



Ústav řízení a ekonomiky podniku

**Vývoj a současnost organizačních
struktur společností**

Bakalářská práce

Autor: Kamila Petržílková

Studijní obor: Technologie, materiály a ekonomika ve strojírenství

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Žáček CSc. MBA.

Praha 2017



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Petržilková** Jméno: **Kamila** Osobní číslo: **440662**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vývoj a současnost organizačních struktur společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

Development and present forms of corporate organizational structures

Pokyny pro vypracování:

Obsah:

1. Úvod k organizačním strukturám
2. Vývoj organizačních struktur
3. Současné organizační struktury
4. Organizační struktury ve strojírenství
5. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.
2. DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.
3. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Vladimír Žáček CSc. MBA., ústav řízení a ekonomiky podniku MÚ


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **12.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

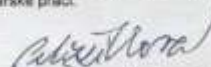

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinná vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

5.5.2017

Datum převzetí zadání



Podpis studentky

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Vladimír Žáček CSc. MBA. za nápady, připomínky a trpělivost při psaní práce.

Také bych ráda poděkovala rodině a to především rodičům, kteří mě během celého studia a psaní práce podporovali a byli trpěliví. Děkuji velmi za pomoc, a to hlavně v závěru studií.

Abstrakt

V práci jsou zpracovány informace z odborné literatury týkající se problematiky organizačních struktur, především pak jejich vývojem a použitím v současné době. Teoretická část je rozdělena na tři části. První část teoretické práce se věnuje základním vymezením pojmů, druhá část vývoji organizačních struktur a jejich trendům a třetí část konkrétním běžným a moderním typům organizačních struktur.

V rámci první části praktické části práce byly vybrány dva strojírenské podniky, u kterých byla porovnána organizační struktura. V druhé části praktické práce byly mezi sebou porovnány AMS s divizionální organizační strukturou, fraktální s maticovou organizační strukturou. Výsledky porovnání jsou uvedeny v závěru práce.

Klíčová slova

Organizace, organizační struktura, podnikový management, organizační chování

Abstract

This thesis processes information from specialized literature concerning organizational structures, specifically about their development and present use. Theoretical section contains three subparts, first subpart deals with definitions of special terms used in defining organizational structures, second subpart sums up the development of organizational structures and their current trends and third deals with conventional and modern organizational structures.

The first part of the practical section contains a comparison of organizational structures between two chosen mechanical engineering companies. Second part then discusses differences of AMS versus the divisive organizational structure and fractal versus matrix organizational structure. The comparison results are presented at the end of the paper.

Key words

Organization , organization structure, business management, organization behavior

OBSAH

Úvod.....	9
1 Úvod do organizačních struktur	10
1.1 Pojem a definice organizace.....	10
1.2 Organizování podniku.....	11
1.2.1 Základní koncepty organizování	11
1.2.2 Základní metody organizování	12
1.3 Organizační struktura	14
1.3.1 Procesní struktura.....	15
1.3.2 Útvarová struktura.....	15
1.4 Organizační schéma.....	16
2 Vývoj organizačních struktur	17
2.1 Etapy životního cyklu organizace [8]	17
2.2 Vývoj organizačních struktur [8].....	22
2.2.1 Pionýrství a krize vedení	24
2.2.2 Řízení a krize autonomie	25
2.2.3 Delegování a krize kontroly.....	25
2.2.4 Koordinace a krize byrokracie	26
2.2.5 Spolupráce a krize psychologického nasycení	26
2.3 Vývojové trendy organizačních struktur [11].....	29
3 Současné organizační struktury	31
3.1 Běžné organizační struktury.....	31
3.1.1 Liniová organizační struktura [1].....	31
3.1.2 Funkční organizační struktura [3]	31
3.1.3 Výrobní organizační struktura [4].....	33

3.1.4	Teritoriální organizační struktura [13]	33
3.1.5	Divizionální organizační struktura [14].....	34
3.1.6	Maticová organizační struktura [2]	35
3.2	Moderní organizační struktury	36
3.2.1	Fraktální organizace[9].....	37
3.2.2	Amoeba Management Systém [12]	38
4	Porovnání organizačních struktur ve strojírenství	42
4.1	Porovnání dvou strojírenských firem.....	42
4.2	Amoeba Management System vs. divizionální organizační struktura.....	44
4.3	Maticová vs. fraktální organizační struktura	49
5	Závěr	55
6	Zdroje.....	56
	Přílohy	59

Úvod

Organizační struktura je nedílnou součástí každého podniku. Pro optimální fungování a každodenní chod podniku je volba organizační struktury velmi důležitá. Je na vedení podniku, který typ organizační struktury si zvolí, díky které bude podnik pracovat co nejefektivněji.

Podnik je jako celek velmi složitý, skládá se z prvků, mezi kterými vznikají určité vztahy. Na podnik působí řada vnitřních a vnějších elementů. Mezi vnějšími jsou například zákazníci, dodavatelé, konkurence sociální a technologické faktory. K vnitřním se řadí produktivita práce, tržní postavení, podíl na trhu, kvalita výrobků či služeb, způsob řízení a technologická úroveň.

Organizační strukturu podniku vytváří management. Organizační struktura je kostra podniku, která mu umožňuje plnit cíle. Každá struktura je ovlivněna několika vnitřními i vnějšími faktory. Velikost firmy a teritoriální umístění se řadí mezi vnitřní a vnější faktory, to jsou například legislativní možnosti a podnikatelské prostředí.

Organizační struktura velmi ovlivňuje fungování společnosti, proto je její správné nastavení tak důležité. Organizační struktura se může časem měnit a ve většině případech je to tím nejlepším řešením, co se týče vývoje firmy. Například růst firmy, zavedení nových technologií nebo změna situace na trhu jsou právě ty důvody, proč se firma pro změnu rozhodne. [5]

1 Úvod do organizačních struktur

1.1 Pojem a definice organizace

Pojem organizace se může definovat mnoha způsoby.

Podle E. Daleyho se může na organizaci pohlížet jako na:

- komunikační prostředek, který řeší problémy
- prostředek, který umožňuje rozhodování [1]

Organizace se skládá ze čtyř složek: člověk, práce, technologie, informace – lidé vykonávají práci za pomoci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto složky se musí propojit organizačním řádem tak, aby do sebe co nejlépe zapadaly.

P. H. Wagner definoval pojem organizace ve vztahu k podniku a k podnikání.

- Podnik je organizace

Jednotlivé prvky mohou na základě vztahů mezi sebou vytvářet organizaci. Díky vzájemnému propojení prvků je snazší koordinace, řízení a samokontrola. Organizace je chápána jako instituce.

- Podnik má organizaci.

V tomto případě je organizace chápána jako výsledek organizačního procesu. Zde je organizace jako určitá forma pořádku. Organizace je chápána jako organizační struktura.

- Podnik je organizován.

Provedení organizační struktury má na starosti management. Manažer je organizátor, který se snaží ovlivňovat chování jednotlivých prvků. Organizace je chápána jako proces strukturalizace. [1]

1.2 Organizování podniku

Je to manažerská funkce, která je cílevědomá a současná. Je to funkce managementu, jejímž smyslem je vytvoření efektivního prostředí pro konkrétní práci a hlavně spolupráci mezi prvky ve společnosti.

Je to činnost, jejímiž úkoly jsou z hlediska organizační struktury uspořádávání, vytváření řádu a utváření systému. Organizačním cílem je vytvoření organizačních struktur. [2]

1.2.1 Základní koncepty organizování

- Adhokracie

Někdy nazývána také jako „inovativní organizace“.

Koncept adhokracie je nestálý s nízkou úrovní formalizace. Je to pružné a tvořivé uspořádání, kdy se struktura mění podle dané potřeby, aktuálních úkolů. Každá taková struktura je časově omezená a po uplynutí úkolu se mění v jinou. Problémem konceptu je, že říká, co se bude dít, ale neříká, jakými způsoby toho dosáhnout.

- Byrokracie

V původním znění jako „vláda úřednictva“.

V byrokracii tvoří hlavní jádro zaměstnanci s vysokou specializací. Je to koncept pro velké organizace, které jsou založené na jasných pravidlech a profesionální práci zaměstnanců. V byrokracii je jasná hierarchie a funkce pracovníků. Je to nepružný systém, opak adhokracie.

- Meritokracie

Je to koncept, kde jsou funkce rozdávány podle schopností. Meritokracie je postavená na myšlence, že výkonné faktory – např. úsilí, aktivita - hrají

důležitější roli než faktory dané. Zaměstnanci jsou povyšováni na základě svých výsledků. Koncept má blízko k byrokracii. [7]

1.2.2 Základní metody organizování

- Centralizace

Je to metoda, kdy je hlavní moc v rozhodování svěřována do rukou vrcholného managementu. Je zde větší jednotnost v rozhodování a protože vrcholoví manažeři berou v potaz spíše budoucnost firmy, jsou jejich rozhodnutí pravděpodobně ta nejlépe možná. V této metodě není zapotřebí tak velkého množství drahých, špičkových manažerů. Zápor je, že je centralizace málo pružná a doba rozhodování dlouhá.

- Decentralizace

Metoda, ve které je rozhodování z vrcholového managementu rozděleno do vedení jednotlivých organizačních útvarů. Rozhodování na nižších úrovních je snazší a nižší management může reagovat na problémy mnohem rychleji, je pružnější. Vyšší management má v tomto případě větší prostor na strategické rozhodování. Je zde zapotřebí více drahých a špičkových manažerů. Je používána ve větších podnicích, kde je zapotřebí do rozhodování zapojovat i nižší manažery.

- Zmocnění

Empowerment – překládá se jako zmocnění či posílení. Může být doprovodným jevem decentralizace.

Jde o přenos rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na níže postavené. Zaměstnanci se učí samostatně rozhodovat, tím se rozvíjejí a vedoucí pracovník má na starosti jen zásadní rozhodnutí. Jedná se spíše o styl vedení než o metodu.[15]

- Organizační rozvoj

Organizační rozvoj je komplexní metoda zvyšování životaschopnosti a efektivnosti organizace za pomoci poznatků z behaviorálních věd. Cílem jsou změny práce, struktur, procesů, schopnosti a výkonnosti lidí a inovací technologií. Používá se jako celkový rámec pro permanentní změny v podniku.

- OSCAR

E. Dale proces organizování charakterizoval systémem OSCAR. Podle něj musí organizace zahrnovat :

- Objectives – cíle
Cíle je nutné stanovit a provázat cíle jednotlivých útvarů.
- Specialization – specializace
Útvary by měly být seskupovány na základě společné specializace.
- Coordination – koordinace
Činnosti a procesy by měly být co nejlogičtěji a nejefektivněji provázány.
- Authority – pravomoc
Správné nastavení pravomocí.
- Responsibility – odpovědnost
Každá pozice organizačního útvaru má mít danou jasnou odpovědnost.

[15]

- Pracovní týmy a skupiny

Pracovní skupina

Pracovní skupina je forma sociální skupiny, která vzniká na pracovišti. Je to vnitřně a funkčně propojený celek minimálně dvou pracovníků, kteří jsou spojeni minimálně společným místem výkonu.

Pracovní tým

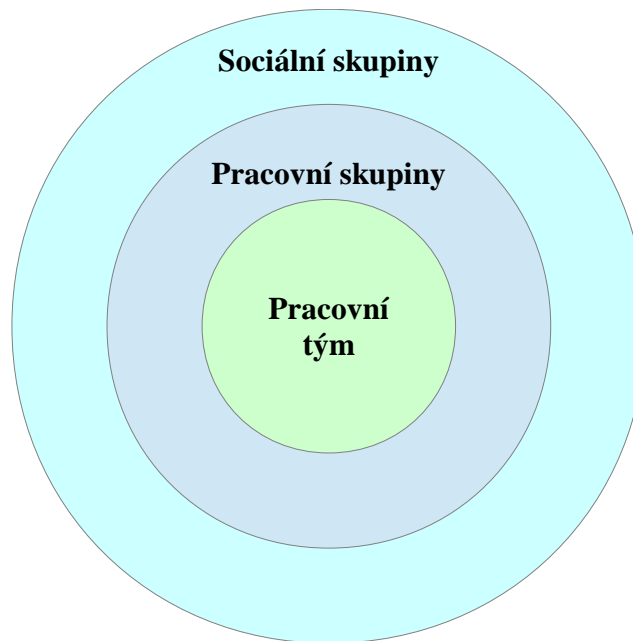
Tým je skupina lidí, kteří dosahují společného cíle, plní společné úkoly. V týmu probíhá takzvaná dělba práce, každý tým má svého vedoucího, který

většinou práci rozděluje. Členové týmu musí úlohy plnit, aby mohlo být dosaženo společných cílů. U pracovního týmu je tedy důležitá koordinace. Týmy ve společnosti mohou být mimo nebo nad rámec organizační struktury.

