

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

PŘEDPOKLADY VÝVOJE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

TRENDS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES DEVELOPMENT

DISERTAČNÍ PRÁCE

PHD THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ING. MGR. PETRA SEMORÁDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. PETR NĚMEČEK, DRSC.

BRNO 2009

ABSTRAKT

Většina dosud popsaných teoretických principů tvorby organizační struktury společnosti byla definována a využívána v prostředí převážně hromadné (průmyslové) výroby, které se vyznačuje jistou mírou stability. Důsledkem vlivu globalizace a rozšíření využití informačních technologií vznikla potřeba nové, dynamické organizační struktury společnosti – virtuální organizační struktury. Koncept virtuální organizační struktury byl v základní podobě představen na počátku osmdesátých let minulého století. Teorie virtuálních společností je tedy poměrně novou oblastí managementu, v níž se ještě nepodařilo ustálit a ujasnit samotnou terminologii, názvosloví, ani názory odborníků. V publikacích a člancích se tedy můžeme setkat se stejnými termíny mající různý význam, popřípadě s různými termíny označujícími shodnou problematiku, v teorii managementu dodnes neexistuje přesná definice virtuálního organizování. To byl hlavní impuls k sepsání předložené disertační práce.

Disertační práce vychází z teoretických východisek získaných během sekundárního výzkumu zaměřeného na předpoklady vývoje organizační struktury, na základě poznatků získaných během studia odborných publikací byly definovány cíle, stanoveny hypotézy disertační práce a proveden sběr primárních dat.

Disertační práce se komplexně zabývá problematikou virtuálního organizování, nabízí definici termínu virtuální organizační struktura, popisuje charakteristické vlastnosti virtuální organizační struktury, shrnuje hlavní výhody a nevýhody virtuální spolupráce a představuje typologii organizační struktury, což je považováno za teoretický přínos disertační práce.

Výsledky primárního výzkumu potvrzují, že teorie managementu doposud nenabídla souhrn doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury do praxe, proto je v závěru disertační práce předložen souhrn doporučení pro její zavedení.

Přínosy předložené disertační práce lze dále spatřovat v možnosti využití získaných poznatků při výuce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně a položení základů pro další vědeckou práci v oblasti virtuálního organizování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizační struktura společnosti

Moderní organizační struktury

Trendy vývoje organizačních struktur

Virtuální organizační struktura

Doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury

ABSTRACT

Most of already described theoretical principles related to creation of organizational structure were defined and used in mass (industrial) production environment which was quite stabile. As a consequence of all changes driven by globalization and spread of using information technologies, new, dynamic form of organizational structure is needed - virtual organizational structure. The basic concept of the virtual organization structure was introduced during late 80's, however clear definition of the virtual management has not been presented yet. This fact can be termed as the main trigger and reason for composing the Thesis.

At first, literature sources were reviewed in order to determine trends of the organizational structure's development. Based on the information extracted from secondary review, objectives of the Thesis were set and three hypotheses were modeled to be confirmed or disconfirmed. Consequently, primary research was carried out to gain principal data concerning to the focus of the research.

Theoretical contribution of the Thesis can be found in the complex summary of various aspects related to the virtual organizational structure. Moreover, the Thesis includes definition of the virtual organizational structure term, names its key characteristics, advantages and disadvantages and thereto presents the typology of the virtual organizational structure. Upon to the primary data obtained from the research it was confirmed that no best practices are available although it would be welcomed. With this in mind, the main purpose of the Thesis was met by defining steps to be taken in order to use the virtual organizational structure in practice. The outcomes of the primary research and the best practices composed might be used within lectures held at Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, however they eliminate theoretical non-clarities. Finally, there is number of relevant aspects for further research.

KEY WORDS

Organizational structure

Modern organizational structure

Trends of organizational structure's development

Virtual organizational structure

Recommendations for virtual structure implementation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SEMORÁDOVÁ, P. *Předpoklady vývoje organizačních struktur*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 128 s. Vedoucí disertační práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předkládanou disertační práci zpracovala samostatně, na základě studia uvedené literatury a pod vedením svého školitele.

V Brně dne 31. srpna 2009

.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému školiteli prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za cenné rady, náměty a připomínky, které mi dával v průběhu doktorského studia i při psaní disertační práce.

OBSAH

| | |
|---|----------------------|
| <u>ÚVOD</u> | <u>- 14 -</u> |
| <u>1 ZPRACOVÁNÍ PŘEDKLÁDANÉ DISERTAČNÍ PRÁCE</u> | <u>- 15 -</u> |
| 1.1 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE | - 15 - |
| 1.2 FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE | - 17 - |
| 1.3 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE..... | - 18 - |
| <u>2 PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ.....</u> | <u>- 21 -</u> |
| 2.1 HISTORICKÉ KONCEPTY MANAGEMENTU | - 21 - |
| 2.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI MANAGEMENTU .. | - 24 - |
| 2.2.1 ORGANIZACE | - 25 - |
| 2.2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | - 26 - |
| 2.2.3 PROCES TVORBY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 30 - |
| 2.2.4 KLASIFIKACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR..... | - 31 - |
| 2.2.5 KLASICKÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 32 - |
| 2.2.6 MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 37 - |
| <u>3 HLAVNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODOBU ORG. STUKTURY SPOLEČNOSTI</u> | <u>- 38 -</u> |
| 3.1 VNĚJŠÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA SPOLEČNOST | - 38 - |
| TECHNOLOGICKÉ PODMÍNKY | - 39 - |
| PŘÁNÍ ZÁKAZNÍKA | - 39 - |
| INOVACE | - 40 - |
| GLOBALIZACE | - 40 - |
| 3.2 VNITŘNÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA SPOLEČNOST..... | - 42 - |
| VELIKOST SPOLEČNOSTI..... | - 42 - |
| STRATEGIE SPOLEČNOSTI..... | - 43 - |
| FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI | - 43 - |
| 3.3 EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ SAMOSTATNOST | - 43 - |

| | |
|---|----------------------|
| <u>4 VÝVOJOVÉ TRENDY ZMĚN ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR</u> | <u>- 45 -</u> |
| 4.1 NOVÉ FORMY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 47 - |
| 4.2 OUTSOURCING | - 51 - |
| <u>5 VYMEZENÍ POJMŮ VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE VS. VIRTUÁLNÍ ORG. STRUKTURA - 54 -</u> | |
| 5.1 IMPULZY VEDOUcí K VIRTUALITĚ | - 55 - |
| 5.2 DEFINICE POJMŮ VIRTUÁLNÍHO ORGANIZOVÁNÍ..... | - 56 - |
| 5.2.1 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE | - 58 - |
| 5.2.2 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI TRADIČNÍM A VIRTUÁLNÍM POJETÍM SPOLEČNOSTI | - 59 - |
| 5.2.3 VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | - 62 - |
| <u>6 VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VS VIRTUÁLNÍ TÝM</u> | <u>- 65 -</u> |
| 6.1 TVORBA VIRTUÁLNÍHO TÝMU | - 66 - |
| 6.2 KLIMA VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 68 - |
| 6.3 ROLE ČLENA VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 69 - |
| <u>7 CHARAKTERISTIKY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</u> | <u>- 70 -</u> |
| 7.1 EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A TELEKOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ - 71 - | |
| 7.2 KLÍČOVÁ KONKURENČNÍ VÝHODA..... | - 72 - |
| 7.3 GEOGRAFICKÉ ROZMÍSTNĚNÍ A SYNERGICKÝ EFEKT | - 74 - |
| 7.4 KOMUNIKACE..... | - 74 - |
| 7.5 RECIPROCITA..... | - 77 - |
| 7.6 DŮVĚRA | - 78 - |
| <u>8 VÝHODY A NEVÝHODY SPOLUPRÁCE V RÁMCI VIRTUÁLNÍ ORG. STRUKTURY - 80 -</u> | |
| 8.1 VÝHODY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | - 80 - |
| 8.2 NEVÝHODY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY..... | - 81 - |
| <u>9 TYPOLOGIE VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....</u> | <u>- 83 -</u> |
| 9.1 OKOLNOSTI VZNIKU..... | - 83 - |
| 9.2 DÉLKA TRVÁNÍ..... | - 84 - |
| 9.3 GEOGRAFICKÁ OBLAST PŮSOBENÍ..... | - 84 - |

| | | |
|---|---|----------------|
| 9.4 | OBOR SPOLUPRÁCE | - 85 - |
| 9.5 | POSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ..... | - 85 - |
| 9.6 | PROVÁDĚNÍ PLÁNOVÁNÍ | - 86 - |
| 9.7 | TOK INFORMACÍ | - 86 - |
| 9.7.1 | VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PAVUČINA..... | - 87 - |
| 9.7.2 | VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HRDLO..... | - 88 - |
| 9.7.3 | VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘETĚZ | - 89 - |
| <u>10 DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ VIRTUÁLNÍ ORG. STRUKTURY DO PRAXE.....</u> | | - 91 - |
| 10.1 | PROCESY VHODNÉ PRO VIRTUALIZACI | - 91 - |
| 10.2 | VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACE | - 93 - |
| 10.2.1 | FORMY VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACE..... | - 93 - |
| 10.2.2 | PRAVIDLA DOPORUČENÍ PRO VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACI | - 94 - |
| 10.2.3 | PROSTŘEDKY VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACE | - 96 - |
| 10.3 | BUDOVÁNÍ DŮVERY | - 97 - |
| <u>11 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</u> | | - 99 - |
| 11.1 | STRUKTURA DOTAZNÍKU..... | - 99 - |
| 11.2 | VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | - 100 - |
| 11.3 | VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ | - 101 - |
| <u>12 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE.....</u> | | - 115 - |
| 12.1 | PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V TEORETICKÉ ROVINĚ..... | - 115 - |
| 12.2 | PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V PRAKTICKÉ ROVINĚ..... | - 116 - |
| 12.3 | PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V PEDAGOGICKÉ ROVINĚ | - 116 - |
| <u>ZÁVĚR</u> | | - 117 - |
| <u>POUŽITÉ ZDROJE.....</u> | | - 121 - |
| <u>PŘÍLOHY</u> | | - 128 - |

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

| | |
|--|--------|
| Obrázek 1: Harmonogram zpracování disertační práce | - 16 - |
| Obrázek 2: Základní rozdělení organizačních struktur | - 32 - |
| Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura | - 33 - |
| Obrázek 4: Produktová organizační struktura | - 34 - |
| Obrázek 5: Divizionální organizační struktura..... | - 34 - |
| Obrázek 6: Teritoriální organizační struktura | - 35 - |
| Obrázek 7: Liniová organizační struktura | - 36 - |
| Obrázek 8: Liniově štábní organizační struktura..... | - 37 - |
| Obrázek 9: Vnější faktory působící na podnik..... | - 39 - |
| Obrázek 10: Míra právní a ekonomické samostatnosti spojovaných společností | - 44 - |
| Obrázek 11: Maticová organizační struktura | - 49 - |
| Obrázek 12: Vývoj forem organizační struktury společnosti v čase..... | - 51 - |
| Obrázek 13: Faktory působící na nové formy organizování | - 55 - |
| Obrázek 14: Změna organizační struktury v klasické společnosti | - 61 - |
| Obrázek 15: Změna organizační struktury ve virtuální společnosti..... | - 61 - |
| Obrázek 16: Základní podoba virtuální organizační struktury..... | - 63 - |
| Obrázek 17: Virtuální organizační struktura jako virtuální tým | - 65 - |
| Obrázek 18: Proces budování týmu..... | - 66 - |
| Obrázek 19: Životní cyklus virtuální organizační struktury..... | - 66 - |
| Obrázek 20: Základní podoba virtuální organizační struktury..... | - 70 - |
| Obrázek 21: Hierarchické členění informačních zdrojů..... | - 74 - |
| Obrázek 22: Volba formy komunikace vzhledem k výsledku | - 76 - |
| Obrázek 23: Virtuální organizační struktura pavučina..... | - 87 - |
| Obrázek 24: Virtuální organizační struktura hrdlo..... | - 88 - |
| Obrázek 25: Virtuální organizační struktura řetěz | - 89 - |

