

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové
cíle**

**Optimisation of organisation structure in relation to company
objectives**

Martina Sommerová

Cheb 2012

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 24. 4. 2012

.....

podpis autora

Poděkování:

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli k vypracování mé bakalářské práce.

Osobní poděkování patří mé rodině a všem blízkým, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali a umožnili mi dopracovat se až sem.

Obsah:

1. Úvod a cíl bakalářské práce	7
2. Typy organizační struktury v podniku	8
2.1. Dimenze organizační struktury	9
2.2. Dělbba práce.....	10
2.2.1. Důsledky specializace práce	11
2.2.2. Uplatňování týmové práce	12
2.2.3. Delegování pravomoci	12
2.2.4. Specializace a delegování pravomoci	13
2.3. Prvky organizační architektury	15
2.3.1. Organizační formy	16
3. Styly řízení v podniku.....	26
3.1. Teorie rysů	26
3.2. Způsob chování	27
3.2.1. Úcta a struktura (Ohio)	28
3.2.2. Orientace na pracovníka – orientace na výrobu (Michigan).....	29
3.2.3. Grid (Blake a Moutonová).....	30
3.3. Kontingenční (situacionalistický) přístup	31
3.3.1. Fiedlerův kontingenční model	31
3.3.2. Rozhodovací model (Vroom a Yetton).....	32
3.3.3. Situační vedení (Hersey a Blanchard)	32
3.3.4. Vedení „cesta – úkol“(Robert House)	34
3.3.5. Transakční a transformační styl vedení (Bernard M. Bass).....	34
4. Charakteristika organizace Medicom International s.r.o	37
4.1. Popis jednotlivých oddělení	38
4.1.1. Rozvoj trhu a technické oddělení.....	38

4.1.2. Kvalita, Medical, Asistentka ředitele.....	39
4.1.3. HR a obchodně-ekonomické oddělení.....	40
4.1.4. Marketing.....	41
4.2. Organizování a správa společnosti.....	44
4.2.1. Dělbba práce v organizaci.....	44
4.2.2. Stávající organizace oddělení	45
5. Styly řízení ve firmě Medicom International s.r.o.....	48
5.1. Rozvoj trhu a technické oddělení – styl řízení.....	48
5.2. Kvalita, HR, Medical – styl řízení	49
5.3. Obchodně-ekonomické oddělení – styl řízení.....	49
5.4. Marketing – styl řízení	49
6. Návrhy na zlepšení efektivity stávající organizační struktury.....	53
6.1. Původní organizační struktura.....	53
6.2. Stávající organizační struktura.....	54
6.3. Stávající styl řízení.....	55
6.4. Navržené změny stylu řízení.....	56
7. Závěr	58
Seznam použité literatury:	60
Abstrakt:.....	61
Abstract:.....	62

1. Úvod a cíl bakalářské práce

K vypracování bakalářské práce jsem si vybrala téma „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“. Toto téma mi dává možnost podrobného rozebrání organizační struktury podniku, ve kterém pracuji a uvědomění si faktu, na kolik je organizační struktura funkční a či by nepotřebovala změnu k lepšímu fungování podniku.

Nejprve se zaměřím na teorii, díky níž nastuduji jednotlivé organizační struktury. Podrobný popis těchto struktur mi umožní postupné zařazení jednotlivých oddělení dané organizace. Dále se zaměřím na styly řízení v podniku.

K tomu, abych pochopila, jak tato struktura funguje, vytvořím podrobný popis organizační struktury jednotlivých oddělení a posléze organizace jako celku. Rozeberu strukturu jednotlivých oddělení.

Organizační struktura je velmi důležitou součástí každého podniku. Na tom, jak je struktura vytvořená, záleží správné fungování podniku, proto nemůže být zanedbávána. Firmy, které jsou malé, nemají výběr v tom, jak vytvořit organizační strukturu a většinou celou organizaci vede jediná osoba. U středně velkých a velkých podniků se vždy vedení musí soustředit na jednotlivá oddělení a dle jejich náplně práce a potřeb danou strukturu seskládat. Proto se v rámci jednoho podniku v konkrétních odděleních může střídát zcela jiné rozložení organizační struktury.

Správné nastavení organizační struktury podniku je důležité i pro zaměstnance. Pod dobrým vedením se zaměstnanci mohou plně rozvíjet. Mají také možnost odborného růstu, zvyšování kvalifikace a kariérní postup. Získávají nové zkušenosti, rozvíjejí své schopnosti a dovednosti. Z tohoto hlediska je velmi důležité pro vysoké manažery se na organizační strukturu plně soustředit a rozložit pravomoci řízení správně.

Na vytváření osobnosti zaměstnance působí taktéž styly řízení. Každá organizace může být řízena jiným způsobem. Záleží především na manažerovi, který styl řízení si zvolí. Často se mohou styly i prolínat, nemusí být využíván pouze jeden.

Cílem mé práce je popsat organizační strukturu firmy, ve které pracuji, zaměřit se na styly řízení a posléze vyhodnotit, zda je řízení podniku efektivní či zda se mají provést změny.

2. Typy organizační struktury v podniku

„Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem.“ (5, s. 22)

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ (Aldag, Stearns, 1987) (3, str. 113)

Organizační struktura umožňuje:

- pracovat efektivně a správně využívat zdroje
- sledovat činnost organizace
- rozdělit zodpovědnost za určitou činnost jednotlivým členům organizace
- zkoordinovat činnost jednotlivých pracovních skupin a různých oblastí činnosti
- rychlou reakci a přizpůsobení se změnám v okolí
- sociální uspokojení jednotlivých členů

Dle organizační struktury se rozdělují kompetence mezi jednotlivé zaměstnance.

(1, s. 113 - 114)

Organizační struktura je řád, který rozlišuje pozice manažerů a liniových pracovníků. Pomáhá formulovat pravidla a postupy pro daný typ práce a umožňuje delegovat pravomoci. Dává nám možnost charakterizovat funkci organizování jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí. Tyto činnosti mohou zásadním způsobem ovlivňovat rozhodování manažerů. Úkoly, které manažeři přiřazují, jsou specializované, pravomoci centralizované nebo decentralizované. „Úkolem manažerů zabývajících se organizováním je prostřednictvím řady rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních, vytvořit co nejvhodnější organizační strukturu.“ (2, s. 257)

2.1. Dimenze organizační struktury

Řada manažerů chce rozeznat vliv organizační struktury na výkonnost, postoje a uspokojení pracovníků. Pro charakteristiku a analýzy specifik organizačních struktur můžeme využít tři organizační dimenze.

- **Stupeň formalizace** – vyjadřuje, jak jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynučovány očekávané prostředky a výsledky práce. Tato organizace vykazuje vysoký stupeň formalizace, když zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. V organizaci mohou být písemné doklady určující standardy pracovních operací, definující firemní strategie a taktiky a ukazující postupy provádění různých procesů.
- **Stupeň centralizace** – týká se způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. Centralizaci chápeme jako oprávnění k rozhodování a přikazování. Stupeň centralizace ovlivňuje také to, jaké mají rozhodnutí pro organizaci význam. Pravomoci pro strategická rozhodnutí bývají ponechávána v rukou vrcholového managementu, zatímco rutinní rozhodnutí bývají často delegována (tj. decentralizována) směrem k nižšímu managementu či k liniovým pracovníkům.
- **Stupeň složitosti** – je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Je odvislý od počtu specifikovaných prací, organizačních jednotek, respektive oddělení. Stupeň složitosti se odvíjí od náročnosti manažerské práce, která stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Snadněji se řídí firma s malým počtem odlišných prací a malým počtem organizačních jednotek. Někdy místo pojmu stupeň složitosti je využíván pojem stupeň diferenciací.

Tyto tři dimenze nejsou na sobě závislé. Je důležité si uvědomit, jak jednotlivé dimenze ovlivňují výkonnost organizace. Manažeři mohou svými rozhodnutími stupeň formalizace, centralizace a složitosti ovlivnit, a to jak dělbou práce, delegováním pravomocí, charakterem a velikostí organizačních jednotek. Viz tabulka č. 1

(2, s. 258-260)

Tab. č. 1: Funkce organizování, organizační struktura a dimenze organ. struktury

<i>Funkce organizování</i>	<i>Organizační struktura</i>	<i>Dimenze organizační struktury</i>
Týká se manažerských rozhodnutí o:	Odráží výsledky manažerských rozhodnutí o:	Týkají se důležitých veličin, charakterizujících:
specializování prací, delegování pravomocí, vytváření organizačních jednotek (oddělení), velikosti organizačních jednotek	specifikaci prací a požadavků na ně kladených, organizačním uspořádání organizačních jednotek, zabezpečujících specifické pracovní úkoly	stupeň formalizace, stupeň centralizace, stupeň složitosti

Zdroj: Management, James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, s. 260

2.2. Dělbá práce

„ Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi.“ (3, s. 56)

Hierarchické uspořádání, které se v organizacích objevuje již více než sto let, neustále převládá ve většině institucí. Tento způsob uspořádání vykazuje mnoho charakteristických rysů. Asi nejdůležitějším je hluboká dělba práce mezi jednotlivými pracovníky. Znamená to rozklad úkolů na detailní části, vykonávané jednotlivými pracovníky. Způsob, jakým jsou činnosti rozděleny, závisí na požadované specializaci. Manažeři rozdělují úkoly na specifické části a pracovníci pak vědí, jak úkol správně provést. Práce je možné specializovat podle určitých metod a způsobu jejich použití. Manažer musí úkoly specifikovat tak, aby svým podřízeným umožnil provádět správné úkoly ve správný čas. Správným rozdělením celkových úkolů do menších specifických prací, dosáhne manažer koordinovaného úsilí všech pracovníků. Z hlediska fungování firmy je nutná správná skladba úkolů pro jednotlivé pracovníky, ale také jejich integrace a koordinace. Historicky nejstarším a v organizacích dosud využívaným způsobem dosahování koordinace je dosazení jednotlivce nebo malé skupiny vybavené příslušnou mocí ke kontrolní činnosti ostatních členů. Tito vedoucí kontrolují práci svých

podřízených a v případě nutnosti zasahují do činnosti tak, aby práce špěla k dosažení vytyčeného cíle.

Každá organizace zabezpečuje úkoly pomocí specializovaných prací. Manažer pak rozhoduje o vhodném stupni specializace vykonávaných prací. Manažeři se snaží dosáhnout co největší specializace, aby využili výhody dělby práce:

- Pokud práce zahrnuje pouze několik nenáročných úkonů, je snadné naleznout náhradního pracovníka, pokud stávající nemůže danou práci vykonávat. Vysoký stupeň specializace práce tak nese **nízké náklady na zaškolení pracovníků**.
- Pokud práce zaměstnanců zahrnuje pouze malý počet úkonů, pracovníci brzy **dosahují vysoké zručnosti**. Vysoká zručnost ovlivňuje i jakost prováděné práce.

Úzce specializovaná dělba práce je z ekonomického hlediska výhodná, protože čím je vyšší stupeň specializace, tím společnost dosahuje vyšších ekonomických výsledků.

2.2.1. Důsledky specializace práce

Hlediska posouzení stupně specializace: Viz tabulka č. 2

- pracovní tempo – čím jsou práce více specializované, tím bývá pracovní tempo vyšší.
- opakovanost prací – čím větší specializace, tím menší počet úkonů. Opakování práce znamená i vyšší tempo.
- kvalifikační požadavek – čím méně je práce specializovaná, tím je nutná vyšší kvalifikace.
- požadavek soustředěnosti – čím méně je práce specializovaná, tím více se musí pracovníci soustředit. (6, s. 217-218) (2, s. 260-262)

Tab. č. 2: Specializace

Specializace	
Vysoká	Nízká
Není třeba kontrolovat tempo práce.	Kontrola pracovního tempa.
Vysoká opakovanost práce.	Proměnlivý charakter práce.
Nízké požadavky na kvalifikaci.	Vysoké požadavky na kvalifikaci.
Používání specifických metod.	Používání nesespecifických metod.
Není třeba velké soustředěnosti na práci.	Je třeba vysokého pracovního soustředění.

Zdroj: Management, James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich,
s. 262

2.2.2. Uplatňování týmové práce

Uplatňování týmové práce je velmi důležité, protože je relativně vysoká schopnost týmu plnit náročné pracovní úkony. Základním kamenem pro týmovou práci jsou většinou skupinky 5 – 20 lidí, které vykonávají na sebe navazující práce. Takto mohou plnit i náročnější a rozsáhlejší úkoly. Protože každý člověk vykonává na sebe navazující práci, nemusí ani manažer kontrolovat pracovní tempo. Dělbba práce není tolik specifikována, každý pracovník vykonává více činností. Nejsou kladeny vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníků.

Při vyšší specializaci práce v organizaci se přiměřeně zvyšuje stupeň formalizace, centralizace a složitosti. Pokud srovnáváme organizaci, ve které tolik neusilují o dělbu práce a uplatňují týmový přístup s organizací, kde je vysoká specializace, bude první organizace vždy vykazovat nižší stupeň formalizace, centralizace a složitosti.

2.2.3. Delegování pravomoci

O delegování pravomocí plně rozhodují manažeři firem. Delegování znamená přenesení pravomoci ohledně určitého úkonu, který má být vykonán. Manažer tak dává do ruky svému podřízenému pravomoc, aby mohl učinit určité rozhodnutí. Delegování

pravomoci může mít stupeň nízký, stejně tak i vysoký, záleží na manažerovi. Manažer proto musí postupovat velmi obezřetně.

Pravomoc se deleguje

„Silná decentralizace delegování pravomocí poskytuje manažerům nejen možnost činit důležitá rozhodnutí, ale přispívá k rozvoji jejich schopností ve prospěch celé organizace“ (2, s. 262)

Pokud manažer využívá vysokého stupně delegování, rozvíjí se konkurence mezi samotnými manažery. Tato konkurence motivuje manažery, aby ukázali, jak jsou schopni dosahovat své cíle. Konkurenční prostředí je pozitivní pro organizaci, zvyšuje obraty a naopak snižuje náklady. S tím, jak rostou pravomoci manažerů, je spjata jejich nezávislost. To přináší větší snahu, vyšší kreativitu a možnost flexibility v závislosti na určitých změnách, které mohou nastat. (2, s. 262-265)

Centralizace – pokud jsou organizace centralizovány, pak vrcholoví manažeři si udržují více kontroly nad plánováním.

Decentralizace – decentralizací se rozumí to, do jaké míry se rozhodovací vliv a autonomie předává na nižší úroveň organizace. Když jsou organizace decentralizovány, více odpovědnosti za plánování je předáno manažerům na nižších úrovních. (4, s. 188)

Pravomoc se nedeleguje

To, že se pravomoci nedelegují, znamená větší centralizaci ve společnosti. Delegování pravomocí je pro manažery nevýhodné v tom, že musí splňovat vysoké kvalifikační požadavky. Delegování na podřízené někdy může znamenat ztrátu kontroly nad určitým počínáním, proto si často manažeři určité úkoly raději plní sami. Při delegování pravomocí musí často ve společnosti docházet ke změně toku informací. Proti decentralizaci také mluví skutečnost, že některé činnosti jsou prováděny duplicitně a tím rostou celkové náklady organizace. Každá organizace by se proto měla pořádně zamyslet nad tím, zda je pro ni lepší využít vysoký či nízký stupeň decentralizace, či zda je lepší mít úkony více centralizované.

