VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEARTEMENT OF FINANCIAL

PROJEKT ZDOKONALENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU
PROJECT OF IMPROVEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE JANA FLÍDROVÁ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE ING. VOJTĚCH BARTOŠ, PHD.

SUPERVISOR

BRNO 2008

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2007/08
Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Flídrová Jana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Projekt zdokonalení organizační struktury podniku

v anglickém jazyce:

Project of improvement organizational structure of company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování, Nakladatelství Rubico, Praha, 1996, ISBN 80-85839-09-1 3.
BRIDGES, W.: Typologie organizace, Nakladatelství Management Press, Praha ISBN 80-7261-137-2
LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I., a kol.: Organizační kultura, Nakladatelství Grada, Praha, 2004, ISBN 80-247-0648-2
MALÝ, M., - DĚDINA, J.: Organizační architektura, Nakladatelství Viktorie Publsihing, Praha, 1996, ISBN 80-7187-064-1

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ Fakulta podnikatelská L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Práce se zabývá organizační strukturou firmy NESS Slovakia, s.r.o. Košice, Slovensko a návrhem na její zlepšení.

Cílem bakalářské práce je:

- Definice optimální organizační struktury firmy
- Definice nejčastěji se vyskytujících nedostatků v českých firmách
- Návrh na zavedení efektivní organizační struktury v konkrétní firmě NESS Slovakia, s. r. o. Košice, která je součástí holdingu Ness Technologies, Inc.

Klíčová slova: organizační struktura, optimalizace, efektivita, návrh na zlepšení

Abstract

The thesis deals with the organizational structure of NESS Slovakia Company, Kosice, Slovakia and provides suggestions for its enhancement.

The aims of the bachelor thesis are:

- the definition of the optimal organizational structure of the company
- the definition of the most common deficiencies in Czech companies
- Suggestions for introducing an effective organizational structure in NESS Slovensko Company, part of Ness Technologies, Inc. holding.

Key words: organizational structure, optimization, efficiency, suggestions for enhancement

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

FLÍDROVÁ, J. *Projekt zdokonalení organizační struktury podniku. Brno*: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 1. prosince 2007 Podpis:

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za ochotu a vstřícnost, se kterou se mi věnoval i ve svém volném čase a poskytl mi mnoho inspirace a cenných podnětů.

Dále bych chtěla poděkovat týmu společnosti NESS Slovakia, s.r.o. za jeho ochotu, se kterou mi umožnil absolvovat praxi v sídle společnost a vstřícnost a podporu při získávání informací, potřebných pro tuto bakalářskou práci.

OBSAH

Úvod **8**

Cíle a metody **10**

1 Teoretická východiska práce **11**

1.1 Definice organizování **11**

1.2 Organizační struktura **11**

1.2.1 Leavittův diagram 12

1.3 Organizační diagramy **14**

1.4 Historie a vývoj organizačních struktur **15**

1.4.1 Vývojové tendence v organizaci průmyslové výroby 15

1.5 Liniové, štábní a funkční vztahy **17**

1.5.1 Liniový vztah 17
1.5.2 Štábní vztah 17
1.5.3 Funkční vztah 18

1.6 Formální a neformální vztahy v organizaci **18**

1.6.1 Formální vztahy 18
1.6.2 Neformální vztahy 18

1.7 Tvorba organizační struktury **18**

1.8 Role v organizaci **20**

1.9 Centralizace a decentralizace rozhodování **21**

1.10 Typy organizačních struktur **21**

1.11 Organizační strategie a návrh organizační struktury **24**

1.11.1 Strategie a organizační struktura 24
1.11.2 Strategická volba a okolí 28
1.11.3 Mezi-organizační vztahy 29
1.11.4 Virtuální organizace 30
1.11.5 Strategické aliance 30

1.12 Rozvoj organizace **31**

1.12.1 Cíle a procesy rozvoje organizace 31
1.12.2 Techniky vývoje organizace 31

1.13 Organizační změny 32
1.13.1 Řízení pracovního výkonu 34
1.14 Organizační kultura 35
1.14.1 Prvky organizační kultury 35
1.14.2 Zdroje organizační kultury 35
1.14.3 Organizační chování 36
2 Analýza problému a současné situace 37
2.1 Úvodní informace 37
2.2 Prvotní fáze – získání informací o aktuální situaci 37
2.2.1 Recepční 38
2.2.2 Administrátorka 39
2.3 Získávání informací 39
2.4 Popis současného stavu 40
2.4.1 Založení společnosti 40
2.4.2 Situace po třech měsících 41
2.4.3 Konec roku 2005 42
2.4.4 Rok 2006 42
2.4.5 Rok 2007 44
2.4.6 Shrnutí 44
2.5 Analýza problému a definice slabých míst 44
2.5.1 Definice pojmů 44
2.5.2 Analýza problému 46
2.5.3 Definice problému 49
3 Vlastní návrhy řešení 54
Závěr 66
Seznam použité literatury 68
Použité zkratky a termíny 71
Seznam obrázků a tabulek 74
Přílohy 75

Úvod

Otevření se české ekonomiky světu, její vstup do prostoru EU a obecně se projevující vliv globalizace, trvale zvyšuje tlak na maximální efektivitu podniku.

Jedním z důležitých předpokladů efektivity firmy je její **optimální organizační struktura**. I přes poměrně dlouhou dobu, která uplynula od změny ekonomického systému a vstupu mnoha zahraničních firem do českého podnikatelského prostředí, je stále ještě patrný určitý nedostatek ve vnímání významu kvalitní organizační struktury jako jednoho ze základních faktorů, který dokáže významně ovlivnit efektivitu celé společnosti.

Tento „přezíravý“ vztah k organizační struktuře je o to méně pochopitelný, když si uvědomíme, že určitá struktura firmy musí vždy existovat a náklady na vytvoření a udržování efektivní organizační struktury nejsou ve srovnání s její živelnou a neefektivní formou zásadně vyšší. Přínosy jsou naopak značné a finančně dobře měřitelné.

Proto jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila projekt zdokonalení organizační struktury podniku. Tento návrh vytvářím na základě konkrétních zkušeností, které jsem získala ve firmě NESS Slovakia, s.r.o., která je součástí holdingu Ness Technologies, Inc.

V teoretické rovině se podrobně věnuji významu organizací, organizačních struktur a jejich vývojem v různých typech podniků. Dále uvádím nejčastější typy organizačních struktur a způsob jejich řízení. Nezanedbatelným aspektem je i organizační kultura a organizační chování.

V praktické části vycházím ze zkušeností získaných v průběhu mé praxe. Popisuji vývoj firmy od založení pobočky až po její současný stav (podzim roku 2007). Zhodnocuji aktuální situaci firmy, definuji slabá místa a na základě těchto informací navrhuji zlepšení současného stavu.

Výsledek bakalářské práce je dvojí. Je to ověření v praxi a potvrzení platnosti myšlenek obsažených v pracích našich i zahraničních autorů věnujících se danému tématu (viz. Seznam použité literatury). A současně to je rozbor konkrétních situací,

pojmenování příčin a následků a definování cest vedoucích ke zlepšení aktuálního stavu.

Určený je výkonnému vedení, zvláště CEO (27), kde může přispět k optimalizaci stávající organizační struktury a k následným pozitivním projevům ve formě zvýšené stability týmů, jejich vnitřní motivaci, zlepšení efektivnosti práce a finančním úsporám.

Cíle a metody

Jedním z nejdůležitějších atributů úspěšných firem je jejich dobře fungující organizační struktura. Tato vlastnost podniků nemusí být však na první pohled dobře patrná a o to zajímavější je její prozkoumání. Proto jsem se rozhodla posoudit vývoj organizační struktury konkrétní firmy NESS Slovakia, s.r.o., která sídlí v Košicích na Slovensku. Tento vývoj budu sledovat od jejího založení až po současný stav.

Mezi hlavní cle této práce patří teoretické definování optimálních organizačních struktur a způsob jejich řízení. V praktické části popisuji vývoj společnosti a její organizační struktury, na jehož základě navrhuji zlepšení.

Při psaní této bakalářské práce vycházím z informací, které jsem o firmě získala během praxe v místě společnosti. Mezi hlavní metody této práce patří pozorování aktuální organizační struktury a interview, která jsem vedla se zaměstnanci této společnosti.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Definice organizování

Organizování patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho (7, str. 16) je organizování „činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi“. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnějším projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.

Organizací rozumíme podle Dědiny a Odcházela (7, str. 16) „určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů“.

1.2 Organizační struktura

Jedním z elementů, které umožní dosáhnout organizaci stanovených cílů, je organizační struktura. Podle Dědiny a Odcházela (7, str. 134) se jedná o „formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky“. Podle Dědiny a Malého (6) je organizační struktura „systém, ve kterém jsou rozděleny úkoly a odpovědnost jednotlivým oddělením a zaměstnancům“. Podle Bureše (3, str. 19) je organizační struktura „vzájemně provázaný mechanismus, ve kterém je stanoveno, kdo je komu odpovědný a jaké úkol jsou komu přiděleny“. Při návrhu organizační struktury musíme podle Dědiny a Odcházela (7) uvážit pět hlavních aspektů:

- **Specializace** - otázka zabývající se tím, jak úzce či naopak komplexně zaměřená je náplň jednotlivých pracovních činností
- **Hierarchie** - otázka, zda má být organizace strmá či plochá, jakým způsobem tato volba ovlivňuje chod organizace
- **Seskupování** - aspekt, zda mají být jednotlivý pracovníci rozdělení do oddělení funkčně podle specializací, nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí.
- **Integrace** - jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity

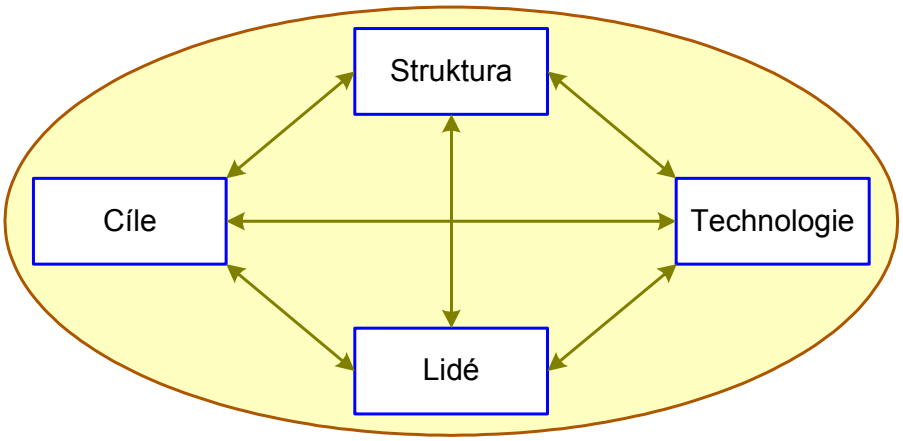
- **Řízení** - způsob, jakým bude management provádět řídící činnost: míra centralizace či decentralizace rozhodování, volba, zda bude organizace preferovat formální či neformální vztahy mezi pracovníky

Podle Dědiny a Odcházela (7) je organizační struktura síť vztahů a součinností, která propojuje technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace, aby zabezpečila organizaci realizaci jejích záměrů.

Podle Dědiny a Odcházela (7) má organizační struktura dva základní úkoly. Prvním je zajistit **efektivní tok informací uvnitř organizace**, aby pomocí těchto informací docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Nejistotou je myšlena nejistota z důvodu nedostatečných informací. Druhým úkolem je dosáhnout **efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace**, prováděných jednotlivci, skupinami, týmy a odděleními.

1.2.1 Leavittův diagram

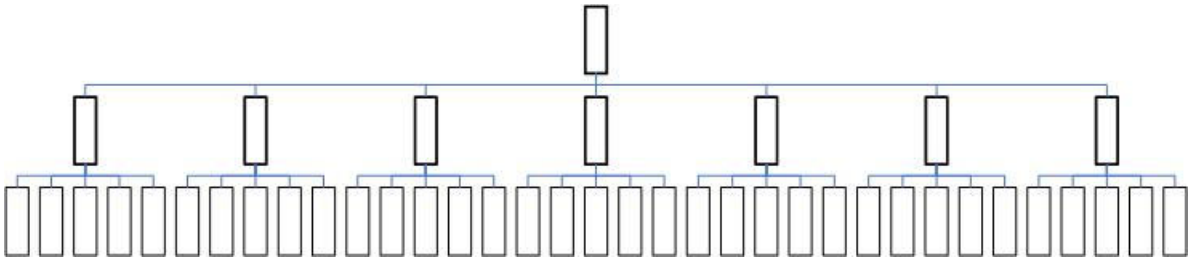
Harold Leavitt (13) navrhl model, ve kterém je na organizaci nahlíženo jako na komplexní systém, jenž se skládá ze čtyř vzájemně propojených, ovšem nezávislých tříd: **cíle organizace, struktura, technologie a lidé v organizaci.** Tyto třídy jsou ovlivněny prostředím, ve kterém se organizace nachází. Rozdíly v organizačních strukturách mohou být vysvětleny vzájemnými vztahy uvedených tříd.



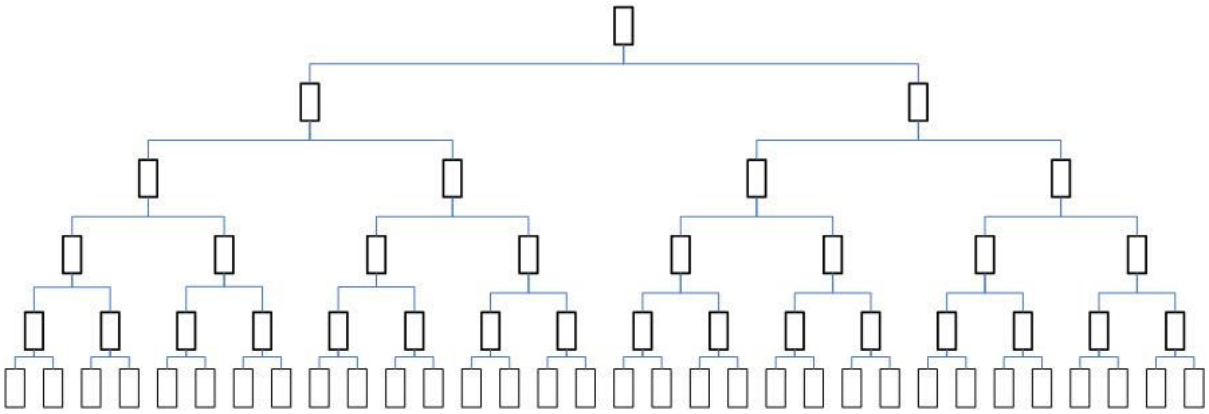
Obr. 1 Leavittův diagram

Podle Dědiny a Odcházela (7) je důležitým faktorem rozhodování při organizace práce otázka, jak specializovaná, případně jak komplexní by jednotlivé pracovní činnosti měly být. Výsledkem tohoto rozhodování je definice **pracovní činnosti**, tedy požadavky na vykonávání každé práce v organizaci. Jedná se o první rozhodovací krok v procesu organizování práce.

Dalším krokem je stanovení vztahu nadřízenosti a podřízenosti. K tomu slouží **organizační diagramy**, které obsahují jednak počet úrovní řízení v organizaci (tzv. hierarchie) a zároveň rozpětí řízení. Rozpětím řízení je chápán počet zaměstnanců přímo podřízených jednomu vedoucímu.



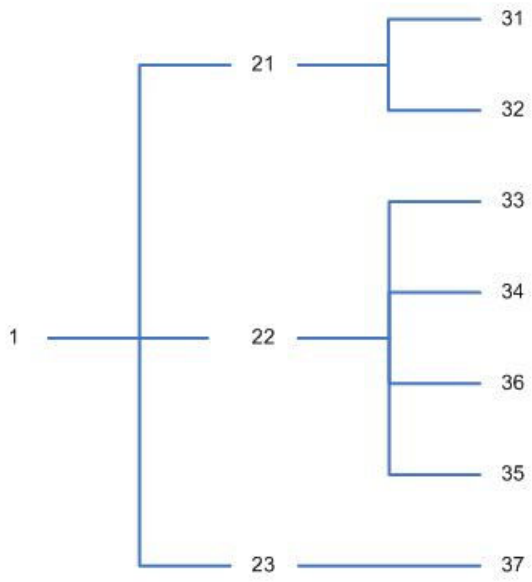
Obr. 2 Plochá organizační struktura



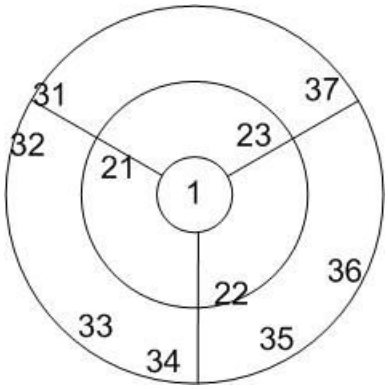
Obr. 3 Strmá organizační struktura

Pro vyjádření organizační struktury se podle aktuální potřeby využívají různé typy organizačních diagramů.