Seznam tabulek:

| | |
|---|---------|
| Tabulka 1: Vývoj přístupů k vnímání společnosti..... | - 24 - |
| Tabulka 2: Hlavní rozdíly mezi tradiční a virtuální společností | - 60 - |
| Tabulka 3: Rozdílné pojetí virtuální organizace a virtuální organizační struktury .. | - 64 - |
| Tabulka 4: Využití vhodného prostředku komunikace v různých fázích spolupráce- | 77 - |
| Tabulka 5: Jaká forma příručky by pro Vás byla nejvíce přínosná? | - 108 - |

Seznam grafů:

| | |
|---|---------|
| Graf 1: Faktory ovlivňující vytvoření počáteční důvěry mezi partnery spolupracujícími ve virtuálním prostředí..... | - 78 - |
| Graf 2: Jaký je druh Vašeho pracovního poměru?..... | - 101 - |
| Graf 3: Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizace? | - 102 - |
| Graf 4: Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizační struktura? | - 103 - |
| Graf 5: Využívá společnost, ve které pracujete, virtuální organizování? | - 104 - |
| Graf 6: Může, podle vašeho názoru, virtuální organizační strukturu vytvořit i klasická (kamenná) společnost?..... | - 105 - |
| Graf 7: Setkal/a jste se někde s metodickou příručkou zavedení virtuální organizační struktury společnosti? | - 106 - |
| Graf 8: Domníváte se, že by pro Vás, byla taková příručka přínosná? | - 107 - |
| Graf 9: Ohodnocení impulsu – společnost je více flexibilní a dokáže rychleji reagovat na poptávku svých zákazníků | - 109 - |
| Graf 10: Ohodnocení impulsu – efektivnější využívání zdrojů vedoucí k úspoře nákladů | - 110 - |
| Graf 11: Ohodnocení impulsu – synergický efekt v důsledku virtuální spolupráce s partnery..... | - 111 - |
| Graf 12: Ohodnocení dopadu – čím je společnost více flexibilní, tím hůře se řídí - | 112 - |
| Graf 13: Ohodnocení dopadu – komunikace probíhá převážně prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií..... | - 113 - |
| Graf 14: Ohodnocení dopadu – spolupráce v rámci virtuální organizační struktury vyžaduje sdílení informací..... | - 114 - |

ÚVOD

V souvislosti s rychlou změnou okolního prostředí se také výrazně mění způsob, jakým je řízena činnost společnosti – specializované skupiny i jednotliví experti se stávají základní jednotkou výkonu společnosti uskutečňovaného nerutinnými úkony a fungováním v prostředí neustálé změny. Na tuto skutečnost reaguje i teorie organizování a definuje nové nároky na společnost usilující o udržitelný rozvoj. Rozhodnutí, do jaké podoby a jakým způsobem přeformovat tradiční společnost a/nebo její organizační strukturu, se stává klíčovým manažerským rozhodnutím, na němž závisí budoucí fungování a úspěšnost výkonu společnosti. Vyvíjejí a rozvíjejí se nové přístupy řízení společnosti, manažeři získávají nové zkušenosti a dovednosti, vznikají nové formy organizační struktury společnosti, které jsou ploché, flexibilní, schopné rychle reflektovat přání zákazníků a potřeby trhu, nový model společnosti je tvořen spolupracujícími jednotkami. Jednou z nových forem spolupráce právně samostatných subjektů je virtuální organizační struktura, kterou se tato práce podrobně zabývá.

Koncept virtuální organizační struktury je poměrně novou oblastí managementu a z tohoto důvodu se problematika virtuální organizační struktury vyznačuje nesystémovým používáním termínů a nejednotností terminologie.

Virtuální společnost bývá definována¹ jako dočasně vytvořená síť společností, které mohou být prostorově rozptýlené po celém světě. Existence takovéto organizační struktury je umožněna kvalitním fungováním informačních technologií, změnou řídicích a technologických procesů ve společnosti, vede ke snižování transakčních nákladů a zvýšení flexibility. Díky maximálnímu využití jednotlivých konkurenčních schopností jsou společnosti spojeny virtuální organizační strukturou schopny zareagovat na tržní příležitost, na kterou by jednotlivé společnosti samostatně nestačily. Tento typ organizačního uspořádání může být rychle založena také rychle ukončen v reakci na rychle se měnící příležitosti a hrozby v okolí.

¹ Např.. DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

1 ZPRACOVÁNÍ PŘEDKLÁDANÉ DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem první kapitoly disertační práce je shrnout postup, jakým byla disertační práce zpracována, stanovit cíle a hypotézy disertační práce a popsat metody, jež byly při psaní disertační práce použity.

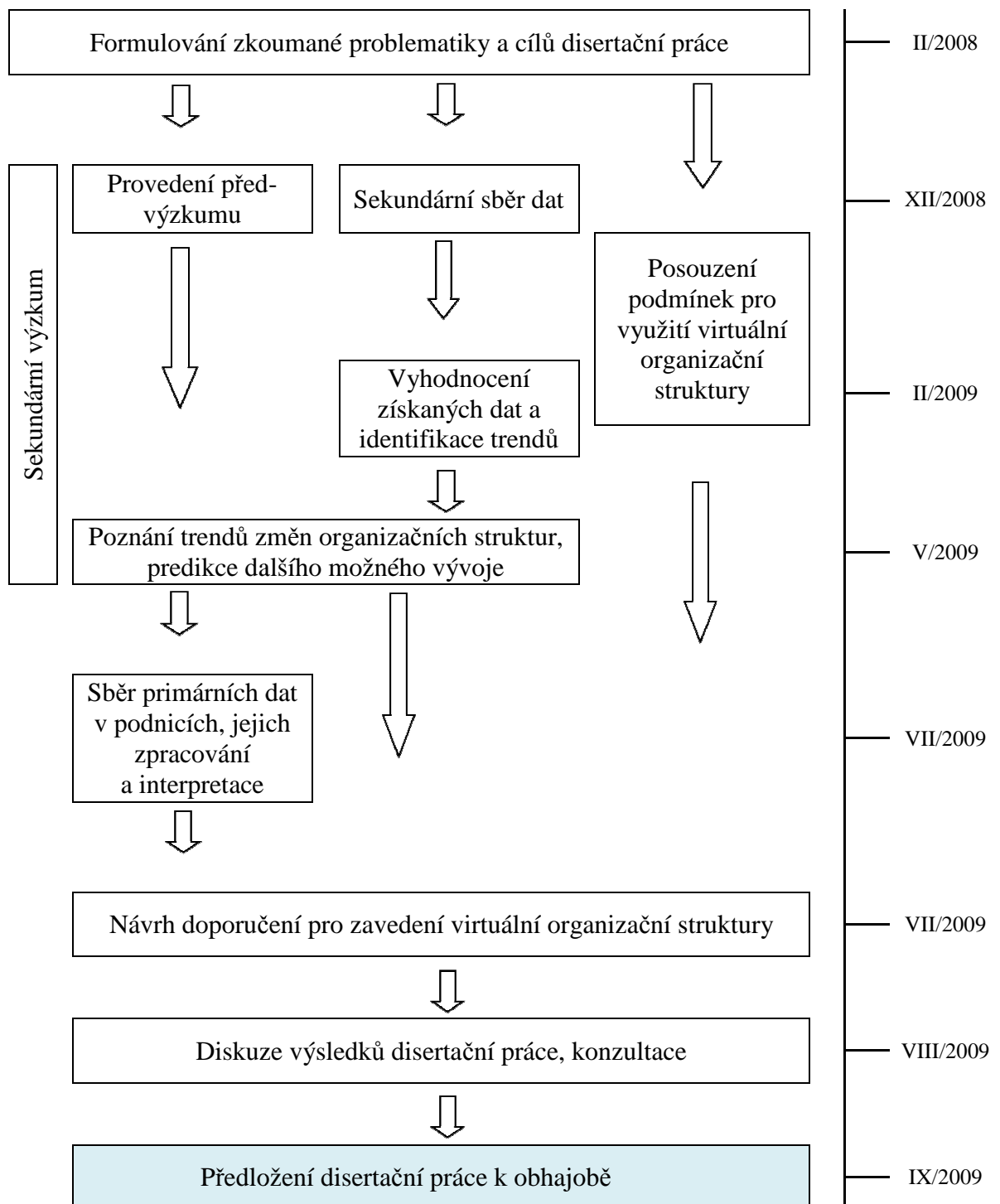
1.1 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Vzhledem k tomu, že je realizace vědeckého poznání považována za posloupnost určitých činností, byly při zpracování disertační práce provedeny následující kroky:

- vymezení zkoumané problematiky;
- stanovení cíle disertační práce;
- provedení sekundárního výzkumu současných podob organizačních struktur společností, předpokladů a směrů vývoje organizačních struktur, zpracování přehledu dosavadních vědeckých poznatků o problematice disertační práce;
- poznání současného stavu, vyhodnocení získaných informací a identifikace trendů změn organizačních struktur, predikce dalšího možného vývoje;
- definování hypotéz;
- posouzení podmínek pro využití virtuální organizační struktury;
- provedení před-výzkumu;
- provedení primárního výzkumu formou dotazníkového šetření;
- vyhodnocení, interpretace a konzultace výsledků provedeného primárního výzkumu;
- potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz;
- návrh doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury.

Na následujícím harmonogramu je znázorněn časový průběh jednotlivých etap zpracování disertační práce.

Obrázek 1: Harmonogram zpracování disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování

1.2 FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE

Cíle a hypotézy disertační práce byly součástí pojednání o disertační práci, jejich znění bylo úspěšně obhájeno v rámci státní doktorské zkoušky. Z důvodu zachování aktuálnosti došlo k drobné modifikaci některých cílů a formulaci další hypotézy H₃.

Vzhledem k současnému stavu odborné literatury, ve které není provedeno úplné (tj. teoretické, ekonomické a legislativní) vymezení virtuální organizační struktury společnosti, je *hlavním cílem* disertační práce poskytnutí komplexního pohledu na problematiku virtuální organizační struktury. K naplnění stanoveného cíle disertační práce je nutné stanovit *dílčí cíle*, které lze v obecném pojetí formulovat následovně:

- Provedení sekundárního výzkumu současných podob organizačních struktur společností, předpokladů a směrů vývoje organizačních struktur. Informace budou čerpány převážně ze soudobé odborné literatury (tj. monografických a seriálových publikací a vědeckých článků).
- Poznání současného stavu, vyhodnocení získaných informací a identifikace možných směrů vývoje organizačních struktur.
- Formulace hypotéz vztahujících se k směrům vývoje organizačních struktur společnosti.
- Provedení primárního výzkumu.
- Rozpoznání směrů vývoje organizačních struktur a predikce dalšího vývoje organizačních struktur společnosti, potvrzení popř. vyvrácení hypotéz.
- Vyhodnocení a interpretace výsledků provedeného výzkumu.
- Sestavení doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury společnosti v praxi.

Jednou z důležitých fází vědecké práce je formulace hypotéz disertační práce, jež mají být provedeným výzkumem potvrzeny, nebo vyvráceny. Pro splnění cílů předložené disertační práce byly formulovány následující hypotézy:

- Hypotéza H₁: „Společnostem působícím v České republice není dostatečně známa možnost zavedení virtuální organizační struktury.“
- Hypotéza H₂: „V důsledku nedostatečného teoretického zpracování problematiky využití virtuální organizační struktury neznají společnosti uvažující o využití virtuální organizační struktury doporučený postup.“
- Hypotéza H₃: „Sestavení doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury bude praxí hodnoceno kladně.“

1.3 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Odborná literatura² pod pojmem metoda chápe obecný metodologický postup pro získávání a (nebo) zpracování dat. Pro zpracování disertační práce bylo třeba použít takovou množinu metod, díky níž byly naplněny vytyčené cíle disertační práce a splněny metodologické požadavky. Z metodologického hlediska bylo při zpracování disertační práce využito zejména těchto metod:

- metody empirické;
- metody logické.

