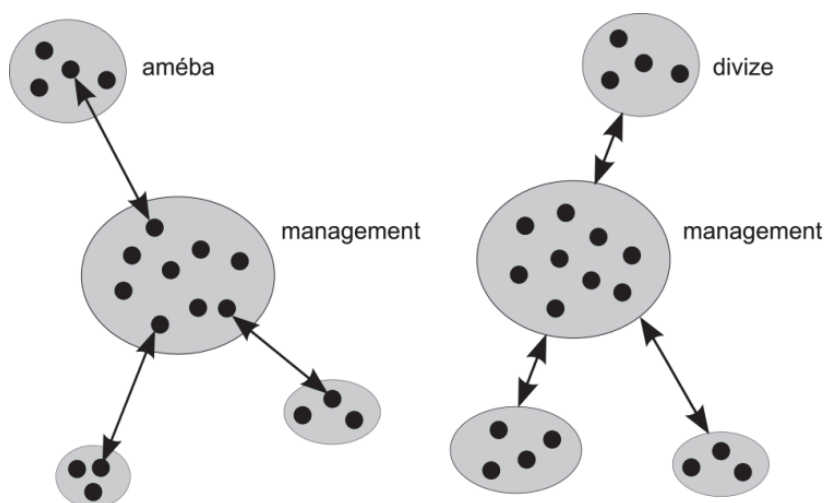
Přestože zaměstnanci mohou při své práci spolupracovat volně s ostatními zaměstnanci améb, jsou zde jasně definované **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**. Totéž platí i u divizí.

Každý ze **zaměstnanců** améby má **odpovědnost** za svou práci a zodpovídá se svému nadřízenému. Ten nese odpovědnost za celou amébu a předkládá výsledky managementu. U divizí mají také zaměstnanci odpovědnosti za svou práci. Divize nese odpovědnost za svůj celkový výsledek.

Pro AMS i divizionální organizační strukturu je velmi důležitý dobře vypracovaný **informační systém**. Stejně jako rychlost předávání informací ke správným pracovníkům.

**Rychlost rozhodnutí** je třeba u AMS rozdělit na rychlost rozhodnutí améb a managementu. Améby jsou schopné rozhodnout na základě informací velmi rychle s ohledem na cíle podniku. Rychlost managementu při tvorbě strategických rozhodnutí je delší. Toto rozdělení platí i u divizionální organizační struktury. Kratší dobu trvají rozhodnutí jednotlivých divizí, mnohem déle trvá managementu učinit rozhodnutí.

**Kontrolu** nad jednotlivými amébami provádí management. Strategie podniku je také řízena vrcholovým managementem. V každé amébě je vedoucí pracovník, který je součástí managementu společnosti. Kontrolu nad divizemi má také vrcholový management, který přijímá i strategická rozhodnutí, je však ve ztížené pozici, neboť vedoucí divizí mají velké rozhodovací pravomoci.



**Obrázek 13: Komunikace mezi managementem a podřízenými jednotkami AMS (vlevo), divize (vpravo)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku je znázorněna role pracovníků v managementu. V AMS je jeden zaměstnanec členem améby a současně členem managementu. Proto je komunikace snazší a přebrání cílů organizace za vlastní samozřejmostí. V divizionální organizaci je managementem pověřená osoba, která komunikuje s vedením dané divize. A tak může docházet k nepochopení nebo neakceptaci stanovených cílů.

Při vzniku nové améby jsou všichni zaměstnanci v dané pozici nováčky. Někteří zaměstnanci mají v dané oblasti zkušenosti. Zaměstnanci nové améby mohou mít nové a nevyzkoušené nápady, které mohou být konkurenční výhodou či naopak nevýhodou. V divizích se s rozšiřováním nebo tvorbou nového oddělení zaměstnávají noví zaměstnanci. **Noví zaměstnanci** musí být zaškoleni. Ale vždy je zde zaměstnanec, který má v dané oblasti předchozí zkušenosti, pokud nejde o zřízení zcela nové divize v novém směru podnikání společnosti.

V AMS existuje tzv. vnitropodnikový trh lidských, materiálních a technologických zdrojů, který slouží všem amébám. Pokud améby potřebují zdroje mohou své **zdroje** nejprve poptávat na vnitropodnikovém trhu, než začnou hledat mimo podnik. Na vnitropodnikovém trhu mohou améby také nabízet zdroje, které mají k dispozici, a nevyužívají je. Cílem je maximální efektivita využití zdrojů. Divize žádný podobný trh nemají, a tak si své zdroje hledají samostatně.

Většina **manažerů** v AMS má všeobecné **znalosti**, které získávají svou prací v jednotlivých amébách. Tito manažeři se mohou specializovat na jeden obor, ale musí mít všeobecný přehled. To neplatí u divizí. V divizích je mnoho specializovaných manažerů, kteří vzešli z divizí. Tito manažeři mají vzhledem k zaměření divize velké znalosti v jedné oblasti, ale pro řízení divizí je třeba všeobecný rozhled, který nemají.

V případě velkého **vytížení zaměstnanců** améb, bez ohledu na to, zda je vedoucí či běžný zaměstnanec, se vytváří nová améba, která přebírá část práce od přetížené améby. V případě velkého vytížení zaměstnanců divizí se přijme více pracovníků, aby se práce rozdělila mezi více zaměstnanců. V případě přetíženého vedoucího v divizi s prací pomáhá jiný vedoucí v divizi.