Vymezení základních typů týmů:

- Poradní
- Produkční
- Projektový/vývojový
- Akční/vyjednávací [16]

1.1 Znárodnění pracovních týmů a skupin, zdroj vlastní zpracování podle [16]

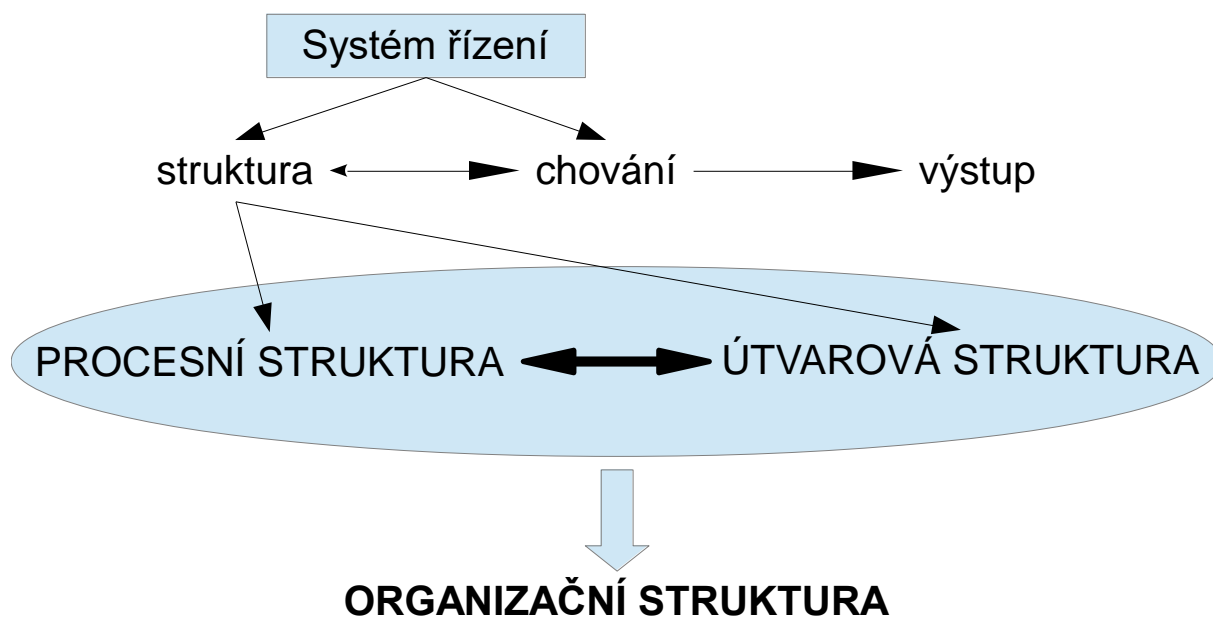


1.3 Organizační struktura

Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování dané množiny řídicích činností. Přispívá tak k systematickému uspořádání manažerských funkcí, včetně určení pravomocí a zodpovědnosti za rozhodovací a koordinační funkce. [1]

Dle účelu je organizační struktura rozdělená na procesní a útvarovou. Procesní struktura je primární a útvarová sekundární, jelikož organizace nejsou vytvářeny za účelem útvarů, ale útvary za účelem plnění cílů. Existence útvarů je efektivní pouze do takové míry, do které napomáhá k realizaci procesů, které vedou k plnění cílů. [7]

1.2 Rozdělení organizační struktury, zdroj vlastní zpracování podle [7]



1.3.1 Procesní struktura

Ve společnosti se provádí velké množství činností, které směřují ke společnému cíli. Soubor těchto činností a sekvenčních, informačních vztahů mezi nimi, představuje procesní strukturu organizace.

Rozpoznat procesní strukturu je složité. Činnost, jako součást procesní struktury, je hůře uchopitelná. Činnost je to, co lidé nebo stroje jimi ovládané dělají. Procesní struktura nemá do jisté míry žádné omezení, na rozdíl od útvarové. Je to na vedení, jak jednotlivé činnosti vymezí a propojí do procesů. Volba úrovně je ale velmi důležitá, aby procesní struktura nebyla příliš triviální nebo naopak nepřehledná. [7]

1.3.2 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením pracovních míst. Při vytváření útvarové struktury je hlavním určujícím faktorem struktura procesní, ale na její vytváření působí i jiné faktory, které lze snadno vyčíst z organizačního schématu (2.3.3). [7]

1.4 Organizační schéma

Obrázkové znázornění útvarové struktury společnosti je její organizační schéma. Schéma zobrazuje posloupnost příkazů od vrcholového managementu až k jednotlivým zaměstnancům, určuje úkoly jednotlivých úseků a oddělení, poskytuje logický pořádek v rámci společnosti. Při pohledu na organizační schéma jsou patrné základní údaje o společnosti, mezi které patří:

- **DĚLBA PRÁCE**

Z organizačního schématu lze zjistit, v jaké míře dochází k dělbě práce. V rámci společnosti jsou plněny různorodé úkoly a je tedy potřeba, aby byly efektivně rozděleny mezi zaměstnance s ohledem na jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Pokud je možnost, aby se zaměstnanec specializoval, tak je to pro společnost lepší, protože práce je potom vykonávána efektivněji. Dělbá práce tedy znamená přerozdělení úkolů na dílčí části. Na druhou stranu přílišná specializace je omezující. Z tohoto důvodu vznikají různé pracovní týmy, které umožňují výměnu zaměstnanců mezi podobnými úkoly. [1]

- **ODPOVĚDNOST**

Organizační schéma ukazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Mělo by z něj být jasné, kdo se komu a za jaký úkol zodpovídá.

- **PRAVOMOC**

Pravomoc je právo dělat rozhodnutí. Pravomoc je vázána k pozici, nikoli k osobě. Musí být akceptována jednotlivci, kteří se nacházejí na nižších stupních organizační struktury. Na nižších stupních struktury míra pravomoci klesá.

- **DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCI**

Je to proces, kterým manažeři přenáší pravomoc a odpovědnost na jednotlivce na nižším stupni hierarchie společnosti. Delegování pravomoci přináší vyšší flexibilitu a nižší časovou náročnost rozhodování. [5]

2 Vývoj organizačních struktur

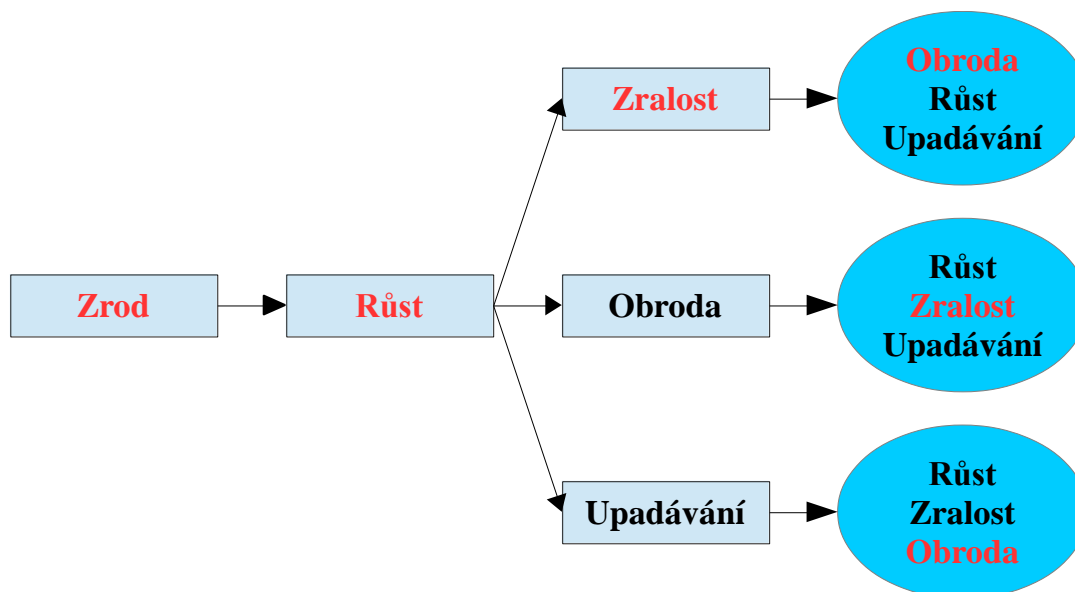
2.1 Etapy životního cyklu organizace [8]

Životní cyklus organizace je způsobem, jak popsat organizaci v čase. Stejně jako biologické nebo sociální organismy se i organizace vyvíjí a proměňuje. V této práci bude použit jeden z nejzdařilejších modelů životního cyklu organizace, který byl sestaven na základě dlouhodobého pozorování třiceti šesti společností 11 a jehož autory jsou Danny Miller a Peter Friesen. 22

Model zaznamenává i změny v organizační struktuře, uspořádání se mění od neformálního k více byrokratickému. Etapy životního cyklu nemusí nutně navazovat v pořadí, jaké je níže v textu uvedeno, kromě zrodu, který je logicky vždy na prvním místě. Podstatné je, že když se firma začne nacházet v období upadávání může svůj vývoj zvrátit.

Obrázek 2.1 ukazuje možné způsoby vývoje cyklu, přičemž červeně zvýrazněná cesta je nejobvyklejší následnost.

2.1 Životní cyklus podniku podle Millera a Friesena, zdroj vlastní zpracování podle [8]



1. Zrod (*birth*)

Organizace ve fázi růstu je centralizovaná a jednoduchá. Vlastník bývá zpravidla manažer, na kterého je směřována odpovědnost, ale i pravomoci. Na zaměstnance, kteří zpravidla nejsou vysoce specializovaní, nejsou delegovány řídicí funkce. Firma v době růstu operuje na úzkém trhu, ale je schopná pružně reagovat na změny okolí. Rozhodovací metody a informační systémy jsou jednoduché.

2. Růst (*growth*)

V této fázi podniky začínají řešit více administrativních problémů, které už sám vlastník v roli manažera nezvládá. Firma je větší a působí už na větším trhu s více rozlišnými produkty. Struktura je složitější a méně centralizovaná než na počátku. Ve fázi růstu se užívá už funkční organizační struktura. Vlastník už v běžném chodu firmy hraje menší roli a více času věnuje sběru informací, kontrole a koordinaci. Roste počet pracovníků středního managementu, technicky specializovaných pracovníků a administrativních pracovníků. Vedoucí pracovníci se více podílejí na řízení a mají větší pravomoci v rozhodování.

Jak podnik roste, mění se s ním i jeho organizační struktura. Plynulost přechodu od zrodu k růstu závisí na zkušenostech a vědomostech manažerů a také na potřebách vývoje organizační struktury. Podnik, který dokáže předvídat změny a pohyby okolního prostředí, je na ně připraven a může na ně rychle reagovat.

3. Zralost (*maturity*)

V této etapě se firmy stávají více konzervativními, protože je obklopuje především stabilní prostředí. Struktura bývá podobná struktuře ve fázi růstu. Podnik bývá organizován do liniově-štabní struktury (viz. 3.3) a postup tvorby je opět více formálnější než u předchozí etapy, právě díky stabilnímu okolí. Začíná se zde projevovat tendence centralizace a pravomoci se delegují méně než v předchozí fázi růstu. Jelikož se firmy pouští do akcí větších rozměrů, tak se vyžaduje kvalitnější informační systém, což hlavně týká sledování průběhů nákladů. Náklady jsou zvyšovány automatizací činností a řídicích procesů, které jsou důležité pro efektivnost podniku. Dospělé firmy musí být při produkci výnosné,

rostou tedy nároky na manažerské účetnictví, a tak se v této fázi sekce financí začíná dělit na jednotlivá oddělení.