Metody empirické

Z empirických metod byly při zpracování disertační práce použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Využití metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu slouží k získávání primárních dat, přičemž:

- kvantitativní výzkum je prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. Je při něm použito různých postupů,

² PAVLICA, K. a kol. (2000).

např. standardizované pozorování, strukturovaný rozhovor, výběr vzorku, statistické postupy zpracování dat;

- kvalitativní výzkum zjišťuje příčiny a motivy chování lidí. Je považován za hlubší poznání a obvykle slouží jako doplněk údajů získaných kvantitativním výzkumem.³

V praxi je těžké stanovit jasnou a jednoznačnou hranici mezi kvalitativními a kvantitativními metodami výzkumu. Jedním z hlavních důvodů je ta skutečnost, že základní výzkumné metody, za které lze označit pozorování, rozhovor a dotazníkové šetření jsou rozvíjeny v rámci kvalitativní i kvantitativní metodologie, třebaže na odlišných principech.⁴

Dotazníkové šetření je jednou ze základních technik sběru dat. Při sestavování dotazníku by měla být dodržena základní pravidla za účelem získání relevantních dat:

- nejprve je nutné rozhodnout jaký je účel a cíl dotazníku a co chceme prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit;
- dále jakým způsobem budeme data získávat, tedy jaký druh otázek budeme v dotazníku klást. Je třeba mít na paměti, že statistické zpracování *otevřených* otázek je značně problematické, na druhou stranu při sestavování *uzavřených* otázek nesmí dojít k situaci, že se respondent není schopen vyjádřit výběrem jedné z nabízených odpovědí;
- uvědomit si, od koho budeme/chceme data získávat;
- jakým způsobem budou data analyzována;
- v neposlední řadě je třeba udržet konzistentní logiku.⁵

³ MERVART, J. (1977).

⁴ PAVLICA, K. a kol. (2000).

⁵ KEITH, F., P. (2008).

Metody logické

Metody logické využívají pro dosažení vytyčeného cíle principy logiky a logické myšlení autora. Tyto metody jsou tvořeny trojicí párových metod a to:

- indukce – dedukce;
- analýza – syntéza;
- abstrakce – konkretizace.

Indukce – dedukce

Indukce je proces, při kterém se z jedinečných výroků či poznatků o určitém subjektu usuzuje na obecný závěr. Jinak řečeno jedná se o postup od zvláštního nebo specifického k obecnému.

Dedukce je proces, při kterém se z přijatých výroků a poznatků (premis) dospívá k novému poznatku, tvrzení či závěru. Jinak řečeno jedná se o postup od obecného k specifickému, jednotlivému.

Analýza – syntéza

Analýza je považována za všeobecnou metodu, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti celku. Cílem této metody je rozložení zkoumaného subjektu na části a zkoumání podstaty, vazeb a zákonitostí mezi nimi.

Syntéz je metodou opačnou, doplňující, která shrnuje, sjednocuje jednotlivé části, složky – tedy základní prvky v celek. Syntéza má jako metodologický princip analýzu vždy doplňovat.

Abstrakce – konkretizace

Abstrakce je myšlenkový proces, který zjišťuje podstatné vlastnosti a vztahy, čímž se utváří nový objekt zahrnující jen společné charakteristiky. Proces abstrakce je tedy procesem vytváření nových pojmů.

Konkretizace je procesem učinění něčeho nekonkrétního konkrétním, tedy vyhledání konkrétního objektu ze skupiny objektů.⁶

⁶ KUČERA, J., RADVAN, E. (2000).

2 PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ

Jedním z prvotních stadií kvalitního výzkum je rešerše odborné literatury a prostudování dostupných zdrojů vztahujících se k danému tématu, v rámci tzv. *výzkumu od stolu*,⁷ proto byla provedena rešerše primárních a sekundárních pramenů vědeckých informací.

Mezi primární prameny vědeckých informací patří monografie, sborníky z vědeckých konferencí, výzkumné zprávy, právní normy, odborné a vědecké časopisy, Internet.⁸

Sekundární prameny vědeckých informací jsou takové informace, které samy o sobě nepřinášejí nové odborné poznatky, ale sdělují, kde se nacházejí primární informace. Sekundární prameny odborných informací dále členíme na prameny bibliografické a nebibliografické. Mezi nebibliografické sekundární prameny vědeckých informací patří různé všeobecné i odborné slovníky a encyklopedie. Slouží k rychlé orientaci v základních pojmech a vyhledání informací o daném problému. Bibliografické sekundární prameny vědeckých informací poskytují přehled o vydávaných publikacích, časopisech a dalších písemných materiálech, jsou jimi např. katalogy knih a článků v časopisech.

2.1 HISTORICKÉ KONCEPTY MANAGEMENTU

Tvorba organizační struktury společnosti je od nepaměti ovlivňována jak prostředím, ve kterém společnost působí, tak principy popsány teoretiky managementu. Při snaze o pochopení vývoje organizačních struktur společnosti je bezesporu důležité prostudovat principy a zásady managementu vztahující se k tématu disertační práce, které nám pomohou pochopit moderní trendy ve vytváření organizačních struktur společnosti a možné budoucí směry ve vývoji organizací.

⁷ SYNEK, M. (1999).

⁸ POKORNÝ, J. (2002).

Velký zlom a vlastně prvopočátek soudobého pojetí managementu nastal na přelomu 19. a 20. století, kdy došlo k oddělení pracovní pozice *manažera* – řídicího prvku společnosti s právy a povinnostmi vztahujícími se k výkonu funkce, od jejího *vlastníka*. Během nadcházejícího období se projevilo několik přístupů a pojetí řízení společností, které se vyznačovaly především existencí kontroly a striktním řízením.

F. Taylor ve studii *Scientific Management*, která tvořila základní kámen podnikové ekonomiky 20. století, definuje management jako řízení a správu podniku (vědecké řízení). Jeho hlavní myšlenka vycházela z toho, že se neustále plýtvá lidskou pracovní silou. Dobře fungující management musí ve společnosti zlomit dohodu dělníků o zdržování práce a to pomocí přesných propočtů časové náročnosti jednotlivých úkonů.

Taylorismus vycházející z teze o izolovaném jedinci, ekonomickém člověku, který je motivován k práci výlučně hmotnými výhodami, byl posléze rozvinut směrem vědeckého řízení. Podstata toho směru spočívá v myšlence, že náklady na jednotlivý kus lze při standardizované výrobě snížit a optimalizovat řešení. Za popularizátory metody vědeckého řízení lze považovat Henryho Forda a Tomáše Baťa.

Henry Ford uplatnil vysoce mechanizované výrobní systémy, organizaci výroby na principech dělby práce a přesného načasování v masové produkci automobilového průmyslu, vytvořil svými výrobními pásy symboly moderní průmyslové společnosti minulého století.⁹

Tomáš Baťa vypracoval originální systém organizace a řízení vnitropodnikových útvarů, tzv. dílenské samosprávy, a na něj navazující systém hmotné zainteresovanosti na zisku či ztrátě dílny.¹⁰

Nejznámějším zastáncem teorie správy a jedním z prvních teoretiků managementu byl **Henri Fayol**, který se pokusil popsat co je management, popsat práci manažera – Fayol sestavil první doporučení pro jednání manažerů formulováním 14 principů managementu.¹¹

⁹ TANNER, J. (online)

¹⁰ Přehled koncepcí a teorií organizace (online).

¹¹ DONNELLY, J. H. (2005).

Max Weber definoval teorii moci a byrokracie – efektivní fungování organizace je zajištěno fungováním byrokratického aparátu (správního štábu), jehož hlavním úkolem je vynucení fungování společnosti dle dohodnutých pravidel.

V roce 1988 publikoval klasik světového managementu **P. Drucker** tezi, že během dvaceti let bude mít průměrná společnost třetinu řídicích pracovníků a o polovinu nižší hierarchické uspořádání. Vyzdvihl také nutnost využití informačních technologií v řízení společnosti a naznačil, že ke zlomu v uspořádání a organizaci společnosti dojde ve chvíli, kdy bude společnost schopna vytěžit maximum možných informací z poskytnutých dat.¹²

Klasické přístupy teorie managementu charakterizují následující společné znaky:

- je řešeno především věcné uspořádání a formální struktura společnosti;
- důležitou roli v řízení společnosti hrají vztahy funkční nadřízenosti a podřízenosti, zdůrazňují autoritativní způsob řízení;
- hledají se nejvhodnější a nejefektivnější způsoby řízení útvarů, optimalizuje se jejich počet, koordinují se jejich činnosti za účelem maximalizace zisku;
- organizace fungují jako stabilní, neživé mechanismy bez většího ohledu na podmínky vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.¹³

Vyjdeme-li tedy z vývoje principů managementu v čase, zjistíme, že většina dosud popsaných teoretických principů tvorby organizační struktury společnosti byla definována a využívána v prostředí hromadné (průmyslové) výroby, které se vyznačuje jistou mírou stability. Klasická, strojírenská, stabilní a hromadná výroba umožňující stálé a více méně nepružné uspořádání společnosti však již nesplňuje požadavky současné poptávky.¹⁴

Toto historické okénko nám také pomůže pochopit, že top management byl právě tou úrovní ve společnosti, kde byla nejen činěna všechna rozhodnutí, ale kde také spočívaly

¹² DRUCKER, P. (1988).

¹³ TANNER, J. (online).

¹⁴ LETHBRIDGE, N. (online).

specializované informace a znalosti. Ostatní hierarchické stupně společnosti lze ohodnotit spíše jako pracovní sílu bez specializace plnící pouze příkazy, tak jak jim byly zadány. V průběhu času se pak specialisté v hierarchii společnosti postupně dostávali na nižší stupně řízení a pracovníci na nižších pozicích tak plnili důležitější a specifitější úkoly vyžadující vyšší specializaci. Využití virtuální organizační struktury společnosti představuje kombinaci výše uvedeného, tedy: opětovný (ovšem jen částečný) posun specialistů směrem vzhůru v organizaci společnosti. Tento fenomén je vyvolán koncentrací specializovaných lidských zdrojů v dílčích částech uskupení, působením odborníků a specialistů i na nižších stupních uspořádání společnosti.

Tabulka 1: Vývoj přístupů k vnímání společnosti

| klasická organizace | moderní organizace | postmoderní organizace |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1880 - 1970 průmyslový věk | 1970 - 1990 technologický věk | 1990-2010 informační věk |
| organizace jako stroj | otevřený systém | organizace je pružný nástroj |
| hierarchické řízení | decentralizované řízení | řízení se přizpůsobuje okolí |
| zaměření na vnitřní procesy | zaměření na lidské vztahy | zaměření na efektivitu a inovace |
| masová produkce | přizpůsobení se zákazníkovi | správná doba a správný trh |
| rutinní, opakovaná práce | týmová práce | podnikatelské jednotky |
| pevná pracovní doba | pružná pracovní doba | subdodávky |
| přímá kontrola | lokální řešení problémů | pravidla nerozhodují |
| důraz na řízení | důraz na kvalitu a služby | změna, rychlé rozhodování |
| nalezení nejlepšího způsobu | neustálé zlepšování | orientace na otázky |
| vyhnout se nejistotě | zvládnout nejistotu | využít nejistotu |

Zdroj: DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007).

2.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI MANAGEMENTU

Pro pochopení změn, ke kterým dochází v rámci organizačních struktur společností, je účelné vysvětlit základní manažerské pojmy relevantní z hlediska předmětu disertační práce. Z tohoto důvodu jsou v této kapitole nabídnuty definice, z hlediska autorčina

pohledu, nejdůležitějších pojmů: organizace, organizační struktura společnosti, organizační schéma, tvorba organizační struktury, klasifikace organizačních struktur.

2.2.1 Organizace

Pojem organizace je v literatuře¹⁵ uváděn jako nejjobecnější výraz označující určitý celek vytvořený lidmi, tedy lidskou činností. Pokud je tímto celkem organizace produkující zboží nebo poskytující služby na podnikatelských principech, pak hovoříme o hospodářském celku, který může být označen např. *podnik* nebo *družstvo*.

Jde-li o organizaci, která není založena na ziskových principech, a jejímž hlavním posláním je poskytovat veřejně prospěšné služby a hodnoty, jedná se o instituci. Ta bývá označována např. *škola*, *soud*, *samosprávný úřad* nebo *nadace*.

S vědomím výše uvedeného bude dále v disertační práci používán termín **společnost** pro označení jakékoli organizace, tedy hospodářského celku či instituce.