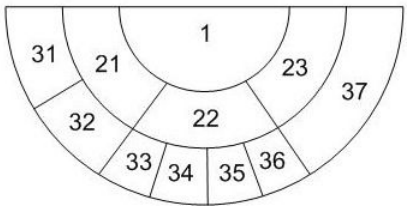
1.3 Organizační diagramy



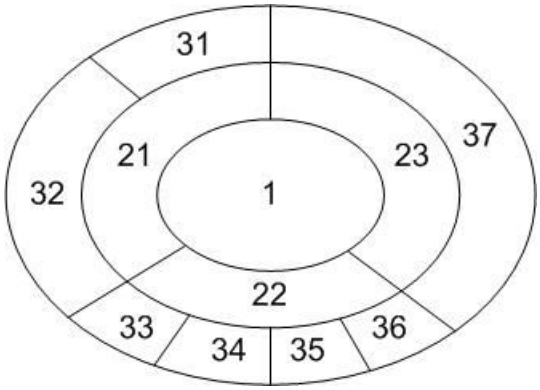
Obr. 4 Horizontální diagram



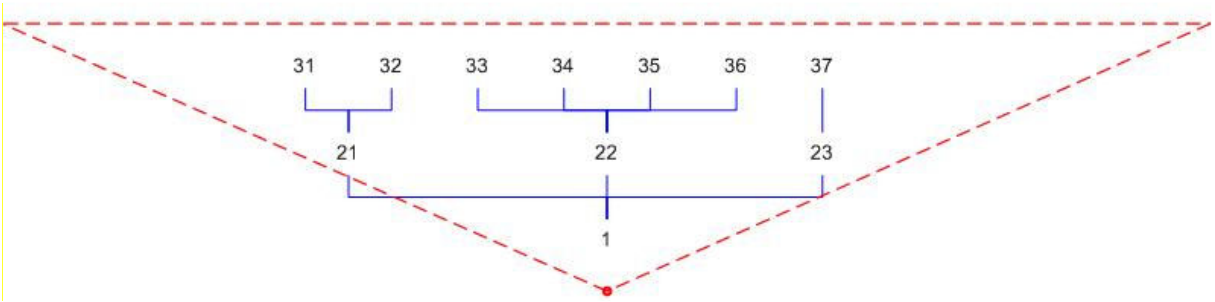
Obr. 5 Kruhový diagram



Obr. 6 Polokruhový diagram



Obr. 7 Eliptický diagram



Obr. 8 Obrácená pyramida

1.4 Historie a vývoj organizačních struktur

1.4.1 Vývojové tendence v organizaci průmyslové výroby

Podle Dědiny a Malého (6) analýza historické průmyslové výroby ukazuje, že dominantní strategické cíle s e v průběhu doby mění. Jejich změna je závislá na charakteru poptávky daného historického období vyplývajícího z potřeb trhu. Pro jejich

splnění je použita vhodná organizace výrobní činnosti a jsou vynalezeny adekvátní výrobní prostředky.

Řemeslná výroba

Řemeslné výrobě, charakterizované manuální prací, odpovídaly nejjednodušší výrobní prostředky a sporadické využívání primitivních strojů. Manufakturní výroba začala manuální práci specializovat diferencovaným využíváním výrobních nástrojů.

Strojová výroba

Hlavním cílem této etapy bylo prosté uspokojování poptávky po daném druhu zboží při značně kolísavé jakosti i při rozdílných výrobních nákladech. Organizace výroby a specializace pracovníků v této etapě má kořeny v typické řemeslné a manufakturní výrobě. Vznikající továrny jsou malé, počet pracovníků se pohybuje od dvaceti do sta. Hierarchická organizace se teprve začíná utvářet, velice obvyklá je dvoustupňová hierarchická struktura. V čele podniku je vlastník, který v sobě spojuje rovněž funkci manažerskou.

Pásová velkosériová výroba

Na začátku této etapy vzniká situace, kdy trh není nasycen potřebným množstvím výrobků. Na to se výrobci snaží reagovat rozšířením svých výrobních kapacit. Mění se i organizace výroby a specializace pracovníků. Tailorova organizace výroby[1] rozděluje celý výrobní proces na řadu úzce specializovaných úkonů, pro které je stanoven nejracionálnější způsob provedení. Z tohoto důvodu je nezbytné vybudovat řídící strukturu, která by tento proces koordinovala.

[1] Tailoring-„šití pracovních úkolů a pracovních míst na míru danému pracovníkovi“. (13)

Počítačem integrovaná výroba

Moderní informační technologie počítače umožňují odstranění hierarchických úrovní a jejich nahrazení organizační sítí. Vysoce kompetentní malé skupinky operátorů řídí i vykonávají potřebné činnosti v provozu a z hlediska operativního řízení mají veškeré pravomoci a odpovědnost.

1.5 Liniové, štábní a funkční vztahy

Podle Dědiny a Odcházela (7) dochází v jednotlivých organizačních strukturách k různým vztahům mezi zaměstnanci. Tyto vztahy jsou pojmenovány jako liniové, štábní a funkční.

1.5.1 Liniový vztah

Podle Dědiny a Odcházela (7) je liniový vztah v organizaci vztah vertikální, tzn. vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Liniový vztah je nejstarší a základní vztah v organizaci. Lze jej vhodně uplatnit v malých organizacích, kde manažer efektivně zvládne celé řízení. Příkazy jdou předávány v hierarchii shora dolů (od vrcholového manažera k pracovníkům na nejnižším stupni hierarchie) řetězem příkazů. Liniová struktura je strukturou nejstarší a používá se (případně její modifikace) v mnoha organizacích.

1.5.2 Štábní vztah

Ve větších organizacích, kde se objevuje zahlcení manažera, dochází ke vzniku štábní jednotky, což je podle Dědiny a Odcházela (7) tým specialistů, kteří poskytují manažerovi poradenskou činnost při řízení. Štáb nemá výkonné pravomoci, ale díky svým znalostem a schopnostem asistuje manažerovi či manažerům a skrze ně nepřímo ovlivňuje chod organizace.

1.5.3 Funkční vztah

Podle Dědiny a Odcházela (7) je podstatou funkčního vztahu pravomoc některých jednotlivců nařizovat určité činnosti jiným lidem, aniž by byly jejich nadřízenými. Příkladem je vedoucí personálního oddělení, kterému je kvůli zjednodušení komunikace umožněno předávat nařízení týkající se personalistiky přímo pracovníkům, například finančního a marketingového oddělení, a ti je pak předali svým podřízeným. Tato vazba v konečném důsledku zjednodušuje komunikaci v organizaci a snižuje úroveň informačního šumu.

1.6 Formální a neformální vztahy v organizaci

Podle Dědiny a Odcházela (7) má organizační diagram dva základní nedostatky. Jednak je statický a neukazuje změny v životě organizace, jednak neukazuje neformální a sociální vztahy, které existují mezi zaměstnanci. Hovoříme proto o dvou typech vztahů-formálních a neformálních.

1.6.1 Formální vztahy

Podle Dědiny a Odcházela (7) jsou formální vztahy v organizaci uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace.

1.6.2 Neformální vztahy

Podle Dědiny a Odcházela (7) chápeme neformální vztahy v organizaci jako síť vazeb, které spontánně vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství.

1.7 Tvorba organizační struktury

Podle Dědiny a Odcházela (7) může organizační struktura vzniknout dvěma základními způsoby. Buď je navržena managementem ještě před tím, než organizace

začne fungovat (jedná se především o případy nadnárodních firem, které rozšiřují svou síť v nových lokalitách) nebo se vyvíjí podle aktuálního stavu a potřeb v organizaci.

Dalším krokem při vytváření organizační struktury je seskupování pracovních pozic do oddělení či útvarů. Pracovní pozice mohou být seskupovány na základě těchto faktorů:

- **Funkce** (například marketing, výroba, finance)
- **Výrobek nebo služba** (například pojištění aut nebo domácností)
- **Zákazník** (například koncoví zákazníci, distributoři)
- **Geografická lokalita** (například Evropa, Asie)
- **Čas** (například provozy jednosměnné, vícesměnné)
- **Technologie** (například výroba hromadná, kusová)

Maticová struktura je podle Dědiny a Odcházela (7) typ organizace, který kombinuje dva rozdílné tradiční typy organizačních struktur, funkční a projektový typ. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou členy dvou struktur (funkčního oddělení a projektového týmu) současně. Platí, že jsou odpovědni více nadřízeným.

Výhody:

- Eliminace režijních nákladů pomocí zařazení pracovníků do více organizačních projektů
- Členové projektových týmů, pracovníci různých oddělení mohou s použitím universálních znalostí mnohem rychleji řešit přidělené projekty
- Vyšší ochota managementu poskytnout více finančních prostředků na vzdělání, jelikož je zřejmá úzká vazba mezi vynaloženými náklady a přidanou hodnotou pro zákazníka

Nevýhody:

- Dvě role v organizaci mohou vést k odpovědnosti vůči dvěma vedoucím, což zvyšuje stres

- Může být obtížné uspokojivě zvládat práci na různorodých projektech v různých týmech
- Možnosti povýšení jsou nižší, jelikož dochází především k horizontálnímu pohybu pracovníka v organizační struktuře

1.8 Role v organizaci

Role jsou podle Dědiny a Odcházela (7) klíčovým rysem každé organizační struktury. Každá organizace specifikuje role, aby dosáhla svých záměrů. Ve formální organizaci splývají jednotlivé role s příslušnými pracovními pozicemi. Role je chápána jako vzorec chování, které se očekává od ostatních a které souzní se zastávanou pracovní pozicí v organizaci.

Zaměstnanec se v organizaci stýká pouze s určitými lidmi a ovlivňuje svým jednáním pouze určité lidi. Například pracovník finančního oddělení se běžně stýká s ostatními kolegy z finančního oddělení a dále s lidmi z jiných oddělení, se kterými pracuje na stejných projektech. Soubor lidí, kteří jsou ovlivněni tímto pracovníkem, nazýváme **dosah role**. Dosah role je tedy jakýmsi polem působnosti, na kterém daný pracovník operuje a na kterém je v přímém kontaktu s ostatními pracovníky. Je zřejmé, že při styku více lidí dochází k tomu, že každý z dotyčných má jiné potřeby a očekávání. To je zcela obvyklé i v běžném životě. Výsledkem je stav, která je třeba často řešit a opatrně se rozhodovat pro určitou alternativu. Tento stav nazýváme **konflikt rolí**. To znamená, že pozorovaný pracovník provádí určitou činnost, kterou prospěje části spolupracovníků a současně uškodí jiné části jeho spolupracovníků.

Způsob, jakým se své nové role v organizaci zhostíme, se stává velmi důležitou částí našeho chování. Během svého života se zhostíme mnoha často velmi rozličných rolí, které vyžadují rozdílné schopnosti. Tyto role formují náš projev vůči vnějšímu světu a stávají se podstatné pro to, abychom získali určitý stupeň sebeúcty. Každá role, do které se během našeho života dostaneme, formuje naši osobnost.

1.9 Centralizace a decentralizace rozhodování

Někteří manažeři podle preferují při rozhodování možnost mít velký vliv na rozhodovací proces, jiní naopak dávají předost delegování pravomocí na své podřízené a nechávají jim více volného prostoru pro rozhodování. Tyto dva přístupy se nazývají podle Dědiny a Odcházela (7) **centralizace a decentralizace**.

Největší pozitiva centralizace a decentralizace:

Centralizace

- Možnost větší jednotnosti a konzistence v rozhodování.
- Vrcholoví manažeři mají spíše na zřeteli budoucí plány organizace, tím pádem jsou jejich rozhodnutí s vysokou pravděpodobností ta nejlepší možná.
- Nižší potřeba drahých, špičkových manažerů.
- Nižší nutnost rozsáhlého plánování

Decentralizace

- Rozhodování na nižších úrovních probíhá snáze.
- Nižší management se může rozhodovat mnohem pružněji
- Nižšímu managementu je poskytnuta možnost rozvíjet jejich rozhodovací dovednosti.
- Motivace nižších manažerů je vyšší, pokud jsou sami zapojeni do rozhodovacího procesu a nemusí pouze vykonávat nařízení vrcholového managementu.
- Pracovní zátěž je rozložena na více lidí. Proto má vrcholový management více času pro strategické plánování

1.10 Typy organizačních struktur

Henry Minzberg (17) zkoumal silné a slabé stránky různých organizačních struktur. Výsledkem jeho práce je obecné členění organizace na pět základních částí. Zároveň popsal, jakým způsobem jsou jednotlivé části organizace koordinovány. Výstupem této práce bádání je pět způsobů koordinace.

Základní části organizace jsou podle Henryho Minzberga (17):

- **Strategický vrchol** (SA, Strategic Apex)-obsahuje jednotlivce, kteří vedou celou organizaci. Rozhoduje o politice, stanovuje cíle, provádí strategická rozhodnutí.

Dohlíží na sladění cílů zúčastněných stran (stakeholders) a zároveň řídí vztahy mezi organizací a vnějším světem. Je zodpovědný za výsledky celé organizace.

- **Operační jádro** (OC, Operation Core)-tvoří jednotlivci, kteří přetvářejí vstupy na výrobky a služby. Zaměstnanci operačního jádra jsou přítomní v každé organizaci.

- **Střední linie** (ML, Middle Linie)-do střední linie patří střední management, jednotlivci nacházející se mezi strategickým vrcholem a operačním jádrem. Střední linie je přímo odpovědná strategickému vrcholu. Střední management předává informace nahoru a dolů v hierarchii organizace, provádí příslušná rozhodnutí, zajišťuje řešení interních problémů a řídí vztahy s dodavateli, zákazníky a ostatními zainteresovanými skupinami z okolního prostředí.

- **Technická struktura** (T, Techno-structure)-je tvořena zaměstnanci technické podpory. Ti zajišťují odbornou pomoc pracovníkům na všech stupních organizace, ale jsou odděleni od jednotlivých funkčních oddělení či týmů. Jejich úkolem je standardizovat práci v rámci celé organizace. Aktivity technických struktur zahrnují navrhování systémů a procedur, re-design pracovních procesů, poskytování informací a služeb, podchycení trhu a tvorbu finančních systémů.

- **Zaměstnanci podpory** (SS, Staff Support)-sem jsou zahrnováni jednotlivci, kteří zajišťují administrativní podporu na různých úrovních organizace. Příkladem může být poskytování personálního managementu a managementu lidských zdrojů, zajišťování bezpečnosti, úklidu firemních prostor, doručování zásilek a podobné činnosti.

Po stanovení těchto organizačních částí můžeme zavést podle Dědiny a Odcházela (7) pět typů organizačních struktur:

A) Jednoduchá struktura
B) Strojová struktura
C) Profesionální struktura
D) Divizní struktura
E) Ad hoc struktura

Jednoduchá struktura se skládá podle Dědiny a Odcházela (7) především ze dvou částí: strategického vrcholu (SA) a operačního jádra (OC). Má jen velmi malou nebo žádnou technickou strukturu a stejně tak malý počet zaměstnanců podpory (popřípadě žádné).

Většinu rozhodnutí provádí podle Dědiny a Odcházela (7) v **organizacích strojové struktury** strategický vrchol (SA). Každodenní operace jsou řízeny přímo středními manažery (ML). Technická struktura (T) a zaměstnanci podpory (SS) tvoří poměrně velkou část počtu zaměstnanců. Koordinace se dosahuje především prostřednictvím standardizace pracovních procesů. Organizace, které zavedly strojovou strukturu, bývají výkonné a efektivní. Poskytují především výrobky a služby ve velkém množství a nemění často svou produkci (velké podniky). Problémem manažerů je motivace pracovníků operačního jádra (OC), jelikož práce je standardizovaná rutinní. Problémem strategického vrcholu je velká komunikační vzdálenost od operačního jádra, tím pádem i od běžných provozních situací. Řešení navrhovaná strategickým vrcholem nemusejí brát v potaz lokální problémy.

Organizace s **profesionální strukturou** mají podle Dědiny a Odcházela (7) velký počet pracovníků operačního jádra (OC). Strategický vrchol (SA) je operačnímu jádru nablízku. Organizace je decentralizovaná, tím pádem plochá, vyznačuje se hierarchickým uspořádáním, ale uznává expertní sílu profesionálů v operačním jádře. Koordinace je zajištěna především standardizací vstupů. Profesionálním zaměstnancům (lékařům, právníkům, programátorům,…) je zajištěn rozsáhlý program vzdělávání. Technická struktura (T) je malá, ale pracovníci podpory (SS) tvoří relativně velkou část celkového počtu zaměstnanců. Úkolem pracovníků podpory je zajistit bezproblémový chod práce profesionálů. Z důvodu izolace profesionálů od externího světa dochází k problémům při adaptaci na změny.