V amébách je povinností zaměstnance přinášet **přidanou hodnotu**, aby byla améba životaschopná. Pokud améba nebude přinášet přidanou hodnotu organizaci, bude zrušena či sloučena s jinou amébou. V divizích se takováto opatření zavádějí špatně. Oddělení mohou být sloučena pokud jsou malá a mají podobnou náplň práce, ale sloučení celých divizí by se muselo kvůli odlišnosti ve výrobcích a místě divize, plánovat delší dobu.

Zaměstnanci améb musí dodržovat **podnikovou kulturu** a nenarušovat prostředí podniku. V divizní organizaci je také požadováno dodržování podnikové kultury.

Zaměstnanci améb si svou **práci organizují** sami na základě výstupů z porad celé améby. Zaměstnanci v divizích si organizují částečně práci sami na základě náplně své práce.

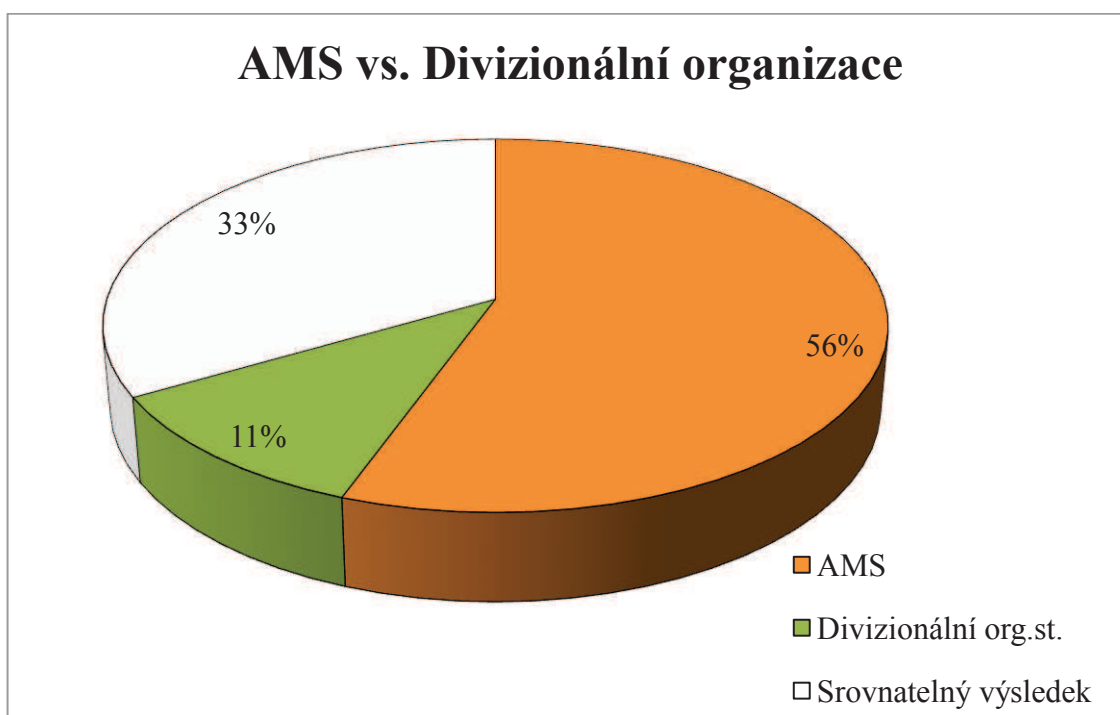
V amébách zaměstnanci ztrácí své **finanční jistoty**, protože platy zaměstnancům vyplácí přímo améba, ve které zaměstnanec pracuje. Na druhou stranu odstraňuje maximální limity příjmu či limity rozvoje. Osobní rozvoj je plně v kompetenci zaměstnance a příjem se odvíjí od jeho zkušeností, pracovním vytížení atd. V divizní organizaci jsou zaměstnanci odměňováni na základě předem definovaných hodnot na danou pracovní pozici a s kariérním růstem je plat zvyšován. Důležité ale je, že zaměstnanci mají stále své finanční jistoty.

Výše platu závislá na pracovním zapojení může být pro zaměstnance **motivací**. Další motivací může být možnost vzdělávání a profesního růstu v podniku. Divize se snaží své zaměstnance motivovat pomocí podílení se na rozhodování, vzdělávání atd.

Améby poskytují velkou **podporu vzdělávání** a nabízí svým zaměstnancům různé vzdělávací programy. V divizích je zavedena podpora vzdělávání, pouze v rámci oblasti, kterou se divize zabývá.

Z provedené srovnávací analýzy amoeba management system a divizionální organizační struktury jasně vyplývá v jakých parametrech řízení podniku jsou organizační struktury stejné a v čem jsou odlišné. Pro analýzu bylo použito 27 parametrů, z nichž bylo 17 původně definovaných a 10 bylo přidáno pro kompletní analýzu právě těchto dvou organizačních struktur. Hodnocení organizačních struktur dopadlo následovně:

- 15 - výhodnější AMS
- 3 - výhodnější divizionální organizační struktura
- 9 - srovnatelný výsledek organizačních struktur



**Obrázek 14: Graf Amoeba Management System vs. Divizionální organizační struktura** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi parametry, kde bylo vyhodnoceno AMS, jako organizace s lepším výsledkem patří například: velikost podniku, počet úrovní řízení, flexibilita počtu organizačních jednotek, spolupráce zaměstnanců uvnitř oddělení.