V teorii organizace je pojem společnost vykládán v různých významech a zkoumán z různých úhlů pohledu:

- společnost jako uspořádaná **věc, struktura, systém**: Základním elementem nutným pro efektivní fungování a chod společnosti je koordinovaná skupina lidí jednající v zájmu dosažení určitého cíle. Společnost je systém, který je ovlivňován svým vnitřním i vnějším prostředím, jimž se musí přizpůsobovat. V zájmu dosažení cíle, kterým je ve většině případů zvětšení bohatství, tzn. určitá míra zisku, je nutné zajistit maximální efektivitu fungování společnosti, tj. zajistit koordinaci a harmonizaci činností a dostupných zdrojů – materiálních, lidských, finančních a informačních.
- společnost jako **činnost**: Posláním společnosti je efektivní zabezpečení činností vedoucích k dosažení cíle a to především prostřednictvím (a) vnitřní organizační struktury, (b) naplňováním principů organizování, (c) vypracováním postupů a procedur, (d) stanovením odpovědností.

¹⁵ VÁGNER, I. (2006).

- společnost jako **míra organizování**: Míra organizovanosti společnosti souvisí se stupněm racionalizace činností společnosti a s její centralizací/decentralizací. Obecně lze říci, že s rostoucí mírou organizovanosti společnosti klesá možnost jednotlivce samostatně volit postupy práce a tím ovlivňovat rozhodování ve společnosti, tedy roste míra centralizace společnosti.¹⁶

Společnosti působící na počátku 21. století jsou rozsáhlé a složité celky zaměstnávající velké množství pracovníků, mající různá poslání, předměty podnikání a působící v rozličných teritoriích. Každá společnost v rámci realizace předmětu své činnosti vykonává velké množství různých úkolů (např. nákup surovin, řízení lidských zdrojů, komunikace se zákazníky atd.), které musí být účelně usměřňovány a řízeny. Snaha o takovou koordinaci procesů a činností proto vyžaduje formování organizační struktury.

2.2.2 Organizační struktura

Před více než sto lety vznikla premisa, že existuje pouze jediná správná a neměnná organizační struktura. Zkušenosti i nové přístupy teorie managementu však prokázaly, že toto tvrzení není pravdivé, protože každá organizační struktura má své přednosti, nedostatky a je vhodná pro určité konkrétní použití.¹⁷

Tradičním způsobem vytvoření organizační struktury společnosti je z pohledu teorie organizování rozčlenění aktivit společnosti a vytvoření vazeb mezi nimi. Za základní kámen při vytváření organizační struktury společnosti bylo považováno stanovení a specifikace typu, počtu a charakteristik pracovních pozic.

Tuto myšlenku potvrzuje fakt, že se v literatuře¹⁸ můžeme setkat s klasifikací organizační struktury společnosti podle několika hledisek: organizační struktura představuje (1) soubor formálních úkolů přiřazených jednotlivcům a jejich skupinám; (2) soustavu formálních vztahů upravujících poskytování informací v rámci společnosti; (3) zodpovědnost za učiněná rozhodnutí; (4) počet hierarchických úrovní řízení

¹⁶ SCHEIN, E. H. (1969).

¹⁷ DRUCKER, P. (2001).

¹⁸ Např. DAFT, R. L. (1997).

a systém zajišťující efektivní koordinaci zaměstnanců napříč odděleními. Tento přístup vyjadřuje, že klasická organizační struktura popisuje rozdělení pracovních úkolů, přiřazení pracovní síly na tyto úkoly a určení pravomoci pracovníků.

Existuje celá řada přístupů k popisu organizační struktury. Jednou z možností obecného popisu organizační strukturu společnosti je systematika skládající se ze tří základních, popisných elementů: **specializace**, **formalizace** a **(de)centralizace**.¹⁹

Specializace

Specializace je popisné kritérium, které za účelem přesnějšího popisu organizační struktury posuzuje společnost ze tří samostatných hledisek, kterými jsou: horizontální, vertikální a prostorová diversifikace.

Horizontální diversifikace ukazuje, kolik různých pracovních úkolů, profesí a specializací ve společnosti existuje. Tento typ diversifikace odpovídá na otázku: kolik speciálních školení společnost poskytuje svým zaměstnancům, horizontální diversifikace také popisuje úroveň členění společnosti na jednotlivá oddělení – čím více profesí a specializací, tím více speciálních školení a oddělení.

Vertikální diversifikace souvisí s počtem úrovní řízení ve společnosti. Čím má společnost méně úrovní organizační struktury, tím je větší rozsah kontroly každého manažera.

Prostorová diversifikace představuje fyzické rozmístění společnosti, jejích oddělení a zaměstnanců.

Formalizace

Formalizace představuje míru standardizace úkolů. Míru standardizace si můžeme představit jako kontrolu nad jednotlivými úkoly – do jaké míry jsou aktivity zaměstnanců regulovány a řízeny pravidly a danými postupy. Základní myšlenkou formalizace je tedy řídit a kontrolovat práci.

¹⁹ ANDERSEN, J. A. (2002).

Centralizace/decentralizace

Centralizace/decentralizace je také popisný termín určující, kde jsou v organizaci činěna rozhodnutí, kdo má pravomoc k rozhodování. Maximální míra centralizace představuje situaci, kdy jsou rozhodnutí činěna na nejvyšší úrovni řízení. Na druhé straně, maximální míra decentralizace znamená, že rozhodují pracovníci na nejnižších úrovních řízení.

Centralizace (decentralizace) určuje a popisuje postavení manažera v rámci jeho pozice v organizační struktuře. Pozicí je však myšleno začlenění zaměstnance do systému, nikoli jeho geografické umístění. V tomto smyslu je třeba oddělovat centralizaci (decentralizaci) od prostorové diversifikace, která představuje fyzické rozmístění zaměstnanců.²⁰

Organizační schéma

Organizační schéma společnosti je obrazové znázornění její vertikální (organizační) struktury. Organizační schéma zobrazuje posloupnost příkazů od vrcholového managementu až k jednotlivým zaměstnancům, určuje úkoly jednotlivých úseků a oddělení, poskytuje logický pořádek v rámci společnosti. Každý zaměstnanec má proto jasně určený úkol, pravomoc a odpovědnost. Při pohledu na organizační schéma jsou patrné základní údaje společnosti, mezi které patří dělba práce, odpovědnost, pravomoc a delegování pravomoci.

Dělba práce

Z organizačního schématu společnosti lze zjistit, zda a v jaké míře dochází k dělbě práce. Vzhledem k různorodosti úkolů, které jsou v rámci společnosti plněny, je zapotřebí, aby docházelo k jejich efektivnímu rozdělení mezi zaměstnance s ohledem na jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Na významu proto nabývá základní pravidlo, podle něhož jsou úkoly plněny s větší efektivitou práce, pokud je zaměstnancům umožněno specializovat se – zaměřit se na konkrétní úkol. Dělba

²⁰ ANDERSEN, J. A. (2002).

práce, někdy označována též jako specializace práce, znamená, že jeden úkol je rozdělen na více dílčích úkolů. Na konkrétním úkolu pracují zaměstnanci s odpovídajícími schopnostmi – s odpovídající specializací. Činnost, kterou zaměstnanec vykoná, představuje pouze malou část finálního produktu, nicméně je vykonána s vysokou efektivitou práce. Na druhé straně přílišná specializace přináší negativní efekt, kterým je izolace zaměstnanců – činnost, kterou vykonávají je příliš úzká a v konečném důsledku může vést až k poklesu produktivity jejich práce. Z tohoto důvodu vznikají různé pracovní týmy, které umožňují výměnu zaměstnanců mezi podobnými úkoly.²¹

Odpovědnost

Organizační schéma ujasňuje také vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Mělo by z něj být patrné, kdo komu odpovídá (při dodržení základního pravidla, že každý zaměstnanec by měl být odpovědný pouze jednomu vedoucímu) a za jaký úkol.

Pravomoc

Pravomoc je právo činit rozhodnutí. Je důležité mít na paměti, že pravomoc je vázána k pozici, nikoli k osobě. Manažer má právo činit rozhodnutí díky pozici, kterou ve společnosti zastává, kdokoli jiný na stejné pozici musí mít stejnou pravomoc.

Pravomoc musí být akceptována jednotlivci, kteří se nacházejí na nižším stupni organizační struktury a kteří věří, že nadřízený má legitimní právo činit rozhodnutí. Manažer je však obdařen jistou pravomocí pouze v případě, že jeho podřízení zaměstnanci akceptují jeho rozhodnutí a řídí se jimi.

Na nižších stupních vertikální struktury společnosti míra pravomoci klesá. Pozice na vrcholu hierarchického uspořádání společnosti disponuje vyšší pravomocí než pozice na jejím nejnižším stupni.²²

²¹ FAULKNER, D. O., CAMPBELL, A. (2003).

²² FAULKNER, D. O., CAMPBELL, A. (2003).

Delegování pravomoci

Delegování pravomoci je proces, kterým manažeři přenášejí pravomoc (a odpovědnost) na jednotlivce na nižším stupni hierarchie společnosti. Současným trendem je podpora delegování pravomoci, které přináší vyšší flexibilitu a nižší časovou náročnost rozhodování. Díky rychlému rozhodování je možné se více přiblížit přáním zákazníků a rychle se měnícímu prostředí.²³

2.2.3 Proces tvorby organizační struktury

Důležitým hlediskem při tvorbě organizační struktury je *rozpětí managementu* na jednotlivých organizačních úrovních, tedy počet přímých podřízených, které je schopen manažer v rámci konkrétní manažerské úrovně a manažerské pozice efektivně vést.²⁴ To závisí jak na jeho schopnostech a dovednostech pracovat s lidmi, tak na schopnosti redukovat čas potřebný na vedení podřízených apod. Neméně důležité je definování každé manažerské pozice. Nejde o vytvoření podrobného seznamu všech činností, ale o vyjádření základních funkcí pozice, verifikovatelných cílů a v neposlední řadě vymezení, komu manažer podléhá.

Při tvorbě organizační struktury je třeba dbát těchto základních principů:

- jasné rozdělení úkolů a následné přidělení jednotlivým pracovníkům;
- správné delegování pravomoci na podřízené – manažer tak získává čas pro plnění svých vlastních úkolů;
- stanovení zástupců vedoucích každé linie – zástupce má být natolik zapracován, aby mohl kdykoliv převzít funkci;
- efektivní kontrola;
- dobrá organizace – základ pro spolupráci všech pracovníků v rámci dobrých mezilidských vztahů;
- dodržování principu pružnosti – rychlé reakce na případné změny. Nepružné společnosti mají odpor ke změnám, případně společnosti mají příliš mnoho

²³ FAULKNER, D. O., CAMPBELL, A. (2003).

²⁴ NĚMEČEK, P., ZICH, R. (2006).

řídících úrovních nemohou reagovat na ekonomické a sociální změny, technologický pokrok atd.²⁵

2.2.4 Klasifikace organizačních struktur²⁶

Podle klasika světového managementu P. Druckera jsou organizační struktury nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu, přesto/proto existují různé způsoby jejich vymezení a členění.

Každý typ organizační struktury společnosti je založen na jisté typologii, kterou charakterizují základní atributy: mocenské postavení, uplatňování rozhodovací pravomoci a vztahy mezi jednotlivými subjekty společnosti; způsob sdružování dle obsahové náplně činností organizačních jednotek; strmost, plochost, počet hierarchických stupňů řízení společnosti, členitost; časové trvání; míra centralizace/decentralizace.

Z hlediska vývoje organizačních struktur společnosti je můžeme členit do dvou skupin a to:

- klasické organizační struktury;
- moderní organizační struktury.

Klasifikace organizačních struktur je prováděna pomocí základních a doplňkových charakteristik:

Mezi **základní** charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- sdružování činností (hlavní obsahová náplň strukturních jednotek);
- uplatňování rozhodovací pravomoci.

Mezi **doplňkové** charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- míra centralizace/decentralizace rozhodovací pravomoci;

²⁵ NĚMEČEK, P., ZICH, R. (2006).