Autonomní divize v rámci **divizní struktury** pracují podle Dědiny a Odcházela (7) do značné míry samostatně. Na úrovni těchto divizí se nachází velká vrstva středního managementu (ML) a pracovníků operačního jádra. Počet pícovníků

technických struktur (T) a zaměstnanců podpory (SS) je na úrovni divizí nízký. Tito zaměstnanci se ve struktuře celého podniku nacházejí na úrovni centrální organizace a zajišťují činnosti pro podřízené divize. Ačkoli interní struktura jednotlivých divizí může být jednoduchá, strojová, profesionální či ad hoc, nejčastějším případem bývá struktura strojová. Každá divize obsahuje vlastní trh a disponuje velkým stupněm samostatnosti, musí ovšem vykazovat určitý objem prodeje a zisku. Koordinace se v divizních strukturách dosahuje hlavně standardizací výstupů.

Ad hoc struktura je podle Dědiny a Odcházela (7) pružná, organická forma, která je implementována v malých společnostech, jež využívají odborníků z různých oblastí (OC). Příkladem mohou být malé filmové společnosti, reklamní agentury nebo malé počítačové firmy. Nejdůležitější částí jsou zaměstnanci podpory ve výzkumu a vývoji (SS) a stejně tak i experti operačního jádra (OC). Ad hoc struktury seskupují špičkové specialisty do mezioborových projektových týmů, aby vytvářely nové myšlenky a nová řešení. Koordinace se dosahuje přímou komunikací a členy přímo kooperujícími a přizpůsobujícími se sobě navzájem. Tyto organizace bývají organické a decentralizované.

1.11 Organizační strategie a návrh organizační struktury

1.11.1 Strategie a organizační struktura

Podle Liedtky (14, str. 98) je strategie definována jako „trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti“.

Podle Mallya (16) jsou elementy strategického myšlení:

- Systémový pohled
- Zaměření se na cíle

- Inteligentní oportunismus
- Myšlení v čase
- Hypoteticky založené myšlení

Podle Dědiny a Odcházela (7) je směr, kterým se organizace vydává, zásadně ovlivněn strategickými rozhodnutími. Tato strategická rozhodnutí jsou do určité míry limitována právě existující organizační strukturou. Úkolem managementu je tedy sladit struktury a strategie tak, aby organizační struktura nejen nebránila realizaci strategických rozhodnutí, ale naopak aby jim napomáhala.

Strategie organizace prošly během 20. století bouřlivým vývojem.

Tabulka 1 Vývoj strategií společnosti

Období	**50. léta**	**60. léta**	**Začátek 70. let**	**Konec 70. let a začátek 80. let**	**Konec 80. let a začátek 90. let**	**Konec 90. let a začátek 21. století**
Klíčové téma	Rozpočtové plánování a řízení	Korporátní plánování	Korporátní strategie	Analýza odvětví a konkurence	Konkurenční výhoda	Strategické inovace, nová ekonomika
Hlavní body	Finanční řízení pomocí operačních a kapitálových rozpočtů	Plánovaný růst	Diversifikace a plánování portfolia	Výběr odvětví, trhů a segmentů	Zdroje konkurenční výhody uvnitř firmy	Konkurenční výhoda pomocí strategických inovací, znalosti, informační technologie
Základní koncepty techniky	Finanční rozpočty, plánování investic, hodnocení projektů	Předvídání budoucího obchodu, modely investičního plánování	Synergie, SBU, Portfoliové plánovací matrice	Analýza struktury odvětví, Analýzy konkurence, Analýza PIMS	Analýza zdrojů, analýza klíčových kompetencí	Pružnost organizace, rychlá reakce na změny, znalostní management, učící se organizace

Období	**50. léta**	**60. léta**	**Začátek 70. let**	**Konec 70. let a začátek 80. let**	**Konec 80. let a začátek 90. let**	**Konec 90. let a začátek 21. století**
Důsledky	Klíčový je finanční management.	Růst plánovacích oddělení a střednědobého plánování	Diversifikace multidivizionální struktury	Větší výběr odvětví a trhů, restrukturalizace odvětví	Restrukturalizace organizací, reengeneering obchodních procesů, outsourcing	Virtuální organizace, organizace založené na znalostech aliance a sítě

Do jisté míry lze předpovídat, jaká organizační struktura se nejlépe hodí k příslušné strategii. To však nelze konkretizovat bez přihlédnutí ke specifikům konkrétní organizace. Navíc je strategie organizace ovlivněna větším množstvím dalších faktorů a struktura tvoří pouze jednu z částí celkové mozaiky.

Tabulka 2 Strategie a struktura

Strategie organizace	**Struktura organizace**
Zlatokop První dodavatel na trhu, orientovaný na inovace, vytvářející nové příležitosti. Jeho síla spočívá spíše ve vývoji nových produktů než v dlouhodobé efektivní produkci.	Flexibilní struktura, ve které figurují autonomní pracovní skupiny nebo produktové divize pro plánování a řízení. Vysoce decentralizovaná. Schopná rychlé reakce na požadavky trhu.
Obránce Nabízí limitovanou stálou výrobkovou řadu. Nákladově efektivní, konkuruje kvalitou a používá cenovou konkurenci jako bariéru proti novým konkurentům. Brání své pozice.	Mechanistická struktura postavená na funkční formě s centralizovaným rozhodováním a řízením. Vertikální integrace a vysoký stupeň technické specializace.
Analytik Kombinuje silné stránky zlatokopa a obránce. Strategie „druhý na trhu“. Napodobuje a vylepšuje nabídku konkurence. Produkuje kvalitní výrobky za nízkou cenu.	Kombinace funkční a divizionální struktury vede k vytvoření maticové struktury organizace, kde projektoví manažeři fungují jako integrátoři mezi funkčními odděleními a projektovými jednotkami. Část organizace pracuje v pružných strukturách a část v tradičních, stálých strukturách.
Reaktor Jeho strategií jsou ad hoc reakce n příležitosti a ohrožení okolního prostředí. Vrcholový management nedefinuje cíle či dlouhodobý plán.	Není jasně daná struktura organizace. Znakem organizační struktury jsou změny ve struktuře vždy, je-li to nutné vzhledem ke stávajícím požadavkům trhu.

1.11.2 Strategická volba a okolí

Analýza okolí organizace se podle Liedtky (14) zabývá postupně vnějším prostředím organizace-většinou mimo rámec možnosti ovlivnit je a vnitřním prostředím organizace.

Při analýze obecného okolí organizace zkoumáme trendy zahraničního a národního prostředí, které na firmu působí. Patří sem také analýza konkurenčního oboru organizace, která zkoumá postavení podniku ve zkoumaném prostředí.

Analýza vnitřního prostředí organizace slouží ke zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou.

Mezi interní faktory firmy patří:

- Faktory technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Výrobní faktory a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

1.11.3 Mezi-organizační vztahy

Při navrhování organizační struktury nesmí být opomenut ani aspekt mezi-organizačních vztahů. Pro každou organizaci je dále důležité brát v potaz velikost a povahu trhu a těmto skutečnostem dále přizpůsobit organizační strukturu.

Mezi organizační vztahy podle Dědiny a Odcházela (7) pomáhají snižovat transakční náklady, například sdílením zdrojů více firmami v uskupení. V rámci uskupení se každá organizace zabývá pouze klíčovými činnostmi, ostatní činnosti jsou prováděny externími dodavateli. Navíc je možné získávat v rámci mezi-organizačních vztahů nové informace a znalosti.

K hlavním mezi-organizačním vztahům podle Dědiny a Odcházela (7) patří:

- **Strategická aliance**-uskupení dvou nebo více firem, které se dohodnou na spolupráci při dosahování podnikových cílů. Aliance je těsná, formalizovaná a právní smlouvou podložená spolupráce.
- **Joint venture**-dvě nebo více organizací založí novou firmu, kterou společně vlastní a řídí.
- **Outsourcing**-jedná se o situaci, kdy jedna společnost postoupí činnost, kterou dříve prováděla sama, jiné firmě.

- **Jednostranné dohody**-spolupráce, kdy firmy poskytuje druhé služby na základě důvěrných vztahů za úplatu.
- **Síťové organizace**-uskupení několika firem na základě neformálních vztahů, které se spoluprácí snaží získat konkurenční výhodu.

1.11.4 Virtuální organizace

Podle Dědiny a Odcházela (7) se vzhledem k rozšiřujícím se možnostem informačních a komunikačních technologií některé organizace rozhodly využít tento rozvoj pro získání konkurenční výhody. Podstata spočívá v tom, že se určitý počet menších organizací dohodne na využívání informačních kanálů jako na hlavním komunikačním médiu. Pomocí těchto kanálů pak komunikuje s ostatními členy této nově vzniklé, tzv. **virtuální organizace**.

Koncept virtuální organizace je ještě poměrně mladý a je zatím obtížné ho jednoznačně vymezit, protože za krátkou dobu uplatňování v praxi tato forma organizace ještě nestihla vykrystalizovat do jednoznačné podoby.

1.11.5 Strategické aliance

Pojem strategická aliance se užívá poměrně volně. Podle Dědiny a Odcházela (7) se jím označuje řada vztahů v oblasti prodeje, zásobování, distribuce, licencování, financování a různé další smluvní vztahy. Podle Krausova Akademického slovníku cizích slov (12) lze slovo „aliance“ chápat ve dvou významech, a to jako:

1. Spojenectví, spojenecká úmluva, spolek
2. Příležitostné, dočasné a volné sdružování různých druhů živočichů, z kterého mají prospěch všichni zúčastnění

Podle Dědiny a Odcházela (7) je skutečná aliance je taková aliance, která spojencům umožňuje sdílet kontrolu nad budoucím rozhodováním a určuje průběžné vyjednávání. Existence strategické aliance odráží skutečnost, že úvodní dohoda není zcela úplná-v tom smyslu, že se vztahy průběžně vyvíjejí a přizpůsobují novým situacím. Z tohoto důvodu úspěch aliance velice závisí na řídících strukturách a na

vztazích mezi organizacemi, včetně osobních vztahů mezi manažery. Podstatou strategických aliancí je, že nevedou ke vzniku nového právního subjektu. V zásadě přestavují dohodu dvou organizací o spolupráci a jisté vzájemné vstřícnosti. Strategické aliance usilují o oboustranný prospěch. Aliance mohou vznikat mezi konkurenty stejně tak mezi firmami, jež si nekonkurují.

Důvody pro vznik aliance obvykle spočívají v potřebě vstupu na nové trhy, získávání nových distribučních cest, vývoje nových výrobků a služeb nebo nových komerčních řešení-rychleji, než by to firma dovedla vlastními silami.

1.12 Rozvoj organizace

1.12.1 Cíle a procesy rozvoje organizace

Podle Dědiny a Odcházela (7) k tomu, aby organizace rostla a v konkurenčním prostředí přežila, je potřeba, aby reagovala n externí a interní podněty a systematicky se rozvíjela. Každé organizaci na sebe v určité míře narážejí potřeby a očekávání jednotlivců a potřeby a očekávání organizace.

Rozvoj organizace můžeme podle Dědiny a Odcházela (7) chápat jako „systematický proces, během kterého jsou nové modifikované procesy a praktiky organizačního chování aplikovány tak, aby vedly k rostoucí efektivitě jednotlivců i celé organizace“.

1.12.2 Techniky vývoje organizace

Tyto techniky mají za cíl dosáhnout požadovaného směru vývoje organizace. Patří sem podle Dědiny a Odcházela (7) zejména:

- **Trénink citlivosti**-rozhovory v nestrukturované skupině sloužící k lepšímu pochopení ostatních pracovníků v organizaci a v poznání, jakým způsobem jsme vnímáni my a naše oddělení ostatními členy organizace
- **Změna struktury**-různé způsoby, jak může být změněn design struktury. Patří sem rotace práce, obohacování práce a zvětšení rozsahu práce na straně

jednotlivců a zavedení autonomních pracovních týmů na straně skupin zaměstnanců. Rapidní změnu struktury způsobuje též reengeneering.

- **Proces konzultací**-intervence do vývoje organizace za pomocí externích konzultantů vedoucí k diagnostikování, koncepci a plánování rozvoje schopností zaměstnanců.
- **Přehled zpětných vazeb**-intervence do vývoje organizace pomocí přehledů názorů zaměstnanců, jež slouží jako zpětné vazby managementu. Zároveň se zaměřují na řešení problémů, jež zaměstnance nejvíce tíží.
- **Budování týmu**-intervence do vývoje organizace pomocí pochopení vlastních rolí jednotlivých členů a zlepšení vztahů a spolupráce mezi zaměstnanci.
- **Vývoj vztahů mezi skupinami**-zásah do vývoje organizace, který mění vnímání a postoje, jež vznikají mezi jednotlivými týmy v organizaci, a zlepšuje jejich spolupráci a vzájemné vztahy
- **Vzájemné pochopení rolí**-intervence do vývoje organizace sloužící ke změně vnímání a postojů k dalším zaměstnancům. Cílem je, aby jednotlivci pochopili důležitost práce a ostatních jednotlivců.

1.13 Organizační změny

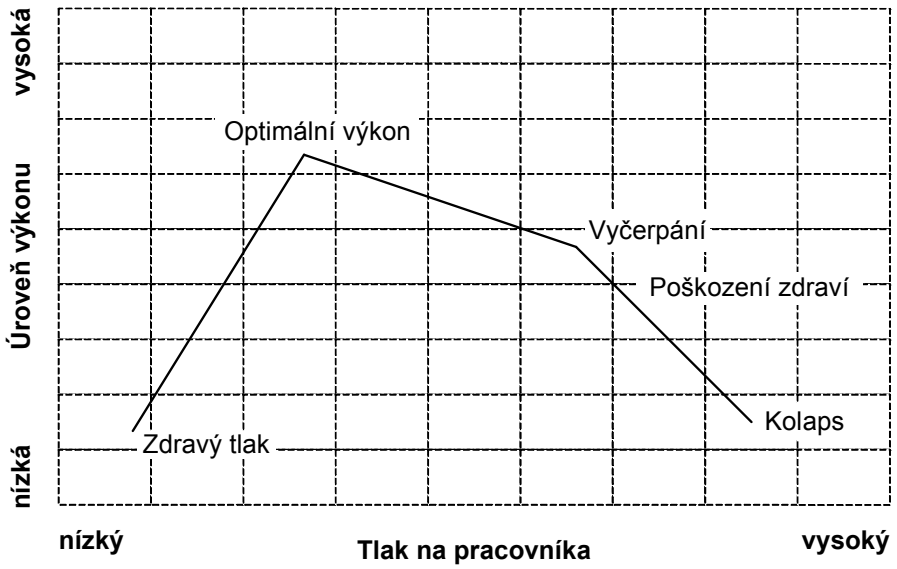
Podle Dědiny a Odcházela (7) Existují tzv. spouštěče změn, které organizaci de facto donutí implementovat příslušná opatření. Spouštěče změn mohou být dvojího druhu:

- **Externí spouštěče**-sem počítáme nové technologie, nové materiály, nové požadavky zákazníků, inovace, legislativní změny, změny ekonomiky, politiky,…
- **Interní spouštěče**-nové požadavky managementu organizace, nové požadavky na znalosti a schopnosti, nové myšlenky, jak lépe poskytovat služby zákazníkům

Roger Collins (5) definoval osmistupňovou závažnost změn v organizaci:

Stupeň závažnosti	Popis
1. nejméně závažný	Vyladění výkonu: zaměření na efektivitu
2.	Restrukturalizace: centralizace či decentralizace
3.	Přerozdělení zdrojů: Zvýšení důležitosti některých oddělení a snížení jiných
4.	Zlepšení podnikového plánování: symbolizuje posun v myšlení
5.	Změna vedení: nový generální ředitel, impuls pro nové změny
6.	Změna definice úspěchu: stanovení nových cílů vede ke změně chování
7.	Změna v poslání, vizích, hodnotách a filozofii organizace: symbolizuje radikální posun v myšlení a chování
8. nejzávažnější	Posun paradigmatu: koncepční změna v myšlení, řešení problémů, stanovení limitů, změna ve způsobu podnikání: prolomení myšlenkových bariér, závažná myšlenková změna

Yerkes-Dodsonova hypotéza popisuje, jaký tlak je jednotlivec schopen snést v souvislosti s organizační změnou. Platí zde tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, známý jako obrácená U-křivka. Yerkes-Dodsonova hypotéza říká, že do určitého stupně zatížení a stresu reaguje člověk na zvýšený stres zvýšením svého výkonu. V této fázi se jedná o prospěšný stres, který člověka stimuluje. Ovšem pokud je zátěž nadměrná, výkon se začne snižovat, dochází k únavě, vyčerpání, zdravotním problémům a ve fázi při extrémním stresu i k celkovému kolapsu jednotlivce.