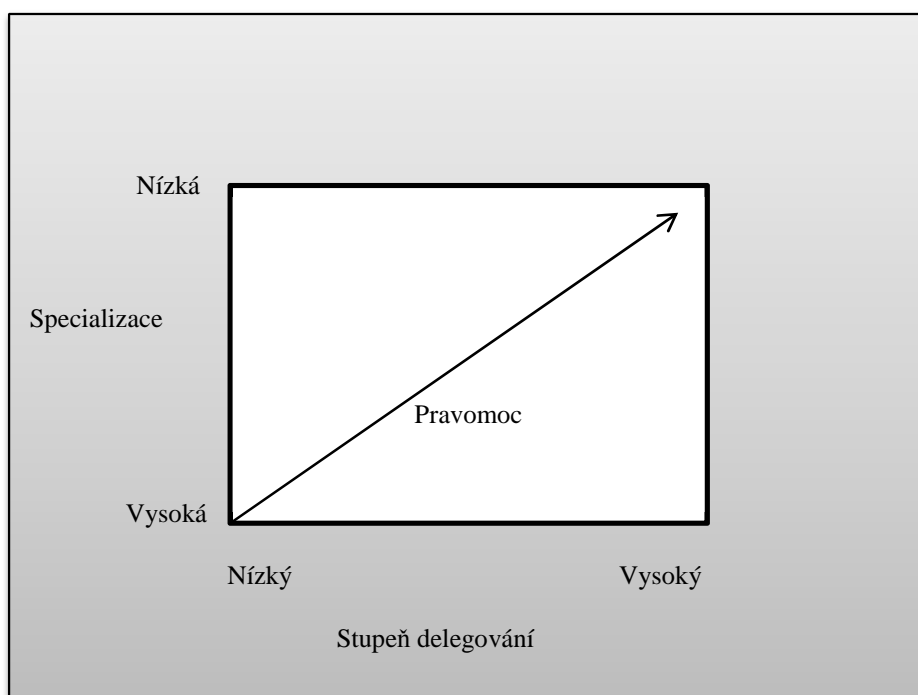
2.2.4. Specializace a delegování pravomocí

Organizace se dnes snaží o zvýšení pravomocí svých zaměstnanců. Delegování pravomocí však úzce souvisí se specializací práce. Pokud specializace práce roste,

možnost delegování klesá. Pokud organizace chce zvyšovat delegování pravomocí nižším manažerům, musí dbát na rozšiřování jejich kvalifikace a pravidelné doplňování nových informací. Při rozšiřování pravomocí a možnosti spolurozhodování zaměstnanců firma posiluje kladný vztah a loajalitu směrem k sobě. Viz obrázek č. 1

(2, s. 267)

Obr. č. 1: Specializace a delegování pravomocí



Zdroj: Management, James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich,
s. 267

„Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Technicko-ekonomická studie projektu by měla specifikovat tyto kvantitativní požadavky (potřebné počty), kvalitativní požadavky (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti), posoudit disponibilitu pracovních sil, navrhnout odpovídající programy výcviku a určit výši osobních nákladů (mzdy a platy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, závislé na výši mezd

a platů, prémie a odměny) včetně nákladů na výcvikové programy, které jsou podstatné pro ekonomické posouzení projektu.“ (3, s. 56)

2.3. Prvky organizační architektury

Základními prvky jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Pokud organizaci řídí jediný člověk a nemá žádné podřízené, nemůžeme zde hledat žádnou organizační strukturu. Všechny funkce jsou pak vykonávány jednou osobou. Tento typ organizování je však ojedinělý. Ve většině organizací je zaměstnáno více lidí. Zde se pak klade důraz na dělbu práce a specializaci pracovníků.

Specializování – umožňuje najít ideální práci pro daného zaměstnance. Umožňuje lepší kontrolu výsledků, zvyšuje produktivitu práce jednotlivce, ale také zvyšuje nároky na koordinaci.

Koordinace – znamená pověření manažera tak, že je vybaven určitou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů skupiny, kterou vede. Při této činnosti musí skupinu směřovat k plnění cílů organizace. Takto je označován vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Rozpětí řízení – jeden z důležitých prvků organizování. Je jím vyjádřen počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. V praxi existuje nejvyšší počet podřízených, které je manažer ještě schopen řídit.

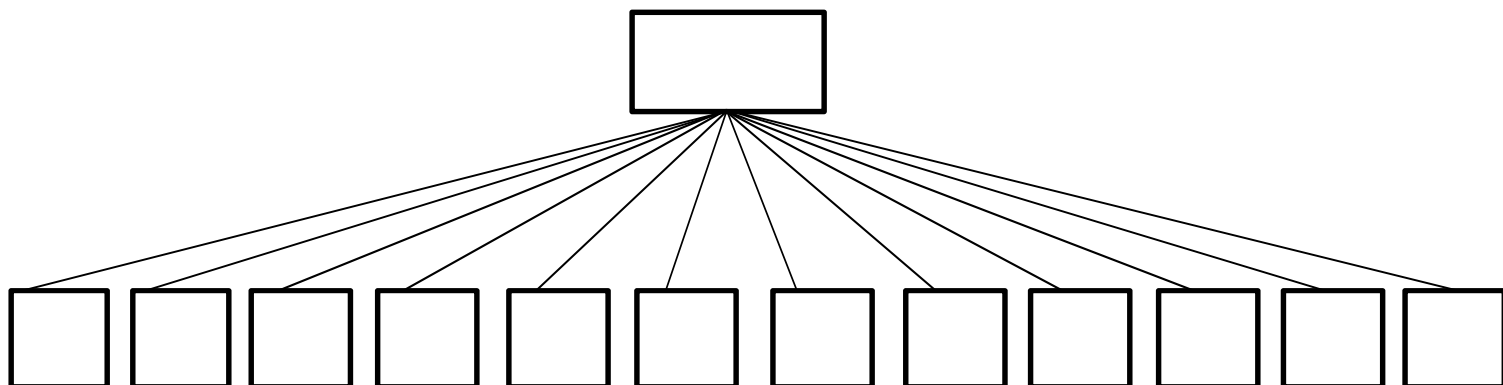
Dělba kompetencí – v dnešních dnech jsou tendence k **decentralizaci** pravomocí a odpovědností. Pod tímto pojmem rozumíme rozdělení pravomocí na více míst a přenesení kompetencí na nižší úrovně. Opakem pak je **centralizace**. Udržení pravomocí na vyšších místech. „Důsledkem decentralizace řízení a posilování operativní samostatnosti útvarů až na těch nejnižších organizačních úrovních je drastické snižování počtu organizačních úrovní a přechod k plochým strukturám. Tím se radikálně snižuje počet manažerů na střední úrovni i na úrovni vrcholové.“ (6, s. 221)

Pokud je v organizaci kladen důraz na decentralizaci, pravomoci jsou delegovány, tím je větší rozpětí řízení a organizační pyramida je plošší. Viz obrázek č. 2

Pokud je v organizaci kladen důraz na centralizaci, tím menší je rozpětí řízení a organizační struktura je víceúrovňová. Viz obrázek č. 3

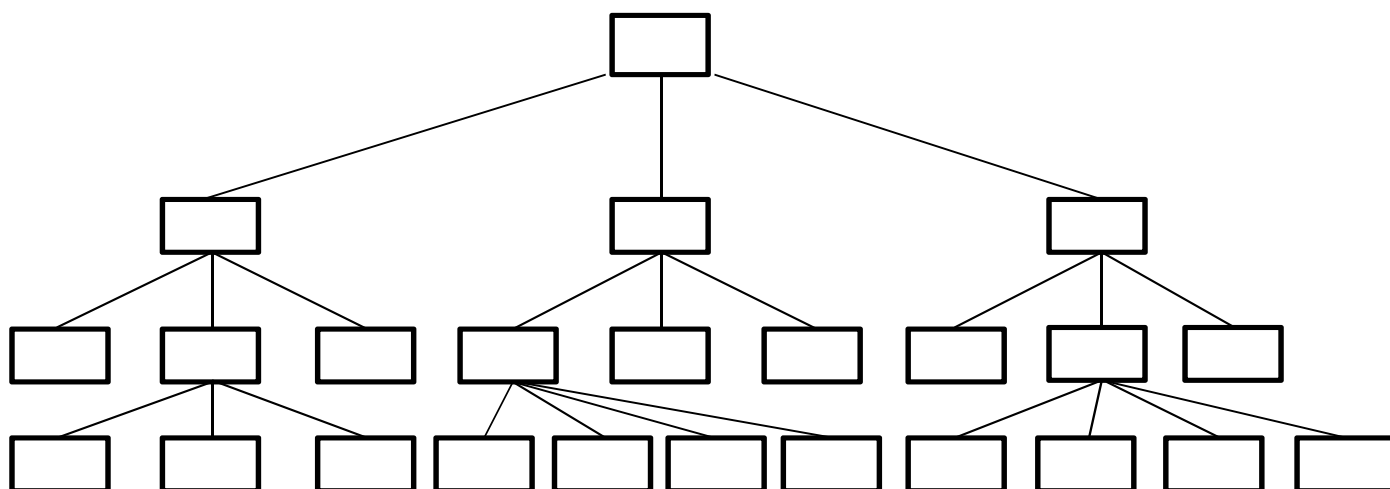
(6, s. 220-224)

Obr. č. 2 Plochá organizační struktura



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 225)

Obr. č. 3 Strmá organizační struktura



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 225)

2.3.1. Organizační formy

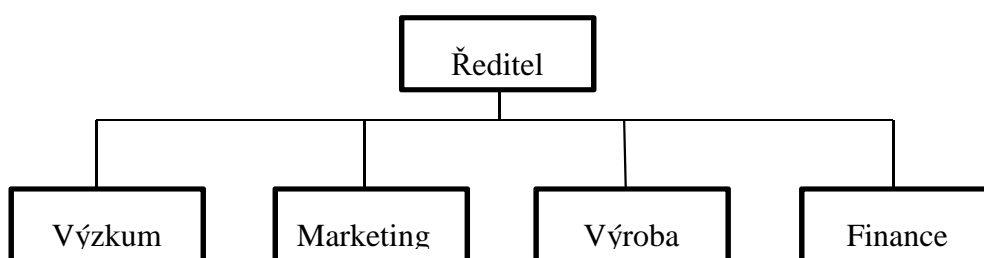
„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena.“ (6, s. 227)

Funkcionální struktura

Je to základní organizační forma, ve které se zaměstnanci člení podle podobností úkolů, dovedností nebo aktivit a zkušeností. Manažeři tak soustředí stejnou práci do jednoho centrálního bodu dle potřeb organizace. Za provádění jednotlivých úkolů zodpovídají specifické útvary či oddělení. Funkcionální hledisko se upřednostňuje především v malých organizacích, které poskytují úzký sortiment výrobků a služeb. Dle funkcionálního hlediska je často vytvořena organizační struktura výrobních podniků. Patří sem především marketing, financování, personalistika a technický rozvoj. Pracovníci s obdobnou náplní práce jsou seskupeni do jednoho útvaru (např. financování). V čele těchto útvarů je většinou odborný ředitel pro danou funkci.

Viz obrázek č. 4

Obr. č. 4 Funkční struktura



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 227)

Výhody:

- Efektivně využívá zdroje, protože má všechny kompetence soustředěny do centralizovaného místa, umožňuje řešit problémy společně. Umožňuje efektivní vykonávání specifických funkcí, protože odborníci jsou soustředěni.
- Vytváří intenzivní specializované školení pro rozvoj kvalifikace pracovníků, kteří si tak mohou prohlubovat znalosti a dovednosti a mohou si také dobře vyměňovat zkušenosti.
- Tato struktura zabezpečuje rychlejší postup v kariéře, kdy mohou pracovníci porovnávat své znalosti se svými spolupracovníky

- Strategická rozhodnutí vystupují z nejvyššího managementu, které koordinuje a kontroluje celou činnost. Z vyššího managementu jsou přidělovány úkoly na nižší úrovně. Tyto úkoly kolidují s celkovou strategií podniku. Tím je řízení velmi zjednodušeno.
- Na nižších úrovních je často využíváno týmové práce. Protože uvnitř skupiny jsou lidé se stejnou kvalifikací, mohou si tak lépe sdělovat informace a práce je více koordinována. Spolupráce pracovníků probíhá v rámci jedné oblasti a ne mezi oblastmi.
- Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány do hloubky, je snadnější delegování velmi specifických úkolů.

Nevýhody:

- Většina rozhodnutí je přijímána na nejvyšší úrovni, proto dochází k pomalejšímu průběhu rozhodovacího procesu. To může způsobit horší kvalitu rozhodnutí.
- Menší sklony k inovacím, protože nové myšlenky a nápady se rodí hlavně tam, kde je zastoupena řada funkcí, je totiž dílem společných řešení.
- Všechny činnosti se podílejí na konečném výsledku, těžko se pak poznává, jak která činnost hluboko. To může vést k demotivaci pracovníků. Nejasná odpovědnost za pracovní výsledky.
- Funkce nejsou pro manažery zcela efektivně koordinovány, takže každý z nich zná perfektně svou profesi, ale ne tu cizí, proto se špatně vychovávají vrcholoví manažeři.
- Mezi jednotlivými útvary panuje vzájemná rivalita a nebývají ochotny ke kompromisům, které vedou k dosažení celofiremních cílů.
- Bývá nepružná reakce ve styku se zákazníky, protože rozhodnutí většinou pocházejí z vrcholového managementu a ten nemá vždy pochopení pro specifické problémy odlišných částí organizace.

(6, s. 227-231) (1, s. 114-119) (2, s. 269-270)

Protože funkcionální struktura je využitelná především v malých podnicích, vznikla organizační struktura, která využívá hlavního kladu funkční struktury (specializace funkčních vedoucích- vysoká odbornost daných vedoucích) a dá se využít i ve velkých podnicích. Je to liniově štábní struktura.

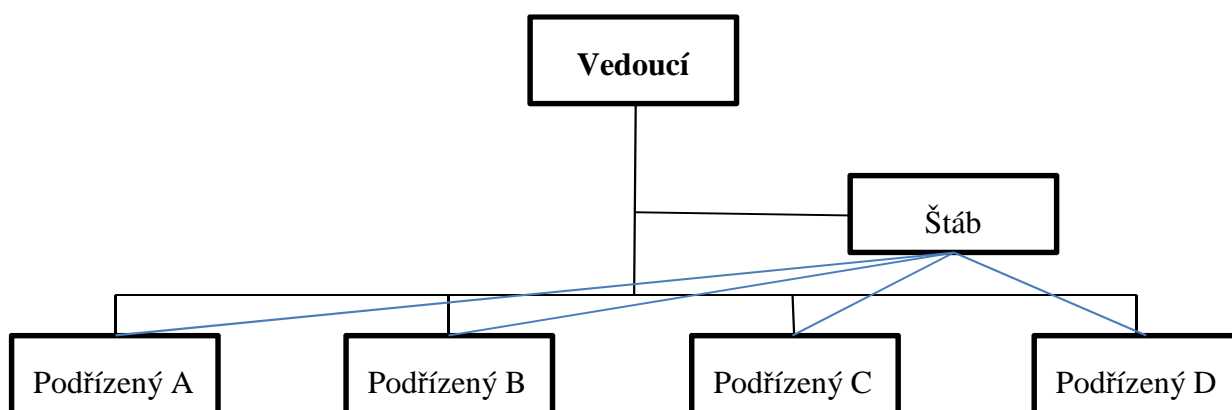
Liniově štábní struktura – má dvě základní složky: liniovou a štábní

- Liniová složka řídí celý daný útvar. Vedoucí útvaru je nadřízeným pracovníkem všech pracovníků útvaru včetně pracovníků štábu.
- Štábní složka slouží k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení bylo možno dodržet funkci jen jednoho odpovědného vedoucího.

Tato organizační struktura vyjadřuje nepružnost a malou adaptabilitu s rozšiřující se automatizací. Začíná být také problém s komunikací mezi jednotlivými pracovníky a celkovým přenosem informací. Tento problém se dnes řeší vytvořením databází, ze kterých si každý pracovník může vytáhnout potřebné informace. Viz obrázek č. 5

(6, s. 228-230)

Obr. č. 5 Schéma liniově štábní organizační struktury



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 228)

Divizionální struktura

Je to organizační struktura, která sdružuje nižší organizační celky v jednu divizi. V této divizi se odehrávají všechny aktivity potřebné k uskutečnění výroby určitého výrobku či poskytnutí služby. Tyto divize mají vysokou autonomii.