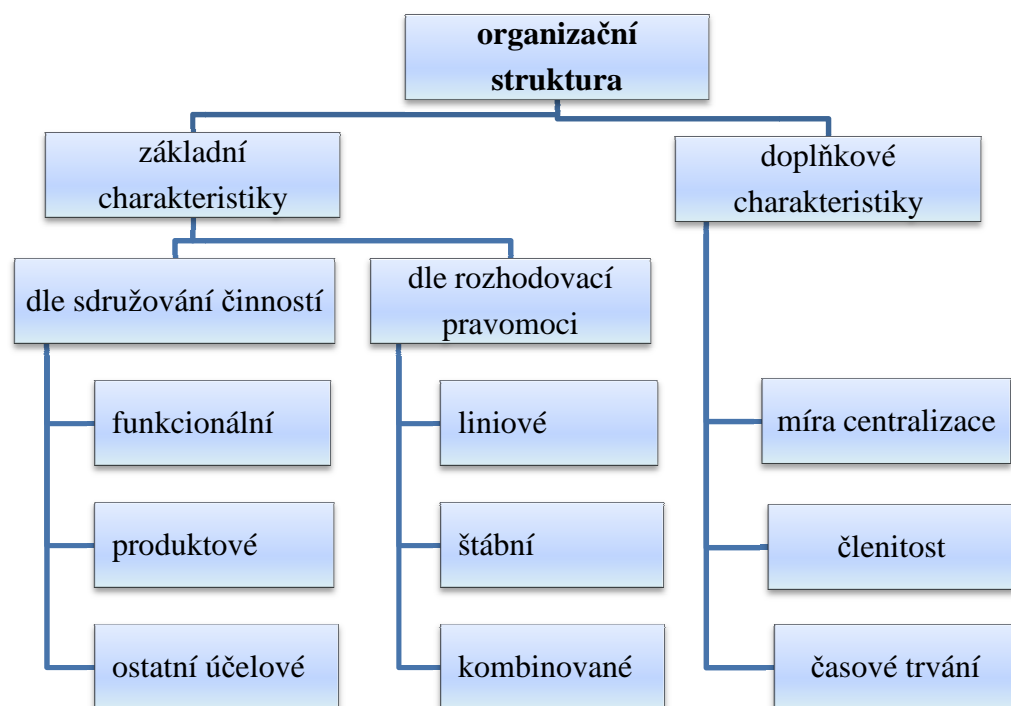
²⁶ Jako základ pro zpracování této podkapitoly byla použita publikace DONNELLY, J. H. (2005).

- členitost, resp. počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřazené strukturní jednotce;
- časové trvání – zda jde o strukturu dočasnou nebo relativně stabilní.

2.2.5 Klasické organizační struktury

Klasické organizační jsou založeny na dělbě práce a byrokratickém řízení. Můžeme je dále členit dle následujícího obrázku:

Obrázek 2: Základní rozdělení organizačních struktur



Zdroj: vlastní zpracování

Základní rozdělení organizačních struktur²⁷

Jak je patrné z obrázku *Základní rozdělení organizačních struktur*, mezi základní charakteristiky, podle kterých můžeme členit organizační strukturu klasických společností, patří sdružovací činnost a rozhodovací pravomoc. V rámci tohoto členění mohou být také zmíněny cílově programové struktury.

²⁷ Jako základ pro zpracování této podkapitoly byla použita publikace DONNELLY, J. H. (2005).

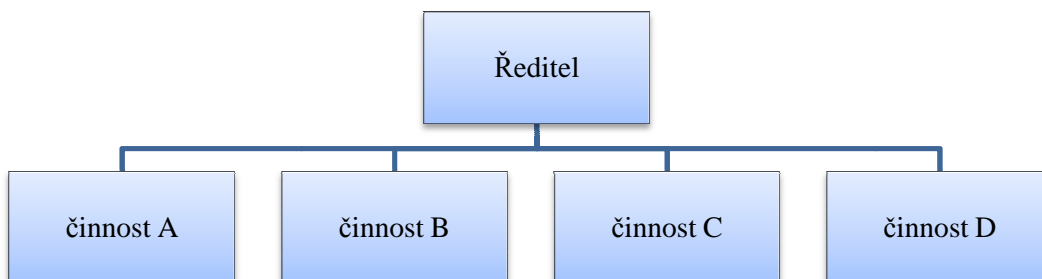
Členění dle sdružování činností

Sdružovací činnost je jedna ze základních charakteristik organizační struktury. Na základě tohoto hlediska můžeme organizační struktury členit na organizační strukturu funkcionální, výrobkovou a ostatní účelové organizační struktury.

Funkcionální struktura

Funkcionální struktura sdružuje činnosti do organizačních jednotek podle podnikových funkcí, podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Sdružuje průmyslové činnosti stejného charakteru do jednoho organizačního celku (úseku, oddělení). Diferencuje je podle obsahové specializace prováděných činností (např. řízení výroby, marketing, výzkum a vývoj, investice, finance atd.). Dále je uveden konkrétní příklad funkcionální organizační struktury pro výrobní společnost.

Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura

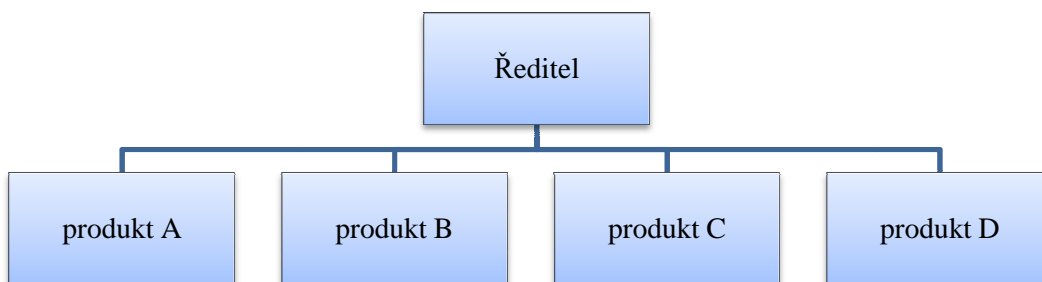


Zdroj: vlastní zpracování

Produktová struktura

Produktová struktura je založena na produktové specializaci. Sdružuje různé řídicí činnosti do jediné strukturální jednotky (úseku, oddělení), která odpovídá za jeden typ produktu. Vnitřní organizační členění jednotlivých produktově specializovaných útvarů může být založeno na funkční dělbě práce.

Obrázek 4: Produktová organizační struktura

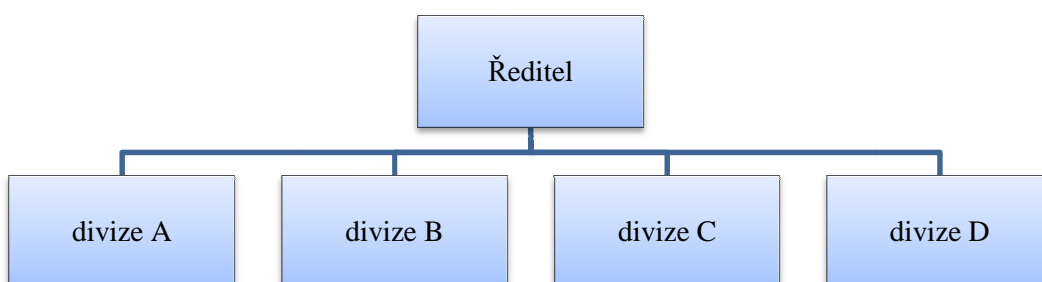


Zdroj: vlastní zpracování

Divizionální struktura

Divizionální struktura se využívá převážně u rozsáhlých společností, které působí ve více oblastech nebo regionech. Toto uspořádání můžeme chápat jako určitou modifikaci produktové struktury. Je charakterizována decentralizovaným řízením a vytvářením nižších, plně autonomních jednotek. Jednotlivé produktově specializované útvary jsou brány jako divize (např. divize naftových motorů, divize benzínových motorů atd.)

Obrázek 5: Divizionální organizační struktura

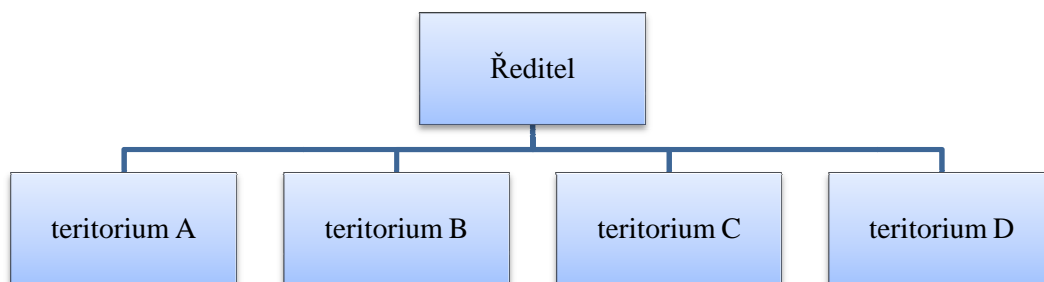


Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní účelové struktury

Ostatní účelové struktury vyjadřují rozhodující klasifikační hledisko určité činnosti, sdružují se např. podle zákazníků, dodavatelů, teritoriálního určení prodeje, projektů atd.

Obrázek 6: Teritoriální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

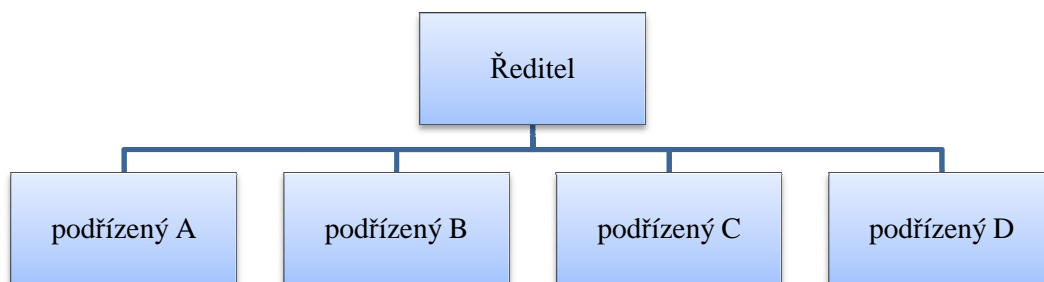
Členění dle uplatňování rozhodovací pravomoci

Při členění podle uplatňování rozhodovací pravomoci hraje velkou roli to, kde a jak dochází k rozhodování v rámci organizační struktury. V rámci tohoto členění rozlišujeme liniovou a štábní organizační strukturu a jejich kombinaci – liniově štábní organizační strukturu.

Liniová struktura

Liniové struktury jsou příkladem nejstarších organizačních struktur. Jsou tvořeny liniovými prvky a jejich jednoznačně definovanými vazbami mezi nadřízeným a podřízenými. Liniové struktury tvoří jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Jsou bezprostředně odpovědné za plnění určité soustavy cílů či úkolů řízených strukturálních jednotek. Hlavní výhodou toho organizačního uspořádání jsou jasné kompetence a jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Liniová pravomoc je vztah, ve kterém nadřízený vykonává *přímé vedení podřízeného*, jde o tzv. vztah pravomoci v přímé linii.

Obrázek 7: Liniová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

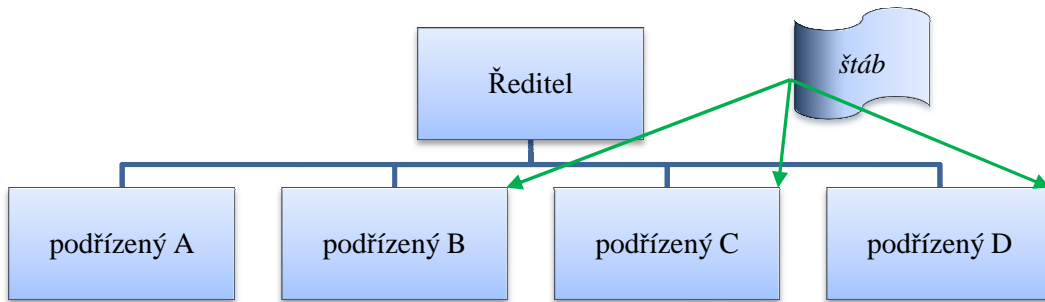
Štábní struktura

Štábní struktury plní především *poradní a přípravnou funkci* k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování jednotek s liniovou pravomocí. Podstata štábního vztahu je poradní, tedy bez rozhodovací pravomoci. Úkolem štábu je shromažďovat a zpracovávat informace, případně dokumenty, a následně prezentovat jasné doporučení liniovým manažerům. Vše by mělo být zpracováno takovým způsobem, aby liniový manažer mohl bez dalšího studia, příp. jednání, návrh přijmout nebo zamítnout.