Obr. 9 Obrácená U-křivka

1.13.1 Řízení pracovního výkonu

Podle Koubka (11, str. 8) je řízení pracovního výkonu „proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchů v práci“.

Podle Koubka (11, str. 13) je postatou pracovního výkonu „proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje činností, na kterém se jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí“.

Podle Koubka (11) řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení pomocí manažerů a musí jí být přizpůsobena i celá kultura organizace.

1.14 Organizační kultura

Podle Kellera (9, str. 56) pojem kultura označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“.

Vymezení organizační kultury je poněkud různorodé. Podle Killmanna, Saxtona a Serpy (10, str. 7) pojem organizační kultura označuje „sdílené hodnoty, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy“. Podle Denisona (8, str. 46) pojem organizační kultura označuje „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“. Furnham a Gunter (1993) se pokusili porovnat obsah všech definic a dospěli k formulaci tří nejobecnějších trendů: „chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího“.

1.14.1 Prvky organizační kultury

Podle Lukášové a Nového (15) jsou za prvky organizační kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označeny jako artefakty materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

1.14.2 Zdroje organizační kultury

Podle Lukášové a Nového (15) jsou za zdroje organizační kultury považovány:

- **Vliv prostředí** (národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavky a síla zákazníků, vliv profesionální kultury…)
- **Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů**
- **Vliv velikosti a délky existence organizace**
- **Vliv využívaných technologií**

Vedle uvedených vlivů patří podle Lukášové a Nového (15) ke zdrojům kultury bezesporu také organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování…), styl vedení atd.

1.14.3 Organizační chování

Podle Bělohlávka (1, str. 5) je organizační chování „věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích“. Vznikla sjednocením pohledů psychologie práce a organizace, sociologie práce a organizace s pohledem managementu.

Podle Bělohlávka (1, str. 6) „organizační chování studuje vliv organizace na chování lidí, působení individuálních rozdílů, organizační cíle, organizační struktury, organizační kulturu, role a moc v organizaci, konflikty, motivaci a motivování, styly a vedení lidí“.

Organizační chování získává podle Bělohlávka (1) poznatky ze dvou zdrojů:

- Postupem vědeckého výzkumu, ať už kvantitativního, který pracuje s čísly (míry spokojenosti, postojů vůči organizaci), nebo výzkumu kvalitativního, který pracuje s verbálními údaji (vyprávění)
- Z praktických zkušeností lidí v organizaci, kteří ze svých zkušeností vytvářejí teorie a ty pak ověřují aktivním experimentováním.

K řešení problémů požívá organizační chování řady intervencí-změn strategie, změn organizační struktury, změn organizační kultury, změn personálních, vzdělávání a výcviku pracovníků, změn technického a administrativního charakteru. Komplexní intervencí je organizační rozvoj, který obsahuje diagnózu, plán akce, vlastní akci a hodnocení jejich výsledků. Má-li organizace udržovat souběh s požadavky prostředí, musí organizační rozvoj probíhat trvale.

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Úvodní informace

Společnost, ve které jsem prováděla audit organizační struktury s názvem NESS Slovakia, s.r.o., je jednou ze společností, které se věnují poskytování služeb v IT-oblasti. Sídlí v Košicích na ulici Bačíkova 7 na Slovensku. Její hlavní činností je vývoj aplikací a jejich testování podle specifických potřeb zákazníků. To, co ji poskytuje komparativní výhodu oproti jiným podobným IT-firmám, je, že své služby poskytuje formou tzv. „Offshore“, tedy že zákazníkovi poskytuje kompletní služby v rozsahu jeho právě aktuálních potřeb.

Společnost byla založená v létě roku 2005 jako dceřiná firma nadnárodní společnosti Ness Technologies. V době, kdy jsem pobývala v místě sídla firmy, měla tedy za sebou první dva roky existence. V tomto období prošla neobyčejně složitým a dynamickým obdobím: založení společnosti a ustanovení základního týmu, angažování základního týmu, start prvních obchodních případů a přechod do normálního pracovního režimu. Skutečnost, že primární kritériem úspěšnosti každé ekonomické jednotky je rychlost, s jakou finanční výsledky poprvé vykáže tzv. „černou nulu“ a následně přejdou do výnosové fáze, měla za důsledek, že jiné, méně důležité úkoly byly řešeny buďto jen “ad hoc“, nebo byly odkládané na pozdější dobu. Optimalizace organizační struktury patřila do druhé skupiny.

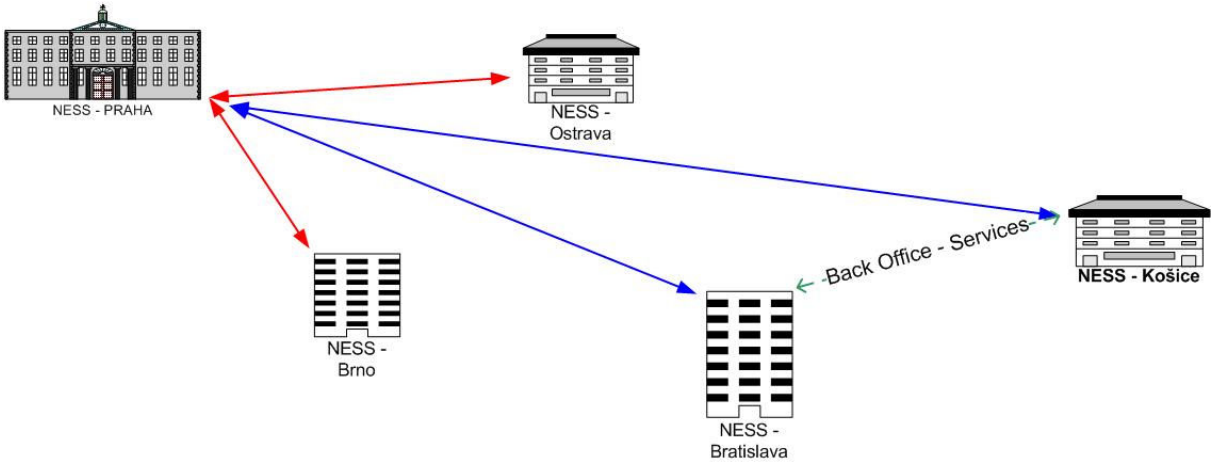
Shodou okolností byl podzim roku 2007, kdy jsem ve společnosti absolvovala praxi. Toto období bylo podle mého názoru ideální okamžik pro zachycení stavu „maximální neuspořádanosti“.

2.2 Prvotní fáze – získání informací o aktuální situaci

V Ness Technologies pracuje 7.500 vysoce kvalifikovaných specialistů, v šestnácti zemích v Severní Americe, Evropě a Východní Asii.

V Praze působí Headquarter, který řídí Střední a Východní Evropu.

Jednotlivé pobočky reportují tedy přímo pražské centrále. Ve vztahu k působení NESS v České a Slovenské republice je struktura zobrazená na Obr.10.



Obr.10 Struktura NESS v České a Slovenské republice

Pro svou praxi jsem si vybrala pobočku v Košicích. Důvodem byly dvě skutečnosti:

- Pobočka nabízí služby Offshore
- byla založená v létě 2005

ad 1) Offshore klade na řízení zvýšené nároky

ad 2) Pobočka je mladá, její organizační struktura je stále ještě ve fázi budovaní a optimalizace.

Praxe v sídle společnosti byla dvoutýdenní a byla rozdělená do dvou částí. První týden jsem byla součástí recepce. Druhý týden jsem pracovala jako pomocná administrativní pracovnice. Každá z obou rolí měla svá specifické vlastnosti a umožnila mi přístup k jiným okruhům informací.

2.2.1 Recepční

V nově vznikajících a rychle se rozvíjejících společnostech je pracovní náplň recepce mnohem rozsáhlejší, než je tomu u již zavedených společností. Vedle klasických činností jako je příjem návštěvníků firmy a jejich přesměrováním na

kompetentní pracovníky, příjem telefonických hovorů (a jejich vyřizování resp. předávání dál) a vedení agendy „Příchozí a odchozí písemnosti“ (neformální podatelna), se na recepci shromažďují i interní písemnosti, jako jsou pracovní výkazy nebo Cestovní příkazy, vydávají se zde cestovní doklady (jízdenky, letenky), zálohy na diety a zpětně se vybírají nevyčerpané částky, proplácejí se drobné nákupy za hotové.

2.2.2 Administrátorka

Stejně jako role „Recepční“ je v „mladých“ společnostech i pracovní náplň role „Administrátorka“ více než bohatá. Velká část její agendy je již předzpracovaná (recepce, vedoucí týmů, projektů,…), hlavním zdrojem úkolů je Top Management a do jisté míry i vedoucí projektů.

Hlavní úkoly administrátorky lze rozdělit do dvou hlavních skupin podle:

a) Recepce:
zpracování dodaných podkladů, příprava vyžádaných informací/podkladů

b) Management:
řešení „ad hoc“ požadavků managementu; příprava agendy meetingů, účast na meetinzích a zpracování výstupů z meetingů; zpracování podkladů (tabulky, grafy, seznamy,…) pro komunikaci s mateřskou firmou; komunikace se státní a městskou správou;…

Z výše uvedeného je zřejmé, že obě pozice (jak recepční, tak i administrátorka) jsou velice náročné a osmihodinová pracovní doba je v převážném počtu případů jen teoretická. Na druhé straně jejich výhodou byla možnost dostat se k celé řadě, ne vždy běžně dostupných, informací.

2.3 Získávání informací

Během své stáže ve společnosti jsem primárně musela plnit požadavky, které jsem dostávala od pracovníka, ke kterému jsem byla přidělená. Je jasné, že jako externista s pobytem omezeným na pouhé dva týdny, jsem nemohla dostávat úkoly stejné, jako kmenoví pracovníci. V převážné míře se jednalo o činnosti, kdy jsem byla nápomocná konkrétnímu pracovníkovi, při řešení jeho úkolů. Během této spolupráce a hlavně ve

volnějších chvílích jsem vedla rozhovory se zaměstnanci společnosti. Cílem rozhovorů bylo získat informace o průběhu založení a rozvoje společnosti za uplynulé dva roky. Tím, že zdrojem informaci byli jak řadoví pracovníci, tak i někteří členové managementu, jsem mohla srovnávat více pohledů a názorů na stejnou problematiku.

2.4 Popis současného stavu

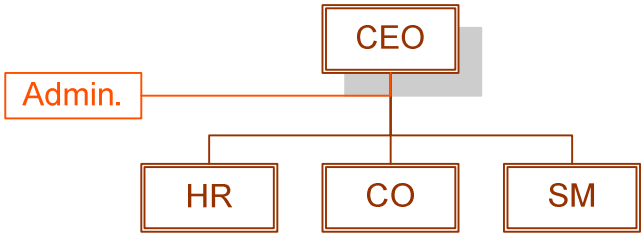
Je nutné opětovně zdůraznit, že v době stáže se společnost stále ještě nacházela ve fázi dynamického rozvoje. Pro pochopení současného stavu, jeho analýzu a definici slabých míst, je nutné posuzovat celé uplynulé období. Celá řadu současných jevů má totiž svůj původ v minulosti.

2.4.1 Založení společnosti

Společnost byla založená v létě roku 2005. V první fázi byly obsazeny jen pozice Top Managementu, zvláště ředitel společnosti, HR a administrátorka. Jejich primárním úkolem bylo, vedle organizačních úkolů, jako je např. zajištění budovy a jejího vybavení, komunikačních linek a dalších, angažování prvních vývojářů a vytvoření základního týmu pro pokrytí prvních obchodních případů. V této fázi bylo rozhodující získat dostatečný počet výkonných pracovníků. Kritéria jako jsou např. specializace nebo seniorita byly v daném okamžiku až sekundární.

Je to pochopitelné, protože pozice nového zaměstnavatele na trhu pracovních sil je vždy obtížná. Pohybujeme-li se v oblasti IT, kde panuje dlouhodobý a celosvětový (!) nedostatek zdrojů, je situace o to komplikovanější. Nabírání nových pracovníků neusnadňoval ani fakt, že pro odborné posouzení uchazečů nebyli k dispozici kvalifikovaní pracovníci.

Organizační struktura společnosti byla velice jednoduchá (viz. Obr. 11).



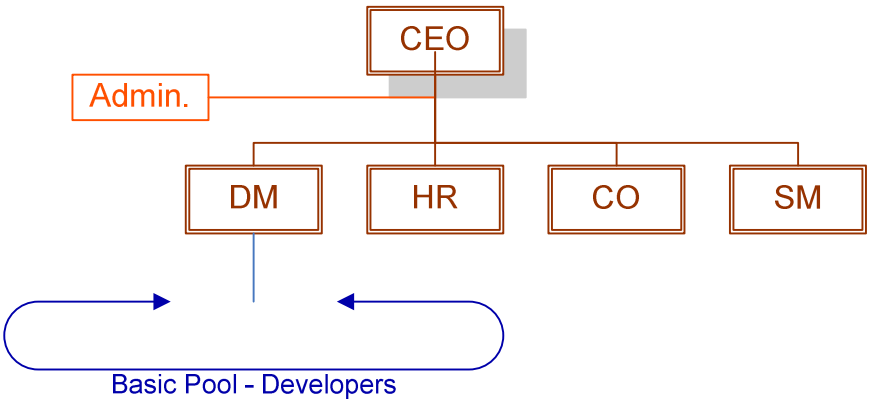
Obr. 11 Výchozí organizační struktura

2.4.2 Situace po třech měsících

Během následujících měsíců byly vytvořený základní tým vývojářů různých specializací a různé seniority. Organizační struktura v rovině Top Managementu byla doplněná o roli „Delivery Manager“ (viz. Obr. 12), který se staral o utilizaci členů týmu a doplňování jejich odborných znalostí.

Strukturu základního týmu nebylo v tomto okamžiku nutné pevně definovat, protože jeho velikost umožňovala přímou komunikaci. Dalším důvodem byla skutečnost, že většině zaměstnanců stále ještě běžela tříměsíční zkušební lhůta (tedy, mohlo docházet k ukončení spolupráce).

Komunikace uvnitř Top Managementu a se základním týmem vývojářů probíhala převážně přímo.



Obr. 12 Organizační struktura po třech měsících

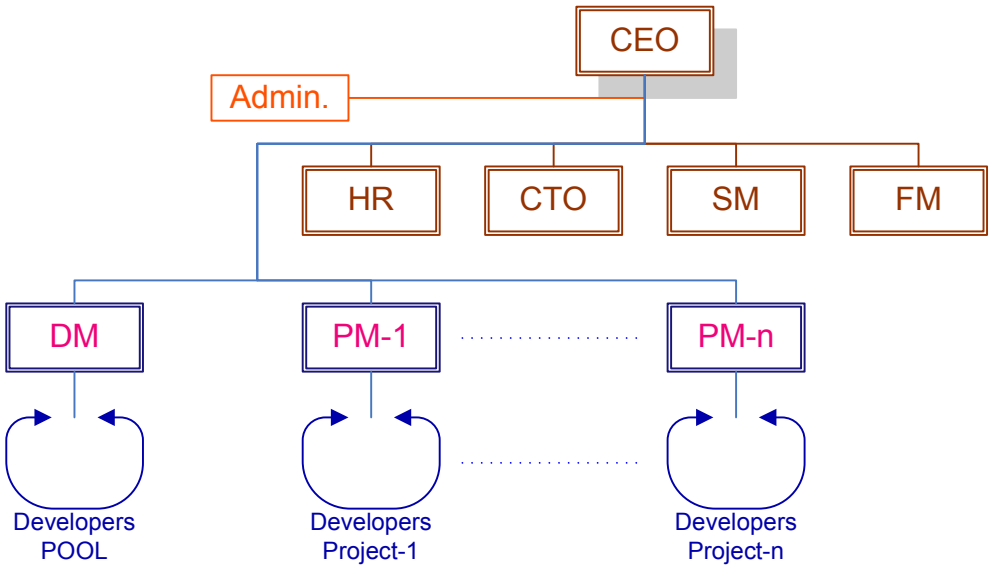
2.4.3 Konec roku 2005

Ve zbývajících měsících roku 2005 došlo k první zásadní změně v organizační struktuře. Převážné většině nově angažovaných zaměstnanců doběhly zkušební lhůty a tým se stabilizoval. Celkový počet vývojářů se přiblížil první mezní hranici – padesáti lidí.

Práci zahájily první projekty a část specialistů byla organizačně převedena ze základního týmu vývojářů do jednotlivých projektových týmů.

I když navenek vystupoval základní tým vývojářů jako monolitická jednotka, interně se začal diferencovat na menší skupinu, do které se intuitivně začleňovali další, nově angažovaní pracovníci, a na větší skupinu, již kmenových zaměstnanců. I tato skupina kmenových pracovníků se dále vnitřně štěpila na menší podskupiny podle odborné specializace.