U divizionální struktury je kladen důraz především na výstupy, zatímco u funkcionální struktury hlavně na vstupy.

Vydělují se samostatné divize, které vždy mají vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek:

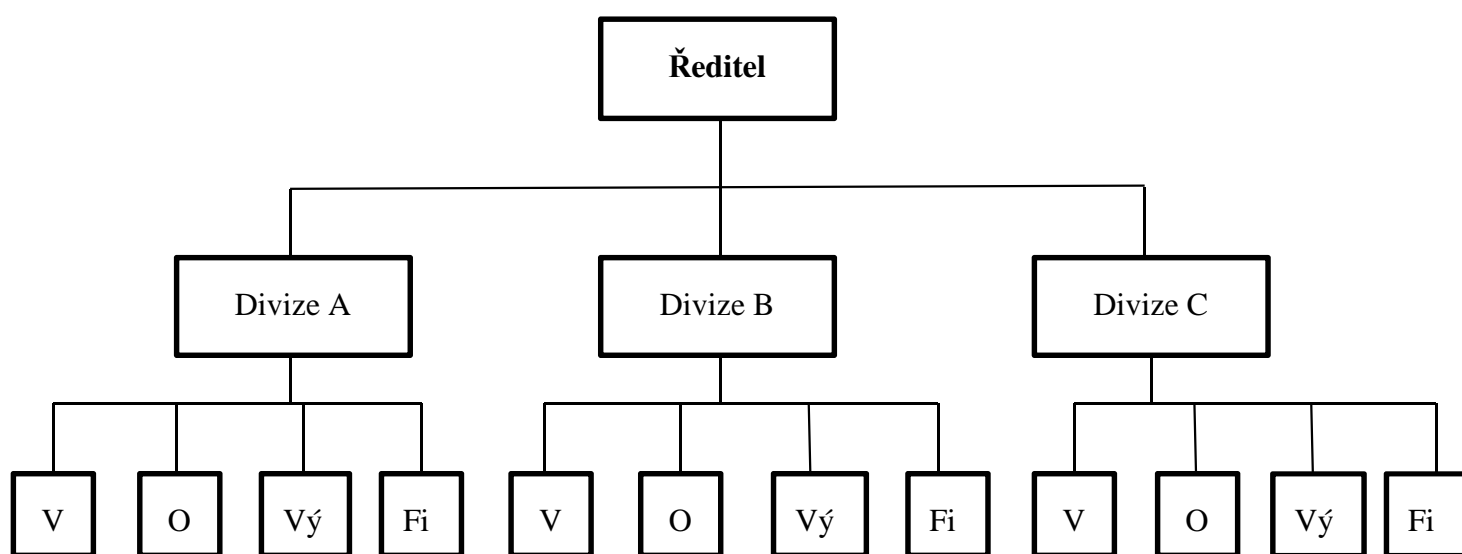
podle druhu výroby či služby

podle geografického umístění

podle typu zákazníka

Divizionální struktura umožňuje hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Rozpětí řízení tak bývá nižší než u funkcionální struktury. V rámci divizí se pak projevuje hluboká koordinace. Viz obrázek č. 6

Obr. č. 6 Přejchod od funkční k divizní struktuře



Poznámka: V – výzkum a vývoj, O – obchod, Vý – výroba, Fi- finance

Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 232)

Výhody:

- V rámci divizí se rozhoduje o změnách samostatně, je lepší přizpůsobení se podmínkám okolí a zákazníků.

- Zákazníci lépe reklamují nedostatky, řízení je operativnější, zákazníci bývají spokojenější.
- Je více zdůrazněn zákazník, zaměření je především na konečný produkt, ne tolik na specializaci.
- Lépe se srovnávají výsledky jednotlivých divizí.
- Klade se velký důraz na koordinaci a je přirozenější možnost růstu zaměstnanců.
- Strategická rozhodování se více přenášejí na jednotlivé divize.
- Pracovníci mají větší profesionální záběr, jelikož pracují samostatně na divizích.

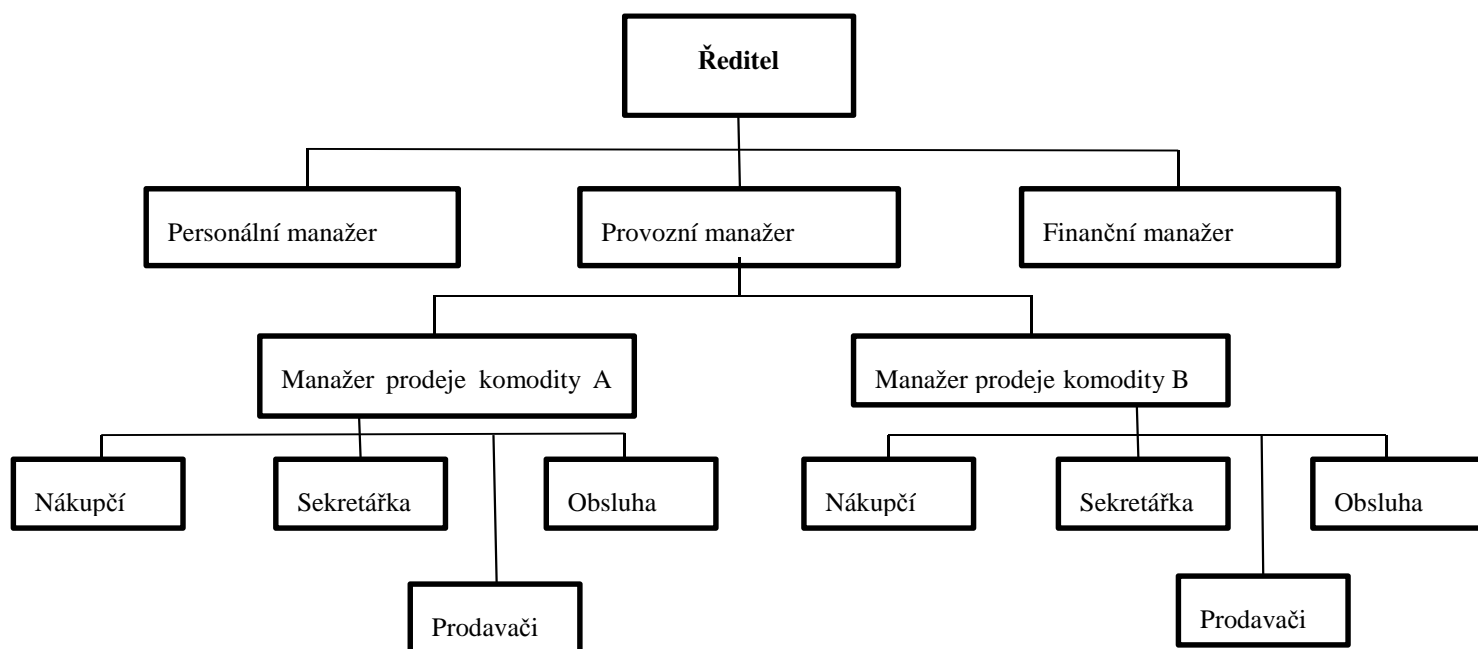
Nevýhody:

- Nelze převádět jednotlivé pracovníky z divize do divize při jakémkoliv problému, zdroje nemusejí být využity efektivně.
- Je zde menší počet specialistů.
- Jsou upřednostňovány cíle divize před strategickými, někdy toto vede až k rivalitě mezi jednotlivými divizemi.

Hybridní struktura

Tato struktura se využívá tehdy, pokud podnik chce spojit výhody obou struktur a zároveň potlačit jejich nevýhody. Je tvořena divizními jednotkami a obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti. Viz obrázek č. 7

Obr. č. 7 Hybridní organizační struktura



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 235)

Výhody:

- Koordinace je stanovena mezi divizemi i uvnitř divizí. Výhodou jsou i centralizované funkce, které umožňují plnění celofiremních cílů.
- Cíle jsou vyvážené s úkoly. Hybridní struktura dává i možnost plnění cílů pro jednotlivé divize.
- Divize se mohou lépe přizpůsobovat příležitostem a lépe řeší překážky okolí. To vede k lepší adaptabilitě a efektivitě.

Nevýhody:

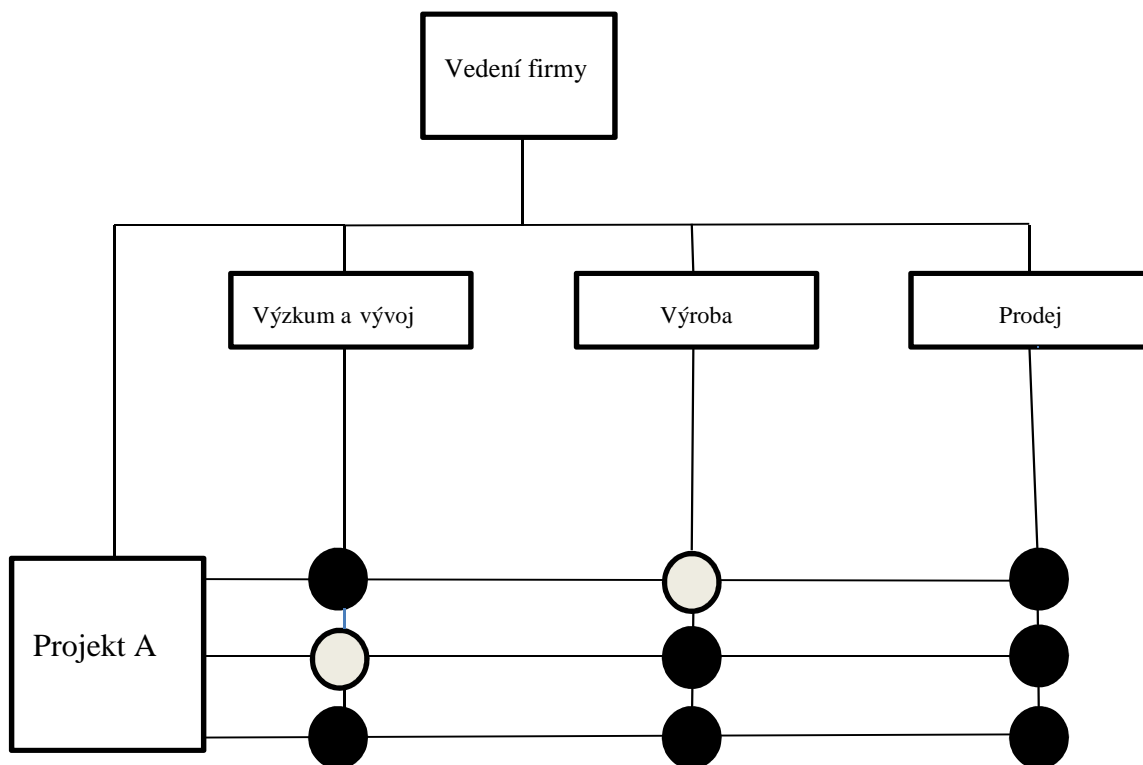
- Pomaleji se reaguje na výjimečné situace, vedení musí dávat souhlas, což zpomaluje proces rozhodování a někdy i kvalitu.
- Vrcholové vedení se snaží zasahovat i do pravomocí divizí, a tak může dojít ke konfliktům.

Maticová organizační struktura

„Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.“ (1, s. 114)

Vedoucí pracovník a vybraní pracovníci se podílejí na daném úkolu komplexního charakteru. Určití pracovníci se přesunují jen dočasně kvůli splnění strategického úkolu. Po splnění daného úkolu se pracovníci vracejí zpět na svá původní místa. Maticová struktura se využívá především tam, kde je v organizaci kladen důraz na flexibilitu a přizpůsobování se trhu. Viz obrázek č. 8

Obr. č. 8 Schéma maticové organizační struktury



Zdroj: Management, Jaromír Veber a kol., (s. 236)

Výhody:

- Rychlá reakce na změny v okolí, změny výrobků či služeb, zvýšení kvality či frekvence inovací
- Bez zásahu do organizační struktury se rychle může měnit složení týmů a také jejich tvorba.
- Efektivní reakce na požadavky okolí, jelikož se pracovníci mohou rychle střídat a doplňovat.
- Rozvíjí se kvalifikace členů týmu a zároveň se připravují i na vyšší manažerské funkce. Seznamují se s jinými profesemi a vazbami mezi nimi.
- Protože se členové týmu taktéž podílejí na rozhodování, zvyšuje se jejich motivace.
- Vrcholoví manažeři se mohou více věnovat strategickým úkolům.
- Jasná odpovědnost za výsledky, protože každá divize plní své stanovené úkoly.

Nevýhody:

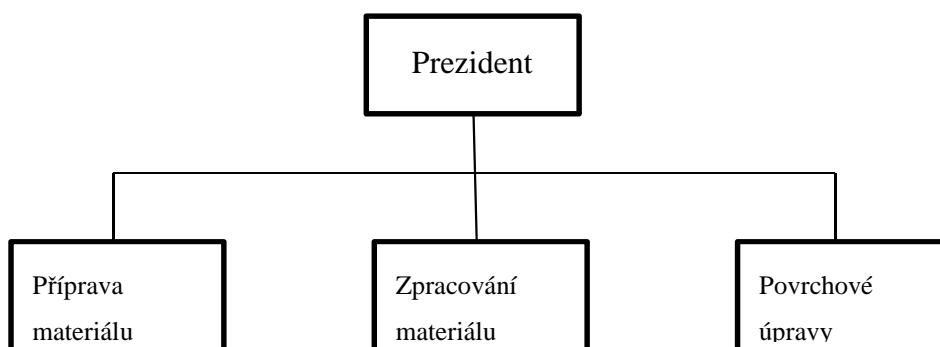
- Vytváří se dvojí podřízenost, která často vede k nedorozuměním a konfliktům.
- Často je takto vyvoláván boj o moc. Jedinci se často snaží získat větší podíl pravomocí.
- Je časově náročnější na rozhodování, koordinace vzniká v rámci porad. Porady musejí být časté a zabírají spoustu času.
- Pracovní týmy vykazují vysoký stupeň spolupráce, proto je mohou vést pouze manažeři – odborníci na mezilidské vztahy.
- Vysoké náklady, které jsou spojené se školeními a zaplacením manažerů.

Procesní organizační struktura

Týká se především malých firem s úzkým sortimentem. Do dílčích jednotek jsou seskupováni odborníci, kteří zabezpečují určitou fázi celého produkčního procesu. Zaměstnanci jsou pak do týmů přiřazováni dle své specializace. Struktura takové organizace je plochá a je řízena centralizovaně. Viz obrázek č. 9

Obr. č. 9 Procesní struktura

Každý útvar zabezpečuje určitou část výrobního procesu



Zdroj: Management, James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich

(s. 270)

Výhody:

- Procesní týmy mají vysokou zodpovědnost a sami rozhodují o tom, kdy a jak budou vykonány jednotlivé činnosti.
- Práce je mnohem náročnější, ale také i pestřejší.
- Za potřebí je vyšší a širší vzdělání při různosti jednotlivých činností.
- Pracovníci si lépe uvědomí, že pracují především pro své zákazníky.
- Z manažera se stává kouč, který radí, směřuje a stará se o rozvoj pracovníků.

Nevýhody:

- Jsou v podstatě stejné jako u funkcionální organizační struktury.
(6, s. 228-238) (2, s. 269-271) (1, s. 114-119)

„Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením formální organizace. Ta řeší řízení ve formální rovině – určuje, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Rozdělení povinností a odpovědnosti mezi jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů.“

Do práce je však vnášeno mnoho z mezilidských vztahů, jelikož spolupracovníci spolu tráví mnoho času a vzájemně spolupracují. Proto kromě formální organizační struktury existuje i neformální, která je postavena na vzájemných vztazích spolupracovníků.

