

PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURY NA ROZCESTÍ BUSINESS STRUCTURES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT AT THE CROSSROADS

Petra Pártlová¹, Jarmila Straková²

¹ Ing. Petra Pártlová, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Katedra managementu, partlova@mail.vstecb.cz

² Ing. Jarmila Straková, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Katedra managementu, strakova@mail.vstecb.cz

Abstract: In the system concept of the enterprise, organization and management and their structures are its functional, spatial integrating elements that create relations and links of corporate architecture. The paper focuses on organizational and management structures in the current market economy conditions of the Czech Republic. The theoretical basis of the issue is defined as the theory of organizing with organizational behaviour. It contains important definitions of the terms, including the basic configuration of organizational structures. Based on a large sample of mostly South Bohemian enterprises, the current level of organizational and management structures is analysed, basic comparisons according to the size categories of enterprises with sectoral differentiation is carried out. The outputs of the analysis revealed that there is a decline of classical management structures such as the divisional and combined structure at the expense of unit structures with the trend being the most intense in the largest enterprises. Such transformation provably relates to business orientation, and the industrial sector is more pronounced. In terms of the number of management levels, there was no causal relation to the focus of the enterprise, unlike its size. At the same time, the results revealed a significant lack of knowledge of organizational and managerial skills of business managers, particularly in micro and small enterprises. The overriding opinion of all the executives in the sample should be a requirement for the gradual reorganization of the existing organizational and management structures with an individual approach for each enterprise. The conclusion of the paper summarizes the results achieved and indicates the expected trend of the corporate architecture.

Keywords: system of an enterprise, structures of organization and management, business architecture

JEL Classification: L22, L23, L25

ÚVOD

V současném stupni rozvoje tržní ekonomiky sehrávají organizační a řídicí struktury jednu z rozhodujících rolí při naplňování podnikových cílů. O jejich nezastupitelné roli při fungování podniku převládá mezi podnikovými manažery shoda, zásadní názorové rozdíly existují o jejich dalším vývoji, o potřebě jejich transformace do nových podnikových organizačních a řídicích modelů. Základem pro řešení uvedené problematiky je organizační struktura společnosti, která představuje určitý rámec. Definuje rozdělení práce a úloh (delegování), koordinační mechanismy, které propojují činnosti celé organizace (integrace), taktiku

a postupy (formalizace a standardizace) a hierarchické a zodpovědnostní vazby mezi jednotlivými posty ve společnosti (centralizace a rozsah kontroly). Banner (1998) tyto faktory popisuje jako „obecné proměnné organizačních struktur“, které se vyskytují prakticky ve všech organizačních strukturách; míra jejich zastoupení se však společnost od společnosti liší. Hodge, Anthony a Gales (2003) definují organizační struktury jako způsob, jak organizaci rozčlenit a koordinovat podle typu práce a různosti úkolů. O'Neill, Beauvais a Scholl (2001) vycházejí z definic o organizačních strukturách dříve prezentovaných jinými autory, jako Mintzberg

(2007, 2011), Katz a Kahn (2008) a Burns a Stalker (2013) a definují organizační strukturu jako „úroveň centralizace rozhodovacího procesu, utváření pravidel, autority, komunikace, a kompenzace, standardizace pracovních postupů a dovedností, anebo kontrola výstupů a přijetí pouze adekvátních výsledků. Mintzberg (2007, 2011) zmiňuje silné vazby mezi organizační strukturou a stářím společnosti, velikostí, zvolenou strategií, dostupnými technologiemi, vnějším prostředím a kulturou organizace. Stejně tak hovoří o nutnosti existence vztahu mezi strukturou a strategií i Miller (1989, 2007). Burns a Stalker (2013) popisuje důležitost vztahu mezi organizační strukturou, změnami vnějšího prostředí a výkonností organizace. Formální stránka organizační struktury je zpravidla prezentována v podobě organizačních schémat, politik a postupů, určení kompetencí, rolí a odpovědností, řízení a kontrolou formálních komunikačních mechanismů, jakož i řízením lidských zdrojů (Hunter, 2002). Wang a Ahmed (2003) nazývají tyto prostředky jako „tvrdé prvky“ organizační struktury. „Měkké prvky“, známé také jako tzv. neformální struktura, se vztahují k mezilidským vztahům a mezifunkčním činnostem, které existují v rámci organizace, ale nejsou explicitně vymezené v organizačním schématu. Hodge a kol. (2003) zdůrazňují, že neformální struktura není jen výsledkem vytváření sociálních sítí a vztahů mezi zaměstnanci, které se vyvíjejí v rámci běžného pracovního procesu, ale může vzniknout jako důsledek vady nebo neúčinnosti formální struktury. Wang a Ahmed (2003) zdůrazňuje, že neformální struktura není v souladu s formálními organizačními vztahy. Hunter (2002) k tomu dodává, že se organizace musejí neustále zlepšovat, musejí inovovat. Z dosavadní vědecké diskuse vyplývá, že stávající organizační struktury je zapotřebí změnit, aby bylo možné dosáhnout vyšších cílů organizace. Autoři Hunter (2002) a Cooper (2004) zdůrazňují významnou roli přijímání nových inovativních struktur v organizaci. Řada autorů (Ashkenas, Ulrich, Jick a Kerr 2015; Miller 2007, Friesen 2005, Galbraith a Lawler 1994) se kloní k názoru, že základem úspěchu a výkonnosti společností v budoucnu bude