Kombinovaná struktura - Liniově štábní struktura

Liniově štábní struktura jako jedna z možných forem kombinovaných struktur slučuje rysy štábní a liniové funkce. Zjednodušeně - manažer s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na některé štábní útvary. Typické je delegování pravomoci organizační jednotce (příp. jednotlivci) pro kontrolování a koordinaci některých specifických procesů vztahujících se k činnostem, které jsou realizovány v jiných organizačních jednotkách, mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb nemá vlastní rozhodovací pravomoc a na řízení společnosti se podílí jen zprostředkovaně.

Obrázek 8: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.6 Moderní organizační struktury

Za moderní organizační struktury považujeme organizační struktury s pružným prvkem, jež jsou schopny reagovat na změny ve svém okolí. Tématu nových forem organizační struktury společnosti je více pozornosti věnováno v kapitole *Vývojové trendy změn organizačních struktur*.

3 HLAVNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODOBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI

Existují dvě skupiny faktorů, které zásadním způsobem působí na společnost, ovlivňují organizační strukturu společnosti a vyvolávají potřebu její změny. Jsou jimi faktory vnitřní a vnější, jimž je věnována třetí kapitola.

3.1 VNĚJŠÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA SPOLEČNOST

Změna vnějšího prostředí – tzv. okolí společnosti může na jedné straně působit jako omezující faktor činnosti společnosti, na druhé straně však může představovat příležitost pro její další rozvoj (ovšem jen v případě, že je společnost schopna na nastalou skutečnost pružně a časně zareagovat). Za vnější prostředí považujeme technologické, sociální, politické, právní a ekonomické okolí společnosti.²⁸

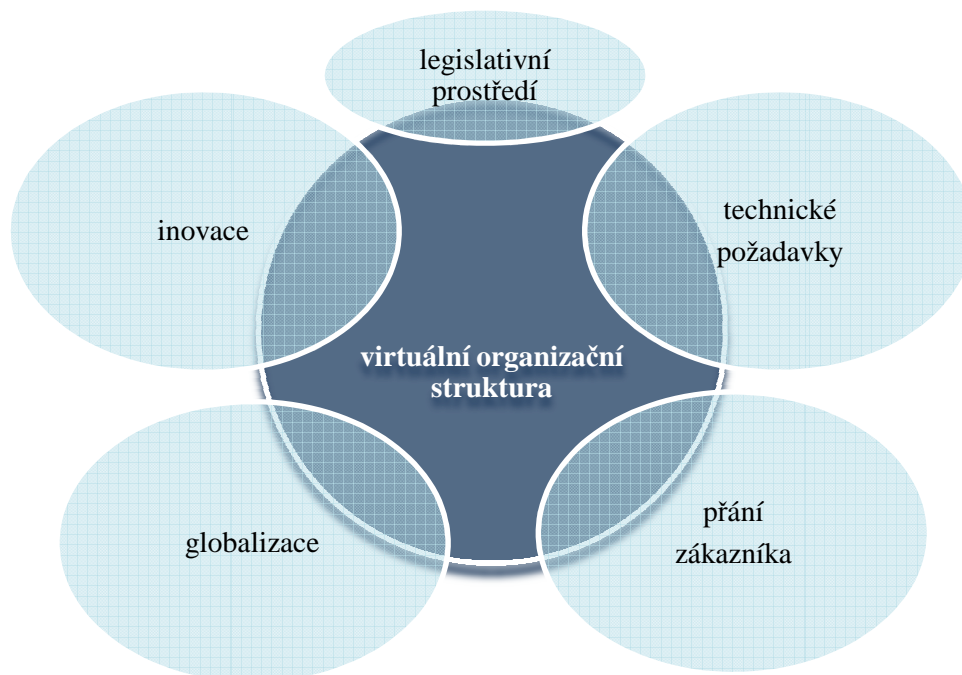
Změny ekonomických a technologických podmínek, stále rychleji se měnící požadavky zákazníku a inovace mohou pro společnost s nepružnou organizační strukturou představovat nebezpečí. Toto nebezpečí se projevuje tak, že společnost není schopna dostatečně rychle reagovat na novou situaci, ztrácí svou pozici na trhu, není schopna pružně a efektivně využít tak nabídnutou příležitost a v neposlední řadě ztrácí svou konkurenční výhodu.

Výše popsané skutečnosti, které ovlivňují fungování společností, nám umožňují rozčlenit faktory do následujících podskupin: technologické podmínky, přání zákazníka, inovace, globalizace a legislativní vliv.

Vnější faktory ovlivňující fungování společnosti a vztahy mezi nimi jsou naznačeny na obrázku *Vnější faktory působící na společnost*

²⁸ REŽŇÁKOVÁ, M. (2002).

Obrázek 9: Vnější faktory působící na podnik



Zdroj: vlastní zpracování na základě lit.²⁹

Technologické podmínky

Díky rozvoji a rozšíření informačních technologií je společnost nucena soustavně inovovat své vybavení a neustále investovat do svého rozvoje. Rozvoj nových technologií však také společnosti umožňuje udržovat odpovídající úroveň konkurenceschopnosti – při vynaložení dostatečného úsilí.

Přání zákazníka

Přání zákazníka představují skutečnosti, které musí společnost reflektovat. Má-li být úspěšná, pak rychlost reakce musí odpovídat rychlosti změny přání zákazníka. Společnost by dokonce měla být schopná tato přání odhalit ještě dříve, než si je sám zákazník uvědomí. Primárním posláním, smyslem každého podnikání a fungování

²⁹ Jako základ pro zpracování tohoto obrázku byla použita publikace DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

společnosti na trhu je vytvoření prosperující firmy. Dle Kotlera je podstatou k dosažení tohoto stavu maximální snaha společnosti uspokojit zákazníka.³⁰

Inovace

Inovace je proces, kterým společnost přináší něco nového. Často je inovace chápána jako technický proces zlepšování produktů a služeb, kterému by měl management společnosti napomoci. Proces inovace se neustále vyvíjí, zatím co na konci dvacátého století inovovaný produkt přitahoval zákazníka, na počátku dvacátého prvního století se zákazník na inovaci produktu musí sám podílet.

Společnost se nemůže spokojit pouze s technologickou inovací, musí také inovovat své manažerské aktivity. Nejde jen o honbu za nejnovějšími manažerskými metodami, ale spíše o získání informací o cílové skupině zákazníků, vytvoření a následné udržení zpětné vazby s touto skupinou.

Inovace by tedy neměla být jen technickou záležitostí, ale také záležitostí manažerskou, jež vytvoří vhodné prostředí, a marketingovou, jež musí zjistit reálná přání a potřeby zákazníků.³¹

Globalizace

V současné době je konkurence na globálních trzích vyhrocená jako nikdy dříve v historii. Kapitálově velmi silné nadnárodní koncerny se snaží zničit veškerou konkurenci v podobě menších společností, které při snaze odolat konkurenci, musí hledat nové cesty k vyrovnání se s nepříznivým stavem okolí a k posílení své konkurenceschopnosti. Pro tyto společnosti je prakticky nemožné konkurovat nadnárodním kolosům nízkou cenou, proto využívají metodu diferenciací a nabízejí svým zákazníkům výrobky konkurencí nenabízené, které však musí vynahrádit vyšší cenu nutnou pro jejich pořízení. Tím dnešní konkurenční prostředí nutí společnosti ke stále vyšší specializaci, která vyžaduje zapojení veškerého dostupného kapitálu. Díky tomu, že společnost vedle své hlavní činnosti obhospodařuje ještě vedlejší činnosti,

³⁰ KOTLER, P. (1995).

³¹ ProgressLetter (2005).

nemůže poskytnout veškeré zdroje na hlavní činnost a tím snižuje svou vlastní konkurenceschopnost. Společnosti, které se zaměří pouze na svou hlavní činnost a ostatní činnosti pořizují externě, mají daleko lepší výchozí pozici na konkurenčním trhu.

Vzhledem k vývoji prostředí není tradiční způsob podnikání, kdy společnost sama obhospodařuje veškeré oblasti, již zcela vyhovující. Společnosti, které si chtějí udržet či zvýšit svou konkurenceschopnost, by měly uplatňovat nový způsob řízení spojený se snižováním počtu hierarchických stupňů.³²

Vhodným prostředkem k vyrovnání se s výše popsányi skutečnostmi je spojování společností, u nichž jsou procesy obchodních operací rozptýleny do různých partnerských subjektů. V tomto způsobu uspořádání organizace má každý subjekt svou stěžejní konkurenční schopnost, kterou přispívá ke konkurenční schopnosti celku.

Díky využití jednotlivých konkurenčních schopností je tento celek schopen zareagovat na tržní příležitost, na kterou by jednotlivé společnosti samostatně nestačily.

Legislativní prostředí

S rostoucím počtem realizovaných spojení podnikatelských subjektů některým ze způsobů uvedených dále na obrázku *Míra právní a ekonomické samostatnosti spojovaných společností* roste i ekonomický potenciál spojených společností, tudíž roste i počet takových spojení, u nichž je podmínkou realizace souhlas zákonem stanoveným orgánem, spojování subjektů tak dostává i další rozměr a tím je legislativní rámec.

Vzhledem ke vstupu ČR do EU a harmonizaci českého práva s právem ES a EU je potřeba vzít v úvahu i *evropskou právní úpravu* spojování podniků. Nejdůležitějšími právními akty, které souvisí s politikou ochrany hospodářské soutěže a k jejichž dodržování se Česká republika ve Smlouvě o přistoupení k EU zavázala, jsou články 81, 82, 87 a 88 Smlouvy o ES a nařízení Rady ES o kontrole spojování podniků.

³² DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

Pravidla hospodářské soutěže včetně pravidel o spojování podniků a veřejné podpoře patří k nejdůležitějším regulačním nástrojům pro fungování jednotného vnitřního trhu Evropské unie. Jejich prvořadým úkolem je podpora vytváření rovných podmínek pro všechny soutěžitele. Podílí se tak na odstraňování ekonomických i regulačních bariér a překážek, které mohou ztěžovat podnikání v určitém segmentu ekonomiky nebo které přinášejí nezaslouženou a neopodstatněnou výhodu určitému soutěžiteli nad jiným.³³

Dle názoru autorky představují legislativní náležitosti spojování subjektů a nutnost jejich dodržování značnou komplikaci, jež představuje nevýhodu klasického spojování společností.

3.2 VNITŘNÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA SPOLEČNOST

Vnitřní faktory působící na společnost, jsou faktory, které vytvářejí konkrétní podmínky pro fungování a výkon společnosti. Za nejdůležitější vnitřní faktory lze považovat velikost společnosti, její organizační strukturu, strategii, informační systém a finanční situaci³⁴, ale i míru ekonomické a právní samostatnosti. Při snaze ovlivnit své interní prostředí může společnost přistoupit ke strategickému rozhodnutí o spojení nezávislých podnikatelských subjektů s cílem maximalizovat tržní hodnotu podniku.³⁵

Velikost společnosti

Na první pohled je zřejmé, že spojení dvou silných společností bude úspěšnější a stabilnější než spojení dvou malých podniků. Nicméně v praxi se poměrně často stává, že velké nadnárodní společnosti vyhledávají menší národní společnosti, které jim pomohou se vstupem na nový trh. Naopak malé podniky hledají velké partnery, kteří jim přinášejí jak finanční pomoc tak zkušenosti při řešení projektů. Literatura³⁶ však uvádí, že pevná spojení, která vytvořily výrazně nestejně silné společnosti, jsou úspěšná pouze z jedné třetiny. Pevné spojení slabých partnerů má o 20% menší šanci na úspěch

³³ www.euroskop.cz (online).