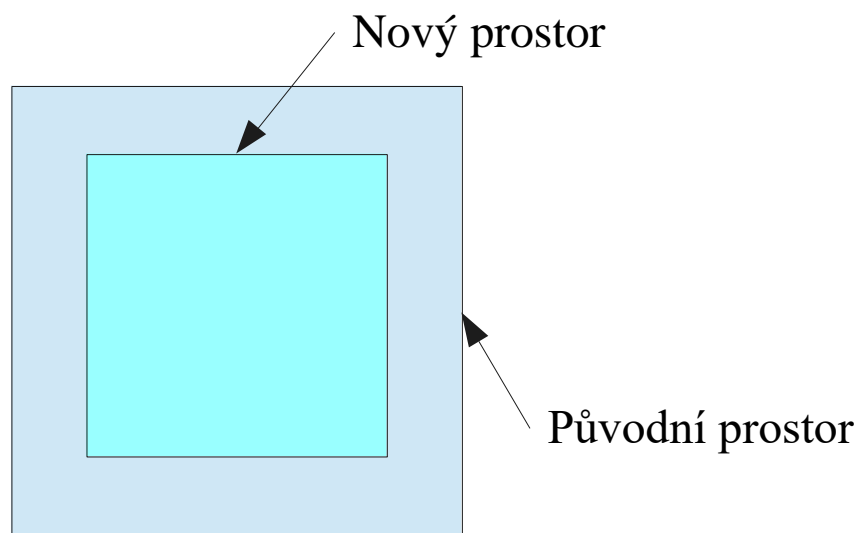
V této fázi, jako ve všech ostatních, musí být firma inovativní. Nesmí dojít k tomu, aby firma přestala reagovat na změny okolí. Pokud firma dostatečně rychle nereaguje na okolí, dává tím šanci konkurenci a vznikají ztráty.

4. Upadávání (*decline*)

Hlavní příčinou začátku upadávání je právě změna bezprostředního okolí podniku, buď změny na trhu nebo změny ze strany dodavatelů. Snižování návratnosti zapříčiňuje, že se náklady pokrývají stále hůře. Podniky pak v téhle fázi nedostávají nebo špatně dostávají úvěry od banky, tím pádem je pro ně horší překonat třeba jen dočasnou krizi. Čím dříve si podnik situaci uvědomí, tím rychleji na ni může reagovat. V podniku se uplatňuje byrokratická struktura, převážně funkční členění, středně rozvinutá centralizace, informační systém a rozhodovací metody. Změny v okolí mohou být chápány třeba podle konceptu operačního prostoru, který se může měnit dvěma způsoby, a to kvantitativně a kvalitativně.

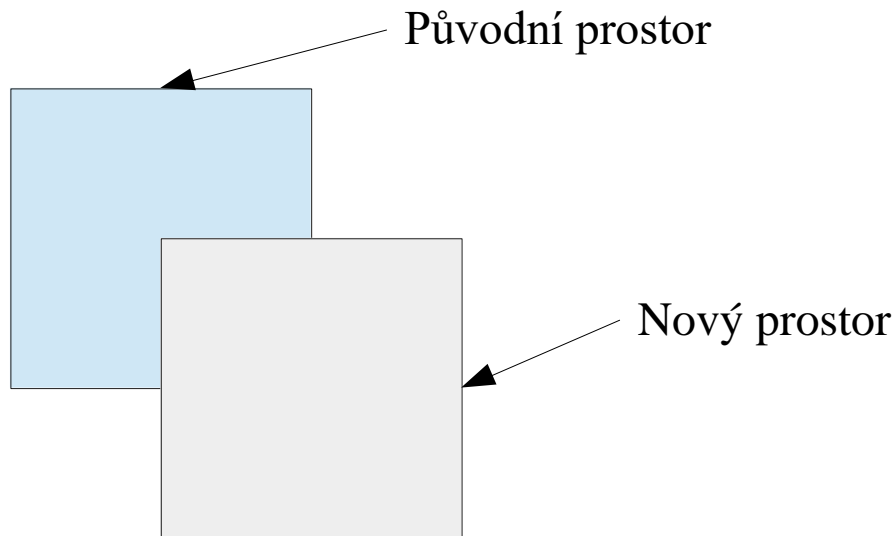
- Kvantitativní změna – operační prostor se zužuje

2.2 Kvantitativní změna, zdroj vlastní zpracování podle [8]



- Kvalitativní změna – operační prostor se přesouvá nebo mění tvar.

2.3 Kvalitativní změna, zdroj vlastní zpracování podle [8]



Mezi tři základní jevy, které doprovází úpadek organizací, jsou efekt tlaku, efekt konfliktů a efekt odchodu zaměstnanců.

- Efekt tlaku (stress)

Z pohledu jedince je tlak nejvíce vnímaným jevem, protože se zmenšují možnosti rozhodnutí. Pro manažery je to velký stres, protože špatné rozhodnutí může mít za následek záhubu firmy, ale naopak správné rozhodnutí nemusí znamenat celkový pozitivní zvrát.

- Efekt konfliktů (conflict)

V okamžiku, kdy cenné zdroje firmy ubývají (kapitál, pracovní síla), je rozdělování mnohem těžší než kdy dříve, protože musí být alokováno do většího množství potřeb. Jednotlivé segmenty podniku si odmítají pomáhat, protože chce být každý nejlepší pro případ, kdy by došlo k reorganizaci a rušení některých segmentů.

- Efekt odchodu zaměstnanců (turnover)

Na základě průzkumů lze odcházející zaměstnance rozdělit zhruba na dvě skupiny. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří odcházejí nejčastěji, to jsou ti, kterým hrozí propuštění a následná nedobrovolná nezaměstnanost (mladší zaměstnanci, méně kvalifikovaní, ve zkušební době). Druhou skupinou jsou

naopak zaměstnanci nejkvalifikovanější, po kterých je velká poptávka. To má za důsledek tzv. „odliv mozků“, který danou situaci ještě zhoršuje.

Řízení ve fázi upadávání

V této fázi jsou firmy velmi centralizovány. Rozhodování je konzervativní a vrcholový management rozhoduje i o rutinních a banálních věcech, protože nabírají na důležitosti. Vertikální i horizontální komunikace je v tomto případě špatná.

5. Obroda (*revival*)

Ve firmách dochází k řadě inovací a obklopuje je dynamické a nepřátelské okolí. Firma potřebuje agresivní rozvojovou strategii, silné vedení, razantní zásah do organizační struktury a snaží se stabilizovat okolí. Organizační struktura je v této fázi nepropracovanější. Zavádí se divizionální organizační struktura, decentralizují se složitější úkoly. Celková politika a informační systém jsou na vysoké úrovni. Jsou vytvářeny projektové skupiny na řešení složitějších problémů.

Řízení ve fázi obrody

Většina společností během fáze obrody používá strategie podnikatelského a výkonnostního zvratu.

Nejprve se aplikuje výkonnostní zvrát, který pomáhá při redukci nákladů. Poté, co se firma vzpamatuje z nejhoršího, se aplikuje strategie podnikatelského růstu. Výkonnostní strategie se používá v krátkém časovém horizontu, není to dlouhodobé řešení.

2.4 Tabulka podnikatelského a výkonostního zvratu, zdroj vlastní zpracování podle [8]

Podnikatelský zvrat	Výkonnostní zvrat
<p>Změna produktu/trhu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové výrobky a služby • Zvýšený důraz na výzkum a vývoj • Kvalita produkce 	<p>Operační náklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení produktivity pracovníků • Snížení přímých nákladů
<p>Podíl na trhu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snížení cen • Důrazná aplikace nástrojů marketingu 	<p>Redukce prostředků:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení využití strojů a zařízení • Likvidace/ozdravení neproduktivních částí firmy • Prodej nepotřebného majetku

2.2 Vývoj organizačních struktur [8]

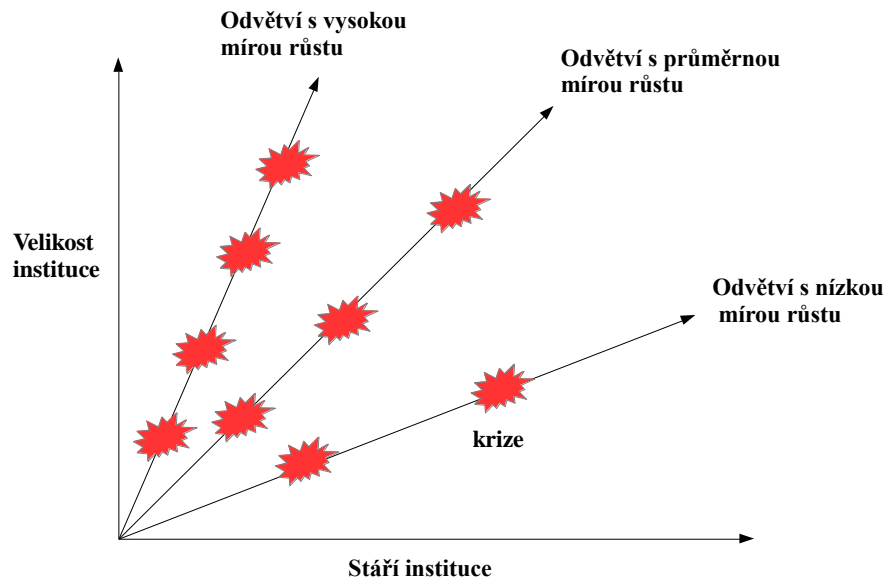
Vývojový model, který sestavil Larry Greiner, vychází z předpokladů, že budoucnost firmy je ovlivňována spíše vlivy vlastního historického vývoje než vnějšími vlivy. V tomto modelu se střídají evoluční a revoluční etapy.

Podle Greinera se během vývoje firmy objevuje 5 etap rozvoje organizace. Evoluce je delší období poklidného růstu a revoluce je pak částí té samé etapy, kde probíhají podstatné a bouřlivé změny. Základní faktory podle Greinera, které ovlivňují vývoj firmy, jsou:

- Stáří instituce
- Velikost instituce
- Míra růstu odvětví

- Evoluce
- Revoluce

2.5 Vztahy mezi faktory, zdroj vlastní zpracování podle [8]

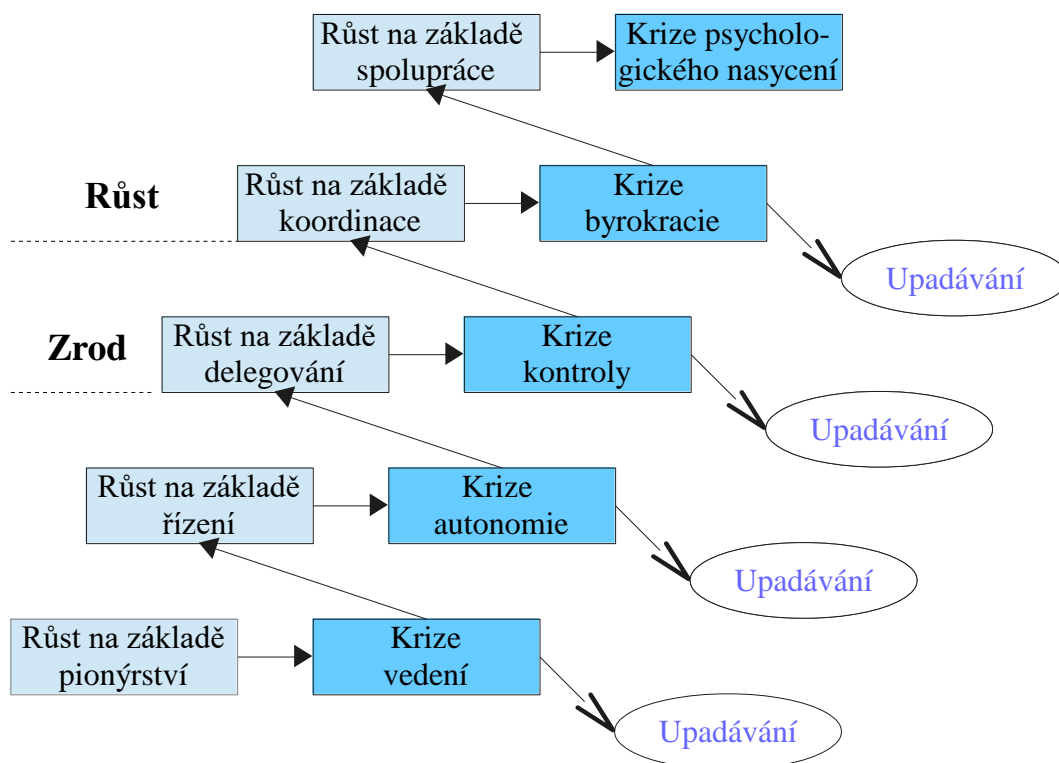


Čím větší má odvětví tempo růstu, tím rychleji probíhá jeho vývoj a častěji ho postihují krize.