Parametry, které byly vyhodnoceny jako lepší u divizionální organizace jsou přehlednost organizační struktury, finanční jistoty zaměstnanců a fungování organizační struktury.

Srovnatelné vlastnosti organizací jsou například: dodržování podnikové kultury, zvládání přetížení zaměstnanců, nezávislost jednotky na organizaci.

## 6.2 FRAKTÁLNÍ VS. MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro analýzu byly vybrány fraktální a maticová organizační struktura. Na první pohled by se mohlo jevit, že nemají nic společného. Tyto dvě organizační struktury mají společnou například dynamickou změnu organizační struktury, plánování strategických cílů podniku či vhodnost pro střední a velké podniky.

Následující legenda popisuje analýzu:

-  Parametr s lepším výsledkem pro fraktální organizaci bude označen modrým pruhem.
  -  Parametr s lepším výsledkem pro maticovou organizaci bude označen fialovým pruhem.
  -  Bílý pruh je označením pro parametry, které byly u obou organizačních struktur srovnatelné.
- 

 Z hlediska **velikosti** je fraktální **organizace** vhodná pro střední a velké podniky zatímco maticová organizační struktura je rozšířená u velkých organizací. Její použití na podnicích střední velikosti není vyloučeno.

 Ve fraktální organizaci se **organizační struktura** dynamicky mění v závislosti na změnu počtu fraktálních jednotek. V maticové organizaci není snaha udržení jednoznačné a stabilní organizační struktury. Zohledňuje dynamičnost, pružnost a inovační schopnost podniku.

 **Rozdělení** do fraktálních **jednotek** je prováděno na základě produkce či poskytovaných služeb. V maticové organizaci jsou oddělení vytvářena pro celý podnik. Jsou zde tedy oddělení marketingu, prodeje, kvality a také projektů. Při tvorbě projektových týmů je prováděno podobné rozdělení jako u fraktálů.

 Obě organizační struktury jsou schopné přizpůsobit se **přání zákazníka**. Zaměstnanci stále komunikují s cílovým zákazníkem, aby byly splněny jeho požadavky.

 Fraktály se samy **regulují**, mohou vznikat, přestavovat se, nebo se samy likvidovat. Základní požadavek organizace je, že fraktál musí být schopen

samostatně plnit své úkoly z pohledu jakosti, úspory zdrojů, rychlosti a spolehlivosti. Oddělení v maticové organizaci jsou z hlediska organizační struktury závislé na rozhodnutí managementu. Není možné oddělení snadně měnit či rušit. V případě zatížení oddělení jsou do oddělení nabíráni noví zaměstnanci. Týmy fungují na jiném principu. Mohou být rychle tvořeny, měněny, rušeny a to bez zásahu do organizační struktury.

Fraktály stejně jako oddělení maticové organizace jsou **vytvářeny trvale**. Proti tomu týmy pracující na projektech v maticové organizaci. Jsou vytvářeny dočasně do dokončení realizace projektu, nebo do určitého data.

Ve fraktální organizaci je běžné, že si jednotky vybírají prostředky a metody k dosažení cílů. V případě hrozby nesplnění cílů pomáhá s dokončením nadřízený fraktál. Jednotlivým oddělením maticové organizace jsou přidělovány prostředky dle požadavků oddělení a možností podniku. Při zahájení projektu jsou týmu přiděleny **zdroje** na základě podkladů s požadavky. Pomoc s dokončením úkolu není běžná. Oddělení i týmy musí mít dobře vypracovaný časový plán průběhu daného úkolu i s časovou rezervou.

Podřízená organizační jednotka fraktálu má stejnou organizační strukturu jako nadřízený fraktál. U maticové organizace se struktura nemění. Projektové týmy mají **organizační strukturu** dle potřeb týmu.

Fraktály se zodpovídají nadřízeným fraktálům, případně rovnou managementu podniku. V maticové organizaci se oddělení **zodpovídají** managementu. Projektové týmy se informují o činnosti vedoucího projektů, který je podřízen managementu. Zatížení managementu obou organizačních struktur se odvíjí od počtu podřízených fraktálů či oddělení.

Vztahy mezi úrovněmi fraktálů jsou na bázi **vzájemné spolupráce**. V rámci oddělení maticové organizace spolu zaměstnanci spolupracují. Proti tomu projektové týmy maticové organizace mají obvykle různé projekty, a tak nemají důvod ke spolupráci.

**Spolupráce** uvnitř fraktálů je běžná a podporovaná. V maticové organizaci je vysoké spolupráce dosaženo u projektových týmů. Lidé v týmech se znají a později nemají problém s komunikací při řešení problémů.



Fraktály místo přesného **vymezení pravomoci** a odpovědnosti podporují týmovou spolupráci dle principů procesního řízení. Pracovníci maticové organizace, kteří pracují i v projektových týmech, se seznamují s jinými profesemi a jejich vazbami a podílejí se na komplexním rozhodování s přihlédnutím ke všem souvislostem. Na základě toho rostou v obou organizacích zkušenosti a kvalifikace pracovníků.