³⁴ REŽŇÁKOVÁ, M. (2002).

³⁵ REŽŇÁKOVÁ, M. (2003).

³⁶ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

než spojení dvou silných společností. Pro úspěch spojení je tedy důležité nejen vzájemné doplnění konkurenčních výhod, ale také vyrovnané partnerství.

Strategie společnosti

Strategické řízení společnosti zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji společnosti. Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly; dotýká se tak i volby vhodné organizační struktury společnosti.

Součástí procesu strategického řízení je, kromě jiného, definování *cílů společnosti* a výběr *vhodné strategie*. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má společnost dosáhnout. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy. Předurčuje budoucí činnosti, podobu organizační struktury a formu spolupráce společnosti, jejichž realizací dojde k naplnění cílů.³⁷

Finanční situace společnosti

Při spojování společností hraje finanční situace významnou roli. A to nejen současná finanční situace společnosti, ale také struktura jejích financí. Společnosti působící na různých trzích a podnikající v různých oblastech mají jinou strukturu majetku, který je jim nápomocen při dosahování cílů. Je logické, že například složení dlouhodobého majetku a také jeho výše bude jiná u společnosti poskytující služby a jiná u společnosti těžící nerostné suroviny.

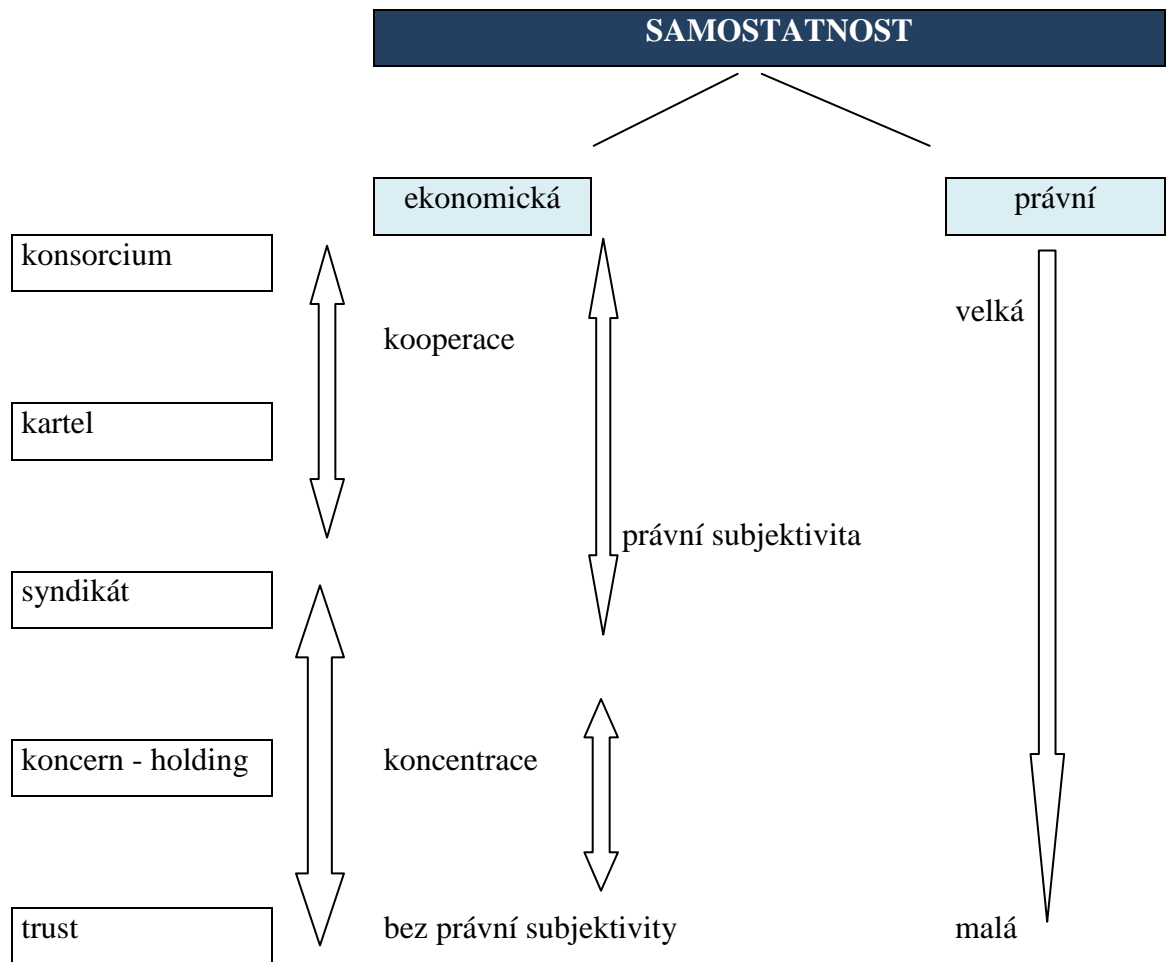
3.3 EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ SAMOSTATNOST

Společnost, která se rozhodne spojit se s jinou společností/společnostmi, musí zvážit, jakou míru ekonomické a právní samostatnosti si chce ponechat. Spojující se společnosti mají různé organizační struktury a jsou nuceny předat větší či menší část ekonomické a právní samostatnosti společným orgánům. Na základě této úvahy se společnost může rozhodnout pro některou z klasických forem spojování podniků,

³⁷ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. (1998).

nebo se pro ponechání naprosté právní samostatnosti a může využít virtuální organizační strukturu:

Obrázek 10: Míra právní a ekonomické samostatnosti spojovaných společností



Zdroj: vlastní zpracování na základě lit.³⁸

³⁸ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

4 VÝVOJOVÉ TRENDY ZMĚN ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Klasické teorie řízení společností, které byly rozvíjeny hlavně v první polovině 20. století, řešily věcné uspořádání a strukturu společnosti, funkční nadřízenost a podřízenost, postrádaly však lidský faktor ovlivňující fungování i strukturu společnosti. Teprve po 2. světové válce se pozornost zaměřila i na chování lidí ve společnosti a to jak na jejich vzájemné vztahy a vazby, tak i na dopady lidského chování na fungování společnosti. Teprve na konci 20. století převážil pohled na společnost jako na systém, který má svou vnitřní strukturu tvořenou různými vztahy a vazbami, které se v čase mění a jsou determinovány vnějším prostředím.

Změny ekonomických a technologických podmínek, novelizace doposud platných právních předpisů a přijetí nových aktů, stále rychleji se měnící požadavky zákazníků a všudypřítomná inovace mohou pro společnosti s neměnnou organizační strukturou představovat nebezpečí. Toto nebezpečí se projevuje především tím, že společnost není schopna dostatečně rychle reagovat na novou situaci v externím a interním prostředí, ztrácí svou konkurenční pozici, není schopna pružně a efektivně využít nabídnutou příležitost nebo eliminovat hrozbu.

Pokud tedy chce být společnost úspěšná a pokud se nechce dostat do případného rozporu s platnou legislativou, musí být schopna rychle a adekvátně reagovat na novou situaci ve svém okolním prostředí a to právě změnou své organizační struktury. A tak jak se mění prostředí, ve kterém společnosti působí, musí se nutně měnit i jejich organizační struktura.

Organizační změny vnitřního prostředí společnosti, ke kterým dochází právě v důsledku změn ve vnějším prostředí, nazýváme **reaktivní změny**. Pokud dochází ke změně iniciované zevnitř organizace, pak tyto změny nazýváme **proaktivní změny**.³⁹

³⁹ KOTLER, P. (1995).

Změny učiněné v jedné části systému/společnosti vyvolají obvykle i následné změny dalších částí. Organizační změny ve společnosti by měly být vyvolány nebo by měly naopak vyvolat změny:

- ve strategii společnosti;
- v produkční oblasti změnou sortimentu nebo nutností inovace;
- používaných technologií;
- legislativního rámce;
- struktury lidského faktoru;
- organizační struktury.

Organizační změny a jimi vyvolané reakce jsou nedílnou součástí života společnosti. Je třeba s nimi nejen počítat, ale také se připravovat na jejich zvládnutí. To vyžaduje:

- uvědomovat si, že každá snaha o provedení změny vyvolá obavy u části lidí;
- změnu dobře a s předstihem komunikovat a pokusit se zajistit si podporu nejdůležitějších členů společnosti;
- změny provádět v určité posloupnosti navazujících kroků, z nichž každý vyžaduje odpovídající čas na realizaci;
- k realizaci rozsáhlé změny přizvat experty či konzultanty;
- co nejpřesněji stanovit finančními dopady (náklady a výnosy) chystané změny.⁴⁰

Na nežádoucí reakce, kterými je každá organizační změna provázena, upozornil již Kurt Lewin⁴¹, který se ve své práci snažil objasnit mechanismus fungování a překonávání strachu a odporu vůči změně. Navrhuje tři základní taktiky k překonání odporu: (a) akceptování změny, (b) změna chování čímž dojde k osvojení si nových přístupů, (c) postupné posilování nových způsobů.

⁴⁰ YAGER, S. (online).

⁴¹ LEWIN, K. (1997).

Změny organizační struktury se obecně uskutečňují následujícími způsoby:

- **zeštíhlováním** – obvykle se míní zužování struktury původního poslání společnosti, důsledkem je zánik některých částí;
- **zmenšováním** – snižování rozsahu výkonu původního poslání, důsledkem je snížení počtu organizačních úrovní;
- **vyčleňováním** – přenesení výkonu doplňkových a obslužných procesů mimo společnost – tzv. outsourcing, důsledkem je zánik nebo sloučení některých částí;
- **diverzifikací** – rozšiřuje strukturu poslání, důsledkem je vznik nových částí společnosti a nových pracovních funkcí;
- **reorganizací** – inovuje stávající organizační strukturu, důsledkem je vznik i zánik částí společnosti, relokace povinností, pravomocí a odpovědnosti a tendence k větší centralizaci;
- **vytvářením týmů** – zaručuje zapojení všech členů společnosti, především z nižších stupňů struktury;
- **decentralizací** – snižování počtu středního managementu.⁴²

4.1 NOVÉ FORMY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY⁴³

Moderní formy organizační struktury činí společnosti více přizpůsobivé a schopné splnit očekávání vnitřních i vnějších zákazníků. Dají se u nich vyzorovat následující společné vlastnosti:

- **silné zapojení zaměstnanců** – jež přispívá k plnění stanovených cílů;

⁴² VÁGNER, I. (2006).

⁴³ Jako základ pro zpracování této podkapitoly byla použita publikace SENGE, P. (1994).

- **méně striktní pravidla** – pravidla a jejich dodržování jsou v některých ohledech méně přísná právě vzhledem k měnícím se podmínkám fungování společnosti;
- **autorita založená na odbornosti** – zaručuje orientaci na dosažení výsledků;
- **orientace na změnu** – společnost sleduje a aktivně reaguje na změny ve svém okolí.

Za nové formy organizační struktury společnosti můžeme považovat:

Cílově programová struktura

Cílově programové organizační struktury uplatňující principy cílově programového řízení – tedy využívají samo-řídicích a samo-organizačních schopností jedinců. Tyto programové struktury zdůrazňují nějakou formu dvojí (i vícenásobné) podřízenosti.

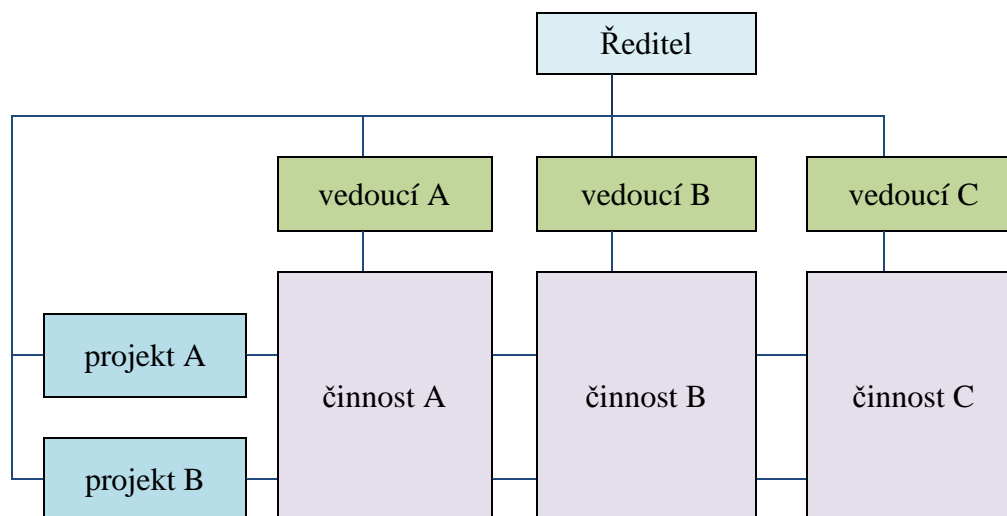
Projektová struktura

Projektové organizační struktury vznikají převážně za účelem týmového řešení rozsáhlých úkolů a projektů. Jsou vytvořeny a fungují vedle tradiční organizační struktury, jejich existence je časově omezena a podmíněna řešením daného úkolu nebo projektu.