Další jsou jednotlivé fáze života podniku. Každá z fází růstu je postižená konkrétním druhem krize, tedy revolucí. Fáze jsou charakterizovány manažerským stylem, který převládá, a následnou krizí. Jednotlivými fázemi a krizemi jsou:

1. Pionýrství a krize vedení
2. Řízení a krize autonomie
3. Delegování a krize kontroly
4. Koordinace a krize byrokracie
5. Spolupráce a krize psychologického nasycení

2.6 Greinerův životní cyklus podniky, zdroj vlastní zpracování podle [8]



Důležitým závěrem tohoto modelu je, že řešení problému každé krize vyžaduje přesun do vyšší úrovně života podniku. Dalším podstatným závěrem je, že pokud změny nejsou správně řízeny, je velmi pravděpodobné, že dojde k upadávání. Firma tedy musí zajistit přechod na vyšší úroveň dříve, než krize v podniku způsobí příliš velké chyby.

2.2.1 Pionýrství a krize vedení

Tato fáze se může nazývat také fází tvůrčí či kreativní, protože většina podniků se rodí na základě jednoduché myšlenky. Jedinec nebo jedinci se rozhodnou založit si svoji firmu s vírou v úspěch. Jejich energie se soustřeďuje na výrobu a prodej výrobků. Neřídí se dle daných manažerských praktik, komunikace je neformální. Úspěšnost je zajišťována bezprostřední zpětnou vazbou - manažeři jednají tak, jak si to přejí zákazníci.

Poté, co firma začne sledovat úspěchy a výroba se začne zvyšovat, začíná problém s efektivitou. Rostoucí počet zaměstnanců již nelze řídit neformálně a postupem času se kupí více administrativy. Pro chod firmy je nutné zajistit administrativního pracovníka, který je nutný pro zdárný legálně vedený podnik. Musí se tedy najít už

profesionální manažer, aby se překonala tato krize nulového vedení. Podnik se přesouvá do fáze se silným řízením.

2.2.2 Řízení a krize autonomie

V této fázi, která je charakterizována profesionálním řízením, se začínají oddělovat jednotlivé funkce a pracovní místa se specializují. Firma se vyvíjí do podoby podnikatelské jednotky s formalizovanější organizační strukturou. Komunikace se stává více formální a sleduje hierarchické dělení organizace. Objevuje se vrcholový management, který rozhoduje o globálních věcech firmy a vedení nižší, které je specializované. V této fázi je vyšší výkonnost a zlepšuje se kontrola.

Další krize se objevuje, když majitelé nebo zaměstnanci zjistí, že je zavedená organizační struktura omezuje a brání ve tvorbě rozhodnutí. Mechanická struktura, která se v předchozí fázi osvědčila, teď nestačí a vytváří se krize autonomie. Pracovníci na nižších úrovních požadují větší pravomoci při rozhodování o běžných problémech a manažeři nižších úrovní mají větší znalosti o místním trhu než nadřízení. Vedení se zde snaží udržet stávající pravomoci do té doby, než zjistí, že na rozhodování o banálních věcech nemá čas a často nemá aktuální informace, aby na problémy mohlo pružně reagovat. Největší problém zde je, že vedení nechce přenechat rozhodování nižším manažerům, přestože ti mají předpoklady pro to, aby mohli rozhodovat sami.

2.2.3 Delegování a krize kontroly

K vyřešení krize nulové samosprávy je nutné delegovat některé pravomoci na nižší stupně. Růst stále pokračuje, ale je řízen pomocí filozofie decentralizace. Motivovanost nižších manažerů vzroste, pokud se jim předá část pravomocí, ale i odpovědnosti, kterou doteď měli jen vrcholoví manažeři. Jako stimulační faktory se používají různé druhy prémie. Komunikace mezi vedením a podřízenými celky není tak častá a úkolem vedení je hledání dalších podnikatelských aktivit, které by fungovaly vedle již zavedených.

V tomto přístupu vedení hrozí nebezpečí ztráty kontroly nad jednotlivými operacemi. Autonomie způsobuje úzkou lokální orientaci na oddělení, která vede k neoptimálním

řešením mezi divizemi. Nižší vedoucí, na které byly přeneseny značné pravomoci, se začínají chovat jako vlastníci a přestávají mít zájem o celkovou koordinaci plánů s ostatními organizačními jednotkami. Management ztrácí kontrolu nad tvorbou zisku a odpovědná centra nejsou schopná dostatečně ovlivnit specifické cíle. Krize vzniká v okamžiku, kdy se vrcholové vedení snaží získat znovu kontrolu, a to návratem k centralizaci, což je u velkého a rozvětveného podniku obtížné.

2.2.4 Koordinace a krize byrokracie

Ztráta kontroly by měla být upravována různými mechanizmy koordinace. Formalizované plánovací postupy, dodatečný štábní personál, výdajové modely a celopodnikový systém by měly být zakomponovány tak, aby podporovaly cíle v decentralizované struktuře. Některé funkce, jako zpracování dat či personální systém, by měly být znovu částečně centralizovány a mělo by se věnovat více pozornosti na členění. Decentralizované jednotky by měly být spojovány do výrobních skupin, které by měli být chápány jako investiční jednotky, u nichž by byla sledována návratnost investic. Lokální manažeři by měli být vedeni k tomu, aby své rozhodnutí dělali v zájmu organizace, nikoli jen části, kterou mají na starosti. Zároveň by identita zaměstnanců měla být více spjata s podnikem pomocí systému výhod.

Růst v tomto režimu občas vede ke krizi způsobenou přehnanou byrokracií. Vznikají rozpory mezi lokálními a globálními manažery, zbytečné papírování, komplikované informační vazby. Předpisy postupů jsou natolik formalizované, že je někdy těžké dosáhnout efektivního řízení. Vznikají konflikty mezi liniovými a štábními pracovníky. Inovace v téhle fázi jsou v podstatě nemožné, protože je firma příliš komplexní a je nemožné řídit se pružnými programy.

2.2.5 Spolupráce a krize psychologického nasycení

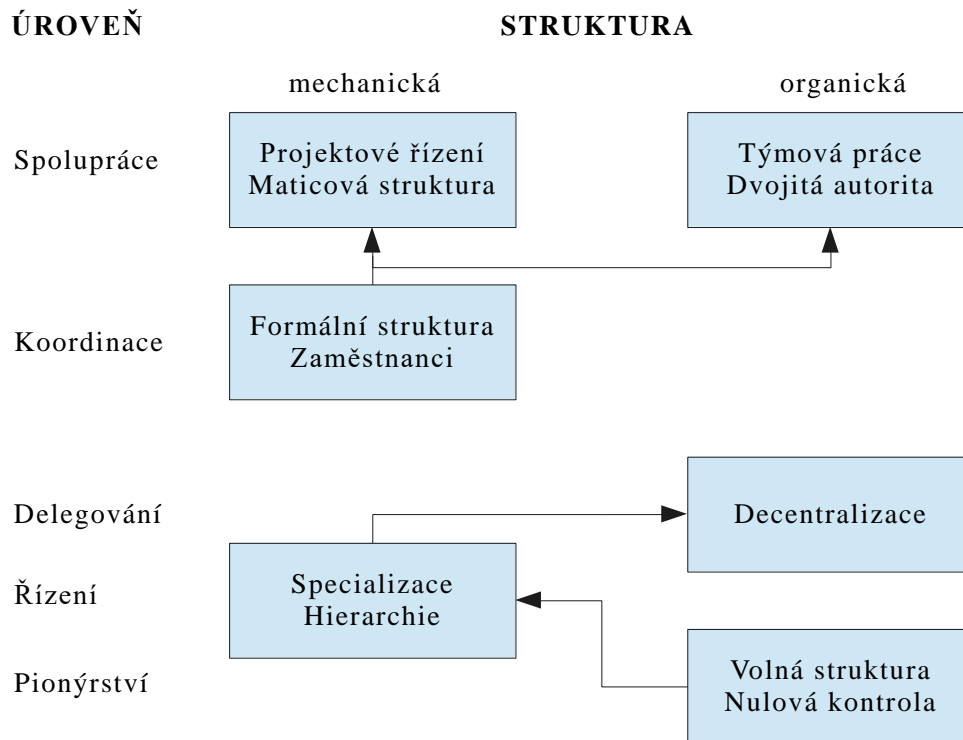
Poslední, pátou úroveň růstu je podle Greinera spolupráce. K překonání předchozí krize byla vyvinuta koncepce řízení na základě týmové práce a mezilidských vztahů. Dvojitá autorita, dočasné projektové skupiny a experimentování by měly vést ke stavu sdílené odpovědnosti. Osobní disciplína a společenská kontrola mezi zaměstnanci nahrazují formální kontrolu. Nový systém se vyznačuje větší flexibilitou. Vytváří se

týmy složené z pracovníků různých profesí a hierarchického postavení. Počet štábních pracovníků se ve vedení společnosti snižuje a začleňují se do jednotlivých týmů. Ve společnosti se využívají různé formy maticových organizačních struktur. Vedoucí pracovníci se zaměřují na hlavní problémy. Firma se zaměřuje spíše na výsledky týmu než na výsledky jednotlivce. Kontrola už není formální, ale nahrazuje se doporučeními, sebekázní a příkazy.

Většina dnes zaběhlých společností se nachází v této fázi a připravují se na její krizi. Greiner předpovídá, že společnost založená na bázi spolupráce vyústí v krizi psychologického nasycení, kdy zaměstnanci zjišťují, že díky dvojímu vedení a stresu z náročné týmové práce ubývá energie. Jedním z možných řešení, tedy šestá fáze, by byla duální organizační struktura. Pracovník by pracoval v základní struktuře a v okamžiku, kdy by byl vyčerpaný, přešel by do struktury odrazové, ve které by pracoval na své další kariéře.

Greinerův růstový model ukazuje na pohyb mezi organickým a mechanickým typem struktury podniku. V mechanickém typu je kladen důraz na řád a důkladnou a přesnou práci ze strany vrcholového managementu. V organickém typu jsou minimální pravidla, úkoly zadávány skupinově a vedení je decentralizované. Během života podniku se tak střídají typy podle potřeby z mechanického na organický a naopak.

2.7 Přechod mezi mechanickou a organickou strukturou, zdroj vlastní zpracování podle [8]



Greinerův model klade důraz na úlohu manažera, který by měl včas rozpoznat přicházející krizi a být na ni dostatečně připraven tak, aby při jejím zdolávání podnik vyčerpал minimální část energie a zdrojů. Z pohledu tohoto modelu je vždy daná struktura jen dočasná, dokud se neopotřebuje.

Teorie životního cyklu a její využití

Na závěr této kapitoly je uvedena tabulka, která Greinerovu teorii evoluce a revoluce potvrzuje. Vychází z porovnání malého množství českých firem, u kterých byly k dispozici věrohodné údaje. V tabulce můžeme vidět střídání mechanické a organické struktury podniku, útlumu a rozšiřování produkce, kontroly a samokontroly a peněžní i nepeněžní stimulace pracovníků.

Fáze	Základní úkoly	Organizační struktura	Styl vedení	Systém kontroly	Stimulace pracovníků
Pionýrství	Prodej Výroba	Neformální Liniová	Podnikatelský Individualistický	Úspěch na trhu	Vlastnictví
Řízení	Efektivnost činnosti	Centralizovaná Funkcionální	Přímé řízení	Standardizace Nákladová střediska	Plat Růst složek platů
Delegování	Rozšiřování trhu	Decentralizovaná a podle oblastí	Delegování pravomocí	Hlášení Zisková střediska	Individuální ocenění
Koordinace	Konsolidace	Liniově-štábní a výrobní složky	Dokladování	Plánovací a investiční střediska	Podíly na zisku
Spolupráce	Inovace Sanace	Týmová	Účast na řízení	Společný cíl	Odměňování týmů

2.3 Vývojové trendy organizačních struktur [11]

Organizační změny vnitřního prostředí, které přicházejí v důsledku vnějších změn, nazýváme reaktivní změny. Pokud dochází ke změně v důsledku iniciace zevnitř podniku, pak jsou tyto změny nazývány jako proaktivní.