(1, s. 116)

3. Styly řízení v podniku

„Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem organizačního chování“. (1, s. 141)

Nejprve se soustředila pozornost na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. **Teorie rysů** byla postavena na osobních kvalitách vedoucích s předpokladem, že se tito s těmito vlastnostmi rodí.

Koncem 40. let pak přichází nový přístup. „Úspěšný vedoucí se vyznačuje **správným stylem řízení**“. Tato teorie říkala, že správný vedoucí pracovník používá takový styl řízení – způsob chování, který je úspěšný. Tomuto stylu se lze naučit. Jiné styly jsou méně úspěšné či neúspěšné.

Koncem 60. let pak začíná převládat způsob, který zdůrazňuje situaci. Je to tzv. **kontingenční** nebo-li **situacionalistický** přístup. Úspěšný styl řízení vždy záleží na situaci, styl volíme vždy podle dané situace.

Počátkem 80. let se pak rodí nové styly. Souhrnně se nazývají **Nové vedení** (New leadership). Tehdy se začíná oproti racionální stránce klást důraz i na stránku emocionální. Důležitým pojmem se stává **charisma**, tj. síla osobnosti vůdce, který dokáže nadchnout lidi pro své **vize**.

3.1. Teorie rysů

Tato teorie se rozvíjí především v době mezi světovými válkami. Tato teorie zpochybňuje názor, že dobrému vedoucímu pracovníkovi postačí vysoká inteligence. Těsná souvislost mezi úspěšností organizace a kvalitou vedoucích pracovníků stimulovala rozvoj metod personálního výběru. Při personálním výběru pracovníků se vytvořila kritéria výběru. Zkoumaly se charakteristiky – rysy – osobnosti úspěšného vedoucího. Tyto rysy se definovaly, pak byly stanoveny do testů a podle nich se vybíral

vhodný kandidát. Každá z osobností té doby kladla důraz na jiné faktory. Těm se ponechávala celkem velká volnost. Rysy jako fyzické faktory, schopnosti, rysy osobnosti patřily k nejdůležitějším. Teorie těchto rysů vycházely z přesvědčení, že dobrý manažer se **rodí**. Proto nejdůležitějším byl personální výběr.

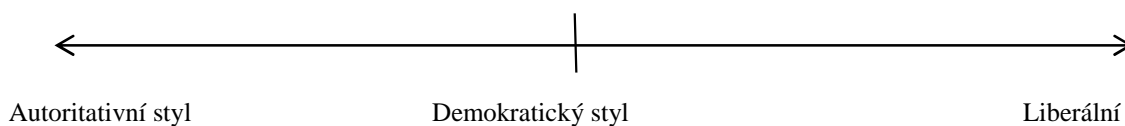
3.2. Způsob chování

Tento přístup zdůrazňuje způsob chování vedoucích pracovníků. Tvoří se ve 40. letech. Styl vedení je pak typický pro chování vedoucího ve skupině.

Fungují čtyři hlavní styly: Viz obrázek č. 10

- **Autoritativní styl** – pravomoci i rozhodování je v rukou vedoucího, který přiděluje úkoly a ty také kontroluje. Komunikace probíhá pouze jednosměrně shora dolů. Dosahuje se pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, je však potlačena individuální motivace a iniciativy.
- **Demokratický styl** – zde je značná část autority delegována, v konečných rozhodnutích však figuruje nadřízený. Na základě participativního rozhodování skupiny je také přidělována práce. Komunikace je obousměrná. Velkou výhodou je osobní zájem pracovníků, nevýhodou je značná časová ztráta vznikající z demokratického rozhodování.
- **Liberální styl** – používá se pro řízení tvůrčích a vědeckých pracovníků. Vedoucí se nachází v roli konzultanta a poradce. Zaměstnanci jsou vysoce motivováni. Využívají flexibilní pracovní dobu.
- **Styl laissez-faire** (volný průběh) – vedoucí ponechává plnění úkolů na svých podřízených a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama rozděluje práci. Komunikace je většinou horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci tvoří věci podle svého, nevýhodou pak může být potřeba nadřízeného, který není, zvláště když je třeba rady. Využívá se jen ojediněle.

Obr. č. 10 Kontinuum stylů řízení



Zdroj: Management, Bělohlávek, Košťan, Šuleř (s. 143)

Z počátku se zdálo, že demokratický styl řízení je ten nejlepší. Později se však zjistilo, že každý ze stylů má své místo v organizaci.

3.2.1. Úcta a struktura (Ohio)

V 60. letech byl proveden rozsáhlý výzkum výzkumníky z Ohia (Fleishman, Harris, 1962). Tento výzkum byl zaměřen na chování lidí ve vedoucích pozicích a jejich vliv na výkon podřízených. Faktorovou analýzou byly tak zjištěny dvě hlavní dimenze chování vedoucích:

- úcta – chování založené na vzájemném respektu a důvěře. To je zaměřeno na zájmy skupiny.
- struktura – týká se chování vedoucího, který organizuje práci skupiny. Stanovuje také úkoly tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku.

Z tohoto jsou pak odvozeny čtyři typy chování vedoucích:

nízká úcta a nízká struktura

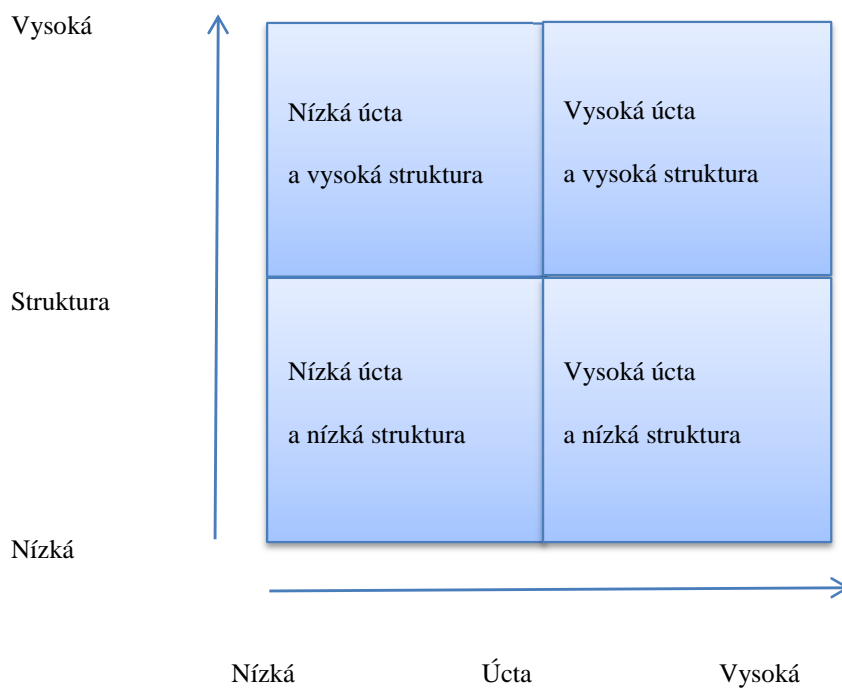
nízká úcta a vysoká struktura

vysoká úcta a vysoká struktura

vysoká úcta a nízká struktura

Ideálním nadřízeným pracovníkem je ten, kdo vykazuje vysokou úctu a vysokou strukturu. Viz obrázek č. 11

Obr. č. 11 Úcta a struktura



Zdroj: Management, Bělohávek, Košťan, Šuleř (s. 144)

3.2.2. Orientace na pracovníka – orientace na výrobu (Michigan)

I zde byly zkoumány rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími (Kreitner, Kinicki, 1989). Výsledky byly podobné těm v Ohio.

Dvě dimenze chování:

- orientace na pracovníky - odpovídá úctě
- orientace na práci – odpovídá struktuře

Efektivní vedoucí:

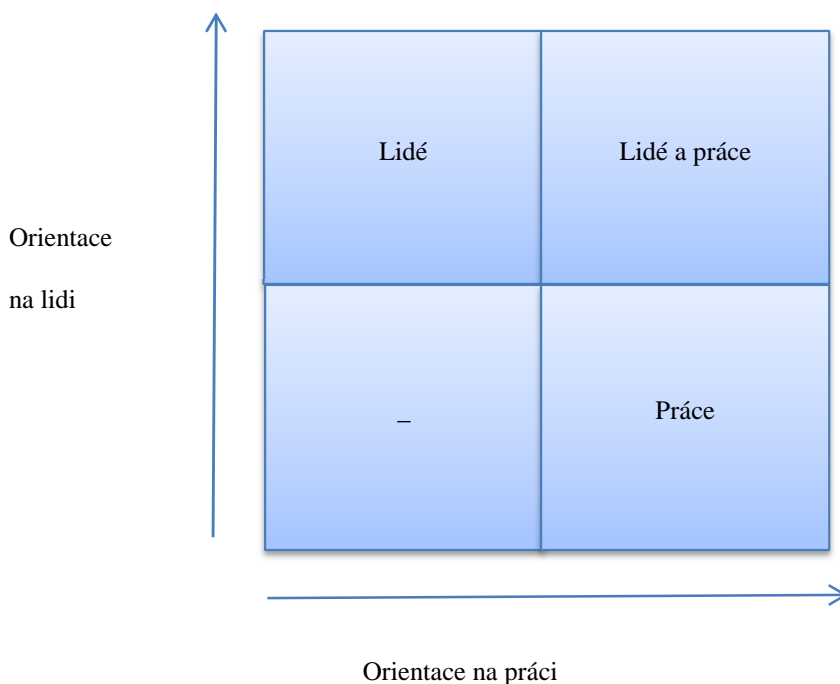
orientace na pracovníky

skupinové metody řízení

vysoké výkonové cíle

Viz obrázek č. 12

Obr. č. 12 Orientace na pracovníka – orientace na výrobu



Zdroj: Management, Bělohávek, Košťan, Šuleř (s. 144)

3.2.3. Grid (Blake a Moutonová)

Těmito dvěma výzkumníky byly výsledky dvou předchozích výzkumů přesunuty do manažerské mříže. Do ní bylo umístěno několik stylů řízení:

- 1,9 – **vedoucí spolku zahrádkářů** – věnuje se potřebám lidí, rozvíjí vztahy mezi lidmi, kteří vytvářejí přátelskou a příjemnou atmosféru. Důležitá je přátelská atmosféra, která však někdy vede k nižším výkonům.
- 9,9 – **týmový vedoucí** – pracovní výsledky jsou ovlivňovány zaujetím lidí. Důvěra a spolupráce funguje na vzájemné důvěře. Orientace na týmový přístup, dosažení cíle, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- 1,1 – **volný průběh** – vedoucí podává velmi nízké výkony, pouze takové, aby se udržel na svém místě.
- 9,1- **autorita – poslušnost** – téměř žádná orientace na problémy lidí, vše orientováno na výkon. Vedoucí je autoritářský, od lidí vyžaduje naprostou poslušnost. Diktátor.

- 5,5 – **organizační člověk (kompromisník)** – dosahuje výkonu vybalancováním situací, potřeb lidí na jedné straně a vysokému nasazení na straně druhé. Při rozhodování se opírá o normy a nařízení.
- 9+9 – **paternalista** – kombinace zájmu o lidi s orientací na úkol. K podřízeným však nepřistupuje jako ke kolegům, nýbrž z pozice moci.
- **Oportunista** – používá všech stylů v kombinaci a to tak, aby dosáhl povýšení.

Dle této studie používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, potom záložního stylu a někdo i dalších stylů. Většinou tedy vedoucí nevyužívají pouze jeden styl. Každý ze stylů je vhodný pro určitou situaci. Nemůžeme tedy říct, že by určitý styl byl ten nejlepší. (1, s. 141-146)

3.3. Kontingenční (situacionalistický) přístup

Dříve se učil vždy jeden styl, který se považoval za nejlepší. Postupem času se však ukázalo, že každý styl se hodí do jiného prostředí. Ne vždy je výhodný týmový styl řízení. Týmový vedoucí se řídí především danou situací. Přesto se týmový styl v globále považuje za nejlepší. Situacionalistický styl zdůrazňuje především **situaci**. Dobrý manažer tak přizpůsobuje situaci svůj styl vedení. I v jedné organizaci může být využíváno více stylů vedení a to podle toho, jaká situace je právě řešena. Proto situacionalistický přístup řeší problém dle toho a jak je třeba v dané chvíli jednat.

3.3.1. Fiedlerův kontingenční model

Byl vytvořen v 50. letech Fredem Fiedlerem. Byly rozlišeny dva styly vedení:

- styl orientovaný na úkol – hlavní zaměření je na dokončení úkolu
- styl orientovaný na vztahy – hlavní zaměření je na budování dobrých vztahů ve skupině

Zde se prováděla tzv. **kontrola situace**, kterou prováděl manažer.

vztahy mezi členy skupiny a vedoucím

struktura úkolu

poziční moc

Podle těchto kritérií se určil stupeň kontroly a k němu adekvátně styl, jenž byl vhodný do této pracovní skupiny. Vedoucí, kteří byli orientovaní na úkol, byli výkonnější v extrémních situacích a naopak vedoucí, kteří byli orientovaní na vztahy, byli efektivnější v situacích nevyhraněných.

3.3.2. Rozhodovací model (Vroom a Yetton)

Rozhodovacím modelem se zabývali Victor Vroom a Philip Yetton. Ti považovali za základ úspěšného řízení **správné rozhodnutí**. Výběr stylu vedení závisí na problému, který je právě řešen. Tak jsou rozlišeny tři styly vedení:

A (autoritativní)

C (konzultativní)

G (skupinový)

Přičemž styly A a C jsou ještě rozděleny na dva další podstyly.

A1 – znamená, že člověk rozhoduje sám při příjmu dostupných informací

A2 – znamená, že vedoucí získá potřebné informace od svých podřízených a rozhodne sám. Může své podřízené informovat o problému, ale také nemusí.

C1 – znamená, že vedoucí probere problém jednotlivě s důležitými podřízenými, zachytí jejich postoje a myšlenky, nekonfrontuje je společně, a pak rozhodne: buď s ovlivněním svých postojů svými podřízenými či nikoliv.

C2 – znamená, že vedoucí probere problém se všemi podřízenými kolektivně a může či nemusí se nechat ovlivnit jejich názory. Ale vyslechne je.

G2 – znamená, že vedoucí probere problém kolektivně s celou skupinou a diskutuje o řešení. Řešení se tvoří jako konsensus.

Situace se pak vyhodnocuje pomocí **rozhodovacího stromu**. V něm jsou odpovědi na 7 otázek, které odpovídají dané situaci.

3.3.3. Situační vedení (Hersey a Blanchard)

V dalším stylu pak Paul Hersey a Keneth Blanchard zavádějí novou proměnnou – **zralost**. Mírou zralosti je myšleno splnění úkolu. Záleží na zralosti podřízených, jak jsou schopni splnit úkoly. Pracovní zralost je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu. Dále pak existuje i zralost psychologická, jež je

dána připraveností následovatelů přijmout zodpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí pak má volit takový styl řízení, aby podporoval zralost svých podřízených.