jejich rychlost, flexibilita, adaptabilita, agilita a schopnost integrace.

1. MATERIÁLY A METODY

Výzkum probíhal na soubor 456 podniků z celé České republiky, z celkového počtu bylo osloveno 109 mikropodniků, 140 malých podniků (do 50 zaměstnanců), 124 středních podniků (do 250 zaměstnanců) a 83 podniků (nad 250 zaměstnanců). Převažující zastoupení malých a středních podniků testovacího souboru odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením malých a středních podniků. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciací ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (187 podniků), služby (255 podniků) a primární sektor (14 podniků) a rozsahu působnosti, zda se jednalo o podniky regionálního (189), národního (126) nebo nadnárodního charakteru (141).

Testovací soubor byl navržen s ohledem na strukturu malých a středních podniků Jihočeského kraje, a to jak z hlediska velikostní kategorie, tak i z hlediska sektorové diferenciací. Nejednalo se o náhodný výběr, složení bylo konzultováno s Jihočeským krajským statickým úřadem.

Výzkum byl realizován na základě poptávky od podnikové sféry, která intenzivně vnímala potřebu inovovat současnou organizační strukturu z důvodu změn, které probíhají, a to především v mezo a makro prostředí. Cílem bylo rovněž ověření nastupujícího trendu ve směru přechodu od klasických organizačních struktur ke struktuře útvarové.

Vytýčeny byly dvě základní hypotézy a to:

H1 – klasické řídicí podnikové struktury jsou postupně nahrazovány útvarovými řídicími strukturami.

H2 – stupně řízení a strmosti řídicích struktur závisí od velikosti a zaměření (sektorovosti) podniků.

Pro ověření stanovených hypotéz byly využity statistické metody. Hodnotícím kritériem pro přijetí či zamítnutí hypotézy je takzvaná p.value s výstupem Pearsonova Chi-kvadrát testu, který umožňuje ověřit, zda má náhodná

veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti. Hypotézy jsou následující:
H0= Proměnné jsou na sobě nezávislé p.value > α

HA= Proměnné jsou na sobě závislé p.value ≤ α

Alternativní hypotéza však stanoví pouze existenci závislosti, nikoliv její podstatu.

Vzorec pro Pearsonův chí-kvadrát test:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(X_i - Np_i)^2}{Np_i} \quad (1)$$

χ² chí-kvadrát (porovnává se s kritickou hodnotou podle tabulek)

X_i empirické četnosti (skutečné)

Np_i teoretické četnosti (očekávané)

Pokud byla potvrzena HA, byl proveden výpočet Cramérova koeficientu kontingence (V), který udává míru závislosti veličin.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (q-1)}} \quad (2)$$

χ²=chi-kvadrát (výstup z Rka)

n=počet respondentů

q=počet sloupců.

2. VÝSLEDKY A DISKUSE

Na testovaném souboru se prokázal postupný ústup klasických řídicích struktur jako je divizionální a kombinovaná struktura na úkor struktur útvarových (Tab. 1.). Typ řídicích struktur není závislý na zaměření podniku (P. = 0,81).

Tab. 1.: Zastoupení typů řídicích struktur

| Zaměření podniku (počet) | Řídicí struktura | | | Celkový součet |
|---|------------------|-------------|----------|----------------|
| | divizionální | kombinovaná | útvárová | |
| primární sektor | | 1 | 9 | 10 |
| služby | 20 | 32 | 174 | 226 |
| výroba a průmysl | 7 | 28 | 140 | 175 |
| výroba a průmysl, služby | | 1 | 3 | 4 |
| výroba a průmysl, služby, primární sektor | | | 1 | 1 |
| Celkový součet | 27 | 62 | 327 | 416 |

Poznámka: 45 podniků (mikropodniky) na tuto otázku neodpovědělo.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na uvedený výsledek navazuje zjištění, že strmost řídicí struktury nezávisí na zaměření podniku (P. = 0,1325), což je významná změna

od zjištění, která byla prováděna v 80-90. letech minulého století, kde tato závislost byla velice těsná (Tab. 2.).