Organizační struktura společnosti po třech měsících existence je zobrazena na Obr. 13.



Obr. 13 Organizační struktura po třech měsících

2.4.4 Rok 2006

V roce 2006 se uskutečnily dvě významné změny:

- akvizice menší, regionálně působící firmy

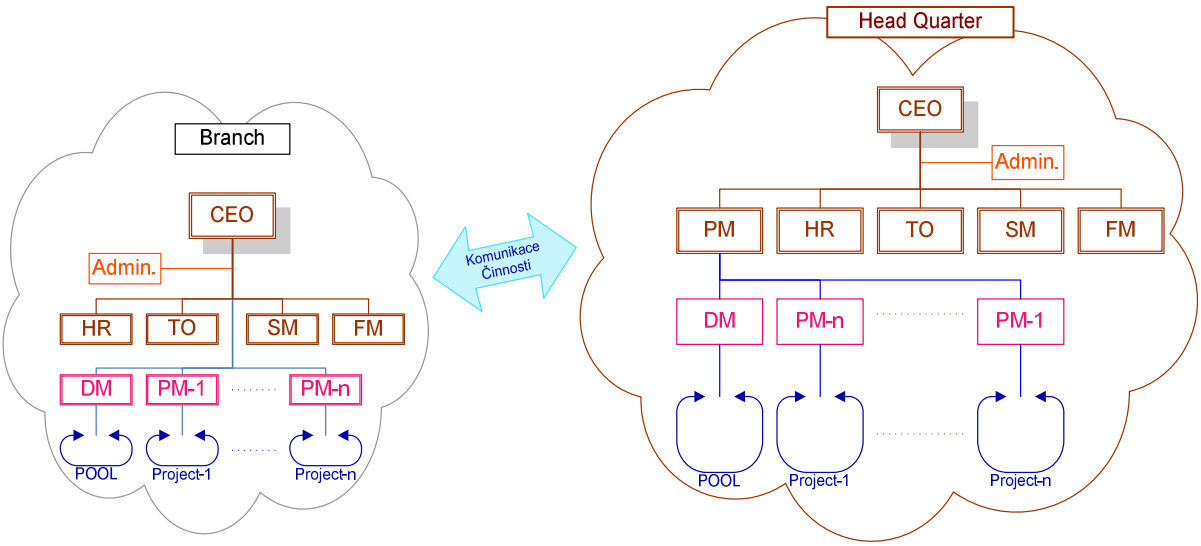
- změna v rozdělení kompetencí a činností mezi místní a mateřskou firmou

Akvizice firmy

Akvizice menší firmy znamenala vedle skokového nárůstu počtu zaměstnanců i „import“ její firemní kultury a „duplikování“ některých pozic v Top Managementu. Zatímco začlenění „professionals“ do stávající struktury proběhlo v odborné rovině bez znatelnějších komplikací – byl vytvořený další tým a posíleny týmy stávající, jistý problém se stalo optimální využití vedoucích pracovníků. Řešením bylo výběr těch nejvhodnějších a nabídnutím uplatnění na jiných funkcích duplicitním pracovníkům.

Změna v rozdělení kompetencí a činností

Změna v rozdělení kompetencí a činností mezi místní a mateřskou firmou měla za cíl využit synergického efektu, tj. pro ekvivalentní činnosti není třeba mít v obou lokalitách výkonnou skupinu (pracovníka). Z pohledu stávajících procesů to však znamenalo jejich změnu. Změněné postavení v rozdělení kompetencí a činností znázorňuje Obr. 14.



Obr. 14 Organizační struktura po změně kompetencí

Ke konci roku 2006 dosáhla společnost hranice 100 zaměstnanců.

2.4.5 Rok 2007

Rok 2007 byl význačný ve dvou oblastech:

- získání význačných zakázek
- explozivní nárůst počtu pracovníků

Od samotného založení společnosti probíhala velice bohatá obchodní aktivita, ve které byly zúročované dosavadní výsledky a dobré reference mateřské firmy. Objem zakázek a význam obchodů postupně rostl a v roce 2007 byly uzavřené rozjednané velké obchodní případy. To mělo za následek požadavek na další rychlý nárůst počtu zaměstnanců firmy. Koncem roku 2007 překročil počet zaměstnanců hranici 200!

Tento rychlý nárůst byl v rovině středního i Top managementu pokrývaný ze stávajících zdrojů.

Struktura společnosti zůstala stejná, jako je schematicky znázorněno na Obr. 13.

2.4.6 Shrnutí

Během pouhých dvou roků (léto 2005 – léto 2007) bylo dosaženo vynikajícího výsledku. Na „zelené louce“ byla vybudovaná firma, která se v krátké době dostala do kategorie „středně velká firma“, a která dosáhla kladného hospodářského výsledku. Tento rychlý vývoj byl však mnohdy na hranici „přehřátí“ a organizační struktura byla jednou z daní rychlého růstu.

2.5 Analýza problému a definice slabých míst

V kapitole 2.5 Analýza problému a definice slabých míst nejprve vymezíme obsah problematické oblasti, definujeme pojem „slabé místo“ a identifikujeme slabá místa a bude-li možné, i příčiny jejich vzniku.

2.5.1 Definice pojmů

Pro další použití si nadefinujeme pojmy a určíme jejích význam:

Definice analyzovaného problému

Obsahem je optimalizace organizační struktury organizace. Analyzovanou oblastí (oblastí problému) tedy budou:

- části v organizační struktuře, které omezují, komplikují komunikaci mezi jednotlivými organizačními jednotkami a/nebo vrstvami, nebo dokonce do komunikace vnášejí „šumy“
- procesy, které nevedou efektivně k požadovanému výsledku, nebo které mají negativní vedlejší účinky

Definice pojmu „slabé místo“

Pod pojmem „slabé místo“ budeme chápat ten prvek v organizační struktuře nebo v procesu, která je příčinou nedostatečné, nebo chybné komunikace, nebo neefektivity daného procesu.

Definice cíle optimalizace

Cílem optimalizace je navržení změny v organizační struktuře nebo procesu, která povede k odstranění stávajícího problému.

Firemní kultura

Pod pojmem „firemní kultura“ (ve vztahu k 1.14 Organizační kultura) budeme chápat soubor modelů chování, jakým se společnost vymezuje směrem k svému okolí. Směrem ke svým zaměstnancům a jakým zaměstnanci tento model přejímají za svůj a dále ho šíří (uvnitř firmy i ven z firmy).

Firemní kultura je jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících stabilitu zaměstnanců (dokonce více, než je výše finančního ohodnocení) a určujícím atraktivitu společnosti na trhu pracovních sil.

Firemní procesy

Firemní procesy (ve vztahu k 1.12 Rozvoj organizace) jsou jednoznačné postupy při řešení situací, které nastávají v životě firmy. Definují vstupní bod řešení, role, které se na řešení podílejí, pořadí jejich aktivity, podmínky, za kterých proces může postoupit do další fáze, resp. dobu, do kdy musí daná fáze ukončená a možné výsledky řešení. I

sebeliberálnější skupina se bez, alespoň elementárních, procesů neobejde. V opačném případě skončí ve všeobecném chaosu. Základní vlastností strukturovaných (organizovaných) systémů jsou právě jejich procesy.

2.5.2 Analýza problému

Problémy lze identifikovat v oblastech:

- Organizace týmu:
    - Produktivního
    - Back-Office
- Firemní kultura
- Firemní procesy

Organizace týmu „Professionals"

Jak bylo popsané v kapitole „2.4 Popis současného stavu", vývoj firmy od jejího založení, až do stavu, kdy má přes sto utilizovaných specialistů, byl velice krátký a navíc se odehrával v komplikovaném prostředí. Analyzovaná společnost podniká v oblasti IT, konkrétně v oblasti vývoje a testování zákaznických aplikací. Tedy v oblasti, kde panuje vysoký konkurenční tlak a současně, kde dlouhodobě panuje nedostatek kvalifikovaných sil. I když v místě, kde firma působí, má sídlo Technická Univerzita produkující absolventy s požadovaným vzděláním, není ani zde situace nijak růžová. Vysokou poptávku po kvalifikovaných silách na pracovním trhu dále zvyšuje přítomnost dalších velkých firem podnikajících ve stejné oblasti. Obecně je místě nedostatek IT-specialistů bez ohledu na délku jejich praxe.

V první etapě rozvoje společnosti, v roce 2005 byla situace navíc komplikovaná slabou „image" (nový hráč na místním trhu). HR oddělení proto muselo projevovat obzvláštní invenci pro získání dostatečného počtu odborníků pro vytvoření základní skupiny. To se sice podařilo, avšak za cenu poměrně nesourodého konglomerátu různě specializovaných zaměstnanců, a s různou úrovní jejich seniority. V následujících měsících roku 2005 bylo nutné s některými z nich spolupráci ukončit (ve většině případů byl zásadní důvodem rozpor mezi proklamovanými a reálnými znalostmi, v několika málo případech pracovní morálka neodpovídala požadavkům zaměstnavatele). Vynucené propouštění mělo dva negativní důsledky. Velikost týmu se

zmenšila, ale hlavně, propuštění jedinci vedli v místě negativní kampaň. To opět zpětně komplikovalo pozici společnosti při doplňování a rozšiřování týmu. Koncem roku 2005 bylo přesto dosaženo první mezní hodnoty – padesát zaměstnanců. Problém však zůstávala jeho struktura. V týmu převažovali pracovníci s úrovní „Junior“, resp. „Experienced“. Počet pracovníků úrovně „Senior“ byl nízký.

V roce 2006 růstu počtu zaměstnanců pokračoval, a to dvojím způsobem:

- nabíráním nových zaměstnanců
- akvizicí menší firmy

Postupně, jak se zvyšovala atraktivita společnosti, zlepšovaly se i úspěchy různých náborových akcí. Proti tomuto vlivu působila rostoucí poptávka ostatních, v místě působících IT-společností. Důsledkem obou faktorů byl pokračující příliv pracovníků kategorie „Junior“ a „Experinced“ a přetrvávající nedostatek pracovníků kategorie „Senior“.

Akvizice menší firmy měla za důsledek skokový nárůst pracovníků, včetně fungující organizační struktury. Současně však s sebou přinesla své vedoucí pracovníky a svou vlastní firemní kulturu. To mělo za následek zásah do budované organizační struktury.

Rok 2007 byl již ve znamení dobrého jména společnosti na místním trhu pracovních sil. Požadavek navýšit stav během jednoho roku na dvojnásobek však situaci při získávání nových zaměstnanců nijak nezlepšil. Současně vysoká poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích velice rychle zvedala jejich cenu.

Důsledkem uvedené situace bylo, že tým byly tvořené převážně z „Juniorů“ a „Experinced“. Počet „Seniorů“ a Project Managerů byl nízký a nedosahoval reálné potřebě.

Organizace Back-Office týmu

Důležitou složkou každé společnosti je tzv. Back-Office tým, který zajišťuje nezbytnou administrativu. Kvalita jeho pracovníků dokáže výrazně ovlivnit chod společnosti. Jako i v jiných oblastech, je na trhu pracovních sil nedostatek kvalitních administrativních sil. Vedle odborné průpravy totiž hraje velkou roli i míra praktických zkušeností.

Přestože i zde byl problém získat dobré pracovníky, byla situace přece jenom lepší, než ve srovnání s odborným týmem. Velkou roli sehrála i akvizice firmy, která s sebou přinesla i část vlastního Back-Office (a s dlouhodobou praktickou zkušeností).

Firemní kultura

Budování firmy od samotného začátku s sebou nese náročný úkol definovat a hlavně prosadit firemní kulturu. Velkou výhodou je, pokud se jedná o dceřinou společnost, protože zde je firemní kultura již definovaná a „stačí“ ji jen zavést. Důležité však je, aby byl udržený dostatečný počet nositelů (management, senioři) tak, aby ji dokázali prosadit mezi novými zaměstnanci, alespoň do té doby, než se stane běžnou normou.

V prvním období (do začlenění pobočky koupené firmy) byla firemní kultura budovaná jen okrajově. Po začlenění celé skupiny bylo zřejmé, že vedle sebe stojí dva odlišné modely chování. Pracovníci, kteří byli získání jednotlivým náborem, se vyznačovali nižší sebereflexí, přeceňováním vlastních znalostí a nižší odpovědností (za výsledky své práce, za tým, společnost). Pracovníci, kteří přišli z druhé firmy, se vyznačovali vysokou loajalitou vůči „své firmě“, odpovědností za své činy a týmovým duchem.

To, společně s faktem, že tato skupina byla navíc správcem vlastního specializovaného produktu, mělo za následek přetrvávající separaci obou skupin.

Firemní procesy

Vytvoření optimálních firemních procesů je z pohledu doby jejich realizace časově nejnáročnější. V podstatě se dá říci, že se jedná o stálý, nikdy nekončící vývoj - společnost se v čase vyvíjí a mění a tomu se musí přizpůsobovat i firemní procesy.

Při vytváření nové firmy byla definovaná základní organizační struktura (viz. Obr. 11). Vzhledem k tomu, že výkonní jedinci byli do svých rolí vybíráni podle náročných kritérií (jako jsou např. dosavadní praxe v dané oblasti, nebo její délka), postačilo definovat jen několik jednoduchých procesů (rozdělení kompetencí, forma reportování, řešení konfliktních stavů). Úprava procesů, jako reakce na vyvíjející se situaci, byla jednoduchá a odehrávala se v operativní rovině (na jednání Top Managementu byl

definován problém, navrhnuta řešení, definována finální změna a upravený proces vstoupil okamžitě v platnost).

Nároky na procesy se zvětšily po vytvoření základního týmu vývojářů. Cca padesát vývojářů různé specializace a rozdílné praxe bylo nutné řídit při absenci Project Managerů, a přitom nevázat kapacity Top Managementu. Za tímto účelem byla zřízená role „Group Manager“. Hlavním úkolem této role bylo vytvořit novou organizační strukturu a zajistit informační kanál mezi Top Managementem a podřízenou skupinou.

Zásahem do budování firemních procesů byl i nákup externí firmy. Ta si s sebou přinesla své procesy, které již byly ověřené v praxi a ve společnosti „zažité“. I když se většinou jednalo standardní, obecně používané, procesy, přesto muselo dojít v některých jejich částech ke změně (jako například změna odpovědné osoby nebo jiný SW pro správu údajů).

Asi největším zásahem do firemních procesů byla změna kompetencí a Back-Office činností mezi místní a mateřskou firmou. Část administrativy byla přenesena do mateřské firmy a na lokální firmě zůstala funkce sběrného a distribučního místa. V rovině procesní to znamenalo upravit některé stávající procesy tak, aby reflektoval změnu v místních procesech a současně k nim vytvořit navazující procesy pro komunikaci mezi pobočkou a centrem.

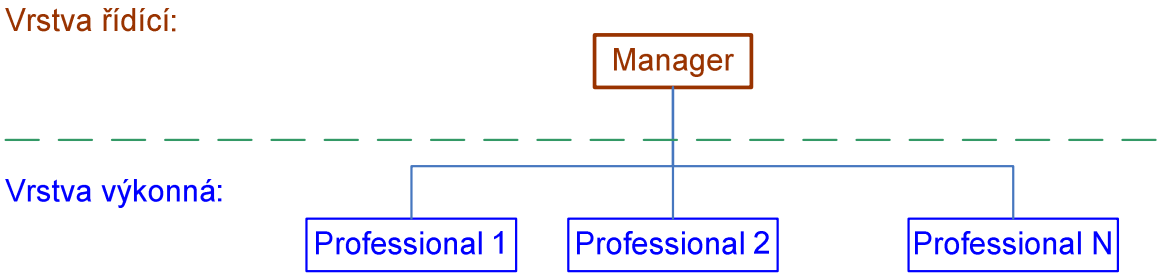
2.5.3 Definice problému

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.5.2 Analýza problému, potenciál na zlepšení mají tři oblasti:

- Struktura týmu
- Firemní kultura
- Firemní procesy

Struktura týmu

Každá množina spolupracujících prvků musí mít v konečném důsledku „pyramidovou“ strukturu. A i v jen minimalistické rovině má alespoň dvě úrovně. Výkonnou a řídící (viz. Obr. 15). Všechny ostatní struktury se od této odvozuji (většinou formou hierarchického spojování základní struktury).



Obr. 15 Pyramidová struktura

Vynechání vrstvy řídící, resp. její rozložení na větší počet jedinců vede k chaosu (nekončící diskuse na téma „kdo tu rozhoduje“) a ke ztrátě funkčnosti.