V případě velkého **vytížení zaměstnanců** se vytvoří podřízený fraktál, který převezme část úkolů nadřízeného fraktálu. V případě maticové organizace se do oddělení přijme více zaměstnanců. Tím se sníží vytížení v oddělení a zaměstnanci projektového týmu mohou zvýšit svou práci v na projektu.

Fraktály přebírají od nadřízené jednotky část **kompetencí**. S větší volností v rozhodování, volbě způsobu dosahování cílů atd. získávají i více odpovědnosti za rizika. U maticové organizace je převod kompetencí obvyklý pouze u projektů. Všichni zaměstnanci na projektech se mohou podílet na rozhodování.

**Efektivita plnění úkolů** je u obou organizačních struktur vysoká. Ale u maticové organizace může být snížena odděleními. Zaměstnanci pracující v odděleních a současně v projektových týmech, a tak mohou být často značně vytížení. Tito zaměstnanci si vybírají mezi prací pro tým a prací pro oddělení, proto se efektivita plnění úkolů může snížit.

Obě organizační struktury **plní vlastní cíle**, které jsou v souladu s cíly nadřízené jednotky. V obou mají vrcholoví manažeři dostatek času na plánování a vyhodnocování strategických cílů, neboť řešení operativních záležitostí mají v kompetenci fraktály, oddělení či vedoucí projektů.

Klíčovým prvkem fraktální organizace je **informační systém**. Organizace potřebuje mít vždy informace rychle a kompletní. Tyto informace jsou důležité pro rozhodování jednotlivých fraktálů. Maticová organizace musí také mít informační systém s aktuálními a kompletními informacemi. Možným problémem u těchto informací je časová prodleva v doručení cílovým příjemcům. Dalším problémem je práce a rozeznávání informací ze strany zaměstnanců, kteří jsou podřízeni dvěma vedoucím.

Fraktální organizace má vyšší **rychlost rozhodování** než maticová organizace. Operativní rozhodnutí dělají samy fraktály. Konečná rozhodnutí maticové organizace jsou přijímána na poradách, které jsou časově náročné. Porady jsou nezbytné ke koordinaci činnosti. Pokud není rozhodnuto na poradě, vypracovávají se většinou dokumenty pro detailnější znalost problému, tak aby mohlo být rozhodnuto na další poradě. To však celý proces prodlužuje.

V celé fraktální organizaci jsou jednoznačně definované **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**. To samé neplatí v maticové organizaci, tyto vztahy jsou porušeny, neboť zaměstnanec má zpravidla dva nadřízené. To může vyvolávat boj o moc, kdy ve snaze získat více pravomocí dochází k neefektivnosti řízení.

**Zaškolení nových zaměstnanců** probíhá u obou organizací. V případě vzniku nového fraktálu jsou zaškoleni všichni zaměstnanci. U maticové organizace je třeba, aby nový zaměstnanec prošel školením v mezilidských vztazích, neboť je v maticové organizaci velmi potřebné.

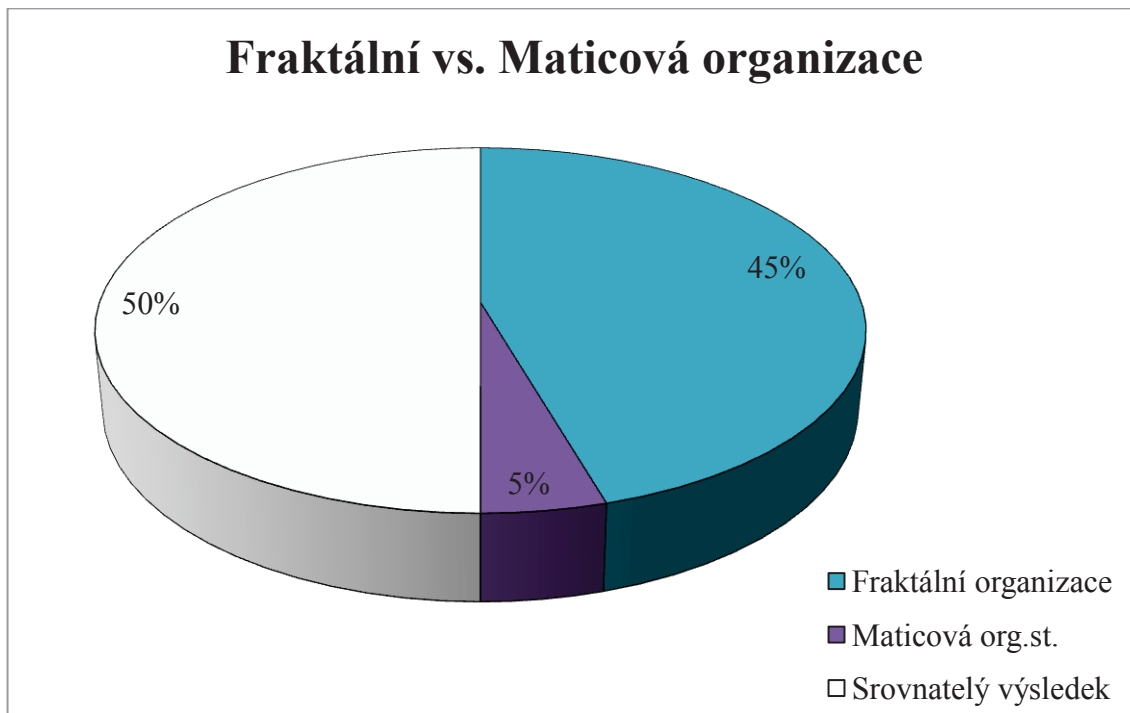
Fraktální i maticové organizace pracují s **motivací**. V maticové jde o předávání zkušeností pomocí zvyšování možnosti rozhodování s odpovědností. Další motivací může být možnost vzdělávání. Fraktální organizace nabízí také vzdělávání, jako motivaci, dále i firemní kulturu a firemní benefity. Možnou motivací zaměstnanců fraktálů je i profesní růst, stejně jako u maticové organizace.