Tab. 2.: Strmost řídicí struktury v závislosti na zaměření podniku

| Zaměření podniku (počet) | Počet řídicích úrovní | | | | Celkový součet |
|---|-----------------------|-----|-----|----|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4+ | |
| primární sektor | 5 | 4 | 3 | 2 | 14 |
| služby | 100 | 77 | 50 | 30 | 257 |
| výroba a průmysl | 56 | 42 | 64 | 26 | 188 |
| výroba a průmysl, služby | 1 | 1 | 2 | | 4 |
| výroba a průmysl, služby, primární sektor | | | 1 | | 1 |
| Celkový součet | 162 | 124 | 120 | 58 | 464 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následně byla provedena závislost řídicí struktury na velikosti podniku (Tab. 3.). Počty podniků v závislosti na velikostní struktuře byly vyfiltrovány o podniky, které nespadyly

do kategorií divizionální, kombinované či útvárové řídicí struktury. Celkem bylo počítáno s údajem 413 podniků.

Z hodnot, které byly vypočítány, byla verifikována závislost řídicí struktury na velikosti podniku ($P.value = 1,649e-06$, $V = 0,2999$). Také bylo zjištěno, že z některých odpovědí je patrná nejasnost manažerů podniků o terminologii v oblasti podnikového řízení. Významné je zjištění, že je zde

pokračující trend od ústupu z tradičních struktur na úkor útvarových struktur. Tento výsledek je navíc dále umocněn, že tento trend je nejintenzivnější u největších velikostních skupin, což je z hlediska jejich budoucí prosperity velmi významné

Tab.: 3 Závislost řídicí struktury na velikosti podniku.

| Řídicí struktura | Velikost podniku | | | | Celkový součet |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| | Mikropodnik (méně než 10 zaměstnanců) | malý podnik (méně než 50 zaměstnanců) | střední podnik (50-249 zaměstnanců) | velký podnik (250 a více zaměstnanců) | |
| divizionální řídicí struktura | | 8 | 13 | 7 | 28 |
| kombinovaná řídicí struktura | 8 | 18 | 9 | 25 | 60 |
| útvárová řídicí struktura | 78 | 102 | 99 | 46 | 325 |
| Celkový součet | 86 | 128 | 121 | 78 | 413 |

Poznámka: Dotazování se neúčastnilo 23 mikropodniků, 12 malých podniků, 3 střední podniky a 5 velkých podniků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Uvedené výsledky včetně navazujících analýz naznačují nutnost přistoupit k přestavbě stávajících řídicích struktur. Jak sami uváděli zástupci testovacího souboru (vedení podniku, manažeři) v navazujících otázkách z hlediska jejich dalšího rozvoje, současný stav v organizaci a řízení podniků se stává limitou podnikového rozvoje, prosperity a udržitelnosti. Dále byla z provedených analýz vysledována ta skutečnost, že nastal již proces postupné přestavby podnikové architektury a o míře hloubky přestavby tohoto procesu budou rozhodovat specifika vnitřního podnikového prostředí a jejich restrukturalizace nebude mít obecný charakter, nýbrž musí vykazovat vysokou míru specifčnosti.

Vyhodnocením testovacího souboru se prokázalo, že strmost organizační struktury nezávisí na sektorovosti podniku, tato skutečnost nebyla autory článku predikována. Zde se projevuje několik faktorů dohromady. Především pak rozvoj informačních technologií, kvalifikační struktura zaměstnanců, a to hlavně zaměstnanců v manažerských pozicích a velice

významným indikátorem je složitost a náročnost uplatňovaných technologií a intenzita vazeb na zahraniční trhy. Jedním z předpokladů úspěšné transformace podnikových struktur je vytvořit prostor pro inovační proces i v oblasti organizace a řízení prostřednictvím projekce nových, inovativních struktur. Vysoce vertikálně a horizontálně diferencované organizace nebudou nutně vyžadovat hlubokou přestavbu podnikových řídicích struktur, spíše zde půjde o řešení již vyskytujících se negativní signálů z hlediska flexibility a pružnosti z pohledu akceptace změn ve vnějším prostředí. V nově koncipovaných strukturách lze předpokládat komunikační kanály laterální, což je v rozporu se stávající podnikovou architekturou.

Přistoupení k restrukturalizaci organizačních a řídicích struktur nesmí mít charakter módního trendu, musí začít od odstranění překážek v oblasti lidských zdrojů, zejména však musí směřovat k naplňování podnikové agility (optimální kombinace stability a adaptability), tedy schopnost organizace hospodařit profitabilně a zároveň se přizpůsobovat potřebám dynamického a konkurenčního prostředí. V inovativních modelech řízení bude převládat týmová práce (multidisciplinární

týmy), decentralizovaný management a flexibilní vazby a vztahy mezi prvky řízení. Podniky 21. století se musí pružně přizpůsobovat změnám tržního prostředí a organizační struktura se bude měnit tak, aby všechny iniciované projektované změny byl podnik schopen absorbovat. Jednou z možností, jak tento silící rozpor mezi stávající úrovní řízení podniků a změnami v jejich vnějším prostředí je uplatnění tzv. „fraktální firmy“ jako transformační projekt spirálového managementu zaměřený na vytvoření síťové procesní struktury (Networking) pro zvýšení stability pracovních toků (Workflow).