Vedení každé organizační jednotky musí být reprezentované vždy jednou osobou. Právo rozhodovat s sebou současně nese i odpovědnost za svá rozhodnutí. Na vedoucí pozici je proto nutné dosazovat jedince, kteří jsou ochotni a schopni obě role splnit. Při práci s lidmi pak hraje velkou roli předchozí zkušenost. V ideálním případě mají vedoucí i přirozenou autoritu. K získání/projevení těchto vlastností je zapotřebí dostatečná doba. Pokud je skupina vytvářená z cizorodých prvků a příliš rychle, nebude dostatek prostoru pro jejich identifikaci a následné ustanovení do funkce (syntetická tvorba týmu). Další formou může být vyčkání, až se ve skupině vytvoří struktura s přirozeným a akceptovaným vůdcem (organická tvorba týmu).

V analyzované společnosti nebyl minimálně prvních 12 měsíců prostor pro identifikaci, resp. pro projevení se „vůdčích“ osobností. Pokud se podařilo takové jedince identifikovat, neznamenalo to automaticky jeho získání pro vedoucí roli. Odborně zdatní a v praxi zkušení jedinci většinou nechtějí převzít odpovědnost za tým,

protože jsou si vědomi negativních důsledků této role (změna vnímání ze strany skupiny a ztráta technické odbornosti).

Při krystalizaci skupiny se navíc většinou jako první projeví extroverti a/nebo, což je horší, jedinci s hypertrofovaným sebevědomím. Jejich ustanovení do funkce pak má za následky dlouhotrvající potíže a náprava škod stojí nemalé úsilí.

Spojení dvou kultur – nově vznikající a ještě nevyhraněné struktury a existující a stabilní struktury (akvizice jiné firmy) s sebou nese také svá rizika. Příslušníci integrované jednotky nemusí vždy vnímat koupi své firmy pozitivně (nepřátelské převzetí) a mohou se začít vymezovat oproti hlavní jednotce. Vzniká tak „stát ve státě“ a poměřování „my a oni“.

Při přeskupení obou skupin (vytvoření nových týmů z obou skupin) může toto napětí eliminovat. Záleží na početní síle a síle jednotlivých autorit.

Firemní kultura

Firemní kultura je výsledek dlouhodobého procesu, ve kterém vzniká vymezení směrem dovnitř:

- co je správné, co ne, co děláme, kam směřujeme, jaké jsou možnosti odborného rozvoje, jak je práce zajímavá/perspektivní, jaký je pocit jistoty,…

a směrem ven:

- historie, kvalita, spolehlivost, perspektiva,…

Vymezení se směrem ven a akceptace společnosti okolním „světem“ se v dlouhodobém horizontu realizuje pouze a výhradně jen na základě skutečných projevů.

Vymezení se dovnitř je výchovný proces, ve kterém se podporují žádané (a žádoucí) vlastnosti a potlačují vlastnosti nežádoucí. Prosazení tohoto záměru je možné jen tehdy, pokud existuje dostatečně silná skupina s požadovanými vlastnostmi, která je každodenním působením (vzorem, upozorněním, varováním, sankcí) předává ostatním.

Pokud není dosaženo onoho kritického poměru, bude proces tvorby a prosazení firemní kultury dlouhý a náročný.

Velice důležitým faktorem je i konzistentnost firemní kultury. Je sice naprosto přirozené, že v čase, popř. při změně podmínek dochází ke změně (pravidel, vzorců chování, atd.). Ke změnám však nesmí docházet příliš často, resp. bez zřejmých důvodů (důvody ke změně musí být zřejmé především členům společnosti!). Časté, resp. nezdůvodněné (nedostatečně zdůvodněné) změny, mají za následek oslabování vnímání firemní kultury až do její naprosté ztráty.

V analyzované společnosti se vyskytoval především první zdroj problémů. V prvním období de facto neexistovali žádní „kmenoví pracovníci“ kteří by byli nositeli firemní kultury. Skupina byla tvořena shlukem jedinců, s vlastními představami, zvyklostmi, zkušenostmi. I když se v následujícím období začali ze skupiny profilovat autority, stále jich bylo málo pro dosažení potřebného poměru při prosazování vlastní firemní kultury.

Vznik a akceptaci firemní kultury jejími zaměstnanci rovněž negativně ovlivnila akvizice třetí firmy a změna v rozložení kompetencí mezi lokální a mateřskou firmou.

Akvizicí byl, do teprve se vytvářejícího prostředí, vnesený cizí prvek. Sice to na jedné straně působilo pozitivně – nová skupina má svou firemní kultura a je na ní zvyklá, ale této výhody je však možné využít jen tehdy, pokud se příliš neodlišuje od firemní kultury vlastní. Rozdíly jsou totiž vnímané negativně v obou skupinách. Integrovaná skupina bývá velice citlivá na změny v dosavadním stavu („až doposud nám to fungovalo a teď nás bude někdo něco učit“). V budovaném kolektivu je problém dokonce dvojnásobný. Na jedné straně dochází ke konfrontaci „shora“ prosazované domácí firemní kultury se zažitou kulturou skupiny integrované, a na straně druhé je i silné vymezování vůči integrované skupině („nejsou přece o nic lepší, než my“).

Snad právě proto je možné pozorovat, že firemní kultura se začíná stávat součástí společnosti, teprve až v druhé polovině roku 2007.

Firemní procesy

V první etapě vývoje se ještě nedá mluvit o firemních procesech. Velikost (resp. „malost“) skupiny a rychlost změn (růst z jednotek na desítky členů a vytváření základů organizační struktury) vyžadovala „ad hoc“ reakci na vznikající situace, založené na obecně platném a vžitém předpokladu, že nadřízený definuje úkol a podřízený úkol řeší. Uvedený přístup opomíjí zásadní význam rolí, kterou oba účastníci ve společnosti

zastávají. Pozitivem bylo rychlé, operativní řešení problémů. Nevýhodou však byla nekoncepčnost řešení a hlavně, vytváření zvyku („takhle se to dělalo vždycky“).

V druhé fázi rozvoje firmy, kdy byla definovaná organizační struktura, bylo započato s definováním procesů právě ve vztahu k rolím. Dvě okolnosti však snižovaly efektivitu tohoto úsilí. Malý počet zkušených pracovníků s dostatečnou praxí byl příčinou, proč na některé pozice (Team Leader, Group Manager,…) byli dosazováni junioři (viz. 0 Organizace týmu). To mnohdy vedlo k přeceňování své pozice a odmítání odpovědnosti za danou oblast a/nebo posouvání odpovědnosti dále. Druhou okolností pak byl zvykové řešení problému („takhle se to dělalo vždycky“).

Další velký vliv na tvorbu procesů mělo integrování koupené firmy. Ta si s sebou přinesla své, a již zažité, procesy, které bylo nutné nahradit místními, resp. je upravit podle místních podmínek.

Posledním zásahem do tvorby procesů byla změna v rozdělení kompetencí mezi mateřskou a místní firmou. Tento vliv se sice týkal jen části procesů, převážně jen těch, které řídily předzpracování informací, komunikaci mezi oběma lokalitami a zpětnou redistribuci informací z centra.

3 Vlastní návrhy řešení

Návrh optimalizovaného stavu se týká všech uvedených oblastí, tedy struktury týmu, firemní kultury a firemních procesů, z nichž každá má svůj význam a současně ovlivňuje ostatní.

Struktura výkonného týmu

Ve společnostech, které zaměstnávají vysoce kvalifikované pracovníky, zvláště pak v oblasti IT-technologií, je nutné si uvědomit, že se jedná o lidi s vysokou inteligencí, schopné analytického myšlení a se silnou osobností. Při řešení svých pracovních úkolů se však pohybují ve virtuálním světě. To vede k určitému specifiku v komunikaci s okolním světem. Vedoucí pracovník proto musí být schopný „mluvit jeho jazykem“. Informace (rozhodnutí, nařízení,…) musí být jasné, konkrétní, jednoznačné a konzistentní. Založené musí být na faktických znalostech.

Pozice Team Leader nebo Group Manager musí zastávat jen lidé, kteří současně splňují podmínky:

- Mají excelentní nebo alespoň velmi dobré odborné znalosti
- Mají praktické zkušenosti z účasti na dvou velkých projektech na pozici alespoň Experienced Developer

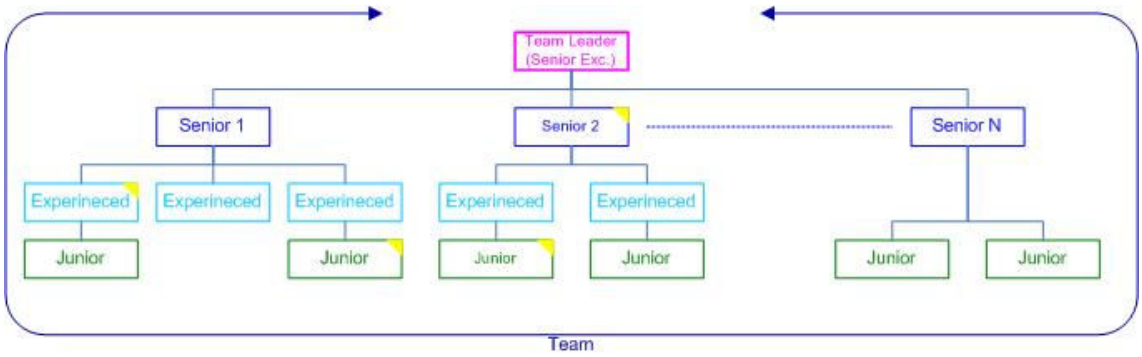
Na pozice Project Managerů, kteří vedou vývojové týmy, mohou být ustavováni jen pracovníci, kteří již mají praktické zkušenosti z vedení pracovních skupin.

Zvláště v prvních fázích budování společnosti je nutné dodržovat výše uvedená pravidla! Trendy nastavené v začátcích firmy totiž ovlivňují její další vývoj mnohem více, než po dosažení stabilního stavu. Optimální cestou pro získání kvalitních pracovníků na střední management je jejich nákup. I když by se mohlo zdát, že to je v úvodní, nákladové fázi budování firmy jen dalším výdajem, jsou celkové náklady v konečném důsledku mnohem nižší, než napravování škod vzniklých nevhodně obsazenými vedoucími pozicemi.

Vytvořením prvotních skupin s kvalitním vedením umožní společnosti rychlé a bezproblémové zahájení produktivní práce (a tím i přechod do výnosové fáze).

Pracovní týmy s kvalitním Vedoucím týmu se stávají samostatnými jednotkami, které již nevyžadují žádnou zvláštní kontrolu ze strany Top Managementu.

Vedoucí týmu mohou následně rozvíjet strukturu týmu tak, aby byly plněné běžné pracovní úkoly a současně se zvyšovala odborná úroveň jeho členů. Vzorový model je uvedený na Obr. 16.



Obr. 16 Struktura týmu

Zkušenější pracovníci mají přidělené pracovníky méně zkušené, resp. se slabšími odbornými znalostmi. Pod jejich vedením se tak mohou dále a řízeným procesem rozvíjet („learning by doing“). Vytvoření „subtýmů“ současně posiluje přirozenou autoritu – „nadřízeným“ je člověk s většími odbornými zkušenostmi.

Vedoucí týmů v této struktuře mohou mnohem snáze identifikovat další potenciální autority (na obr. označené žlutým trojúhelníkem).

Budování „zdola nahoru“ vede k vytvoření kvalitních, vysoce výkonných týmů.

Struktura Back-Office týmu

Ve struktuře Back-Office – týmu platí podobné zásady, jako v produktivním týmu. Na klíčová místa musí být zajištěné kvalifikované pracovní síly s praxí již v okamžiku prvotní fáze budování společnosti. Na začátku své činnosti jsou schopné převzít svou agendu a i případné přetížení zvládnou bez větších problémů. Tím, že již mají praktické zkušenosti, dokáží řešit své úkoly samostatně, bez zbytečné komunikace s Top Managementem.

V další etapě rozvoje společnosti, kdy se počet zaměstnanců dále zvyšuje, může být prvotní Back-Office-tým rozšířený o další síly – bez větších praktických zkušeností (nebo dokonce o juniory). Tím, že jsou přidělené ke zkušeným a ve firmě již etablovaným pracovníkům, získávají praktické zkušenosti a současně se ztotožňují s firemní kulturou.

Firemní kultura

Vytvoření dobré firemní kultury je náročný a dlouhodobý proces, probíhající směrem dovnitř firmy a směrem ven z firmy, k zákazníkům i konkurenčním společnostem.

Oba typy firemní kultury je nutné od okamžiku jejího založení (resp. obecně vzato, současně s vytvářením business plánu je vhodné definovat si základní body firemní kultury). V analyzované společnosti byla situace dobrá v tom, že byla zakládaná jako společnost dceřiná. Mohl být tedy použitý již hotový model.

Při budování firemní kultury je nutné, aby se společnost deklarovala a byla vnímaná jako společnost, která:

- je dlouhodobě perspektivní zaměstnavatel
- nabízí zajímavou práci/projekty
- poskytuje možnosti dalšího odborného rozvoje
- má dobré pracovní prostředí
- má dobrou pracovní atmosféru
- má otevřenou komunikaci (mezi managementem a zaměstnanci)
- váží si svých zaměstnanců
- má jasná pravidla a dodržuje je
- je zákazníky vnímaná jako kvalitní a spolehlivý partner

Image společnosti založená na uvedených zásadách je základní podmínkou jejího dalšího úspěšného rozvoje. Na trhu pracovních sil bude mít komparativní výhodu před ostatními zaměstnavateli, a proto si bude moci vybírat z uchazečů jen ty nejlepší pracovníky. Pracovní týmy postavené na kvalitních odbornících pak budou nadále upevňovat pozici společnosti u zákazníků jako kvalitního a spolehlivého partnera při řešení jeho potřeb. V kladné zpětné následně poroste její atraktivnosti na trhu práce…

Firemní procesy

Od samého počátku existence společnosti je nutné začít s definováním a dodržováním firemních procesů. Každý nový proces nebo každá změna stávajícího procesu musí být založena na jeho analýze (účel, jednotlivé kroky, práva/odpovědnosti, forma vstupu a výstupu,…). Po návrhu procesu musí následovat, důkladná vnitřní oponentura, která odstraní případné nedostatky. Při analýze, návrhu a oponentuře musí být součásti řešitelů i zástupce dotčené skupiny pracovníků, aby mohly být včas reflektované připomínky z praxe.

Po zavedení nového procesu do praxe by neměly následovat jeho korekce. Nový proces znamená změnu v dosavadním stavu a přechodné období mezi jeho spuštěním a akceptací ze strany zaměstnanců je vždy velice citlivé a zdrojem různých chyb. Pokud by v tomto období mělo dojít ke změně procesu, zvýšilo by se procento chyb a případná averze vůči procesu. Je nutné mít na paměti, že nepřímým důsledkem je i zvýšená kritičnost vůči managementu.

V následující části budou uvedené některé důležité procesy:

Forma komunikace

Forma komunikace mezi jednotlivými vrstvami v organizační struktuře je jedním z nejdůležitějších firemních procesů. Proces musí garantovat:

- Bezchybnost komunikace
- Aktuálnost informace
- Adresnost komunikace

Pokud jsou v komunikaci nedostatky, je vysoká pravděpodobnost zkreslení nebo nesprávnému pochopení předávané informace („komunikační šumy).

Hodnocení pracovníka

Velmi důležitý proces je proces pravidelného hodnocení pracovníků, který hodnotí dosavadní výsledky zaměstnance a určuje mu cíle na další období. Hodnocení zaměstnance musí proběhnout minimálně jednou ročně. Optimální perioda je dvakrát ročně. Ve zvláště citlivých případech je možné přejít na častější setkání. Počet hodnocení by však neměl být častěji, než třikrát do roka.

Poznámka 1:

Pokud je nutné pracovat se zaměstnancem častěji, nejedná se o pravidelné hodnocení, ale o větší problém (v komunikaci, v kvalitě práce, v osobnostních vlastnostech,…), který je nutné řešit jiným způsobem (viz. „Action plan“).