V obou organizačních strukturách je podporováno **vzdělávání** zaměstnanců. V maticové organizaci je navíc nezbytné školení v oblasti mezilidských vztahů, právě kvůli porušení vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Po provedení srovnávací analýzy fraktální a maticové organizace je zřejmé v jakých parametrech řízení podniku jsou stejné a v čem se liší. Z analýzy také vyplývá, že fraktální organizace proti maticové je výhodnější v několika parametrech.

Pro analýzu bylo použito 22 parametrů, z nichž bylo 16 původně definovaných a dalších 6 bylo přidáno pro kompletní analýzu těchto dvou organizačních struktur. Hodnocení organizačních struktur dopadlo následovně:

- 10 - výhodnější Fraktální organizace
- 1 - výhodnější Maticová organizační struktura
- 11 - srovnatelný výsledek organizačních struktur



**Obrázek 15: Fraktální vs. Maticová organizace** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi parametry, které byly vyhodnoceny jako lepší pro fraktální organizaci jsou například: dělení organizačních jednotek, přebírání kompetencí, vztahy nadřízenosti a podřízenosti nebo rychlost rozhodování.

Parametr, který byl vyhodnocen jako lepší u maticové organizace je spolupráce uvnitř oddělení, protože v díky navázaným kontaktům z předchozích projektů je zajištěna lepší spolupráce zaměstnanců. Vyhodnocení pouze jednoho parametru jako lepšího neznámá, že je maticová organizační struktura špatná. Mnoho parametrů bylo na srovnatelné úrovni.

Srovnatelného výsledku bylo dosaženo u 11 parametrů, což ukazuje na podobnost organizačních struktur. Mezi srovnatelné patří motivace, plnění cílů, vymezení pravomocí či vytížení zaměstnanců.

### 6.3 POSOUZENÍ PARAMETRŮ PRO ŘÍZENÍ PODNIKU

Po provedení obou srovnávacích analýz řízení podniku jsou přehodnoceny původně stanovené parametry řízení podniku z kapitoly Srovnání organizačních struktur dle parametrů řízení podniku.

Zde jsou vypsány původně určené parametry řízení podniku:

| Organizace                                                                                                                         | Rozhodování                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• velikost podniku</li><li>• přehlednost org. st.</li><li>• flexibilita organizace</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• předávání informací</li><li>• rychlost rozhodnutí</li><li>• strategická rozhodnutí</li></ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• orientace na zákazníka</li></ul>                                                           | Management                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• řízení zdrojů v odděleních</li><li>• spolupráce uvnitř oddělení</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• jasné vztahy nadřízenost/ podřízenost</li><li>• vytíženost vedení</li></ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• spolupráce mezi odděleními</li></ul>                                                       | Zaměstnanci                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• odpovědnost oddělení</li><li>• efektivita plnění úkolů</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• vytíženost zaměstnanců</li><li>• zaškolení nových zaměstnanců</li><li>• motivace</li><li>• vzdělávání</li></ul> |

Z původních parametrů řízení podniku byly po provedení analýz vyřazeny:

- **Velikost podniku** - je sice důležitým parametrem, ale není rozhodujícím.
- **Přehlednost organizační struktury** - pokud jsou změny či důvody nepřehlednosti v organizační struktuře správně dokumentovány nejde o rozhodující parametr řízení.
- **Spolupráce mezi odděleními** - v malých podnicích je to rozhodující parametr, ale ve velkých podnicích není třeba, aby oddělení spolupracovala.
- **Vytíženost vedení a vytíženost zaměstnanců** - jsou důležitým parametrem, ale budou nahrazeny novým parametrem.
- **Zaškolení nových zaměstnanců** - musí se provádět u všech nových zaměstnanců, není tedy rozhodujícím parametrem.

Nově definovanými parametry řízení podniku jsou:

- **Počet stupňů řízení** - počet úrovní je důležitý kvůli rychlosti předávání informací, ale především kvůli rychlosti a efektivitě rozhodování.
- **Dodržování strategických cílů odděleními** - oddělení si sice mohou stanovit vlastní cíle, ale ty musí být vždy v souladu s cíli podniku.
- **Samoregulace oddělení** - jak je popsáno u fraktálních organizací a AMS, schopnost zvětšovat organizační strukturu, nebo dělit s množstvím práce, nebo naopak redukovat v případě malého množství práce. Tento parametr nahrazuje vyřazené parametry vytíženost vedení a vytíženost zaměstnanců. V případě samoregulace oddělení budou oba parametry naplněny.
- **Osobní odpovědnost zaměstnanců** - nově zavedený parametr, protože kompetence pro rozhodování a odpovědnost nelze od sebe oddělovat.
- **Finanční jistoty** - v evropských zemích zaměstnanci potřebují mít finanční jistoty.