Provedená změna v jedné části podniku vyvolává i následné změny v dalších částech. Organizační změny ve společnosti by měli vyvolat změny:

- ve strategii společnosti,
- v produkční oblasti,
- v používaných technologiích,
- legislativního rámce,
- organizační struktury.

Organizační změny a jimi vyvolané reakce jsou nedílnou součástí života podniku. O nežádoucích reakcích se zmínil Kurt Lewin, který se snažil objasnit mechanismus fungování a překonávání strachu či odporu vůči změně. Navrhuje tři základní taktiky k překonání odporu - akceptování změny, změna chování, čímž dojde k překonání odporu, nebo postupné posilování nových způsobů.

Změny organizačních struktur se uskutečňují následujícími způsoby:

- zeštíhlováním – myslí se tím zužování původní organizační struktury, důsledkem je zániknutí některých částí
- zmenšováním – snížení rozsahu výkonu původního záměru podniku, důsledkem je snížení počtu organizačních úrovní
- vyčleňováním – přenesení výkonu obslužných a doplňkových procesů mimo podnik, důsledkem je sloučení nebo zánik některých částí
- diverzifikací – rozšiřování původní struktury, důsledkem je vznik nových částí společnosti a nových pracovních pozic
- reorganizací – inovuje se organizační struktura, důsledkem je vznik i zánik částí společnosti, přerozdělování pravomocí a povinností, je zde tendence k centralizaci
- vytvářením týmů – zapojení všech členů společnosti i z nižších stupňů struktury
- decentralizací – snižování počtu ve středním managementu

Moderní formy organizačních struktur jsou více přizpůsobivé. Můžeme u nich vyzorovat právě tyto společné znaky:

- silné zapojení zaměstnanců
- méně striktní pravidla
- autorita založená na odbornosti
- orientace na změnu

3 Současné organizační struktury

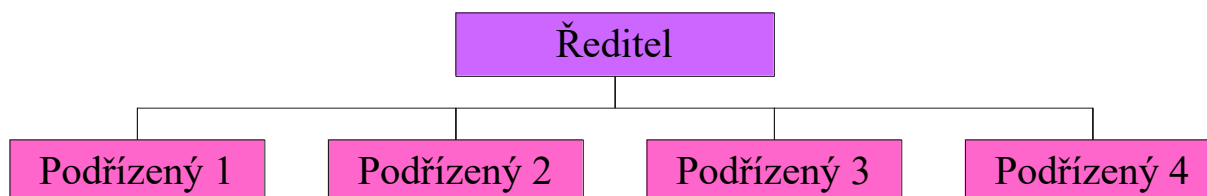
3.1 Běžné organizační struktury

Jsou to běžně užívané organizační struktury.

3.1.1 Liniová organizační struktura [1]

Nejprimitivnější a nejstarší organizační strukturou je liniová organizační struktura. Je typická pro malé a začínající podniky do padesáti zaměstnanců. Je to typ struktury, kde je ve většině případů jen jeden stupeň nadřízenosti, většinou vlastník. Výhodou jsou jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a jde zde o vztah pravomoci v přímé linii.

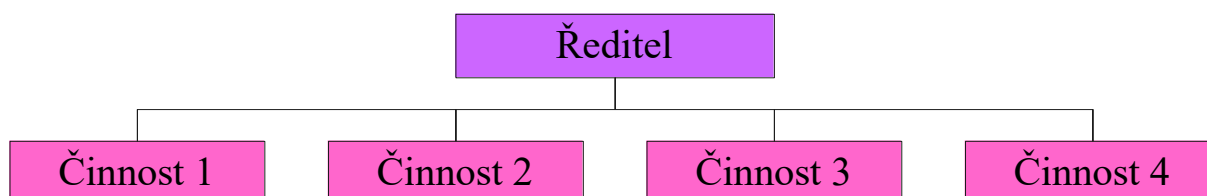
3.1 Liniová organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [1]



3.1.2 Funkční organizační struktura [3]

Je to struktura, ve které jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do stejného oddělení. Hlavním důvodem seskupení je, že vedoucí pracovníci mohou lépe provádět kontrolu při plnění úkolů.

3.2 Funkční organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [3]



Funkční organizační struktura je běžná u malých a středních podniků. Při vysoké specializaci a malých dávkách výrobků dosahují nejvyšší výkony. V této struktuře je

tendence centralizace na nejvyšší úroveň managementu. Nejvyšší vedení také řeší spory mezi jednotlivými vedoucími.

Činnosti se ve funkční struktuře u výrobních podniků člení například do oblastí výroba, finance, marketing, účetnictví a personalistika.

Silné stránky funkční struktury:

- Díky vysoké specializaci pracovníků je zde lepší využití odborných schopností.
- V rámci jednotlivých oddělení lze snadno provádět specializované školení, tudíž je snadné zavést jednotný odborný vývoj.
- Zaměstnanci jsou schopni rychle pochopit požadavky a dané cíle.
- Vysoká efektivita při plnění úkolů.
- Jelikož je ve vedení nejvyšší management, tak lze snadno koordinovat a kontrolovat celou organizaci.
- V rámci oddělení je vysoká koordinace práce, jelikož pracovníci mohou mezi sebou snadno komunikovat.

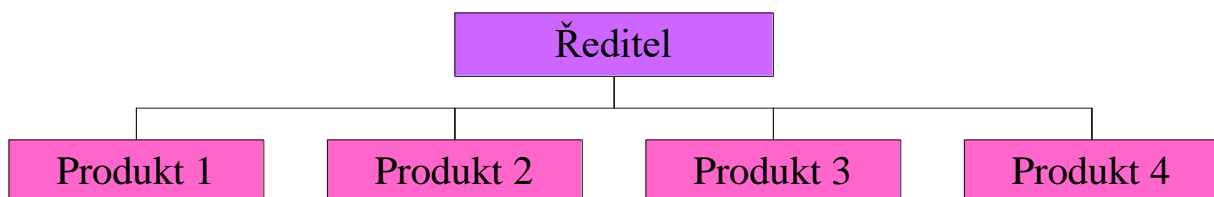
Slabé stránky funkční struktury:

- Oddělení mezi sebou musí často komunikovat a to je pro vedoucí pracovníky velmi náročné.
- Rozvoj pouze v jedné specializaci vede k nepochopení problémů v ostatních oblastech.
- Není jednoznačná odpovědnost. Výsledek organizace je výsledkem činností jednotlivých úseků. Těžko se určují podíly na výsledku jednotlivých úseků.
- Problém jednoho úseku se může projevit na jiném, jelikož jsou na sobě závislé.
- Rozhodovací proces je pomalejší, v porovnání s jinými typy organizační struktury.

3.1.3 Výrobní organizační struktura [4]

Bývá používána zejména ve velkých firmách, které tvoří úseky na základě specializace na výrobek. Všechny činnosti jsou sjednoceny do jednoho úseku, který odpovídá za daný výrobek a je řízen jedním manažerem. Pro nejvyšší management jde o přehlednou strukturu s jasnými výsledky každého úseku. Výrobní struktura umožňuje úzkou specializaci. Tato struktura se vyznačuje tím, že výrobní manažeři mají hlavní odpovědnost za zisk a možnost podílení na tvorbě podnikových cílů.

3.3 Výrobní organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [4]



Silné stránky výrobní struktury:

- Ucelené řízení výrobního procesu.
- Rychlejší reakce na požadavky od zákazníků.
- Podnikatelská strategie je dobře realizovatelná ve výrobě.
- Usnadněné vnitropodnikové účetní procesy.
- Lepší řízení předvýrobních a následujících etap.

Slabé stránky výrobní struktury:

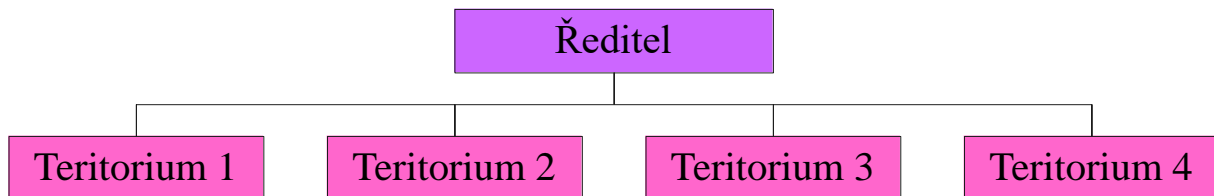
- Soutěžení o zdroje mezi odděleními.
- Náročné rozhodování vrcholového managementu.
- Způsoby řízení zdrojů se liší.
- Složitě komplexní řízení podniku.
- Prodejní politika je nekoordinovaná.

3.1.4 Teritoriální organizační struktura [13]

Funguje na stejném principu jako výrobní organizační struktura. Rozdělení se řídí podle určitých znaků teritoria neboli odbytového trhu. Silné a slabé stránky jsou podobné jako u výrobní organizační struktury. K silným stránkám přibývá, že trh

je daný a jasně ohraničený, a že blízkost trhu umožňuje rychlou reakci na změnu poptávky.

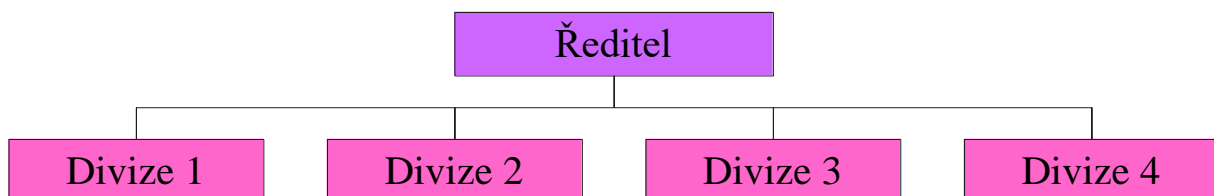
3.4 Teritoriální organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [13]



3.1.5 Divizionální organizační struktura [14]

Tato struktura napomáhá tomu, že dělí podnik na dílčí části tzv. divize. Každá z divizí je zaměřená na úzké pole služeb či výrobků. Divize má kontrolu nad činnostmi, ale za činnosti je zodpovědný vrcholový management, který dohlíží na plnění cílů a strategii podniku. V divizní struktuře jsou charakteristické dobře vytvořené informační kanály. Divizionální struktura se používá především u nadnárodních společností.

3.5 Divizionální organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [14]



Silné stránky divizionální struktury:

- U této struktury je nižší zatížení vrcholového managementu.
- Snadné určení podílu na celkovém zisku.
- Zlepšuje se specializace na konkrétní produkt.
- Na rozhodování se podílejí i zaměstnanci nižšího managementu, kteří mají lepší přehled o dané situaci či problému.
- Organizace je schopná rychle reagovat na situaci na trhu.

Slabé stránky divizionální organizační struktury:

- Potřeba většího množství administrativních pracovníků.

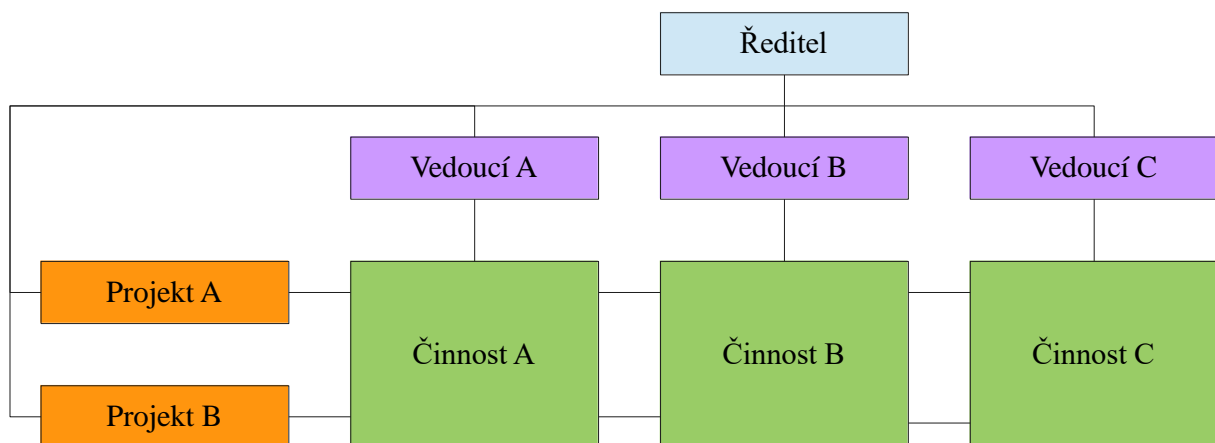
- Nedostatek kvalitních pracovníků pro obsazení funkcí vedoucích divizí.
- Možná rivalita mezi divizemi.
- Strategické plánování, vzhledem k vysokým pravomocem vedoucích divizí, je velmi obtížné.