Poznámka 2:

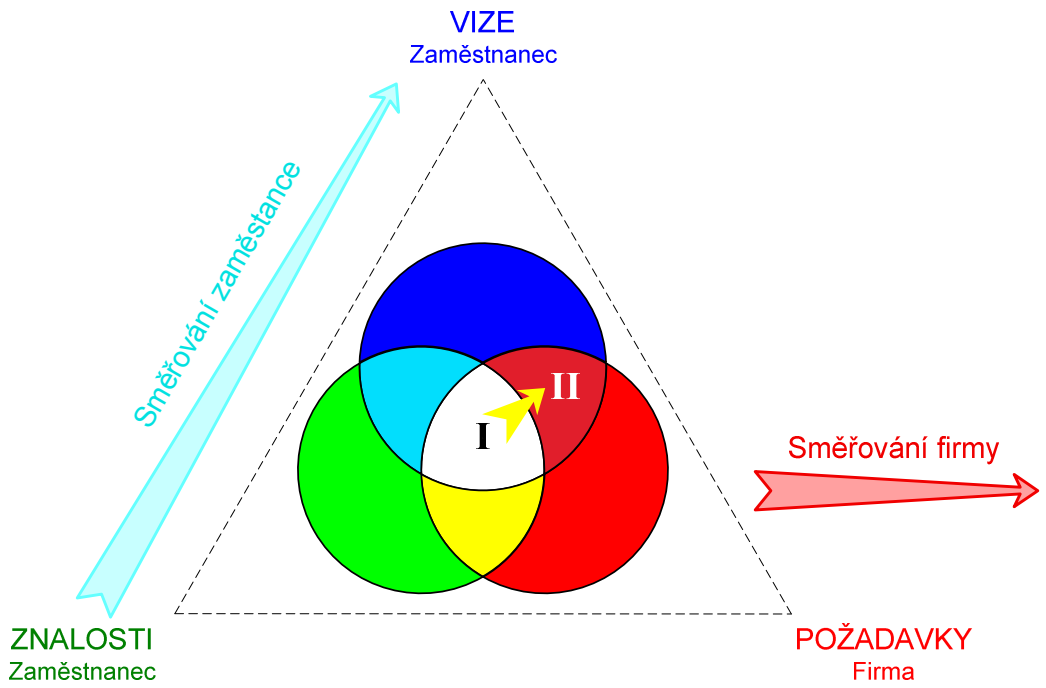
Ve skutečnosti se proces hodnocení skládá ze dvou samostatných procesů, přičemž význam druhého bývá opomíjený. V naší analýze budou oba procesy uvedené odděleně.

Hodnocení pracovníka I

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších procesů. V pevně stanovených intervalech se setkávají přímý nadřízený a zaměstnanec, aby spolu prošli rozsah splnění úkolů, které byly stanovené na minulém setkání a současně se definují úkoly (cíle) nové. Z každého hodnocení musí být vyhotovený písemný zápis, ve kterém jsou zachyceny všechny podstatné informace (nejlépe je použít pro hodnocení interní formulář). Zápis pořizuje nadřízený a zaměstnanec musí mít možnost se k finální formě písemně vyjádřit a jeho vyjádření musí být součástí finálního zápisu. Obsah zápisu musí být potvrzený podpisem obou účastníků. Hodnocení pracovníka musí být vedené ve věcné rovině a nesmí být formální.

Hodnocení pracovníka II

Hodnocení pracovníka I reflektuje potřeby firmy - vede k identifikaci slabých zaměstnance a definuje kroky vedoucí k jejich odstranění a/nebo definuje směr rozvoje znalostí zaměstnance z pohledu potřeb firmy. Hodnocení zaměstnance II je pohledem „z druhé strany“ – jeho cílem je zjistit, kam by zaměstnanec chtěl profesně směřovat. Je totiž velice důležité, aby byly včas zjištěné představy zaměstnance o jeho dalším směřování, a aby byla zahájená diskuse o hledání cesty, která sjednotí přání zaměstnance a potřeby firmy. Obr. 17 je grafickým znázorněním vztahu firmy a zaměstnance v daném okamžiku a vývoji v čase:



Obr. 17 Vývoj vztahu „firma – zaměstnanec“ v čase

Obzvláště důležité jsou oblasti označené „I“ a „II“:

Oblast „I“: popisuje aktuální stav
znalosti zaměstnance a potřeby firmy se kryjí

Oblast „II“: popisuje budoucí stav
v tomto případě je důležité, aby i v budoucnu panovala shoda mezi směřováním firmy a představou zaměstnance o jeho dalším odborném vývoji

Při hodnocení pracovníka je nutné se věnovat i jeho představám a projednat s ním způsob, jak výhledově dosáhnout Oblasti „II“. V opačném případě je jen otázkou času, kdy zaměstnanec podá výpověď a odejde. V této souvislosti j vhodné zdůraznit, že tato motivace je mnohdy efektivnější, než zvyšování mzdy.

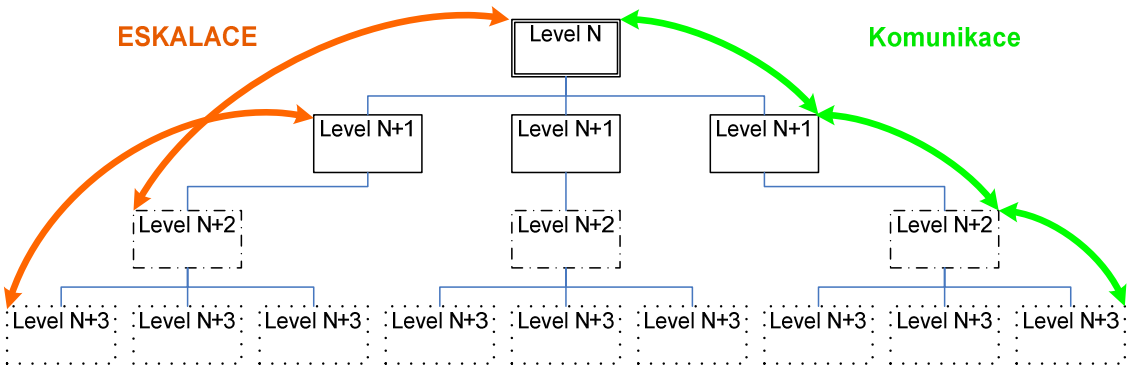
Kariérní plán

Další z důležitých procesů ve společnosti. Mnohdy bývá zaměňovaný za plán odborného růstu (viz. Hodnocení pracovníka II). Jedná se však proces, jehož cílem je definovat jednotlivé pozice (role) ve společnosti a podmínky (postup), za jakých je jich možné dosáhnout. Kariérní plán je tedy obecně dostupnou metrikou, která oběma stranám poskytuje argumenty do diskuse při vybírání a obsazování vedoucích míst.

Eskalační proces

Organizační struktura definuje přímou vazbu „nadřízený – podřízený“, se všemi právy a povinnostmi. Pro případ, že v tomto přímém komunikačním kanálu dojde k potížím (většinou se jedná o problém komunikace zdola nahoru), je nutné mít definovaný eskalační proces.

Eskalační proces definuje způsob, jakým je možné přenést řešení o jednu úroveň výše (viz. Obr. 18). Nejdůležitější součásti tohoto procesu je definice, kdo, kdy a jak informuje „obcházenou“ vrstvu.



Obr. 18 Eskalační proces

Akční plán

Vlastní akční plán je sice součástí operativy, ale proces, který definuje na jakých úrovních a jakým způsobem budou řešené nedostatky v práci zaměstnanců (zvláště při hrubých nedostatcích v kvalitě práce zaměstnance nebo při opakovaných chybách) patří

do skupiny základních firemních procesů. Slouží k definici, v jakých případech bude akční plán použitý, kdo ho bude navrhovat, kdo ho bude schvalovat a formu jeho projednání se zaměstnancem.

Související oblasti

Organizační struktura je součástí širší skupiny, která má vliv na kvalitu fungování společnosti. Vedle organizační struktury je nutné věnovat pozornost:

- firemní kultuře
- firemním procesům

Všechny tři vlivy působí současně a vzájemně se ovlivňují a podporují. Jejich společné působení se projevuje ve dvou rovinách:

- v personální oblasti
- v ekonomické oblasti

Následující část varuje před negativní důsledky, pokud by jim nebyla věnovaná dostatečná pozornost.

Personální oblast

Nekvalitní organizační struktura, zvláště pak struktury výkonných týmů se projeví v nejasných nebo neakceptovaných vztazích „nadřízený – podřízený“. Práce přestane být efektivní, někteří členové týmu budou přetíženi, kvalita práce se začne zhoršovat, pracovní klima bude nepříjemné.

Nízká firemní kultura má za důsledek, že společnost začne být okolím a zákazníky vnímaná jako špatně čitelná, v horším případě jako méně spolehlivá. To se projeví v počtu a výši zakázek a následně ve vyšším zatížení zaměstnanců. Pracovníci budou stále méně spokojení s prostředím a s podmínkami, ve kterých pracují. Jejich nespokojenost v jistém okamžiku dosáhne stavu, kdy rezignují na jakoukoliv osobní iniciativu (tzv. „vnitřní výpověď“). Efektivita jejich práce klesne. Náprava toho bude zbytečně zatěžovat ostatní, což přispěje k jejich přetěžování a nespokojenosti.

Chybějící, chybné nebo nejasné interní procesy vedou k tomu, že cesta k požadovanému cíli je neefektivní. Někdy může být provázena negativními vedlejšími efekty (např. Chybný proces pro zabezpečení důvěrných dat může vést k jejich úniku).

Ekonomická oblast

Společným jmenovatelem všech činností v životě firmy je stránka ekonomická (ostatně jak praví známý český bonmot: „O peníze jde vždy až v první řadě“). Jejich cílem tedy je maximalizace efektivity společnosti. Při povrchním pohledu by se mohlo zdát, že práce se zaměstnanci nemusí mít až tak velký ekonomický význam. Bohužel, i v dnešních dnech, totiž stále v některých firmách převládá názor, že „stačí mít dostatek zakázek a zaměstnance vždy seženeme, protože před branou závodu jich jsou stovky“.

Ano, před branami firmy (na pracovních úřadech) lze stále najít dostatek „lidí“. Otázkou však je jakých. Podívejme se na důsledky nekvalitní organizační z finanční stránky.

Poznámka:
Pro účely kalkulace možných nákladů (ztrát) budeme pracovat s průměrným platem 30 000 SK (26). Celkové mzdové náklady (se započítáním odvodů zaměstnavatele) potom jsou cca 40.500 SK.

Přímé ekonomické důsledky

Proces, který vede k výměně stávajícího zaměstnance, se skládá z fází:

Fáze	Trvání [měsíce]	Fáze	Poznámka
1.	---	Proces vedoucí k výpovědi	Vývoj vedoucí k výpovědi může mít různou délku. V naší kalkulaci ji nebudeme brát v úvahu.
2.	2	Výpovědní lhůta	Běžná výpovědní lhůta trvá dva měsíce. Přitom je jedno, zdali zaměstnanec zůstává na pracovišti, anebo mu je vstup do prostor firmy zakázán.
3.		Získání nového zaměstnance	Třetí fáze může mít dobu trvání od několika dnů až po několik měsíců (podle konkrétní situace na trhu práce v dané lokalitě)
3.1.	1	„Hiring“	Pro účely kalkulace budeme předpokládat optimistickou variantu jeden měsíc
3.2	2	Výpovědní lhůta nového zaměstnance	a dva měsíce pro jeho výpovědní lhůtu

Fáze	Trvání [měsíce]	Fáze	Poznámka
4.	1	Zaškolením nového zaměstnance	Zaškolení nového pracovníka má opět různou délku (podle míry shody mezi aktuálními znalostmi pracovníka a požadavky firmy) Pro účely kalkulace budeme předpokládat minimální dobu jednoho měsíce
5.	---	Zapojení do produktivní práce	Zapojení do produktivní práce je opět závislé na konkrétní situaci. V naší kalkulaci ji nebudeme brát v úvahu
	6	**CELKEM**	

Tabulka 3 Časová náročnost výměny zaměstnance

Z údajů v „Tabulka 3“ vyplývá, že náhrada jednoho zaměstnance „stojí“ firmu minimálně šest jeho měsíčních platů (které však nejsou kompenzované výnosy z jeho práce). Jen tyto minimální náklady představují částku:

6 měsíčních platů po 30.000 SK plus odvody státu odpovídá cca 240.000 SK !

Do kalkulace nákladů je nutné započítat ještě dodatečnými náklady. Pro jejich vyčíslení budeme vycházet z minimalistických předpokladů:

#	Náklady spojené s:	Násobek	prům.platu	= celkem
1.	Snížená produktivita ve Fázi 1, resp. náklady spojené s odstraňováním důsledků jeho nekvalitní práce	0,50	30.000 SK	15.000 SK
2.	Náklady na externí firmu specializovanou na Personal Recruitment	2,00	30.000 SK	60.000 SK
3.	Náklady na zaškolení nového zaměstnance	0,25	30.000 SK	7.500 SK
4.	Nižší produktivita nového zaměstnance ve fázi 5	0,50	30.000 SK	15.000 SK

#	Náklady spojené s:	Násobek	prům.platu	= celkem
	CELKEM	3,25	30.000 SK	**97.500 SK**

Tabulka 4 Dodatečné náklady

Celkové náklady jsou (i při minimalistických odhadech) cca 337.000 SK !

Budeme-li vycházet z reálnějších hodnot, budou náklady ještě vyšší.

Další, významnou okolností je fakt, že jako první začnou reagovat na neuspokojivé podmínky ve společnosti kvalifikovaní a seniorní pracovníci. Jejich měsíční mzdové náklady jsou mnohem vyšší ⇨ náklady na jejich náhradu se pohybují v jiných dimenzích.

Nepřímé ekonomické důsledky

Do kategorie „Nepřímé ekonomické důsledky“ zařazujeme další náklady, které firmě vznikají v souvislosti s působením odcházejících pracovníků:

- dovnitř firmy (na své kolegy)
- vně firmy (vnímání firmy v regionu, kde působí) – negativní reklama.

Odchod /prvních kolegů, zvláště pokud patří do kategorie přirozených autorit, mívá „lavinový“ efekt. V extrémních případech mohou vést až ke ztrátě celých týmů.

Eliminace důsledků negativní reklamy je velice obtížná a finančně náročná.

Nepřímé ekonomické důsledky mohou být v některých případech finančně náročnější než důsledky přímé.

Zhodnocení ekonomických důsledků

Z obou předchozích podkapitol vyplývá, že změna na pozici jednoho zaměstnance s průměrným platem znamená finanční ztrátu ve výši minimálně 337.000 SK. Reálné ztráty bývají mnohem vyšší.

Dobrá (efektivní) organizační struktura znamená zásadní předpoklad pro efektivní práci společnosti. Pracovní týmy jsou stabilní, motivované a jejich produktivita je

vysoká a společnost šetří náklady spojené s náhradou odcházejících zaměstnanců a/nebo jejich nekvalitní práce.

Nedocenění, resp. přehlížení tohoto faktu může být příčinou značných ekonomických potíží. (Společnost musí vynakládat značné prostředky na získání nových zaměstnanců a přitom nemá záruku, že nový zaměstnanec má skutečně takové kvality, jaké prezentoval při vstupních pohovorech).

Závěr

Podobně, jako se v ekonomii používá termín „přehřátá ekonomika“ lze vytvořit podobný pojem „přehřátý rozvoj“ společnosti. I když v této práci popisujeme více oblastí, které jsou pro řádný chod firmy rozhodující, je při podrobnějším pohledu zřejmé, že společným jmenovatelem všech potíží je „lidský faktor“. Příliš rychlý nárůst počtu zaměstnanců, který není provázený odpovídajícím nárůstem počtu „seniorních“ pracovníků vede ke vzniku problémů, jejichž odstraňování je náročné časově i finančně.

Dostatek kvalitních sil lze zajistit dvojí cestou – nákupem na trhu pracovních sil anebo výchovou vlastních zaměstnanců. Druhá cesta je časově delší, její výhodou však je, že kmenová struktura je postavená z pracovníků srostlých se společností.

Kvalitní a dodržované procesy jsou předpokladem vysoké efektivnosti společnosti. Pracovní doba je věnovaná řešení skutečných problémů a zaměstnanci nejsou přetěžování zbytečnou nebo duplicitní prací. Spokojenost v zaměstnání dlouhodobě stabilizuje pracovní týmy.

Vývoj společnosti od založení její pobočky až po současný stav (podzim 2007) potvrzuje obecně platná teoretická pravidla platná pro rozvoj firmy. Konkrétně, význam úrovně organizační struktury. V prvních měsících rozvoje firmy byl hlavní důraz kladený na vytvoření základního teamu a vlastní organizační struktura se tvořila až následně. S postupující dobou a rostoucím počtem zaměstnanců se význam organizační struktury začal zvyšovat a bylo jí věnováno více pozornosti. V druhém pololetí roku 2007 získala organizační struktura jasnou strukturu s rozdělením na tři vrstvy (Top Management, Project Management a Vývojové týmy). Současně se rozvíjely a upevňovaly i související oblasti (Firemní kultura a Firemní procesy).

K výměně některých zaměstnanců docházelo hlavně v prvních měsících po založení společnosti. S postupující dobou a zkvalitňováním organizační struktury (a souvisejících oblastí) se fluktuace rychle snižovala. Náklady spojené s výměnou zaměstnanců nelze vyčíslit, protože jejich počet není veřejnou informací. I kdyby se však jednalo jen o jednoho, jediného pracovníka, jsou náklady ve výši cca 337.000 SK dostatečným potvrzením významu kvalitní organizační struktury.

Společnost prošla za uplynulé dva roky velkým vývojem, který se projevil, zvláště v posledním období, ve stabilizaci a zkvalitnění vnitřních metodik a procesů, tedy i ve vytvoření efektivní organizační struktury. Dlouhodobým úkolem zůstává výchova dostatečného počtu seniorních pracovníků a jejich zařazování na pozice Team Leader a/nebo Group Leader. Tím bude organizační struktura dále posilovaná ve své nejcitlivější části – ve vytváření kvalitních pracovních týmů. Současně budou posilované i související oblasti firemní kultury a firemních procesů.