Parametry počet stupňů řízení, dodržování strategických cílů odděleními a samoregulace oddělení jsou zařazeny do oblasti Organizace. Osobní odpovědnost zaměstnanců a finanční jistoty patří do oblasti Zaměstnanci.

## 6.4 NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ

Na základě předchozí kapitoly, kde byly znovu určeny parametry řízení je v této části navržena taková organizační struktura, která bude splňovat všechny definované parametry, pro efektivitu podniku

Z obou analýz vyšly lépe nově vznikající organizační struktury, ale AMS z hodnocení vyšla lépe. Navržená organizační struktura bude mít převážnou část parametrů shodnou s amoeba management system. AMS splňuje mnoho prvků efektivního řízení, ale pro splnění všech prvků musí být v několika parametrech upravena.

Prvním z nich je parametr **finanční jistoty**. Protože jsou pro zaměstnance v evropských zemích důležité finanční jistoty bylo dobré zaměstnance, kteří jsou v podnikovém zásobníku, aby dostávali alespoň nějakou minimální mzdu, kterou by se tato nejistota snížila. Samozřejmě, s nástupem do améby se bude mzda odvíjet od pravidel améby.

Je důležité přesně vymezit způsob **konkurence**. Aby nedošlo k nezdravému soutěžení mezi amébami. To by mohlo vést k maximalizaci krátkodobých cílů améb, ale narušení dlouhodobých cílů organizace.

Přestože v AMS je podporováno **vzdělávání pracovníků**, bylo by dobré, aby organizace přijala myšlenky učící se organizace. Což by mohlo to vést k rozvoji zaměstnanců a u některých ke změně postoje k řízení organizace.

V následující tabulce jsou stručně popsány parametry nové organizační struktury.

|            | parametr                                        | nová organizační struktura                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizace | <b>flexibilita organizace</b>                   | schopná flexibilně reagovat na změny                                                                 |
|            | <b>efektivita plnění úkolů</b>                  | vysoká efektivita                                                                                    |
|            | <b>orientace na zákazníka</b>                   | reaguje na přání zákazníka                                                                           |
|            | <b>odpovědnost oddělení</b>                     | odpovědnost má každý ze zaměstnanců, vedoucí améby se zodpovídá managementu                          |
|            | <b>spolupráce uvnitř oddělení</b>               | velká spolupráce                                                                                     |
|            | <b>počet stupňů řízení</b>                      | do tří úrovní, nebo bezúrovňová                                                                      |
|            | <b>dodržování strategických cílů odděleními</b> | při činnosti musí oddělení dodržovat strategické cíle podniku                                        |
|            | <b>samoregulace oddělení</b>                    | v případě snížení či zvýšení množství práce flexibilně reaguje tvorbou nových organizačních jednotek |
|            | <b>řízení zdrojů v odděleních</b>               | efektivní způsoby řízení zdrojů, má vnitropodnikový trh                                              |

|                    | <b>parametr</b>                                  | <b>nová organizační struktura</b>                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rozhodování</b> | <b>předávání informací</b>                       | nutné předávat informace všem jednotkám                                  |
|                    | <b>rychlost rozhodnutí</b>                       | rychlé, rozhoduje se samostatně s ohledem na cíle podniku                |
|                    | <b>strategická rozhodnutí</b>                    | rozhoduje vrcholový management                                           |
| <b>Management</b>  | <b>jasné vztahy nadřízenost/<br/>podřízenost</b> | jednoznačně definováno                                                   |
| <b>Zaměstnanci</b> | <b>vzdělávání</b>                                | podporuje vzdělávání zaměstnanců                                         |
|                    | <b>osobní odpovědnost<br/>zaměstnanců</b>        | každý zaměstnanec má odpovědnost za svou práci a přidává hodnotu podniku |
|                    | <b>finanční jistoty</b>                          | je definován minimální plat zaměstnanců                                  |

Tabulka 1: Návrh nové organizační struktury

Pokud by se tato organizační struktura měla použít na mezinárodní podniky, bylo by dobré použít pro celou organizaci divizionální organizační strukturu a v jednotlivých divizích použít tuto navrhovanou organizační strukturu. Toto je navrženo z praktických důvodů. Například trh zdrojů by špatně fungoval celosvětově, protože by bylo obtížné přepravovat zdroje z kontinentu na jiný. Pro lokální podniky je navržená organizační struktura vhodná bez dodatečných úprav.

Je třeba pamatovat na to, že organizační struktura musí odpovídat zvolené strategii podniku. Není možné vytvořit organizační strukturu, která by měla ošetřeny všechny prvky řízení, aby nikdy v žádné oblasti nenastal problém. Je ale důležité si uvědomit, že neustálé zlepšování prvků organizačních struktur pomáhá managementu ve vedení podniků.