Chování vedoucího obsahuje dvě dimenze:

- podpůrné chování – úcta nebo orientace na lidi
- direktivní chování – orientace na úkol

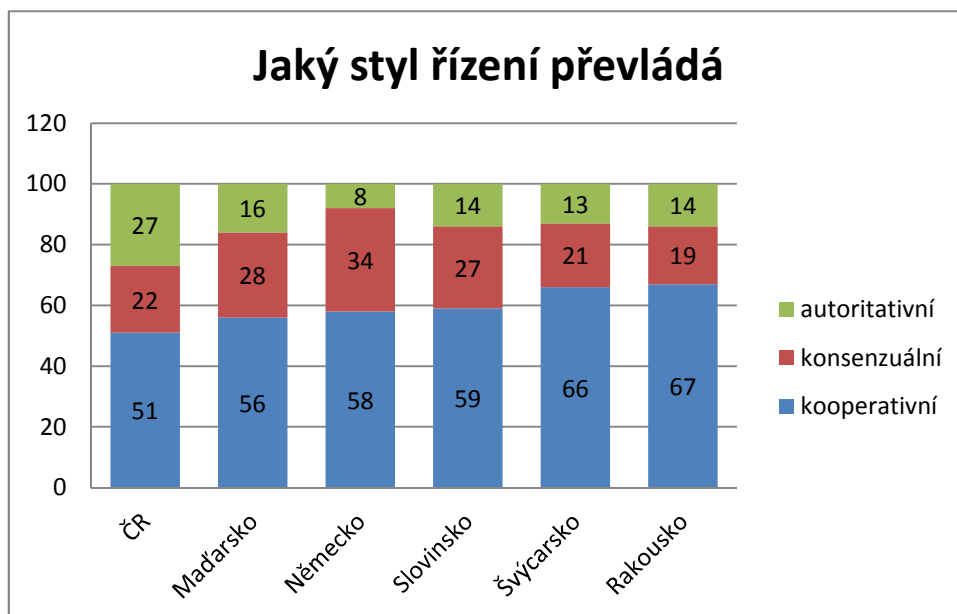
Vedoucí musí volit své chování podle celkové zralosti pracovní skupiny.

- příkazování – znamená vést krok po kroku, přesně vymezit rozsah úkolu.
- koučování – věnuje více pozornosti vztahům mezi lidmi. Věnuje se řešení interpersonálních problémů. Využívá se tehdy, pokud dovednosti zaměstnanců dosáhly již jisté úrovně.
- podporování – lidé se učí zvládat své konflikty sami.
- delegování – kolektiv je již vyspělý pracovní i psychologicky. Vedoucí pomáhá zvládat pouze obtížné záležitosti a věnuje se strategickým cílům.

Vedoucí rozvíjí zralost týmu a tým je zkušený na to, aby zvládal své cíle.

Viz obrázek č. 13

Obr. č. 13 Srovnání stylu řízení a přístupu k chybám ve vybraných státech



Zdroj: Management, Bělohlávek, Košťan, Šuleř (s. 149)

3.3.4. Vedení „cesta – úkol“ (Robert House)

Tato teorie je založena na teorii expektance. Tato teorie se týká motivace. Teorie říká, že motivace vzniká tehdy, když pracovní výkon je ohodnocen atraktivní odměnou. Tato teorie se zabývá tím, jak manažeři mohou ovlivnit:

expektanci podřízených
instrumentality odměn
valence odměn

Chování nadřízeného je přijímáno kladně, pokud práce přináší osobní uspokojení (odměny, sebezdokonalování, uznání) nebo přináší budoucí spokojenost (zvyšování zisku firmy) nebo přináší odstranění bariér bránících dobrému výkonu.

Je používáno několik stylů vedení:

- **direktivní vedení** - pracovníci dostanou návod, co se má udělat a jak se to má udělat, bez možnosti ovlivnění
- **podporující vedení** - soustředění na spokojenost pracovníků, pracovní vztahy a příjemné prostředí
- **participativní vedení** - konzultuje problémy s pracovníky a bere jejich názory v potaz při rozhodování
- **vedení zaměřené na výkon** – podporuje výkon pracovníků chválou a uznáním, má důvěru ve své podřízené

Cestu ke splnění úkolu ovlivňují tzv. **kontingenční faktory**. Jsou to faktory, které způsobují, že určitý styl řízení je vhodnější než jiný. V různých situacích budou efektivní různé styly vedení.

3.3.5. Transakční a transformační styl vedení (Bernard M. Bass)

V 80. letech se objevily nové názory, které se souhrnně nazývaly **nové vedení**. Původní výzkum vyžadoval především efektivnost práce, vysoké výkony a snažil se racionálně vysvětlit rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými manažery. Nová doba si však vyžádala též změny kvalitativní. Úspěšný manažer má **vizi**, která strhne taktéž následovníky k zásadní transformaci reality. Kromě racionálních prvků se tak využívá i prvků emocionálních a iracionálních: vztah mezi vedoucím a následovatelem, symbolismus,

mystika, fantazie. **Nový vedoucí je tak především vůdce, který získává lidi a mění svět.**

Transakční vedoucí motivuje své podřízené především díky odměnám za vykonané úkoly.

Transformační vedoucí motivuje své podřízené, aby pracovali na vyšších cílech skrze sebeaktualizaci spíše než za bezprostřední odměnu.

Úspěšný vedoucí využívá ke své činnosti jak transakční tak transformační styl.

Transformační vedení:

Je založen především na uspokojování vyšších potřeb podřízených. Vedoucí rozvíjí své pracovníky v sebeaktualizaci, sebeprosazení, seberegulaci a sebekontrolu.

Transformace lze dosáhnout:

- pochopením významu hodnoty výsledků práce a o cestách, jak toho dosáhnout
- pochopením pracovníků, jak je důležitá činnost týmu a dosažení toho, aby své osobní zájmy převedly na zájmy týmu
- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením těchto potřeb

Transakční vedoucí přijímá organizační kulturu a dané prostředí, zatímco transformační vedoucí se ho snaží změnit. Své poslání uskutečňuje díky nástrojům vedení lidí – charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

Charisma – silný emocionální vztah, který přináší úctu, uznání, obdiv, lásku. Znamená důvěru v člověka, v to, co dělá a tvoří. Charismatictí lidé mají vysokou důvěru ve svou kompetenci, oddanost svým vlastním názorům a ideálům a velkou potřebu moci.

Inspirativní vedení – inspiruje emocionálními prostředky. Toto chování vyvolává v podřízených naprostou důvěru, věrnost a následování. Stimuluje nadšení pro práci a chtíč dosažení cíle organizace a to co nejlépe.

Individualizovaná úcta – transformační vedoucí bývají přátelští, neformální a jednají důvěrně. S podřízenými zacházejí jako se sobě rovnými. Chválí za každou dobře odvedenou práci. Často uplatňují delegování.

Intelektuální stimulace – rozvoj podřízených a jejich osobnosti. Je důležitá tehdy, pokud tým řeší nějaký nejasný úkol.

Transakční vedení:

Postaveno na vzájemné výměně. Pracovník poskytne své znalosti a dovednosti a nadřízený ho za to odmění.

- *podmíněná odměna* – dohoda mezi podřízeným a nadřízeným o tom, co má být vykonáno a za co bude plynout odměna buď ve formě slovní (pochvala) nebo finanční – zvýšení platu, prémie či povýšení. I při kritice se zdůrazňuje cenění si jednotlivých pracovníků.
- *řízení výjimkou* – nadřízený nezasahuje do plnění úkolů pracovníky, teprve až když dojde k nějakému problému, je nápomocen při řešení. Může delegovat odpovědnost na podřízené a posléze aplikovat řízení výjimkou. Postih se vždy týká jen konkrétní aktivity. Vedoucí konzultuje chybu s podřízeným a společně najdou řešení.

Styl jednání podřízených:

I podřízení v jednání s nadřízeným vykazují určitý styl chování. Snaží se ovlivňovat rozhodnutí nadřízeného.

Měkký přístup – využívá prostředků přátelství a podlézání. Podřízený se snaží dostat výhody. Použije se nejčastěji tehdy, pokud podřízený má malé pravomoci a snaží se něčeho dosáhnout.

Racionální přístup – podřízený tlačí na nadřízeného racionálními argumenty a vyjednáváním. Použije se tehdy, pokud není očekáván odpor a vyhrocená situace. Podřízený se snaží dosáhnout lepšího postavení pro sebe i tým.

Tvrдый přístup – zahrnuje asertivitu, vyšší autoritu a koalici. Používá se tam, kde je očekáván odpor.

Přístupy podřízených jsou závislé na přístupech nadřízených. Na pracovníka působí především chování nadřízeného. Vztah podřízený a nadřízený vykazuje vzájemnou interakci. (1, s. 146-153)

4. Charakteristika organizace Medicom International s.r.o

K popisu organizační struktury jsem si vybrala firmu, ve které dlouhodobě pracuji. Tato firma se nazývá Medicom International s.r.o. Je to farmaceutická společnost, která byla založena v roce 1991. Postupně se rozrůstala do podoby velké farmaceutické firmy a dostala se na žebříček dvaceti nejvýznamnějších farmaceutických firem v České republice. V současné době je dosahováno miliardového ročního obrátu. Medicom International má hlavní sídlo společnosti v Brně.

Firma se zaměřuje především na podporu prodeje farmaceutických výrobků. Od roku 1994 společnost vlastní také certifikovanou farmaceutickou výrobu, pro kterou byly dodatečně vystavěny skladovací prostory přímo u sídla firmy. Firma dodává léky jak na tuzemský trh, tak i do zahraničí. Téměř polovinu své produkce vyváží do evropských i mimoevropských zemí.

V roce 2001 byla společnost jedním ze zakládajících členů České asociace farmaceutických firem, ve které dodnes aktivně působí.

V roce 2007 vstoupil do společnosti strategický partner s mezinárodní působností italská společnost Angelini. Ta umožnila Medicomu přístup do dalších oblastí farmaceutického průmyslu jak ve výrobě, tak i k dalším novým investicím i akvizicím.

Společnost se zabývá klinicko-farmakologickými studiemi, farmakovigilancí, registrací léků, propagací, marketingem, obchodními aktivitami, importem, skladováním, distribucí, exportem a licenční výrobou. Má mnoho zahraničních partnerů, s kterými spolupracuje.

Firma distribuuje 46 preparátů. Některé z nich jsou volně prodejné, některé vázány na recept.

Medicom International s.r.o. (online) Brno: Medicom International s.r.o, 2012,

(cit. 7. 4. 2012) Dostupné z: <http://www.medicomint.cz/node/19>

Tab. č. 3 Ve firmě pracuje celkem 116 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni do těchto skupin: Viz tabulka č. 3

Zaměstnanci celkem	116
Rozvoj trhu a technické oddělení	28
Kvalita	3
HR	2
Medical	3
Asistentka ředitele	1
Obchodně-ekonomické oddělení	16
Marketing	63

4.1. Popis jednotlivých oddělení

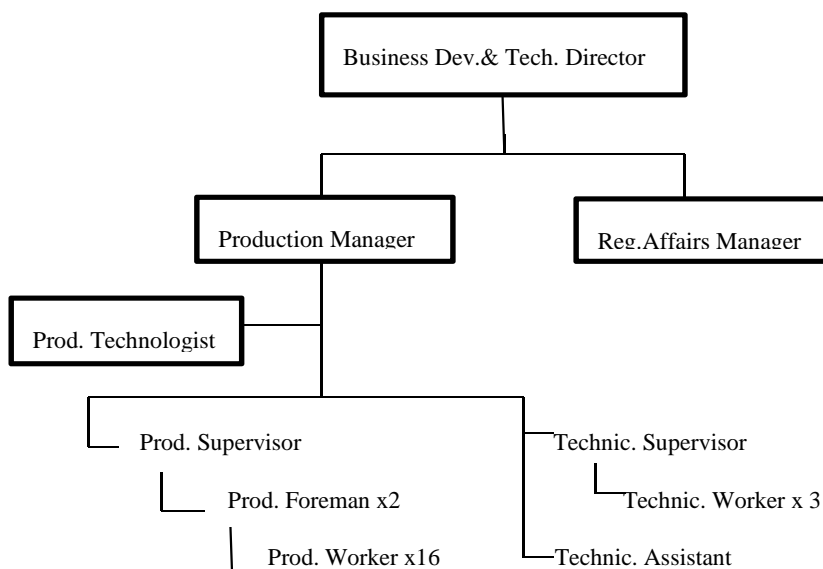
4.1.1. Rozvoj trhu a technické oddělení

Toto oddělení je zaměřeno na výrobní, skladovou a technickou část celé firmy. Firma má vlastní výrobu, kde se balí produkty či přímo vyrábějí. Zde jsou preparáty balené do krabiček dle českých norem, doplněny příbalovým letákem a označeny expirací a šarží. Tito pracovníci zajišťují též uskladnění ve skladových prostorách firmy. Důležité jsou dostatečné kapacity uskladnění, aby nedocházelo k výpadkům na trhu. Odtud jsou preparáty dále distribuovány k jednotlivým distributorům.

Dále toto oddělení zahrnuje pracovníky spravující vozový park firmy. Tito pracovníci se starají o nákup firemních vozů, evidují knihy jízd, jednají s pojišťovnami a vyřizují veškerou agendu spojenou s problematikou vozového parku. Pro své spolupracovníky zajišťují školení řidičů, které je povinné pro všechny zaměstnance.

Výrobní část oddělení zahrnuje 21 pracovníků, z nichž 16 pracuje přímo na výrobní lince. Technická část oddělení má 6 zaměstnanců. Obě tyto části mají jednoho společného nadřízeného. Viz obrázek č. 14

Obr. č. 14 Organizační struktura rozvoje trhu a technického oddělení:



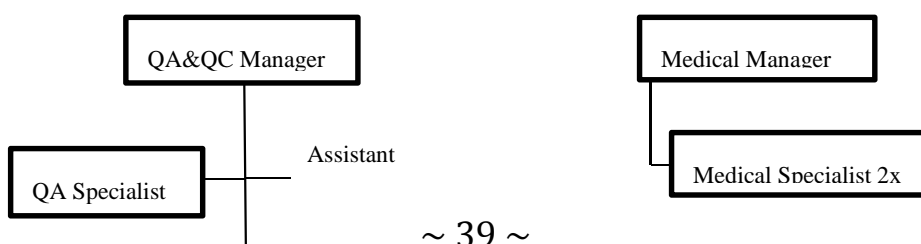
4.1.2. Kvalita, Medical, Asistentka ředitele

Oddělení pro kvalitu – kontroluje a zjišťuje kvalitu dodávaných preparátů.

Medical – klinické oddělení, zabývá se zpracováním a kontrolou klinických studií, zpracovává farmakovigilanci. Kontroluje přesnost údajů, jejich správnost a dodržování pravidel stanovených Státním ústavem pro kontrolu léčiv, se kterým také spolupracuje. Eviduje vzorky a kontroluje jejich expiraci a šarži. Hlídá dodržování etického kodexu.

Asistentka ředitele – bezprostředně podléhá řediteli této organizace a plní jím stanovené úkoly. Viz obrázek č. 15

Obr. č. 15 Organizační struktura oddělení kvality a oddělení klinického:



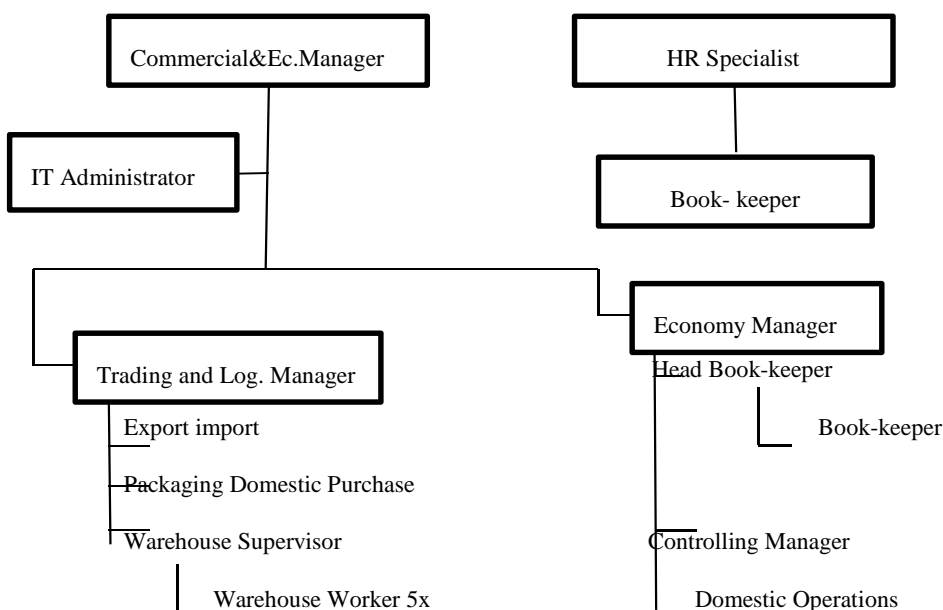
4.1.3. HR a obchodně-ekonomické oddělení

HR oddělení – tvoří koncepce pro vzdělávání a zajišťuje kurzy vzdělávání, nabírá nové zaměstnance, kontroluje a vyhodnocuje školicí kurzy, spolupracuje s managementem, seznamuje zaměstnance s firemní kulturou a komunikuje s personálními agenturami. Řeší vše, co se týká lidských zdrojů.