3.1.6 Maticová organizační struktura [2]

Vzniká propojením dvou nebo více principů členění organizace pomocí liniové soustavy. Není zde jasná podřízenost a pracovníci mají dva nadřízené. Zaměstnanci mají své oddělení, pro které pracují a zároveň dostávají jiné úkoly, které jsou zadávány projektovým manažerem.

Maticovou organizační strukturu používají především větší firmy. S maticovou strukturou je firma pružnější a má prostor pro větší inovace. Není však vhodná pro všechny podniky, je používána především v podnicích, u kterých jsou vysoké požadavky na pružnou reakci, tedy pro rychle se měnící podmínky na trhu nebo pro výrobky s rychlou inovací.

3.6 Maticová organizační struktura, vlastní zpracování podle [2]



Silné stránky maticové struktury:

- Struktura umožňuje rychlou reakci na změny v okolí, změny výrobku, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací.
- Týmy vytvořené pro realizaci programů jsou velmi rychle tvořeny, rozpuštěny, měněny bez změny v základní organizační struktuře.

- Pracovníci v týmech se mění podle potřeby projektu, takže není nutné přijímání odborníků zvenčí.
- Kvalifikace a zkušenosti členů týmů se rychle zvyšují, zvyšují se i zkušenosti pro vyšší manažerské pozice.
- V rámci týmů se pracovníci seznamují s jinými profesemi a podílejí se na komplexním rozhodování.
- Jelikož se všichni mohou podílet na rozhodování, zvyšuje se motivace a pocit odpovědnosti.
- Operativní záležitosti mají na starosti vedoucí projektů, tím pádem mají vrcholový manažeři více času na strategické cíle.

Slabé stránky maticové struktury:

- Vytváří dvojí vztahy podřízenosti, takže může snadno dojít k nedorozumění a konfliktům.
- Nevyjasněné kompetence při dvojí podřízenosti vedou k boji o pravomoc, což může mít za důsledek neefektivní řízení.
- Rozhodování je časově náročné, protože k rozhodnutí je potřeba porady. Porady jsou nezbytné ke koordinaci činností.
- Protože práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci, tak je důležité školení v oblasti mezilidských vztahů.
- Pro maticovou strukturu je důležité mít vyškolené vedoucí projektů, což je spojeno s vysokými náklady a časovou náročností.

3.2 Moderní organizační struktury

Pomocí moderních organizačních struktur jsou podniky schopny zavádět rychle nové produkty, vstupovat na nové trhy či efektivněji řídit procesy. Fraktální i amoeba management systém mají charakter procesní struktury. Trendem je tedy oslabující zájem o útvárovou organizaci podniku a místo toho soustředění na organizaci procesů. [7]

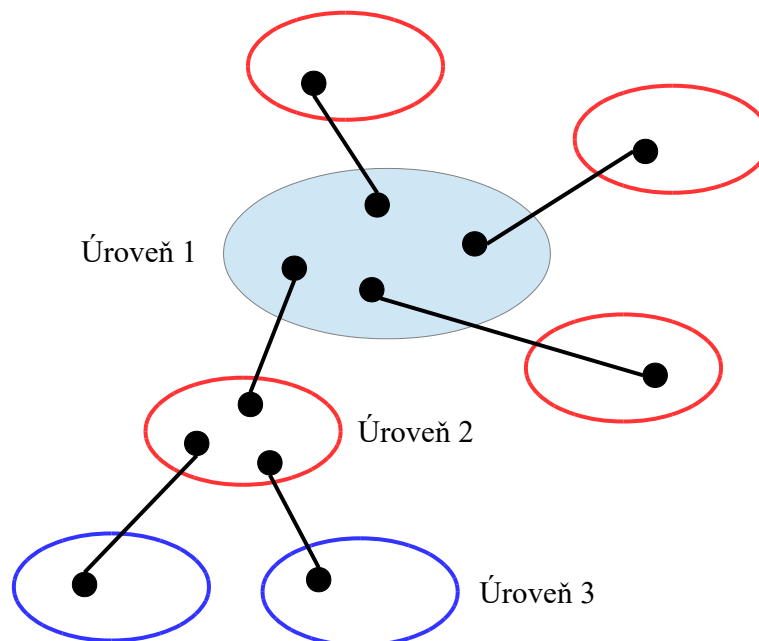
3.2.1 Fraktální organizace[9]

Je to procesně orientovaná organizace s horizontální strukturou. Využívá procesní řízení a týmovou práci. Fraktály tvoří organizační jednotky, které v případě vytížení tvoří další organizační jednotky. Podřízená jednotka má stejnou strukturu jako fraktál jí nadřazený.

Každá jednotka plní samostatně zadané úkoly. Od jednotek se očekává tržní chování a myšlení. Všechny jednotky se chovají současně jako dodavatelé i zákazníci. Každý fraktál má svého zákazníka a mezi fraktály vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Organizační jednotky plní vlastní cíle, ale musejí být v souladu s cíli nadřazené fraktální jednotky.

Fraktál nižší úrovně se zodpovídá fraktálu na úrovni vyšší. Mezi fraktály je vzájemná spolupráce a fraktály na vyšší úrovni zajišťují pouze to, co fraktály na nižší úrovni nezvládají.

3.7 Fraktální organizační struktura, zdroj vlastní zpracování podle [9]



Pravidla při vytváření fraktálů:

- Samoorganizace – nepodléhá předpisům a vychází z procesního systému organizace. Fraktály si sami vybírají metody a prostředky k dosažení cílů.

- Dynamika – týmová spolupráce nahrazuje přesné vymezení odpovědnosti a pravomoci.
- Restrukturalizace se ponechává fraktálům – požadavky vnějšího prostředí a potřeby jsou přenechány na fraktály. Fraktály vznikají, likvidují se a představují samy. Fraktál by měl být schopný samostatně plnit své úkoly z pohledu jakosti, úspory zdrojů, spolehlivosti a rychlosti.

3.2.2 Amoeba Management Systém [12]

Amoeba Management Systém (AMS) také využívá procesního systému řízení, stejně jako fraktální organizace. Je založen na autonomii, pružnosti, vnitropodnikatelství a sebeřízení zaměstnanců. AMS je založen na biologických principech. Améba, jinak řečeno měňavka, je jednobuněčný organismus, který může měnit svůj tvar.

V organizační praxi jsou améby nezávislé útvary, které se skládají ze tří až padesáti zaměstnanců. Tito zaměstnanci sice mají svého primárního vedoucího, ale mohou se připojit k jakémukoli útvaru. Potom spolu spolupracují, dokud se améba nedostane do fáze rozpadu. Zaměstnanci musí být schopni samokontroly, samořízení, samoorganizace. Mezi pracovní povinnosti zaměstnanců patří vytvoření takové přidané hodnoty podniku, aby byla améba životaschopná. Dále se musí dodržovat podniková kultura a nesmí se narušovat prostředí podniku.

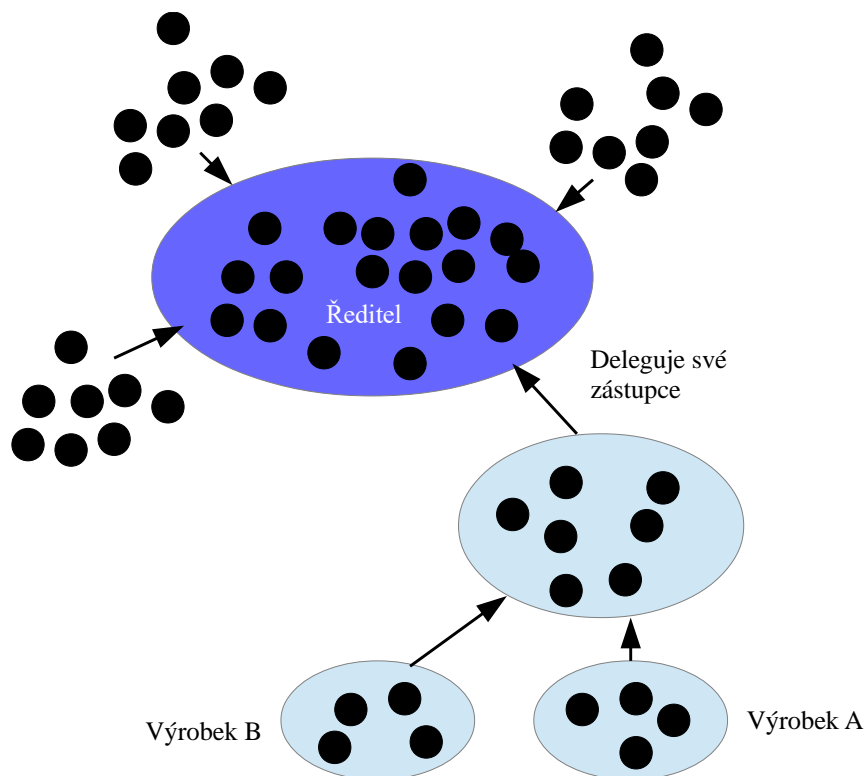
Každá z améb má vlastní způsob řízení, vlastní provozní účetnictví a personální řízení. Na vnitropodnikovém trhu si améby navzájem konkurují. Když objem objednávek v amébě vzroste, tak se rozdělí na dvě a jedna pracuje pro nového a druhá pro starého zákazníka. Sloučení či rozpuštění améb jsou závislé čistě na pravidlech vycházejících z poměru mezi přidanou hodnotou a celkovou výrobou. [11]

Jelikož je cílem maximální výnosnost améby, tak zdroje, které nejsou efektivně využity v jedné amébě, se mohou přesunout do jiné, kde jsou zapotřebí nebo budou využity lépe.

Pružnost, rychlá reakce a minimální režijní náklady jsou předností malých podniků. AMS díky své organizační soustavě může využívat výhody velkých podniků se zachováním předností malých.

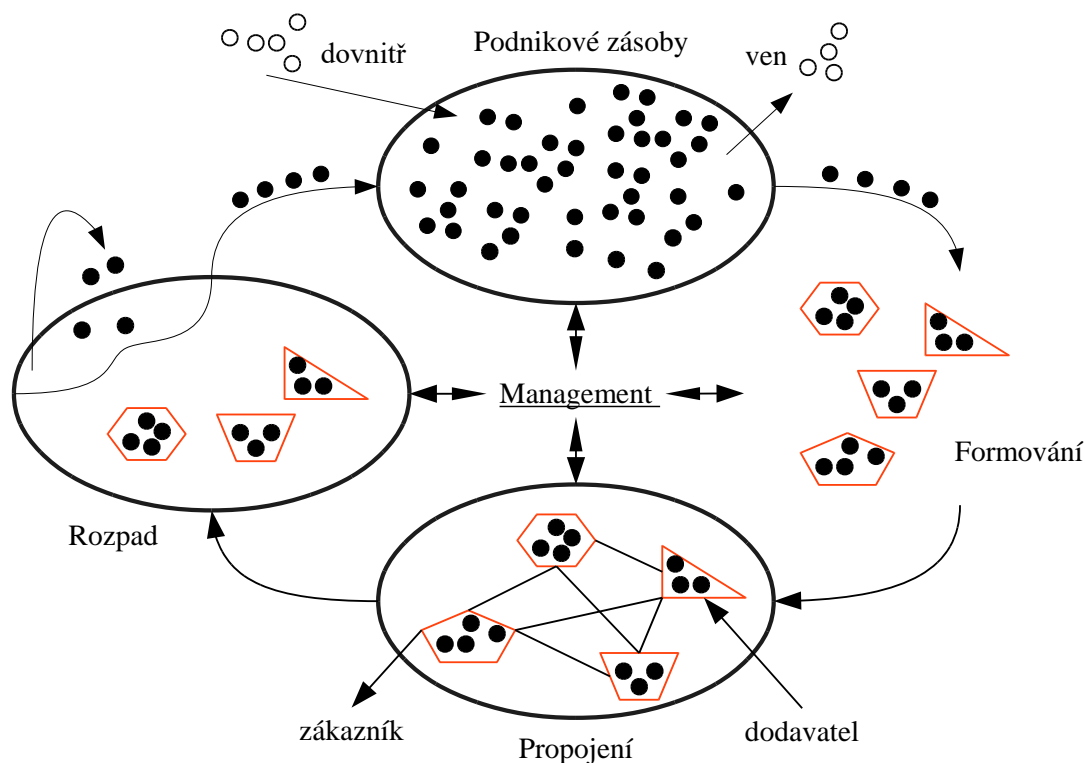
Améby se zabývají dvěma typy produkce. Produkci výrobků a služeb pro své zákazníky a činností pro vlastní potřebu, například znalostní management, ve kterém jde o rozvoj schopností a dovedností.