Na základě poznatků získaných z literatury i z praxe bych chtěla vyslovit obecné tvrzení:

„Optimalizace organizační struktury, firemních procesů a kultury je nezbytnou podmínkou úspěšného rozvoje společnosti.“

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
2. BRIDGES, W. *Typologie organizace.* Praha: Management Press. 2004, ISBN 80-7261-137-2
3. BUREŠ, V. *Znalostní management a process jeho zavádění.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
4. CHILD, J. *Organizational Learning.* Oxford: Oxford University Press, 2003. ISBN 437-465
5. COLLINS, D. Organizational Change. London: Sociological Perspecives, 1998. ISBN 0-415-17156-3
6. DĚDINA, J., MALÝ, M. *Organizační architektura.* Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1
7. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Managament a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
8. DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley&Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X
9. KELLER, J. *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-164-1
10. KILLMANN, R., SAXTON, M. J. a SERPA, R., aj. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1985. ISBN 0-87589-666-9
11. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
12. KRAUS, J., aj. *Akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2
13. LEAVITT, H. J. *Why Hierarchies Thrive*. Harward Business Review, 2003. Product number R0303G
14. LIEDTKA, J. M. *Strategic Thinking: can it be taught?* Long Range Planning, 1998. ISSN 0024-6301

15. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
16. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 80-247-1911-5
17. MINZBERG, H. *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper&Row, 1973. ISBN 978-0060445560
18. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X
19. OTTLOVÁ, CH., HARTEROVÁ, G. *Dokonalá organizace v male firmě.* Praha: Managament Press, 2003. ISBN 80-7261-088-0
20. SVATUŠKA, L. *Jak lépe organizovat*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1970. ISBN 25-090-70

Internetové adresy

21. Korzár. *Do centra informačných technológií príde prvý IT investor* [online]. Převzato dne 04. 04. 2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/archiv/clanok.php3?sub=1.7.2005/65150O>
22. Korzár. *Fico sa stretol s riaditeľom Ness Technologies* [online]. Převzato dne 21.04.2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/archiv/clanok.php3?sub=21.3.2007/73267O>
23. Korzár. *Investori by mohli spomaliť únik mozgov* [online]. Převzato dne 09.04.2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/archiv/clanok.php3?sub=9.7.2005/53775K>
24. Korzár. *Ness chce vytvoriť 400 nových pracovných miest* [online]. Převzato dne 27.03.2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/archiv/clanok.php3?sub=27.9.2006/68827K>
25. Korzár. *Ness otvoril v Košiciach vývojové softvérové centrum* [online]. Převzato dne 07. 04. 2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/archiv/clanok.php3?sub=4.7.2005/57231K>

26. Korzár. *Špičkoví odborníci v košických IT firmách si mesačne prídu aj na vyše 65 000 Sk* [online]. Převzato dne 19. 04. 2008. Dostupné z <http://www.cassovia.sk/korzar/clanok.php3?sub=29.1.2007/74411K>
27. Wikipedia. *Chief executive Office* [online]. Převzato dne 06. 05. 2008. Dostupné z< http://en.wikipedia.org/wiki/Ceo>

Použité zkratky a termíny

Zkratky

CEO Chief Executive Officer (výkonný ředitel společnosti)

Je zodpovědný za finanční stránku společnosti, vedení a plánování strategie celé společnosti.

HR Human Resources (Lidské zdroje)

Role, která slučuje personální a manažerskou práci.

Úkolem HR je maximalizovat návratnost investic do lidských zdrojů a minimalizovat finanční rizika. Práce HR se skládá z:

- Plánování a strategie náboru pracovních sil
- Procesy náboru pracovních sil
- Výběr pracovníků
- Rozvoj a školení pracovníků
- Vyhodnocování a řízení
- Propagační akce
- Správa osobních dat zaměstnanců
- Definice kariérních plánů

TO Technical Officer (Technické oddělení)

Zajišťuje bezproblémový provoz společnosti po technické stránce (IT-infrastruktura):

- Spravuje IT-infrastrukturu
- Plánuje rozvoj IT-infrastruktury
- Zajišťuje bezpečnost IT-infrastruktury

SM Sales Manager (Obchodní oddělení)

Zajišťuje prodej produkce společnosti:

- Provádí průzkum trhu
- Identifikuje potenciální zákazníky
- Vytváří obchodní plán
- Získává obchodní zakázky

DM Delivery Manager (Řízení výkonných pracovníků)

Řídí pool výkonných pracovníků:

- Zajišťuje přidělování nejvhodnějších pracovníků podle požadavků projektů
- Definuje požadavky na odborná školení
- Odpovídá za vytížení pracovníků v poolu

FM Financial Manager (Finanční oddělení)

Je zodpovědný za finanční stránku společnosti:

- Je zodpovědný za Cash Flow společnosti
- Identifikuje a řídí finanční rizika
- Připravuje finanční plán společnosti
- Připravuje finanční přehledy a statistiky (pro management)

PM Project Manager (Vedoucí projektu)

Je zodpovědný za přidělený projekt:

- Je zodpovědný za Cash Flow projektu
- Identifikuje a řídí finanční rizika projektu
- Je odpovědný za kvalitu projektu
- Je zodpovědný za efektivní nasazení výkonných pracovníků
- Připravuje přehledy a statistiky projektu (pro management)

TL Team Leader (Vedoucí týmu)

Vedoucí týmu je odpovědný za přidělený tým (tým se většinou buduje podle potřeb projektu ⇨ tým je sestavený z pracovníků stejné specializace a/nebo podle typu konkrétního úkolu a/nebo podle typu zákazníka).

Jeho přímým nadřízeným je PM:

- Odpovídá za přidělený konkrétní (projektový) úkol v rozsahu kvality a termínu
- Odpovídá za efektivitu svého týmu
- Požaduje doplňující zdroje
- Přenáší do týmu informace od VP
- Selektuje/sdružuje podněty ve skupině a přednášet je před PM

GM Group Manager (Vedoucí skupiny)

Formální vedoucí skupiny pracovníků. Bývá pravidlem, že tým je sestavený z pracovníků stejné anebo blízké specializace. Jeho hlavním úkolem je:

- zajišťovat přenos informací z managementu do své skupiny
- selektovat/sdružovat podněty ve skupině a přednášet je před managementem

Termíny

Consultant (Konzultant) Je odborník nebo specialista s obsáhlými zkušenostmi v konkrétní oblasti poskytující odbornou podporu.

Professional Je odborník nebo specialista s obsáhlými zkušenostmi v konkrétní oblasti, který vykonává aktivní činnost v dané oblasti (výkonný pracovník).

Junior Pracovník s odbornými znalostmi ale bez praxe (většinou absolvent)

Experienced Pracovník s odbornými znalostmi a s cca dvouletou praxí v oboru

Senior Pracovník s odbornými znalostmi a s cca pětiletou praxi v oboru

Seniorita Komplex zkušenosti se samostatnou prací na projektu, s vedením menšího týmu, s odpovědností za kvalitu svěřeného úkolu a dodržení termínu

Utilizace využití, pracovní vytížení zaměstnance

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky:

Obr. 1 Leavittův diagram ... 12
Obr. 2 Plochá organizační struktura ... 13
Obr. 3 Strmá organizační struktura ... 13
Obr. 4 Horizontální diagram ... 14
Obr. 5 Kruhový diagram ... 14
Obr. 6 Polokruhový diagram ... 15
Obr. 7 Eliptický diagram ... 15
Obr. 8 Obrácená pyramida ... 15
Obr. 9 Obrácená U-křivka ... 34
Obr.10 Struktura NESS v České a Slovenské republice ... 38
Obr. 11 Výchozí organizační struktura ... 41
Obr. 12 Organizační struktura po třech měsících ... 41
Obr. 13 Organizační struktura po třech měsících ... 42
Obr. 14 Organizační struktura po změně kompetencí ... 43
Obr. 15 Pyramidová struktura ... 50
Obr. 16 Struktura týmu ... 55
Obr. 17 Vývoj vztahu „firma – zaměstnanec“ v čase ... 59
Obr. 18 Eskalační proces ... 60

Tabulky

Tabulka 1 Vývoj strategií společnosti ... 26
Tabulka 2 Strategie a struktura ... 28
Tabulka 3 Časová náročnost výměny zaměstnance ... 63
Tabulka 4 Dodatečné náklady ... 64

Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1 Ness otvoril v Košiciach vývojové softvérové centrum 76
Příloha č. 2 Ness chce vytvoriť 400 nových pracovných miest 78

Příloha č. 1 Ness otvoril v Košiciach vývojové softvérové centrum

Korzár

Korzárland
rezervácia:
korzarland@korzar.sk

Košický KORZÁR
Prešovský KORZÁR
Spišský KORZÁR
Tatranský KORZÁR
Zemplínsky KORZÁR
Gemerský KORZÁR

Piatkové populuďnajšie vydanie
večer

Ness otvoril v Košiciach vývojové softvérové centrum

Marián KIZEK

Košice - Nový informačno-technologický park, ktorý v bývalých kasárňach na Bačíkovej pripravil Košický samosprávny kraj (KSK) pre investorov z oblasti špičkových technológií, má od piatka svojho prvého "obyvateľa". Stala sa ním americko-izraelská spoločnosť Ness Technologies, ktorá tam zriadila svoje softvérové vývojové a servisné centrum. Firma zamestná v prvej etape až 100 odborníkov, pričom v dlhodobejšom časovom horizonte by sa mohol ich počet až strojnásobiť.

Podľa prezidenta Ness Europe Ivana Hrušku sa spoločnosť rozhodla pre Košice preto, že v metropole východu videla dobrú možnosť umiestniť vývojové kapacity v blízkosti európskych zákazníkov. "Keď sme sa rozhodovali o umiestnení tejto investície, zavážilo aj to, že v Košiciach je TU a UPJŠ, na ktorých promujú veľmi kvalitní a po odbornej stránke výborne pripravení študenti. Ďalší dôvod bol, že sme vzhľadom na tunajšiu vysokú nezamestnanosť predpokladali záujem o tento typ práce. V neposlednom rade ide aj o vysoko efektívne vývojové centrum z hľadiska nákladov a okrem toho sme tu našli aj vďaka podpore KSK najlepšie podmienky."

Spoločnosť sa uchádza aj o investičné stimuly. Ministerstvo hospodárstva navrhuje v investičnej zmluve, ktorá je momentálne v medzirezortnom pripomienkovom konaní, poskytnúť Ness Slovakia štátnu pomoc do roku 2009 do výšky 63,7 mil. Sk. V podobe grantu na mzdové náklady by sa uvoľnilo 54,9 milióna Sk a na vzdelávanie by zo štátneho rozpočtu putovalo 8,8 milióna Sk.

Ness Slovakia je stopercentnou "dcérou" americko-izraelskej spoločnosti Ness Technologies B.V a definuje sa ako globálny poskytovateľ IT riešení a služieb. Ich vlaňajší čistý zisk predstavoval vyše 14 miliónov USD (cca 525 miliónov korún). Pôsobí v 15 krajinách sveta, medzi jej zákazníkov patrí napríklad aj americká armáda, izraelské ministerstvo obrany alebo česká štátna správa, pre ktorú vytvorili a dodali softvér pre správu katastra nehnuteľností. Vo svojich pobočkách na celom svete má vyše 5 000 zamestnancov, jej akcie sa kótujú aj na burze.

"Je to prvá investícia takého typu do odvetvia s vysokou pridanou hodnotou, ktorá napĺňa našu predstavu, aby Košický kraj bol založený na informačných a komunikačných technológiách a na internetizácii. Usilujeme sa o vytvorenie podmienok pre vstup zahraničných investorov z oblasti špičkových technológií, ktorí podporia ekonomický rozvoj nášho regiónu. Dôležité pre nás je i to, že takéto investície pomôžu udržať v regióne talentovaných, kvalifikovaných odborníkov a absolventov, ktorí potom nemusia odchádzať smerom na západ," uviedol predseda KSK Rudolf Bauer.

Firma plánuje v košickej pobočke spravovať a rozvíjať softvérové aplikácie pre spoločnosti na západ od našich hraníc, ako "premiérovu" zákazku vyvinie bankovú aplikáciu pre Švajčiarov a Holanďanov. Postupne by košické centrum malo dosiahnuť ročný obrat až do 100 miliónov Sk. Priemerný plat pre ich zamestnancov by mal byť podľa I. Hrušku minimálne o štvrtinu vyšší, ako je bežný priemer v tomto biznise na východe. "Keď sa nám bude dariť, verím, že v nasledujúcich rokoch priemerný plat dosiahne okolo 30 000 Sk, čo by mal byť dvojnásobok priemeru v Košickom kraji," uviedol pre náš denník.

Košický IT park je zatiaľ jediný svojho druhu na Slovensku. Investíciou spoločnosti Ness by sa mohol začať jeho boom, keďže sa o voľné priestory v ňom už zaujímajú dve ďalšie spoločnosti. Na Bačíkovej sú momentálne voľné ešte tri objekty, ktoré potrebujú rekonštrukciu. "Vypísali sme medzinárodnú súťaž na architektonické riešenie celého areálu tak, aby sa rešpektoval pamiatkový charakter týchto objektov. Naším zámerom je aj to, aby sa tento, dnes múrmi uzavretý priestor otvoril," dodal R. Bauer.

Příloha č. 2 Ness chce vytvoriť 400 nových pracovných miest

Košický KORZÁR
Prešovský KORZÁR
Spišský KORZÁR
Tatranský KORZÁR
Zemplínsky KORZÁR
Gemerský KORZÁR

Piatkové populudňajšie vydanie
večer

Ness chce vytvoriť 400 nových pracovných miest

Marián KIZEK

Košice - Zatiaľ sto nových pracovných miest sa po roku existencie v metropole východu podarilo vytvoriť americko-izraelskej softvérovej spoločnosti Ness Slovakia. Tá v lete 2005 otvorila svoju novú pobočku v budove Centra informačných technológií, ktoré vďaka 25-miliónovej dotácii od Úradu Košického samosprávneho kraja (KSK) vzniklo v budove bývalých kasární na Bačíkovej ulici. Ness sa ešte za uplynulej Dzurindovej vlády uchádzal o investičné stimuly vo výške 63,7 milióna Sk do roku 2009 určených na vzdelávanie ich pracovníkov, avšak od vlády zatiaľ nedostal ani korunu.

Ako nám prezradil manažér košickej pobočky firmy Ness Jozef Jantošovič spolu s viceprezidentom Ness Europe Petrom Mýtinom, keďže sa ich spoločnosť v Košiciach veľmi dobre rozbehla, aj vďaka narastajúcemu množstvu zákaziek očakávajú do dvoch rokov zvýšenie počtu pracovníkov až na 500. A to aj v prípade, že sa budú musieť zaobísť bez štátnej podpory. "Chceme úzko spolupracovať s Technickou univerzitou a UPJŠ, ktoré vychovávajú kvalifikovaných absolventov s výbornou kvalitou, o čom svedčí aj spokojnosť našich zákazníkov. Sme zvedaví, kde je strop možností, no veríme, že sa nám tu na východe podarí nájsť dostatok kvalifikovaných odborníkov. Každému môžeme ponúknuť zaujímavú a atraktívnu prácu, pričom sa snažíme vytvárať také podmienky, aby talentovaní vysokoškoláci už nemuseli odchádzať za prácou do Bratislavy a ďalej na západ. Máme už aj také prípady, že sa do Košíc vrátili ľudia z Prahy, Bratislavy alebo Hannoveru."

Šéfovia firmy nám nechceli prezradiť priemerný plat, skonštatovali len, že o dosť prevyšuje 30 000 Sk mesačne, pričom niektorí zamestnanci si môžu zarobiť aj toľko, čo ich kolegovia na porovnateľných pozíciách v Bratislave či Prahe.

K ich najvýznamnejším zákazkam patria dlhodobé kontrakty pre švajčiarsku spoločnosť RTC a americkú firmu Fortnet. Práve pre nich momentálne 15 zamestnancov košickej pobočky firmy Ness vyvíja nový bankový softvér. "Ide o unikátny program, ktorý dokáže napr. sledovať finančné toky teroristov alebo rozoznať pranie špinavých peňazí. Robíme to pre spoločnosť, ktorá spolupracuje s najvýznamnejšími bankami na svete z USA, Veľkej Británie alebo Švajčiarska. Keďže ide o dosť zložitý projekt, predpokladám, že sa na ňom začne podieľať ešte viac našich ľudí. Celkovo ma teší, že dopyt po našich službách rastie a som veľmi rád, že sa tým napĺňa náš zámer priniesť pracovné príležitosti s vyššou pridanou hodnotou aj mimo Bratislavy," dodal viceprezident Nessu.