Obchodně-ekonomické oddělení – zabývá se veškerými ekonomickými záležitostmi. Zabývá se evidencí majetku, majetkovou strukturou podniku, obhospodařuje a eviduje kapitál organizace, zabývá se výnosy, náklady, cash flow podniku. Kontroluje hospodářské výstupy výroby i prodeje. Spravuje telefonickou i počítačovou síť pro zaměstnance. Zaobírá se investiční činností a kontrolou ekonomických operací. Provádí veškeré odvody za celou organizaci, spravuje přímé prodeje do ordinací...

Viz obrázek č. 16

Obr. č. 16 Organizační struktura Obchodně ekonomického oddělení a HR

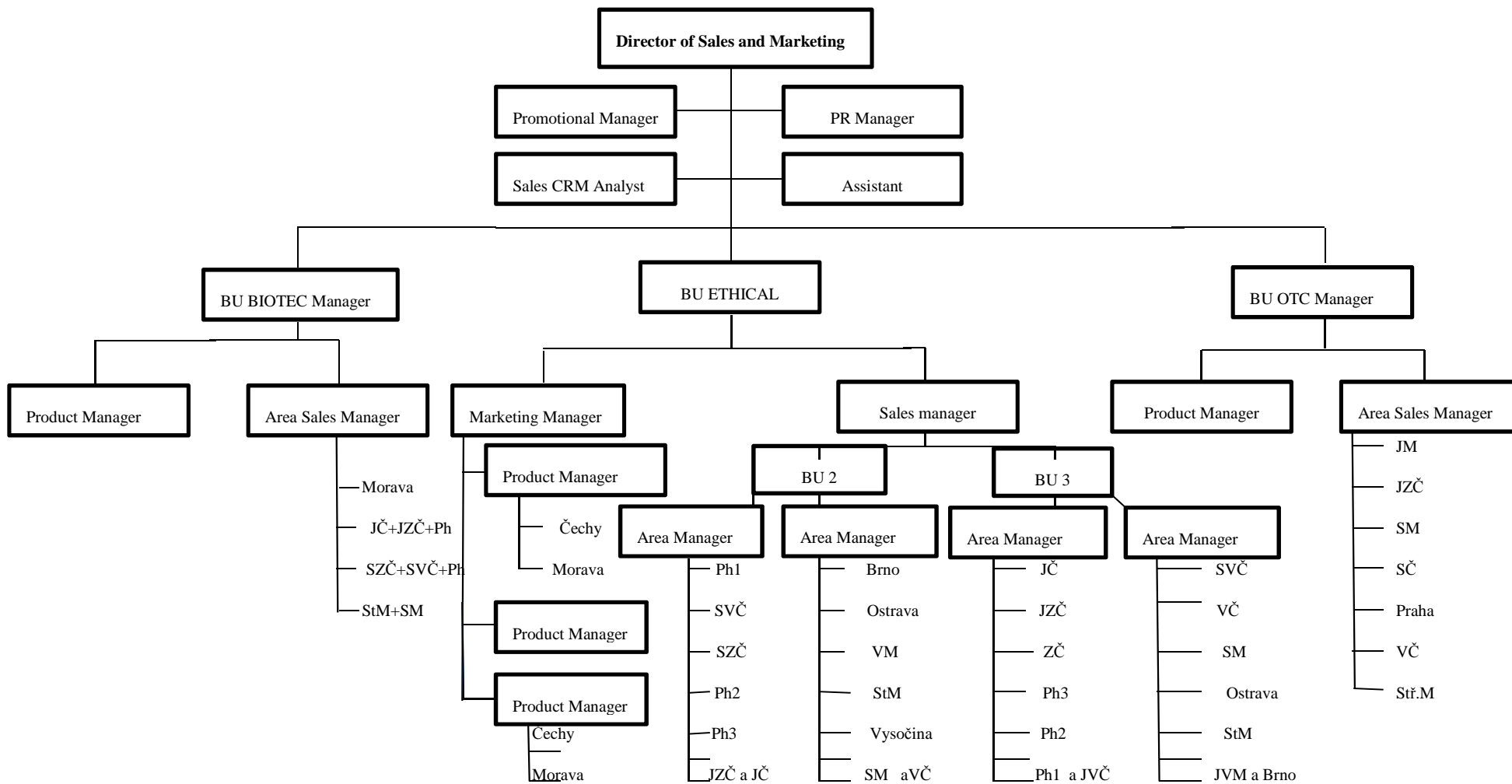


4.1.4. Marketing

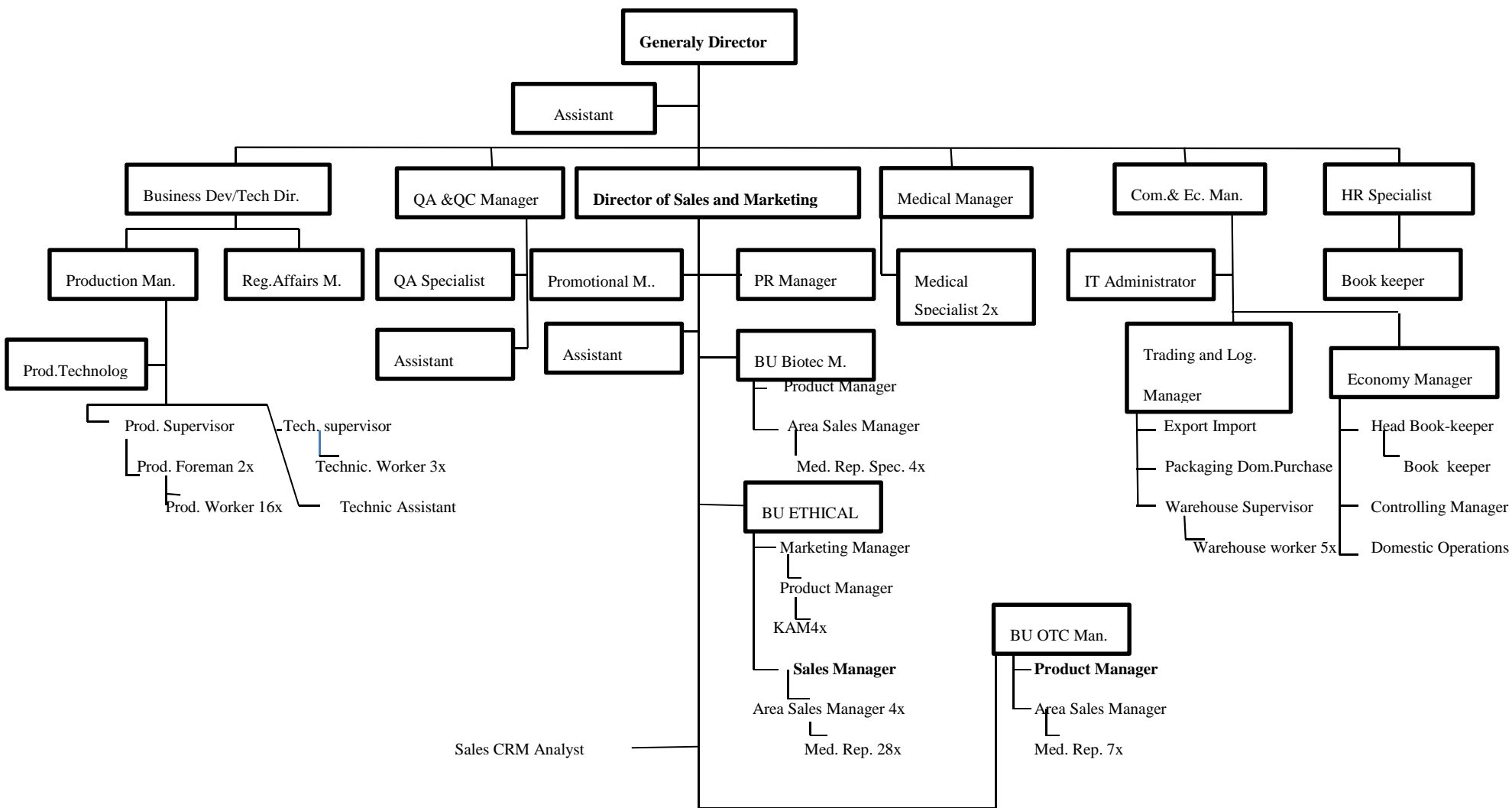
Marketingové oddělení je nejsilnějším oddělením v celé organizační struktuře. Zaměstnává 63 lidí. V marketingu fungují 4 linie. Každá linie prezentuje několik preparátů napříč lékařskými odbornostmi. Každá linie má svého Area Managera a své Produktové Managery. Dvě linie BU Ethical vede Sales Manager. Do tohoto složení patří ještě PR Manager, Sales Analyst, Promotional Manager a Assistant.

Všechny tyto pozice vzájemně pracují především na obratu firmy, za který jsou hodnoceni. Zde vzniká veškerá marketingová podpora, materiály potřebné pro prezentace jednotlivých reprezentantů, zajištění odborných přednášek, kongresů a jiných konferencí. Marketingové oddělení uvádí prodej preparátů do praxe. Stará se o registraci nových preparátů, zajišťuje veškeré podklady, zjišťuje potenciál na trhu, provádí launchování preparátů a navštěvuje lékaře, kteří s jednotlivými preparáty pracují. Stará se taktéž o prodeje do lékáren. Také tam vytváří marketingovou podporu. Toto oddělení nejvíce spolupracuje s terénem a přináší do firmy důležité informace týkající se trhu. V tomto oddělení je velmi důležitá zpětná vazba tak, aby i manažeři byli informováni o změnách a pohybech na trhu. Důležitá je taky propojená spolupráce mezi jednotlivými liniemi.

Obr. č. 17 Organizační schéma Marketing



Obr. č. 18 Organizační struktura Medicom International



4.2. Organizování a správa společnosti

Firma, se svým počtem 116 zaměstnanců je středně velkým podnikem. Celý podnik řídí generální ředitel. Ten částečně decentralizoval pravomoci a odpovědnost na vyšší management. Ve firmě je tak založeno několik oddělení, které mají svého vrcholového manažera řídícího celé oddělení a zodpovídajícího se přímo řediteli. Tito vysocí manažeři mají pod sebou střední management, který ředitelům jednotlivých oddělení zodpovídá za jejich chod.

Organizační struktura je tedy spíše plochá, je větší rozpětí řízení a pravomoci jsou delegovány na jednotlivé ředitele úseků. Specializace práce je na jednotlivých odděleních vysoká, každé oddělení je zaměřeno na určitou činnost, která se mezi jednotlivými odděleními neprolíná. Toto specializování však zvyšuje nároky na koordinaci v této organizaci. Dle mého názoru koordinace v této firmě není vždy ideální. Rozpětí řízení je velké. Je dáno decentralizací pravomocí. Z tohoto důvodu nemá vyšší ani střední management vysoký počet podřízených, což je správné. Toto číslo se většinou pohybuje kolem 7 až 8.

4.2.1. Dělbá práce v organizaci

Rozdělení pracovních činností je v této organizaci úzce specializováno v jednotlivých odděleních. Podle toho, do jakého oddělení se přijímá nový zaměstnanec, jsou požadovány různé typy vzdělání. V každém oddělení se provádí specifická práce a obory jsou většinou nezastupitelné. Každý zaměstnanec provádí úkoly stanovené přímým nadřízeným. Tento manažer pak odvedenou práci zpětně kontroluje. Proto by práce v této organizaci měla být správně integrována a koordinována. Mezi jednotlivými odděleními by měla fungovat velmi dobrá spolupráce, což se vždy neděje.

V jednotlivých odděleních práce zaměstnanců není pro každého zcela jiná. Proto se určití zaměstnanci či manažeři mohou při dlouhodobém výpadku částečně zastoupit. Organizace sama i někdy zaměstnance v rámci oddělení přesunuje. Tyto přesuny mohou organizaci šetřit peníze.

Ve většině oddělení zaměstnanci pracují individuálně. Nejvíce se to projevuje v oddělení marketingu. Týmová práce tak není zcela rozvinutá. Probíhá především v oddělení výroby. Zde se provádějí činnosti, které na sebe bezprostředně navazují. Proto zde manažeři nemusí kontrolovat pracovní tempo. Práce není tolik specifikována

a na zaměstnance nejsou kladeny tak vysoké kvalifikační požadavky. Navíc se mohou vzájemně zastupovat.

Většina oddělení ve firmě pracuje s úzkou specializací. Mají stanoveny své úkoly, které na sebe bezprostředně nenavazují. Plnění těchto úkolů je pak kontrolováno přímým nadřízeným.

V oddělení marketingu pracují linioví pracovníci především individuálně. Týmová práce je zde velmi specifická. Týká se hlavně předávání informací z terénu. Týmy jsou tvořeny area manažery se svými reprezentanty a jejich produktovými manažery. Tito ve své podstatě spolupracují, činnost na sebe i částečně navazuje, ale reprezentanti si v terénu konkurují. Ještě více se toto ukazuje mezi jednotlivými liniemi. I když koordinace práce by měla být na dobré úrovni (jsme jedna firma), konkurence v liniích existuje.

Delegování pravomocí záleží plně na manažerech firmy. Zcela určitě je dáno specifikou jednotlivých oddělení. V oddělení výroby se pravomoci na jednotlivé podřízené moc nedelegují. Každý zaměstnanec má pevně stanoveny úkoly, které má provádět. V ostatních odděleních probíhá práce na obdobném principu. Delegování pravomocí je nejvíce nakloněno oddělení marketingu. Zde se delegování projevuje částečně u area manažerek, které občas předají část svých pravomocí některé reprezentantce a vyžadují od ní perfektní splnění úkolu. Je to však jen ojedinělé.

4.2.2. Stávající organizace oddělení

V organizaci funguje hybridní organizační struktura. Protože ve firmě je 6 oddělení, které plní rozdílné úkoly, je také pro každé oddělení vhodná jiná struktura. Některá oddělení mají strukturu hlubší, s větší centralizací a některá zase ploší, s větší decentralizací. Hybridní organizační struktura spojuje výhody divizionální i funkční struktury.

- **Rozvoj trhu a technické oddělení**

Tato struktura je více centralizovaná. Za odvedenou práci zodpovídá manažer svému přímému nadřízenému. Každý z pracovníků má určeny své úkoly, které vykonává. Kompetence jsou soustředěny do jednoho místa, z kterého se také

určuje cíl práce. Tato struktura, která se blíží funkcionální, se využívá hlavně ve výrobních podnicích či odděleních.

Při této organizační struktuře pracují zaměstnanci více jako tým, mohou porovnávat výsledky své práce a také daleko více spolupracovat. Jsou úzce specializovaní, tudíž není problém v zastoupení, pokud některý z pracovníků vypadne. Snadno si předávají zkušenosti a nové informace.

Strategická rozhodnutí vycházejí od nejvyšších manažerů a také jsou na této úrovni řešena.

Pokud se konají pro zaměstnance školení, jsou snadno vybrána, protože každý z těchto zaměstnanců potřebuje další vzdělání pouze v úzké specifikaci.

V tomto oddělení může docházet k pomalejším změnám a reakcím na změny na trhu, protože je řízeno centrálně od nejvyššího manažera. Pomaleji dochází i k inovacím, protože na strategických plánech se v podstatě podílí jen velmi málo lidí.