3.8 Organizační struktura AMS, zdroj vlastní zpracování podle [12]



Vrcholový management se skládá z vlastníka a zástupců jednotlivých améb. Proti velkým podnikům, které mají velký počet stupňů řízení, je améba v podstatě bezúrovňová. Améby jsou vytvářeny podle produktů, které vyrábějí nebo prodávají a podle druhu práce jako marketing, výroba nebo výzkum a vývoj.

3.9 Životní cyklus améb, zdroj vlastní zpracování podle [12]



Životní cyklus améb

Na schématu lze vidět pohyb pracovníků v amébách.

Podnikové zásoby zaměstnanců jsou řízeny procesy vstupními a výstupními. Je to databáze zaměstnanců s odbornými znalostmi. V této fázi se formují nové améby nebo doplňují stávající.

Formování je proces tvorby a ustanovování améb. Přidělují se zde finanční prostředky, členové, technologie a zdroje. Améby se propojují do sítí a hledají vnitřní i vnější dodavatele a odběratele, se kterými by mohly spolupracovat.

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

K rozpadu dochází u améb, které nepřinášejí žádnou hodnotu nebo jsou neefektivní a nefunkční. Členové rozpadlých améb jsou převedeni zpět do podnikových zásob zaměstnanců nebo opouštějí podnik.

Silné stránky AMS:

- Organizační struktura odstraňuje bariéry pracovníků ve stanoveném maximálním příjmu, limitu v rozvoji a limitu tvořivosti.
- Kdokoli může být manažerem.
- Zaměstnanec si může zvolit, s kým a kdy chce pracovat.
- Práci si každý organizuje sám.

Slabé stránky AMS:

- Zaměstnanec nemá finanční jistotu za odvedenou práci.
- Améby lze použít jen tam, kde je k tomu vhodná kultura, a to nejen firemní.

Ze znalostních a kulturních důvodů bude AMS těžko proveditelné v Africe nebo Evropě, ale v jihovýchodních zemích fungují améby velmi dobře.

4 Porovnání organizačních struktur ve strojírenství

4.1 Porovnání dvou strojírenských firem

Pro tuto práci byly vybrány jako zástupce strojírenských firem Tesla Mladá Vožice a.s. a Znojenské strojírny s.r.o.. Informace o firmách jsem čerpala z www.strojirny.cz a www.teslamv.cz.

Znojenské strojírny

- Stručná historie firmy

1992 - společnost(s.r.o.) založena a posléze odkoupena sedmi členy pobočného závodu, firma navazovala na více než 40letou strojírenskou tradici

1993-2008 - rozvoj, více než 140 zaměstnanců

2009 - pokles tržeb a počtu pracovníků jako důsledek probíhající celosvětové ekonomické krize, následně úspěšné překonání krize

2010-2012 - nárůst výroby a zaměstnanců

majitelé stále stejní od r.92, aktivně se podílí na jejím řízení a rozvoji.

- Počet zaměstnanců - 130
- Výroba

- třískově obráběné dílce a montážní podsestavy pro široký okruh evropských finalistů strojů a zařízení, specialice na obrábění technicky náročných dílců do hmotnosti cca 40 kg objednávaných ve středněvelkých sériích (dávky přibližně 50 - 2000ks)

- Sídlo - Znojmo

Tesla Mladá Vožice

- Stručná historie firmy

1991 - privatizace, vznik akciové společnosti, tradice 70letá

2008 - majoritu získala irská finanční společnost

2011 - vlastníkem se stává česká rodinná společnost (významná obnova technologického parku), více než 100 zaměstnanců

- Výroba

- zaměřuje na frézovací a soustružnické operace v malosériové a středně sériové výrobě s dávkou do cca 10 000 kusů. Výrobní potenciál společnosti je zaměřen na produkci dílů pro běžné strojírenství, oblast elektrotechnického průmyslu, lékařských přístrojů, automatizační a balicí techniky.

- Sídlo - Praha 9, výrobní závod Mladá Vožice

Porovnání společností

Obě dvě organizace mají funkční organizační strukturu, která je vhodná pro malé a střední podniky, což Tesla Mladá Vožice i Znojemské strojírný jsou.

Firmy mají podobný historický vývoj a přibližně stejné stáří a pohybují se na přibližně stejném trhu. Tyto faktory mají bezpochyby na organizační strukturu vliv.

Funkční organizační struktura je přehledná, ale není schopna flexibilně reagovat. Faktor, že neumí firma flexibilně reagovat je u firem s tak dlouhou tradicí a v souvislosti s jejich výrobou zanedbatelné. Obě firmy jsou schopny vysoké efektivity, což potvrzuje i jejich organizační uspořádání.

4.2 Amoeba Management System vs. divizionální organizační struktura

Pro porovnání organizačních struktur ve strojírenství byly vybrány AMS a divizionální organizační struktura z důvodu podobnosti v některých oblastech. U obou organizační jednotky pracují nezávisle na ostatních a bez větších závislostí na managementu, který plánuje strategické cíle.

- **Srovnatelný výsledek**

- **Lepší výsledek pro AMS**

- **Lepší výsledek pro divizionální organizační strukturu**

Z pohledu velikosti podniku je AMS vhodný pro malé, střední i velké podniky. Divizionální struktura je vhodná jen pro velké či nadnárodní podniky.

...

Struktura AMS se mění a je třeba udržovat aktuální dokumentaci o těchto změnách. Divizionální struktura má stálou a přehlednou organizační strukturu.

...

AMS velmi dobře funguje v zemích jihovýchodní Asie a je obtížně realizovatelný v Evropě či Africe. Divizionální organizační struktura funguje po celém světě.

...

Jednotlivé organizační jednotky u obou struktur jsou závislé na základní organizaci.

...

V divizionální struktuře je mnoho stupňů organizace, jejich počet se odvíjí od počtu divizí a oddělení v divizích. AMS je téměř bezúrovňový.

...

AMS je schopen reagovat na změnu na trhu mnohem rychleji, než divizionální struktura.

...

V AMS se velikost a počet améb mění v závislosti na poptávku a množství práce. V divizionální struktuře je počet divizí daný a je velmi náročné ho měnit.

...

Divize se vyvíjejí samostatně a mají vlastní způsob řízení stejně jako améby. Rozdílem je, že améby mají i vlastní způsob řízení zisku a vlastní provozní účetnictví a divize mají vlastní administrativní pracovníky.

...

V amébách je vysoká efektivita plnění úkolů, neboť cílem améb je, aby podniku přinášely hodnotu. Jelikož takovou potřebu zaměstnanci v divizích nepociťují, je efektivita nižší.

...

Divize fungují samostatně a nezávisle na sobě. V AMS si améby mezi sebou vzájemně pomáhají a jsou spolu schopny fungovat.

...

Améby si navzájem konkurují. V divizích tomu tak není, ale může zde probíhat mezi divizemi soutěžení o lepší výsledek, což v rámci společnosti může zapříčinit maximalizaci krátkodobých cílů, ale na úrok cílům dlouhodobým.

...

Spolupráce uvnitř divizí je na nižší úrovni než u améb, ve kterých je spolupráce potřebná a efektivní.

...

V divizích i amébách jsou jasně dané vztahy nadřízenosti i podřízenosti.

...

Každý ze zaměstnanců AMS se odpovídá svému vedoucímu a má odpovědnost za svou práci. Vedoucí předkládá výsledky managementu a má odpovědnost a má zodpovědnost za celou amébu. U divizí mají zaměstnanci také odpovědnost za své výsledky. Divize nese odpovědnost za svůj celkový výsledek.

...

U obou je velmi důležitý dobře propracovaný informační systém.

...

Rychlost rozhodnutí se dělí u AMS na rychlost rozhodnutí améb a managementu. Rychlost rozhodnutí u améb je velmi rychlá, u managementu při strategických rozhodnutí je delší. U divizionální struktury platí to samé rozdělení. Kratší dobu zabere rozhodování divizí, ale doba rozhodnutí u managementu je velmi dlouhá.

...

Kontrolu nad amébami i divizemi provádí management. V každé amébě je pracovník, který je součástí managementu. U divizí má management kontrolu těžší, protože vedoucí pracovník divizí má velké pravomoci.

...

Noví zaměstnanci u obou struktur musí projít školením. U divize je vždy zaměstnanec, který má v dané oblasti zkušenost, za předpokladu, že není vytvořena zcela nová divize. Ani u améby není vyloučeno, že by se nevyskytl zaměstnanec s předchozími zkušenostmi v dané oblasti, zaměstnanci mají nové kreativní nápady, což může být výhodou i nevýhodou.

...

Když améba potřebuje zdroje, může se nejprve poptávat na vnitropodnikovém trhu, na kterém mohou zdroje i nabízet, dříve než začne hledat mimo podnik. Divizionální struktura podobný trh nemá.

...

V AMS má většina manažerů všeobecné znalosti, které získávají prací v jednotlivých amébách. Mohou být specializovaní, ale všeobecný přehled je důležitý. Manažeři v divizích mají vzhledem k zaměření divize velké znalosti v jedné oblasti, ale chybí jim všeobecný přehled, který je pro vedení divize důležitý.

...

Vytížení zaměstnanců v AMS se řeší vytvořením nové améby, která přebírá část práce z přetížené améby. V případě divizí se přijme více zaměstnanců, aby se práce rozdělila mezi více pracovníků.

...

Mezi povinnosti zaměstnanců v amébách patří přinášet podniku přidanou hodnotu, aby byla améba životaschopná. Pokud nepřináší je zrušena nebo sloučena s jinou amébou. Sloučení celých divizí je mnohem složitější, mohou být ale sloučena oddělení uvnitř divizí.

...

V obou strukturách je požadováno, dodržování podnikové kultury.

...

V amébách si zaměstnanci svoji práci organizují sami na základě výstupů z porad. V divizích si zaměstnanci organizují svou práci na základě náplně své práce.

...

V amébách ztrácejí zaměstnanci své finanční jistoty, protože plat vyplácí přímo améba, ve které pracují. V divizionální struktuře mají zaměstnanci plat předem daný.

...

V obou případech je výše platu pro zaměstnance motivací. Jinou motivací může být vzdělávání a kariérní růst v podniku.

...

V divizích je vzdělávání podporováno pouze v rámci oblasti, kterou se divize zabývá. V AMS je zaměstnancům nabízena široká škála vzdělávacích programů.

...

Vyhodnocení:

U porovnání AMS a divizionální organizační struktury je jasné, v čem se liší a v čem jsou stejné. V porovnání nám vyšla lépe AMS.

Pro porovnání bylo vybráno 27 parametrů:

- 15 – lepší výsledek pro AMS
- 3 – lepší výsledek pro divizionální strukturu
- 9 – srovnatelný výsledek

Mezi parametry, které byly vyhodnocené, jako lepší pro AMS jsou například: velikost podniku, flexibilita počtu organizačních jednotek, spolupráce zaměstnanců uvnitř oddělení, počet úrovní řízení.

Parametry, které byly vyhodnocené, jako lepší pro divizionální organizaci jsou přehlednost organizační struktury, fungování organizační struktury a finanční jistoty zaměstnanců.

Srovnatelného výsledku bylo u devíti faktorů.

4.3 Maticová vs. fraktální organizační struktura

Pro druhé porovnání struktur ve strojírenství v této práci byla vybrána maticová organizační struktura a fraktální organizační struktura. Tyto struktury mají společnou například svou dynamickou změnu, plánování strategických cílů podniku a jsou vhodné pro střední i velké podniky.

- Srovnatelný výsledek

- Lepší výsledek pro maticovou organizační strukturu

- Lepší výsledek pro fraktální organizační strukturu

Z hlediska velikosti podniku lze obě organizační struktury využít u velkých i středních podniků.

...

Fraktální i maticová organizační struktura se dynamicky mění. Fraktální v závislosti na změnách počtu fraktálních jednotek a u maticové vůbec není snaha o udržení jednoznačné, stabilní struktury.