## 7 ZÁVĚR

V teoretických východiscích byly vytvořeny tři skupiny organizačních struktur. První jsou běžně používané organizační struktury, jako například funkční, maticová či divizionální. Druhou skupinu tvoří nově vznikající organizační skupiny, kterou zastávají fraktální organizace a amoeba management system. Poslední skupina se skládá z upravených organizačních struktur, které mají za cíl zlepšit vlastnosti stávajících organizačních struktur.

Na základě teoretických východisek byly definovány parametry řízení podniku, pomocí kterých byly srovnávány běžné a nově vytvořené organizační struktury. Závěry byly interpretovány v páté kapitole.

Pro srovnávací analýzu byly vybrány amoeba management system a divizionální organizační struktura. Z této dvojice měla podle analýzy lepší hodnoty parametrů AMS. Druhá srovnávací analýza byla provedena na fraktální a maticové organizaci. Opět měla v analýze lepší výsledek nově vznikající organizační struktura. Je tedy možné učinit z těchto analýz závěr, že nově vznikající organizační struktury mají lepší parametry řízení, než běžně používané.

Na základě provedených analýz byly znovu posouzeny parametry řízení. Některé z parametrů byly vyřazeny, jiné naopak přidány. Na základě těchto nových parametrů byl vytvořen návrh organizační struktury pro efektivní řízení.

Cílem práce bylo provedení srovnávacích analýz organizačních struktur v klíčových parametrech fungování podniku a zhodnotit organizační struktury s ohledem na parametry řízení podniku.



## 8 SEZNAM LITERATURY

- [1] Advantages & Disadvantages of Divisional Organizational Structure. *Smallbusiness* [online]. © 2014 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-divisional-organizational-structure-611.html>
- [2] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [6] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [7] JANÍČEK, Přemysl. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí. Učební texty II*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-556-3.
- [8] *Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.
- [9] ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [10] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

- [11] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [13] VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [14] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.
- [15] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Ba'a*. Česko: Čintamani, c2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Strmá organizační struktura .....                                           | 18 |
| Obrázek 2: Plochá organizační struktura .....                                          | 19 |
| Obrázek 3: Funkční organizační struktura .....                                         | 21 |
| Obrázek 4: Výrobní organizační struktura .....                                         | 23 |
| Obrázek 5: Maticová organizační struktura .....                                        | 24 |
| Obrázek 6: Divizní struktura .....                                                     | 26 |
| Obrázek 7: Fraktální organizace .....                                                  | 29 |
| Obrázek 8: Organizační struktura Améba .....                                           | 31 |
| Obrázek 9: Životní cyklus Améb .....                                                   | 32 |
| Obrázek 10: Liniová projektová organizace .....                                        | 35 |
| Obrázek 11: Štábní projektová organizace.....                                          | 36 |
| Obrázek 12: Síťová organizace rovnocenný partner, dominantní partner .....             | 40 |
| Obrázek 13: Komunikace mezi managementem a podřízenými jednotkami AMS, divize .....    | 51 |
| Obrázek 14: Graf Amoeba Management System vs. Divizionální organizační struktura ..... | 54 |
| Obrázek 15: Fraktální vs. Maticová organizace.....                                     | 59 |

## Příloha1: Parametry řízení podniku

| parametr/organizace |                         | Funkční                          | Výrobková                                 | Tržně orientovaná                         | Maticová                                                    | Divizionální                                   | Fraktální                            | AMS                                  |
|---------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Organizace          | velikost podniku        | malé a střední podniky           | velké podniky                             | velké podniky                             | velké podniky                                               | velké a nadnárodní podniky                     | střední a velké podniky              | malé, střední a velké podniky        |
|                     | přehlednost org. st.    | ano                              | ano                                       | ano                                       | není snaha o stabilní a jednoznačnou strukturu              | ano                                            | dynamicky se mění                    | dynamicky se mění                    |
|                     | flexibilita organizace  | není schopná flexibilně reagovat | schopná flexibilně reagovat na změny      | rychlá reakce na změnu poptávky           | pružná organizace, zohledněna dynamičnost a schopnost změny | schopná flexibilně reagovat na situaci na trhu | schopná flexibilně reagovat na změny | schopná flexibilně reagovat na změny |
|                     | efektivita plnění úkolů | vysoká efektivita                | není tak vysoká jako u funkční organizace | není tak vysoká jako u funkční organizace | vysoká efektivita                                           | není tak vysoká jako u funkční organizace      | vysoká efektivita                    | vysoká efektivita                    |
|                     | orientace na zákazníka  | není nijak zvlášť řešeno         | specializace na výrobky                   | rychlá reakce na změnu poptávky           | přizpůsobuje se přání zákazníka                             | specializace na konkrétní produkt              | přizpůsobuje se přání zákazníka      | přizpůsobuje se přání zákazníka      |