- **Oddělení kvality**

Soustřeďuje jen tři zaměstnance, kteří pracují v divizionální organizační struktuře. Mají jednoho vedoucího, který jim předává úkoly a kontroluje je. Zodpovídají se jednomu nadřízenému. Manažer má možnost delegovat úkoly na své podřízené. Divize se soustřeďuje na specializované úkoly. Zaměstnanci nemohou být přesunováni z divize do divize, protože mají úzce zaměřenou práci. Soustřeďují se hlavně na výstupy a spokojenost zákazníků. Strategická rozhodnutí jsou taktéž řešena ve vysokém vedení.

- **Oddělení HR**

Zahrnuje pouze dva zaměstnance, kteří pracují také jako divize. Vykazují prvky divizionální struktury. Vyšší manažer může snadno delegovat úkoly na svého podřízeného. Svou činnost mají úzce specializovanou a nemohou tak snadno přecházet z divize do divize. Pracují na specializovaných úkolech.

- **Oddělení Medical**

Zahrnuje tři zaměstnance, kteří pracují jako divize. Vše je u nich obdobné jako v oddělení HR.

- **Oddělení obchodně-ekonomické**

Má jednoho vysoce postaveného manažera, kterému se zodpovídá za splnění svých úkolů. Strategické úkoly pocházejí z nejvyšších pozic tohoto oddělení. Struktura je centralizovaná, nedochází k delegování úkolů, každý zaměstnanec má pevně stanoveny své cíle. Zaměstnanci spolu mohou velmi dobře komunikovat, sdělovat si informace a vzájemně si pomáhat. Jejich činnost je specializovaná, ale v rámci oddělení mohou být v případě nouze zastoupeni. Důraz je kladen na výstupy. V tomto oddělení se prolíná jak divizionální, tak i funkcionální struktura.

- **Oddělení marketingu**

Oddělení marketingu je postaveno na divizionální struktuře. Jsou vytvořeny 4 linie, které mají jednoho přímého nadřízeného, a pak vyššího manažera, který přímo odpovídá za výsledky práce vedení firmy.

Důraz je kladen především na výstupy. Za výsledky své práce si zodpovídá každý pracovník sám. Má určitým stylem stanoveny úkoly, které musí plnit. Úkoly jsou pevné, ale postupy, jak jich dosáhnout jsou přenechány na pracovníkovi. Jsou mu delegovány určité kompetence a pravomoci, kterých pro dosažení svých cílů využívá. Svou práci musí konzultovat s nadřízenými. I některé kompetence jsou omezeny souhlasem nadřízeného.

Jednotlivé divize pracují jako tým, i když mezi jednotlivými členy panuje určitá konkurence. Tato konkurence panuje i mezi jednotlivými divizemi. Výsledky jsou pak hodnoceny za každého pracovníka i v rámci jednotlivých linií.

Důraz je kladen především na zákazníka a změny na trhu. Přizpůsobení se změnám může probíhat rychleji. Je důležitá zpětná vazba z terénu, která management občas moc nezajímá. Proto přizpůsobení se probíhá někdy velmi pomalu. Divize by měla mezi sebou komunikovat a přenášet nové informace. I v tomto vedení firmy dost často zaostává. Informace zjišťují někdy až velmi pozdě.

Důležitá je koordinace mezi jednotlivými liniemi, která je v této firmě velmi zanedbávána. Spíše zde funguje rivalita a konkurence než vlastní spolupráce mezi jednotlivými divizemi. Koordinace není dobrá ani v rámci celé firmy.

Proškolení pracovníků v rámci těchto linií je velmi důležité a ve firmě se na něj dbá. Protože specializace jednotlivých linií je stejná, mohou školení probíhat ve stejném duchu.

Jednotlivá oddělení pak poskládají dohromady celou hybridní strukturu této organizace. Pro každé oddělení je důležitá jak organizační struktura, tak i styl řízení jejich práce.

5. Styly řízení ve firmě Medicom International s.r.o.

Styly vedení se po celou dobu vyvíjejí. Určitým způsobem se proměňují, ale v jádru je zachována i myšlenka prvního ze vznikajících stylů. V prvopočátcích byl vždy nejdůležitější vedoucí, jež měl mít správné rysy dobrého manažera. Dříve se uvažovalo nad tím, že s těmito rysy se vedoucí již musí narodit. Dnes společnost dospěla k názoru, že mnoho rysů se dá praxí a učením získat. K tomuto stylu řízení přichází postupně nová dimenze, která je založena nejen na vlastnostech vedoucího a autoritářském vedení, ale i na etickém způsobu zacházení s lidmi. Tyto dvě dimenze se vzájemně prolínají a doplňují.

Protože firma Medicom International je středně velký podnik s více jak sto zaměstnanci a 6 odděleními, které pracují na jiných bázích, musejí se tyto styly částečně prolínat. Pro každé oddělení bude typický jiný styl vedení. V každém z oddělení musí docházet k určité koordinaci, kontrole, ale také i motivaci. Při vedení daného oddělení velmi závisí na osobnosti přímého vedoucího, jakým stylem bude se svými podřízenými pracovat.

Jelikož pracuji v oddělení marketingu a tuto práci znám nejlépe, ráda bych se zaměřila především na popis stylu práce v tomto oddělení.

5.1. Rozvoj trhu a technické oddělení – styl řízení

Styl řízení v tomto oddělení je autoritářský. Vedoucí úseku určí práci svým podřízeným a ti tuto práci vykonají. Pravomoci a rozhodování jsou v rukou nadřízeného, který zadává úkoly a ty také kontroluje. Komunikace je mířena především jednosměrně, shora dolů. Zaměstnanci však podávají vysoké výkony, za které jsou odměňováni, většinou ne individuálně. Práce není delegována.

Daná situace nezmění postoj k řízení, pouze postoj k danému úkolu. I zde však není orientace pouze na úkol, ale vedoucí udržuje určitou úctu ke svým podřízeným. Ve skupině se budují dobré vztahy tak, aby mohla pracovat jako tým a odvádět co nejvyšší výkony.

Podle rozhodovacího modelu je zde vytvořen A2 model, kdy vedoucí získá potřebné informace od svých nadřízených a rozhodne sám o tom, jak danou situaci vyřeší.

Ve výrobě a technickém oddělení se projevuje především transakční styl vedení, kdy motivací pro pracovníky jsou především odměny za vykonané úkoly.

5.2. Kvalita, HR, Medical – styl řízení

Jsou velmi malá oddělení o dvou až třech lidech. Tato oddělení fungují spíše na principu demokratického stylu. Zde se část autority deleguje na podřízené, komunikace probíhá obousměrně a je zde důležitá vzájemná kooperace. Zaměstnanci se tak částečně podílejí na vedení, ale zodpovídají se svému nadřízenému. Výhodou je, že i zaměstnanci mají velký zájem na výborném plnění úkolů.

Projevuje se zde taktéž transakční styl vedení, kdy pracovníci jsou motivováni především odměnou.

5.3. Obchodně-ekonomické oddělení – styl řízení

I v tomto oddělení je důležité, aby komunikace probíhala obousměrně. Styl řízení je tedy podobný demokratickému, i když každý zaměstnanec dostává své úkoly, které je povinen si plnit. Z plnění se pak zodpovídá svému přímému nadřízenému. Funguje zde taktéž transakční styl vedení, protože zaměstnanci jsou motivováni především hmotnými odměnami za vykonanou práci.

5.4. Marketing – styl řízení

Marketing je největším oddělením ve firmě. Spravuje 4 linie, z nichž každá se věnuje jiným specializacím či lékárnám v terénu.

OTC linie má svého nadřízeného manažera, který řídí celou linii. Jemu podléhá produktový manažer a area manažer. Pod těmito manažery pracuje 7 reprezentantů,

kteří se věnují lékárnám po celé republice. Každý z reprezentantů má určené svoje teritorium. V něm si plánují schůzky na každý daný den. Denně pracují cca v 10 lékárnách. Zde objednávají preparáty firmy, seznamují magistry s výhodnými transferovými objednávkami a bonusy, které jejich manažer dohodl. Objednávky jsou pak směřovány na distributory, kteří zboží Medicomu dodávají přímo do lékáren. Cca jednou za 2 měsíce probíhá cycle meeting, na kterém se od svého area manažera dozvídají podmínky, za kterých si lékárny mohou zboží objednávat. Produktový manažer jim vytváří pro jejich prezentace materiály, jež používají v lékárnách k vysvětlení fungování preparátu. Důležitější jsou však pro ně vytvořené objednávky s bonusy. V této linii není při přijímání zaměstnanců tolik kladen důraz na zdravotnickou kvalifikaci, důležitější je praxe v oboru prodeje. I školení, které jsou pro tyto zaměstnance pořádány, jsou zaměřeny především na techniky prodeje.

V této linii funguje demokratický styl vedení, který u zaměstnanců vyžaduje samostatnost a aktivní rozhodování. Manažer přímo nadiktuje cíl, kterého je třeba dosáhnout. Dá nástroje, které jsou důležité pro dosažení tohoto cíle. Nedeleguje žádné své pravomoci. Zaměstnanci si však mohou flexibilně naplánovat, který den navštíví určité město, a v kterých lékárnách budou pracovat. Styl práce k dosažení co nejvyšších výsledků je ponechán jim samým. Rozhodování o stylu práce je ponecháno na zaměstnancích. Komunikace by měla fungovat oboustranně. Od manažerů určení úkolů a od zaměstnanců informace o práci v terénu. Zaměstnanci se dozvídají mnoho informací, které jsou důležité pro prodeje firmy a to o konkurenci, o změnách na trhu. Špatná je občas zaslepenost vysokých manažerů, kteří se těmito problémy nezabývají a informace z terénu ignorují.

Dle situačního vedení bych styl řízení této linie označila za koučování. Tým už je určitým způsobem zralý, nepotřebuje žádné vedení krok po kroku, ale nemá takový dostatek pravomocí, aby mohl veškeré konflikty řešit sám. Při řešení problému nadřízený manažer vede svého podřízeného tak, aby si našel své řešení situace, nebo mu dá návod, jak danou situaci vyřešit. Toto je cesta častější.

Z hlediska vedení cesta-úkol bych označila tento styl vedení mezi podporujícím a participativním. Je vytvořeno příjemné prostředí k práci, manažer poslouchá určité poznatky z terénu, někdy se jimi i řídí, ale někdy rozhoduje zcela sám.

Styl vedení ale je zcela jistě transakční. Pracovník odvede určitou práci a za ni je odměněn. Jeho zkušenosti a dovednosti jsou předávány firmě. Za toto pak požaduje

určitou odměnu. Manažer, který vede celou tuto linii je autoritářský typ. Snaží se řídit příkazy, pochvala je až na posledním místě. Celý tento typ vedení pak obrušují členové nižšího managementu, kteří předávají úkoly podřízeným již demokraticky. I z tohoto důvodu špatně funguje v této linii kooperace mezi ostatními.

Další linie se zaměřuje především na onkology. Je to linie, která přesto, že má stejné vysoké vedení jako ostatní, staví se zcela na okraj celé společnosti a s ostatními téměř nekomunikuje. Funguje na stejném principu jako všechny ostatní linie. Má svého vyššího manažera, pod ním je area manažer a produktový manažer a 4 linií pracovníci. Reprezentanti vystupují spíše jako konzultanti, ne jako prodejci.

Styl vedení se nejspíše také blíží demokratickému stylu. Reprezentanti dostávají své úkoly, které musí plnit. Mají možnost si práci uzpůsobit dle svých potřeb, za výsledky ručí svému nadřízenému. Zpětná vazba funguje oboustranně, informace z terénu jsou předávány nižšímu manažerovi. I zde funguje především transakční styl řízení. Za dobře odvedenou práci přichází odměna v podobě bonusů či v podobě zvýšeného platu.

Zbytek marketingového oddělení je veden jako BU ETHICAL. Vyšší management zde zastupuje Sales manager na straně obchodu a Marketing manager na straně produktů. Marketingovému manažerovi podléhají všichni produktoví manažeři a 4 KAM, kterým zároveň dělají produktoví manažeři i Area manažery. KAM by měli být klíčoví pracovníci. V Medicomu však mají naprosto stejné kompetence jako reprezentanti. Jejich práce je jiná jen v tom, že mají větší teritorium. Práce v této části linie funguje na demokratickém stylu řízení. KAM dostanou zadání plánu, který musí plnit a je ponecháno na nich, jakým stylem se k tomu dopracují. I zaměstnanci mají velký zájem na tom, aby cíle firmy byly plněny. Komunikace proudí oboustranně, informace z terénu jsou předávány nižšímu managementu, který je předává výš. I zde je využíván transakční styl řízení. K lepším výkonům jsou motivováni hmotnými odměnami.

Dle situačního vedení se tento styl vedení přibližuje koučování. Zaměstnanci jsou již natolik vyspělí, že si dokážou své situace v terénu řešit sami. Pokud potřebují poradit, žádají své nadřízené. Formou rady jim situaci mohou pomoci vyřešit. Delegovány jsou pouze určité kompetence, kontrola zůstává plně na manažerech.

Poslední součástí BU ETHICAL jsou dvě linie, z nichž jedna se věnuje především specializaci psychiatrie a gynekologie a druhá neurologie a orthopedie. Jsou rozděleny na dvě části a to Čechy a Morava. Obě linie jsou založeny na stejném principu. Area

manažer má pod sebou 7 svých podřízených reprezentantů. Práce v linii a její styl řízení je hodně ovlivněn osobností area manažera. Linie gynekologicko-psychiatrická má své nadřízené více demokratické, zatímco druhá linie vyžaduje více poslušnosti a méně volnosti, je to ovlivněno autoritářskými manažerkami.

V globále je však styl řízení stejný. Všichni reprezentanti mají stanoveny plány, kterých musejí dosahovat. Práce je flexibilní, výkony si řídí sami. Za výsledky své práce se zodpovídají vyššímu vedení. Mají stanoveny určité kompetence a pravomoci. Výsledky však musí konzultovat se svými nadřízenými, kteří rozhodnou o tom, jestli danou situaci mohou řešit a jak.

Styl řízení je demokratický. Nižší manažerky jednají se svými podřízenými jako se sobě rovnými. Určité kompetence delegují. Reprezentanti si v terénu řeší své problémy sami, sami si určují styl práce. Při problémech jsou nadřízení nápomocni většinou pouze radou. Informace by měly proudit obousměrně. Z vyššího managementu se stanovuje plán, který musí být splněn. Taktéž jsou stanoveny strategie ke splnění, které se musí dodržovat. Na meetincích, jež se konají přibližně jednou za dva měsíce, se tyto strategie probírají. Jsou stanoveny business plány k návštěvám, které musí být dodrženy. Reprezentant pak posílá každý den report s informacemi, co v terénu udělal a co nového se dozvěděl. Informuje své nadřízené o všech důležitých věcech.

Dle situačního vedení dosahují reprezentanti již určitého vrcholu zralosti. Mají určité dovednosti a zkušenosti, jež je dovedou ke splnění úkolu. Proto styl řízení by se dal nazvat podle této teorie koučováním. Vedení však není o tom, že si reprezentant přijde sám jen určitým naváděním manažera na to, jak dosáhnout daného cíle. Při problémech se spíše doví to, jak by cíle dosáhl manažer. Styl koučování je tedy zatím nevyzrálý.

Dle transakčního a transformačního stylu je využíván styl transakční. Při splnění plánu je zaměstnanec odměněn. Motivací pro pracovníka je pochvala, která většinou zazní, bonusy v podobě finanční či zvýšení platu.