...

Rozdělení do fraktálních jednotek je prováděno na základě produkce. V maticové struktuře jsou oddělení vytvářena pro celý podnik, pouze při tvorbě týmů je prováděno stejné rozdělení jako u fraktální struktury.

...

Obě struktury jsou stejně schopné přizpůsobit se přání zákazníka.

...

Fraktály se samy regulují, mohou se přestavovat, likvidovat nebo vznikat. Musí být ale schopen samostatně plnit své úkoly. Oddělení v maticové struktuře jsou závislé na managementu, není možné snadno rušit či přestavovat. V případě zatížení jsou ale přibírání noví pracovníci. Týmy ale fungují jinak a můžou se rychle měnit, rušit či tvořit bez zásahu do organizační struktury.

...

Fraktály i oddělení v maticové struktuře jsou vytvářeny trvale, ale v maticové struktuře jsou týmy vytvářeny dočasně, do konce realizace projektu.

...

Ve fraktální organizační struktuře si jednotky vybírají metody a zdroje k dosažení cílů a v případě hrozby nesplnění pomáhá nadřazený fraktál. V maticové organizační struktuře jsou zdroje přidělovány dle možností podniku a na základě podkladů s požadavky jak oddělením, tak i projektům. Pomoc při dokončení projektu není běžná.

...

Podřízený fraktál má stejnou organizační strukturu jako jemu nadřízený. U maticové se struktura nemění a projektové týmy mají organizační strukturu podle potřeb.

...

Fraktály a oddělení v maticové struktuře se zodpovídají managementu. Projektové týmy v maticové struktuře informují o činnosti vedoucího týmu, který je podřízen managementu. U obou se zatížení managementu odvíjí od počtu podřízených fraktálů nebo oddělení.

...

Vztahy mezi stupni fraktály jsou na bázi vzájemné spolupráce. V rámci oddělení v maticové struktuře spolu zaměstnanci spolupracují, ale mezi projekty už ne, jelikož pracují většinou na různých projektech.

...

Spolupráce v rámci fraktálů je podporována a je běžná. V maticové struktuře je dosaženo vysoké spolupráce v rámci projektových týmů.

...

Fraktály nemají přesné vymezení odpovědnosti a pravomoci, místo toho je zde podporována týmová spolupráce dle principů procesního řízení. U maticové struktury je v rámci práce na projektech práce v týmech, kde se lidé seznamují s jinými profesemi a tak se můžou podílet na komplexním rozhodování s přihlédnutím ke všem okolnostem. V obou strukturách rostou na základě práce v týmech zkušenosti a kvalifikace pracovníků.

...

V případě vytížení fraktálu se vytvoří nový fraktál, v případě vytížení zaměstnanců u maticové struktury v oddělení se přijme více zaměstnanců.

...

Fraktály přebírají od nadřízené jednotky část kompetencí. U maticové struktury je převod kompetencí obvyklý pouze u projektů.

...

U obou struktur je efektivita plnění úkolů vysoká. U maticové struktury ale může být snížena oddělením, protože zaměstnanci v projektu jsou zároveň zaměstnanci v oddělení.

...

Obě organizační struktury plní vlastní cíle, které jsou v souladu s cíly nadřízené jednotky. V obou případech mají manažeři dostatek času na plánování strategických cílů, protože operativní záležitosti jsou v kompetenci vedoucích oddělení, vedoucích projektů či fraktálů.

...

Důležitým prvkem fraktální organizace je informační systém. Organizace potřebují mít rychle a kompletní informace. U maticové je informační systém taky důležitý, možným problémem je zde časová prodleva a rozeznávání informací od zaměstnanců, kteří mají dva nadřízené.

...

Fraktální struktury mají vyšší rychlost rozhodování než maticové struktury. Fraktály si dělají operativní rozhodnutí samy, rozhodnutí v maticových strukturách jsou přijímány na poradách.

...

Ve fraktální struktuře jsou jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V maticové struktuře toto neplatí, neboť zaměstnanci mají z pravidla dva nadřízené.

...

U obou organizačních struktur probíhá stejná míra zaškolení nových zaměstnanců. V případě fraktálu jsou zaškoleni všichni zaměstnanci, u maticové struktury je potřeba, aby byl zaměstnanec proškolen v oblasti mezilidských vztahů, protože to je v této struktuře velmi důležité.

...

V obě struktury pracují s motivací. Obě nabízejí jako motivaci vzdělávání, různé benefity, profesní růst a zvýšení pravomoci.

...

Vzdělávání je podporováno v obou strukturách a v maticové navíc nezbytné v oblasti mezilidských vztahů a to proto, že je velmi důležité aby byli zachováni a neporušeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti.

...

Vyhodnocení:

U porovnání fraktální a maticové organizační struktury je jasné, v čem se liší a v čem jsou stejné. V porovnání nám vyšla lépe fraktální organizační struktura.

Pro porovnání bylo vybráno 22 parametrů:

- 10 – lepší výsledek pro fraktální strukturu
- 1 – lepší výsledek pro maticovou strukturu

- 11 – srovnatelný výsledek

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

Parametr, který byl vyhodnocen jako lepší pro maticovou organizaci byla spolupráce uvnitř oddělení a to díky navázaným kontaktům z předchozích projektů. To ale neznamená, že by maticová organizační struktura byla špatná. Mnoho faktorů bylo vyhodnoceno jako srovnatelné.

Srovnatelného výsledků bylo dosaženo u 11 faktorů, což dokazuje podobnost těchto organizačních struktur.

5 Závěr

V teoretických východiskách byly vytvořeny dvě skupiny organizačních struktur, běžné a moderní. V první skupině byla například divizionální, maticová a teritoriální organizační struktura. V druhé skupině moderních struktur bylo AMS a fraktální organizační struktura.

Na základě teoretických východisek byly zhodnoceny organizační struktury společností Tesla Mladá Vožice a.s. a Znojemské strojírny s.r.o.. Organizační struktury byly porovnány a potvrdilo se, že vývoj, velikost a zaměření firmy určuje organizační struktury, protože tyto dvě podobné společnosti měly obě funkční organizační strukturu.

V druhé části praktické části práce byly pro porovnání struktur vybrány Amoeba Management System s divizionální organizační strukturou a maticová organizační struktura s fraktální organizační strukturou. Struktury byly porovnány podle parametrů vybraných parametrů.

Moderní organizační struktury vyšly v porovnání v obou případech lépe, tudíž by se dalo usoudit, že moderní struktury jsou pro řízení společností lépe fungující.

6 Zdroje

Literární zdroje

- [1] DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8071870293.
- [2] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.
- [6] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [7] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [8] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [10] DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-x.

- [11] KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- [12] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. Podnikový management II: historie a současnost. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3626-8.
- [13] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

Internetové zdroje

[15]Organizování (Organizing). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 15.03.2016 [cit. 03.07.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>

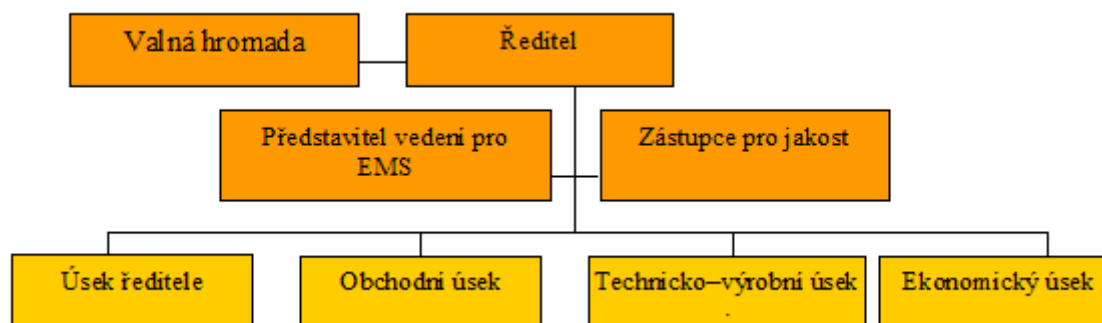
[16]Pracovní skupina vs. pracovní tým (Working Group × Working Team). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 29.04.2016 [cit. 26.07.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym>

[17]Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 07.11.2016 [cit. 13.07.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

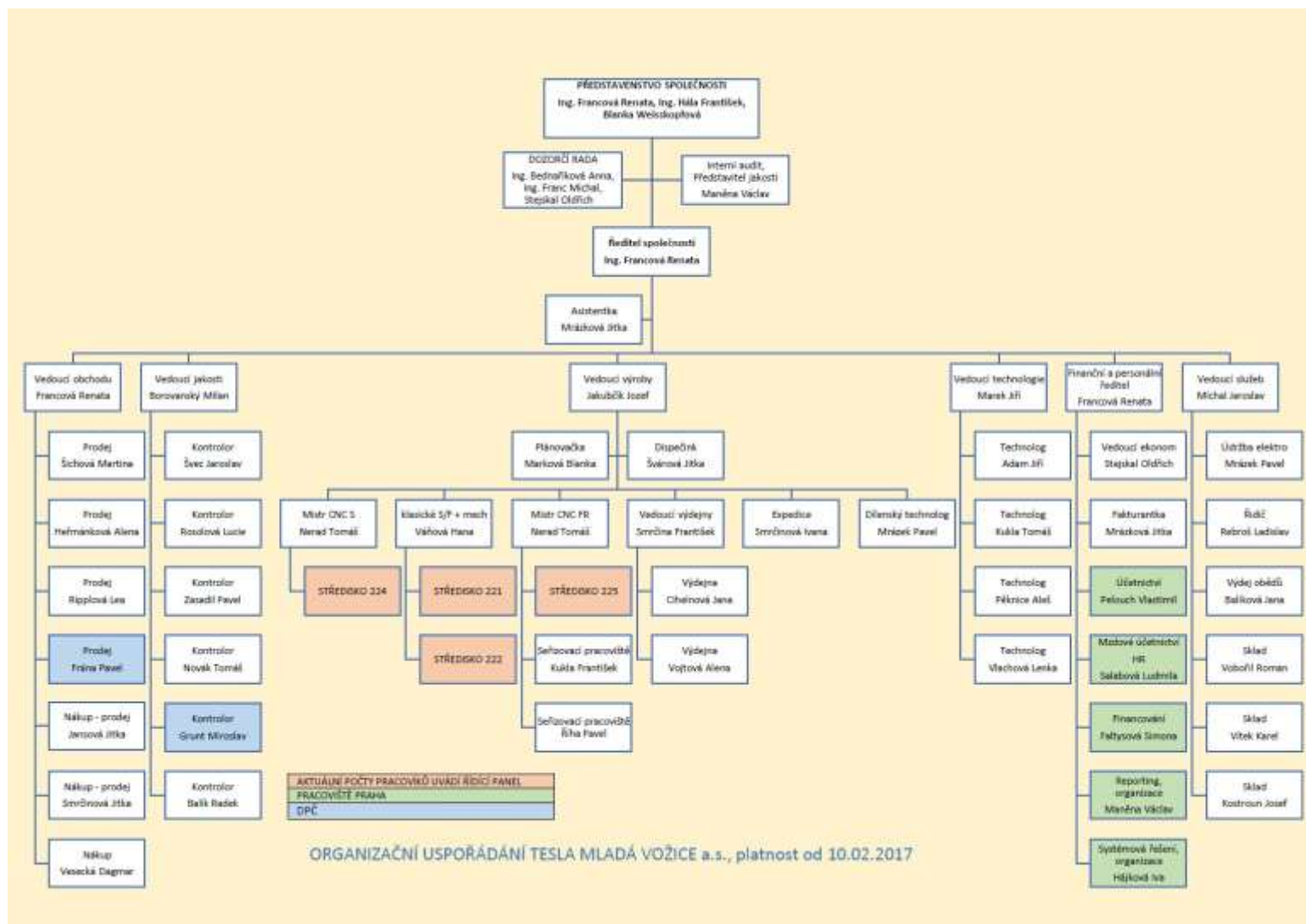
[18]Organizační struktura (Organizational Structure). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 18.12.2016 [cit. 15.07.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Přílohy

Příloha č.1: Organizační schéma Znojemské strojírnny, s.r.o.



Příloha č.2: Organizační schéma Tesla Mladá Vožice a.s.



Příloha č.3: Parametry pro řízení podniku

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

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

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

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