| parametr/organizace |                            | Funkční                                                                               | Výrobková                                      | Tržně orientovaná                              | Maticová                                                         | Divizionální                                                                                                     | Fraktální                                                                                                            | AMS                                                                                  |
|---------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizace          | odpovědnost oddělení       | není vyjasněna                                                                        | odpovědnost mají manažeři oddělení             | odpovědnost mají manažeři oddělení             | odpovědnost má každý ze zaměstnanců a zodpovídá se manažerovi    | divize odpovědné za výsledek                                                                                     | odpovědnost má každý ze zaměstnanců, vedoucí fraktálu se zodpovídá nadřízeným fraktálním jednotkám, nebo managementu | odpovědnost má každý ze zaměstnanců, vedoucí améby se zodpovídá managementu          |
|                     | spolupráce uvnitř oddělení | možnost velké spolupráce                                                              | běžná spolupráce                               | běžná spolupráce                               | velká spolupráce                                                 | běžná spolupráce                                                                                                 | velká spolupráce                                                                                                     | velká spolupráce                                                                     |
|                     | spolupráce mezi odděleními | jedno na druhém závislé, problémy jednoho oddělení se mohou projevit v jiném oddělení | zlepšuje řízení předvýrobních a návazných etap | zlepšuje řízení předvýrobních a návazných etap | nejdou na sobě závislé, když je třeba spolupracují na projektech | riziko rivality mezi divizemi může vést k maximalizaci krátkodobých cílů divize ku dlouhodobým cílům společnosti | jsou si dodavateli a odběrateli, jinak nepotřebují spolupracovat                                                     | jsou si dodavateli a odběrateli, jinak nepotřebují spolupracovat, jsou si konkurenty |
|                     |                            |                                                                                       | soutěžení mezi odděleními o zdroje             | soutěžení mezi odděleními o zdroje             |                                                                  |                                                                                                                  |                                                                                                                      |                                                                                      |
|                     | řízení zdrojů v odděleních | řízeno jednotně                                                                       | odlišné způsoby řízení zdrojů                  | odlišné způsoby řízení zdrojů                  | odlišné způsoby řízení zdrojů                                    | odlišné způsoby řízení zdrojů                                                                                    | odlišné, ale efektivní způsoby řízení zdrojů                                                                         | odlišné, ale efektivní způsoby řízení zdrojů, má vnitropodnikový trh                 |

| parametr/organizace |                               | Funkční                            | Výrobková                                                                          | Tržně orientovaná                                                                  | Maticová                                         | Divizionální                                                                            | Fraktální                                             | AMS                                                          |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Rozhodování         | <b>předávání informací</b>    | vedení musí často komunikovat      | podobné jako u funkční, přidána další oddělení                                     | podobné jako u funkční, přidána další oddělení                                     | nutná komunikace jak horizontálně tak vertikálně | dobře vypracované komunikační kanály                                                    | nutné předávat informace všem jednotkám               | nutné předávat informace všem jednotkám                      |
|                     | <b>rychlost rozhodnutí</b>    | pomalejší, než u jiných organizací | závislé na rozhodnutí managementu                                                  | závislé na rozhodnutí managementu                                                  | pomalé, rozhoduje se na poradách                 | Samostatné divize rozhodují rychle, vrcholový management pomaleji                       | rychlé, fraktály rozhodují podle nadřízených fraktálů | rychlé, aleby rozhodují samostatně s ohledem na cíle podniku |
|                     | <b>strategická rozhodnutí</b> | rozhoduje vrcholový management     | náročné rozhodování vrcholového managementu problémy s komplexností celého podniku | náročné rozhodování vrcholového managementu problémy s komplexností celého podniku | rozhoduje vrcholový management                   | ztížené strategické plánování managementu vzhledem k velkým pravomocem vedoucích divizí | rozhoduje vrcholový management                        | rozhoduje vrcholový management                               |

| parametr/organizace |                                       | Funkční                                        | Výrobková                      | Tržně orientovaná              | Maticová                                         | Divizionální                                                       | Fraktální                                         | AMS                                                 |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Management          | jasné vztahy nadřízenost/ podřízenost | jednoznačně definováno                         | jednoznačně definováno         | jednoznačně definováno         | dvojí podřízenost zaměstnanců                    | jednoznačně definováno                                             | jednoznačně definováno                            | jednoznačně definováno                              |
|                     | vytíženost vedení                     | velká, kvůli časté komunikaci                  | běžné vytížení                 | běžné vytížení                 | běžné vytížení s časem na strategická rozhodnutí | běžné vytížení                                                     | běžné vytížení                                    | běžné vytížení                                      |
| Zaměstnanci         | zaškolení nových zaměstnanců          | krátké zaškolení                               | delší než u funkční organizace | delší než u funkční organizace | nutné školení v mezilidských vztazích            | krátké zaškolení                                                   | zaměstnanci jsou při vzniku fraktálu zaškoleni    | zaměstnanci jsou při vzniku améby všichni zaškoleni |
|                     | vytíženost zaměstnanců                | běžné vytížení                                 | běžné vytížení                 | běžné vytížení                 | při kolizi termínů, může být pracovník přetížen  | běžné vytížení,                                                    | v případě přetížení se vytváří podřízené fraktály | v případě velkého vytížení vznikají další améby     |
|                     |                                       |                                                |                                |                                | zahrnuje časté schůzky                           | problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na vedoucí pozice |                                                   |                                                     |
|                     | vzdělávání                            | vysoká specializace, jednotný vývoj dovedností | specializace na danou oblast   | specializace na danou oblast   | podporuje vzdělávání zaměstnanců                 | podporuje vzdělávání zaměstnanců                                   | podporuje vzdělávání zaměstnanců                  | podporuje vzdělávání zaměstnanců                    |