Transformační styl se ve firmě vůbec neobjevuje. Organizace nepracuje na žádných vizích do budoucna, alespoň ne tak, aby se s nimi setkali linioví pracovníci. Ve firmě není žádný manažer, který by pro své pracovníky měl takové charisma, že by mohl využívat především transformačního stylu rozvoje. Zaměstnanci pracují spíše jako individualisté a o dosažení cílů daných organizací se snaží především z hlediska získání odměny. Ani jednotlivé divize nepracují zcela jako týmy. Určitým způsobem se

prosazuje rivalita podporovaná nižším managementem. V týmech jsou spíše uspořádány neformální skupinky, které si vzájemně dokáží pomáhat. V jednotlivých liniích tak probíhá komunikace a sdělování informací pouze částečně a mezi jednotlivými liniemi je tento problém ještě markantnější.

Pro zaměstnance jsou pořádána školení, jež jim pomáhají při práci v terénu. Tato školení jsou velkým přínosem. Učí zaměstnance jak pracovat s lidmi, taktéž asertivitě a komunikaci. Dále jsou pořádána produktová školení, která zvedají úroveň jednotlivých reprezentantů. I takto se zvyšuje kvalifikace pro tuto práci.

I přesto, že struktura organizace práce a i styly řízení jsou v globálu správné, má celá organizace ještě co vylepšovat. Proto další kapitola bude zaměřena na vhodnější návrhy organizační struktury i stylů řízení podniku.

6. Návrhy na zlepšení efektivity stávající organizační struktury

6.1. Původní organizační struktura

V organizaci pracuji již delší dobu a mohu porovnávat vývoj organizační struktury od doby, kdy jsem nastoupila. V té době byla organizační struktura více strmá. Pravomoci byly méně delegovány a vše bylo více centralizováno pod generálního ředitele organizace. Ekonomické ani klinické oddělení nemělo tolik vyšších manažerů, zodpovědnost byla centralizována k vyššímu vedení. Střední management nebyl tak rozsáhlý. V oddělení marketingu bylo zaměstnáno méně lidí ve středním managementu a i linioví pracovníci v té době odcházeli, jelikož se rušila jedna celá divize. Snižoval se počet těch, co vytvářeli zisky, přičemž počet pracovníků ve vedení se nesnížil.

Při mém nástupu do organizace měl Medicom velké problémy se skladovacími prostory. Ve výrobě bylo zaměstnáno méně lidí a při zvýšeném prodeji preparátů nebyla dostatečná pružnost v balení, ale především ve skladování. Velmi často se stávalo, že firma měla velké dlouhodobé výpadky určitých preparátů. Tím docházelo k poklesu prodejů a v návaznosti i k poklesu zisku. Tímto firma ohrožovala i svou důvěryhodnost a samozřejmě i značku. Proto se snažila o rychlé hledání východiska.

6.2. Stávající organizační struktura

Postupem času byla vytvořena samostatná oddělení, ve kterých přibyl nižší management. Poté tato oddělení získala dnešní strukturu, kdy nižší management se zodpovídá z plnění svých úkolů středním manažerům, kteří vedou celá tato oddělení. Organizační struktura tak získala plošší ráz. Pravomoci byly delegovány na střední a nižší management, jenž zodpovídá za fungování jednotlivých oddělení.

Vznikem této struktury se oddělení více uzavřela a komunikace, která by měla probíhat oběma směry, není dostatečná. Mnohé důležité problémy se tak řeší za zavřenými dveřmi oddělení.

U sídla firmy byly vybudovány nové skladovací prostory. Díky těmto skladovacím prostorům se mohla rozrůst i výroba a vytvořil se tak dvousměnný provoz. Výrobní oddělení se rozrostlo o nové zaměstnance a vytvořila se i jeho nová organizační struktura. Jelikož výroba je sféra, která přináší výkony a zisky, myslím, že otevření nových skladovacích prostor a rozšíření sortimentu výroby bylo jediným pozitivním východiskem z této situace.

I v oddělení marketingu došlo k určitým změnám. Snížil se počet linií, takže se snížil počet liniových pracovníků. Byla zrušena pozice trenéra, jehož úkolem bylo školit reprezentanty v oboru prodejních dovedností. Tato pravomoc se přesunula na nižší management a externí pracovníky.

Nově však vznikly pozice pro 4 klíčové manažery. Tito manažeři provádějí v terénu stejnou práci jako reprezentanti, mají však větší teritoria. Ve všech organizacích spravují menší počet preparátů, v Medicomu však ne. Nemají ani větší kompetence než řadoví reprezentanti.

Kromě pozic klíčových manažerů se částečně rozrostl i střední management, kde byly vytvořeny nové pozice pro marketingového manažera a sales CRM analyst, které jsou z mého pohledu zcela zbytečné.

Struktura celého podniku je sice plošší, ale struktura oddělení marketingu má vyšší počet středních manažerů a tím se stává strmější. Informace, které mají v tomto oddělení být předávány oběma směry (nahoru i dolů), musí přejít přes vysoký počet manažerů, což je někdy velmi problematické. V tomto směru je v oddělení marketingu nedostatečná informovanost. Informace pak neproudí přes všechny pozice manažerů, či se nedostanou k těm nejvyšším a vznikají tak problémy. Linioví pracovníci občas ani

nevědí, s kým z manažerů mají vlastně problém řešit. Každá činnost, která má být splněna, by měla mít jasně stanovená pravidla, komu se přímo bude pracovník zodpovídat, s kým může řešit problém, pokud nějaký přijde a s kým má řešit výsledky své práce.

Ani komunikace mezi jednotlivými liniemi neprobíhá ideálně. Mnoho zaměstnanců se mezi sebou ani nezná. Informace tak mezi liniemi téměř neprobíhají, a když ano, jsou to většinou neformálně vytvořené vztahy, které komunikaci podporují. Jednotlivé linie si ani přes své manažery nesdělují výsledky své práce, takže ani v terénu se vzájemně nepodpoří.

U nižších a středních manažerů probíhá každých čtrnáct dní setkání, kde si sdělují výsledky práce, nové poznatky a nové úkoly. To se však děje jen v rámci jednotlivých linií.

6.3. Stávající styl řízení

Organizace se skládá z několika oddělení, pro něž je typický jiný styl řízení. Tyto styly se tedy ve firmě prolínají. Jiný styl řízení je zaveden ve výrobní sféře, zde převažuje styl řízení autoritativní. Pro výrobní sféru je to typické. Zaměstnanci potřebují mít stanovený určitý úkol, který provedou. Manažeri je pak kontrolují a za dosažený výsledek i hodnotí. Styl řízení práce je transakční. Jiný styl řízení by dle mého názoru nebyl vhodný. Jinak je to ve většině ostatních oddělení, tam převažuje styl řízení demokratický.

V marketingovém oddělení, kde je práce reprezentantů podmíněna největší samostatností, převažuje také styl demokratický. Reprezentant má delegovány určité pravomoci. Jeho práce je flexibilní a hlavní rámec činnosti si určuje sám, tak aby plnil dané cíle. Má však pevně stanoveny určité hranice, které musí při své činnosti dodržovat. Styl řízení se blíží koučování, ale nadřízený má velké pravomoci do práce zasahovat. Důraz je kladen především na výkon.

6.4. Navržené změny stylu řízení

Dle mého názoru je struktura organizace vytvořena správně. Chybou však je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními, která by mohla být pozitivně ovlivněna častými schůzkami vedoucích jednotlivých oddělení a to společně (např. jednou za měsíc). Na těchto schůzkách by byly probrány všechny důležité poznatky a problémy a i řešení by tak mohla probíhat společně, nejen v rámci jednoho oddělení. Dopad mnoha problémů se týká celé organizace.

Osobně bych doporučila takováto setkání dělat i napříč liniemi, alespoň u nižších manažerů, aby v rámci firmy měli přehled o tom, jakých výsledků dosahuje celá firma. Při určitých úkolech si pak jednotlivé linie mohou i částečně vypomáhat, pokud budou mít tu správnou motivaci.

V organizační struktuře bych velké změny nedělala. Jen některé manažerské pozice jsou z mého pohledu zcela zbytečné.

Zaměřila bych se spíše na změnu stylu řízení a to především v oddělení marketingu. Dle teorie situačního vedení je styl řízení v marketingu koučování, kdy se dbá na vztahy v organizaci, a některé pravomoci jsou delegovány. Osobně bych se snažila převést tento styl na styl delegování, kdy si pracovníci musí řešit své problémy v terénu sami a nadřízený je zde jen v pozici pomocného poradce, přičemž řeší hlavně strategické úkoly. Delegovala bych více pravomocí a nechala bych reprezentanty více rozhodovat o tom, co v terénu udělají a jak problémy vyřeší.

Demokratický styl řízení bych přiblížila liberálnímu. Tento styl se využívá u tvůrčích osobností, což reprezentant v terénu být musí. Nadřízený by pak plnil roli konzultanta a poradce.

Zaměřila bych se na to, abych v organizaci mohla využít i transformační styl řízení, který zde zcela chybí. Firma nemá vůdce, jenž by dokázal svým charismatem přesvědčit lidi o své vizi. Protože firma vize nemá či je neprezentuje navenek, jsou zaměstnanci vedeni v transakčním stylu řízení. Není manažer, který by dokázal ve svých podřízených probudit vysoký pocit sounáležitosti s firmou, potřebu sebeaktualizace, seberealizace a sebekontroli. Přitom pro správného vůdce jsou zaměstnanci ochotni i za pochvalu zvýšit svůj výkon na maximum.

V této firmě vysoký management preferuje spíše autoritářský styl. I když ve středním a nižším managementu se najdou nadřízení, kteří jednají s lidmi jako sobě rovnými, zajímají se o jejich přání a vyslechnou jejich připomínky, nikdo nemá správné charisma vůdce.

Myslím si, že naše společnost není ještě natolik vyzrálá, aby zde fungovalo mnoho organizací vedených transformačním stylem, alespoň ne ve farmacii. Toto vedení většinou musí vycházet již z nejvyššího managementu. Proto je velmi těžké z nižších pozic toto měnit.

Tam, kde v organizaci převládá transformační styl vedení, jsou zaměstnanci velmi loajální k firmě. To přináší vysoké výkony za nízkou cenu. V takovéto organizaci se zaměstnanci jistě cítí velmi dobře a za firmu dýchají.

Pro firmu Medicom by to však znamenalo změnit myšlení a postoje vedoucích manažerů a to se mění velmi těžko.

7. Závěr

Cílem mé bakalářské práce na téma: „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“ bylo zhodnotit organizační strukturu a styly řízení ve firmě Medicom International s.r.o., ve které dlouhodobě pracuji. Po zhodnocení skutečnosti jsem srovnala tato hlediska s nastudovanou teorií a vyhodnotila, jakým způsobem jsou tato hlediska ve firmě dodržována a jakým způsobem by dle mého názoru mohlo dojít k pozitivní změně.

Na začátku mé práce jsem se soustředila na organizační struktury obecně, popsala jsem jejich výhody a nevýhody a taktéž uplatnění v jednotlivých organizacích. Poté jsem se věnovala prostudování stylů řízení. Vypracovala jsem taktéž jejich výhody a nevýhody a zjistila, jaké chování manažerů je typické pro daný styl. Pro každou organizaci je vhodný jiný styl řízení i organizace oddělení, a většina manažerů nepoužívá ve své práci jen jediný styl, ale má také styl záložní, který jim dává možnost přizpůsobovat se daným situacím.

Rozpracovala jsem podmínky dělby práce v organizacích v důsledku specializace a věnovala se důležitosti týmové práce. V rámci specializace dochází ve firmách i k většímu delegování pravomocí, které souvisí s decentralizací organizačních struktur a snížením počtu středního a nižšího managementu. Rozpracovala jsem souvislosti plochých a strmých organizačních struktur s centralizací a decentralizací pravomocí v podniku. V rámci teoretické části jsem vysvětlila pojmy jako koordinace, specializování, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

Po vypracování teoretické části jsem se zaměřila na část praktickou. Popsala jsem jednotlivá oddělení v organizaci. Zaměřila jsem se na vyhodnocení jejich organizační struktury a také stylu řízení vedoucích manažerů. Jelikož každé oddělení tohoto podniku má svou specializaci, pracuje i na jiné bázi. Proto i organizační struktura všech oddělení firmy není stejná a jako celek je hybridní. Stejně tak i styly řízení jednotlivých oddělení nejsou zcela stejné. Záleží na tom, na jakou činnost se zaměřují a také na tom, jaký je jejich vedoucí oddělení.

Organizační struktura firmy jako celku je spíše plochá, rozdělena do více oddělení, které mají svého vyššího manažera. Když však rozdělíme jednotlivá oddělení, některá (např. oddělení marketingu) mají strukturu spíše strmou. I v tom vidíme soustředění středního a vyššího managementu především do určitých oddělení.

V poslední části mé práce jsem se soustředila na zefektivnění organizační struktury v podniku a také na změnu stylu řízení některých oddělení, především marketingu, ve kterém pracuji.

Dle mého názoru je organizační struktura firmy efektivní. V některých odděleních se projevuje vyšší delegování pravomocí, proto struktura je více plochá a není zde tolik vyšších a středních manažerů. V některých odděleních je struktura spíše centralizovaná a oddělení je řízeno vyšším počtem manažerů. Někdy má firma tendence zaměstnávat nadbytečný počet pracovníků v manažerských pozicích. Co je však velkým problémem firmy, nedostatečná komunikace a tudíž nedostatečná zpětná vazba a to jak od manažerů směrem k podřízeným, tak i od podřízených směrem k manažerům. V tomto bodě jsem se snažila hledat řešení ve formě častějších schůzek a větší provázanosti nadřízených s podřízenými.

Další část jsem věnovala stylům řízení ve firmě a jejich změnám. Myslím, že v globále jsou styly používány správně, ale z mého pohledu by v marketingovém oddělení měly být více delegovány pravomoci na jednotlivé reprezentanty a některé kompetence na nižší management. Dle mého názoru je velká chyba, že se ve firmě zcela nevyužívá transformačního stylu, jelikož neexistuje žádný charismatický vůdce s jasnou vizí, kam se bude firma postupně ubírat. Toto je však problém, který může být napraven jen změnou ve vysokém managementu, což je složité.

Firma nepotřebuje udělat velké kroky a zásadní změny k tomu, aby organizační struktura a styly řízení byly lepší. I malé změny však mohou trvat dlouhou dobu, než proběhnou. Někdy neproběhnou vůbec.

Seznam použité literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František., KOŠTAN. Pavol., ŠULEŘ. Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, první vydání. ISBN 80-85839-45-8
2. DONNELLY, James H., GIBSON James. L., IVANCEVICH John M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, první vydání. ISBN 80-7169-422-3
3. FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 dotisk. ISBN 80-247-0939-2
4. GRIFFIN, *Principles of MANAGEMENT*. Copyright – 1987 by Houghton Mifflin Company, ISBN 0-395-35668-7
5. SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 4. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-1992-4
6. VEBER, Jaromír & kol., *MANAGEMENT Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s.r.o., 2. aktualizované vydání. ISBN 978-80-7261-200-0
7. Medicom International s.r.o. (online) Brno: Medicom International s.r.o, 2012, (cit. 7. 4. 2012) Dostupné z: <http://www.medicomint.cz/node/19>

Abstrakt:

Bakalářská práce na téma: „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“ obsahuje teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou charakterizovány organizační struktury a jsou popsány výhody a nevýhody jejich zavedení v podniku. V této části jsou také uvedeny jednotlivé styly řízení v organizacích.

Hlavní částí bakalářské práce je analýza organizace práce ve firmě a popis stylů řízení v jednotlivých odděleních. V závěru jsou navrženy změny ve stylu řízení a částečně i v organizační struktuře, které po zavedení do praxe přinesou zefektivnění řízení.

Abstract:

The final project “Optimisation of organisation structure in relation to company objectives“. The project consists of a theoretical and practical parts.

The theoretical part describes organisation structures and compares their advantages and disadvantages when they are implemented within companies. This part also deals with different styles of management.

The main part of the project analyzes the organisation of work within a real company and describes the management styles used in different departments. In conclusion, it proposes changes to the management style and partly to the company organisation structure which will result in more efficient management.