Tento koncept podniku umožní:

- uplatnění principů procesního fungování firmy a tvorby procesních organizačních struktur,
- diagnózu konkurenceschopnosti, úzkých míst, rizik a kořenových příčin poruch fungování hlavních firemních procesů,
- zkvalitnění procesu delegování procesní odpovědnosti za hlavní firemní procesy,

ZÁVĚR

Současná doba sebou přináší rychle se objevující nové a nové výzvy, příležitosti ale i rizika. Jsme svědky střídajících se ekonomických cyklů a tím střídání konjunkturálních i krizových období v podnikové sféře. Na tyto stále se opakující, ale zintenzivňující výzvy nalézají podniky řešení. Pružně a účelně však budou schopné reagovat pouze ty společnosti, které budou schopny rychle sestavit samostatně fungující specializované týmy se silným společným zájmem a s orientací na požadavky a potřeby zákazníka.

Mnoho organizací v posledním desetiletí přehodnotilo či postupně přehodnocuje svou strukturu tak, aby mohly lépe čelit novým výzvám, jako jsou požadavky globalizace, rostoucí konkurence, neustálé technologické inovace nebo poskytování služeb a výrobků na míru dle požadavku zákazníka. Rychlost tohoto vývoje umožnila za posledních deset let vznik nových organizačních struktur. Vznikl

- snížení intenzity operativních zásahů a vzniklých krizových situací,
- identifikaci hlavních priorit rozvoje konkurenceschopnosti všech hlavních podnikových procesů,
- tvorbu a fungování mezifunkčních (cross-functional) a multi-disciplinárních týmů jako nositelů podnikového potenciálu a tvůrců přidané hodnoty.

Síťové uspořádání umožňuje přesnou diagnostiku příčin nestability a rychlou reakci na potřeby zákazníka. Procesní delegování, procesní zpětnovazební regulace, nový systém odměňování a hodnocení zvyšuje odpovědnost a zrychluje odstraňování bariér spolupráce mezi útvary a procesy. Zvýšení stability provozního řízení má zásadní vliv na spokojenost zákazníka, zvýšení kvality a ekonomické účinnosti firmy.

V předchozí části byly notebooky hodnocené ve dvou variantách vah. V obou případech byla zaznamenána středně velká lineární kladná korelace, to znamená, že notebooky s vyšší cenou dosahovaly lepších výsledků.

nový překlenující termín 'destrukturované formy', který popisuje nově vzniklé struktury. Překlenuje struktury tradiční byrokratické od síťových nebo procesních struktur, buněčných a kvantových struktur a posouvá se k novému myšlení o organizačním designu. S rozvojem využití moderních výrobních, ale i informačních technologií a s rozvojem internetu roste i potenciál dynamiky rozhodovacího procesu, zvyšuje se počet alternativ, které je nutné stanovit a vzít v potaz. Nově vytvářené organizační struktury by měly tuto realitu reflektovat a umožnit tak společně rozvoj ve formě inovací a neustále se zvyšující flexibilitě.

ZDROJE

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. and Kerr, S. (2015). *The Boundaryless Organization Breaking the Chains of Organizational Structure*. Hoboken: Wiley.

Banner, D. K. and Gagné, T. E. (1998). *Designing effective organizations: traditional and transformational views*. London: Sage.

Burns, T. and Stalker, G. M. (2013). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Cooper, D. (2004). Organizational change: From public to private sector – a UK based reflective case study, *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 474–481.

Friesen, G. B. (2005). Organization design for the 21st century. *Consulting to Management*, 16(3), 32-37,47-51.

Galbraith, J. R., & Lawler, E. E. (1994). *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M. (2003). *Organization theory: a strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hunter, J. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *Leadership in Health Services*, 15(3), 12-21.

Katz, D. (2008). *Social psychology of organizations*. Place of publication not identified: Wiley-Blackwell.

Miller, D. (1989). Configurations of Strategy and Structure: towards a synthesis. *Readings in Strategic Management*, 353-372.

Miller, D. (2007). Paradigm prison, or in praise of atheoretic research. *Strategic Organization*, 5(2), 177-184.

Mintzberg, H. (2007). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2011). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

O'Neill, J. W., Beauvais, L. L., and Scholl, R. W. (2001). The use of organizational culture and structure to guide strategic behavior: An information processing perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, 10(1), 8-17.