Maticová struktura

Maticová organizační struktura kombinuje tradiční liniovou organizační strukturu s cílově programovou strukturou řízení. Jsou tvořeny jak funkční útvary specialistů, tak cílově orientované útvary. Jednotliví pracovníci podléhají nejen příslušnému funkcionálnímu manažerovi (vedoucí A – např. výroba), ale také manažerovi projektu (např. projekt A). Pomocí tohoto typu organizační struktury se mohou jednotliví oboroví specialisté podílet na práci týkající se jednoho konkrétního, ale také více, projektů. Z toho vyplývá, že dochází k dvojí podřízenosti, kdy jsou podřízeni současně dvěma manažerům a dochází tak k porušení základního manažerského pravidla podřízenosti pouze jednomu vedoucímu.

Obrázek 11: Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Podnikatelská jednotka

Podnikatelské jednotky (Small Business Units - SBU) vznikají uvnitř společnosti jako autonomní podnikatelské jednotky, které obvykle nemají vlastní právní subjektivitu. Řízení společnosti je tak decentralizováno za účelem maximálního využití znalostí a konkrétních podmínek.

Améba

Améba, forma uspořádání společnosti inspirovaná japonským vzorem, je organizační struktura využívající flexibilního vzniku a zániku organizačních jednotek v závislosti na vnějších podmínkách a vnitřních potřebách společnosti.

Fraktálové organizační uspořádání

Společnost s fraktálovým organizačním uspořádáním má organizační jednotky, které řeší dílčí úkoly společného cíle. Každý fraktál má svého zákazníka a mezi jednotlivými fraktály vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy.⁴⁴

⁴⁴ SENGE, P. (1994).

Síťové uspořádání

Tento typ organizačního uspořádání propojuje velký počet samostatných jednotek za účelem optimalizace jejich výkonů přispívajících ke splnění společného cíle – např. joint ventures.

Samořízené týmy

Členové týmu sami řídí a plánují své každodenní činnosti a povinnosti bez zásahu přímého nadřízeného, tak aby byl splněn předem definovaný cíl a stanovené termíny.⁴⁵

Tým je tvořen členy, kteří disponují znalostmi a schopnostmi potřebnými ke splnění úkolu, mají přístup k informacím, ale sami si definují procesy, pravidla spolupráce a kontrolní termíny.

Učící se společnost

Za učící se společnost můžeme považovat takovou společnost, kde se zaměstnanci soustavně učí a zlepšují své schopnosti a dovednosti.⁴⁶ Přičemž učením není myšleno pouze studování knih nebo sbírání certifikátů, ale snaha dělat věci lépe.

Virtuální organizační struktura

Virtuální organizace je Dědinou a Malým⁴⁷ vymezena jako dočasná síť firem založená na informačních technologiích, jejímž účelem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti. Virtuální společnost si můžeme představit jako dočasně vytvořenou síť společností, které mohou být prostorově rozptýlené po celém světě. Existence takovéto organizační struktury, lépe řečeno formy organizace společnosti, je umožněna kvalitním fungováním informačních technologií a změnou řídicích a technologických procesů ve společnosti. Vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility a k výměně znalostí.⁴⁸

Díky maximálnímu využití jednotlivých konkurenčních schopností jsou společnosti spojené virtuální organizační strukturou schopny zareagovat na tržní příležitost,

⁴⁵ Business dictionary (online).

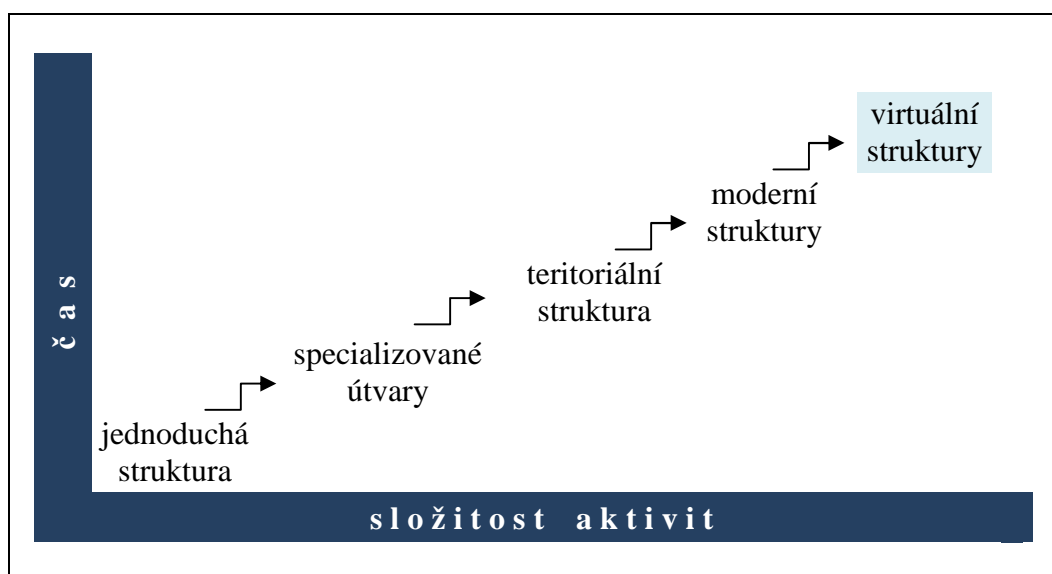
⁴⁶ SENGE, P. (1994).

⁴⁷ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

⁴⁸ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

na kterou by jednotlivé společnosti samostatně nestačily. Tento typ organizačního uspořádání může být rychle založen také rychle ukončen v reakci na rychle se měnící příležitosti a hrozby v okolí společnosti – na rozdíl od klasických typů spojování společnosti jak jsou naznačeny na obrázku *Míra právní a ekonomické samostatnosti spojovaných společností*. Více pozornosti je virtuální organizační struktura věnováno v dalším textu disertační práce.

Obrázek 12: Vývoj forem organizační struktury společnosti v čase



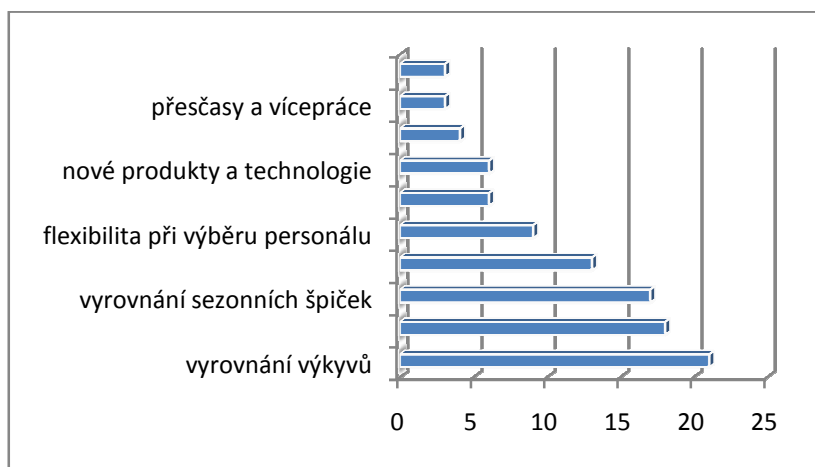
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 OUTSOURCING

Anglické slovo outsourcing můžeme opsat jako *nahrazení aktivity společnosti aktivitou získanou mimo tuto společnost*.⁴⁹ Specifickým odvětvím outsourcingu je outsourcing lidských zdrojů. Představuje vyhledávání a zapůjčování pracovníků na určitou, předem dohodnutou dobu, zcela podle společnosti, která chce obsadit přesně definovanou pracovní pozici. Dočasná výpomoc přináší rychlou adaptaci, jasně určenou oblast odpovědnosti a spojení metod a forem organizování s motivačním systémem participace na výsledcích práce. Společnost může k využití dočasné výpomoci přistoupit z různých důvodů. Hlavní impulsy vedoucí k využití dočasné výpomoci shrnuje následující graf.

⁴⁹ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

Graf 1: Impulsy vedoucí k využití dočasné výpomoci



Zdroj: <http://www.personalista.com/index.php?id=111> (online)

Dočasná výpomoc je v současné době již nedílnou součástí nabídky mnoha personálních agentur, přičemž nabídka služeb se může často diametrálně odlišovat. Některé pracovní-personální agentury se soustředily na tzv. studentský servis, některé výhradně na dlouhodobý pronájem pracovníků, další nabízejí kombinaci obou variant služeb.

Poskytování těchto služeb není v oblasti personalistiky žádnou novinkou. V zemích EU „Temporary Help“ funguje již řadu let a díky svým širokým možnostem patří mezi vysoce ceněné personální služby. Z tohoto důvodu v České republice služby dočasných zaměstnanců zatím běžně využívají většinou velké zahraniční firmy či společnosti se zahraničním managementem. České firmy a jejich manažeři si na služby dočasné výpomoci teprve pomalu zvykají.

Studentský servis

Pokud společnost hodlá využít studentskou výpomoc, obdrží především rychlost. Dobře zavedená agentura dokáže dodat požadovaný počet pracovníků – studentů zpravidla ze dne na den, v mnoha případech dokonce i během několika málo hodin. Neméně důležitým faktorem jsou i další studentské kvality získané a rozvíjené během studia.

Patří mezi ně flexibilita, schopnost rychlého zapracování, počítačová gramotnost nebo třeba tolik žádaná znalost cizích jazyků. Doplňování zboží v obchodních domech nebo práce za pokladnou supermarketu již nemusí být jediná činnost, kterou studenti vykonávají. Stále více společností využívá studentskou výpomoc i na pozicích vyžadujících vyšší kvalifikaci. Např. administrativní výpomoc, práce s počítačem, programování atd. Výhodou je také nový pohled na věc, který studenti přinášejí, a větší flexibilita při řešení zadaného úkolu.

Na druhé straně i studentská výpomoc má své nevýhody a slabiny. Hlavní nevýhodou studentské výpomoci je její fluktuace v závislosti na rozvrhu hodin, omezená praxe a odbornost. Společnost pak musí dostatečně zvážit veškeré výhody i nevýhody, které zaměstnávání studentů přináší.

Pronájem pracovníků

Nejenom dočasný nedostatek pracovních sil mohou pracovně-personální agentury vyřešit převzetím odpovědnosti za oblast nábory zaměstnanců spojenou s kompletním servisem osobní a mzdové agendy, včetně řízení obslužných procesů a administrativních úkonů.

Při dlouhodobém pronájmu pracovníka, převážně pak na manažerské úrovni, je potřeba vzít v úvahu tu skutečnost, že se manažer bude dostávat do styku s citlivými údaji společnosti, know-how a dalšími daty, které mohou podléhat různé míře utajení, jeho loajalita však není zaručena.⁵⁰

⁵⁰ http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=55&o_id=1466 (online).

5 VYMEZENÍ POJMŮ VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE VS. VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Cílem páté kapitoly disertační práce je shrnout existující přístupy k vymezení virtuální organizace a virtuální organizační struktury a nabídnout přesnou definici obou termínů.

Slovo *virtuální* se v poslední době stává moderním a populárním termínem vyjadřujícím spojitost s využíváním informačních a komunikačních technologií a to v nejrůznějších odvětvích. Virtuální se stává i společnost a její organizační struktura.

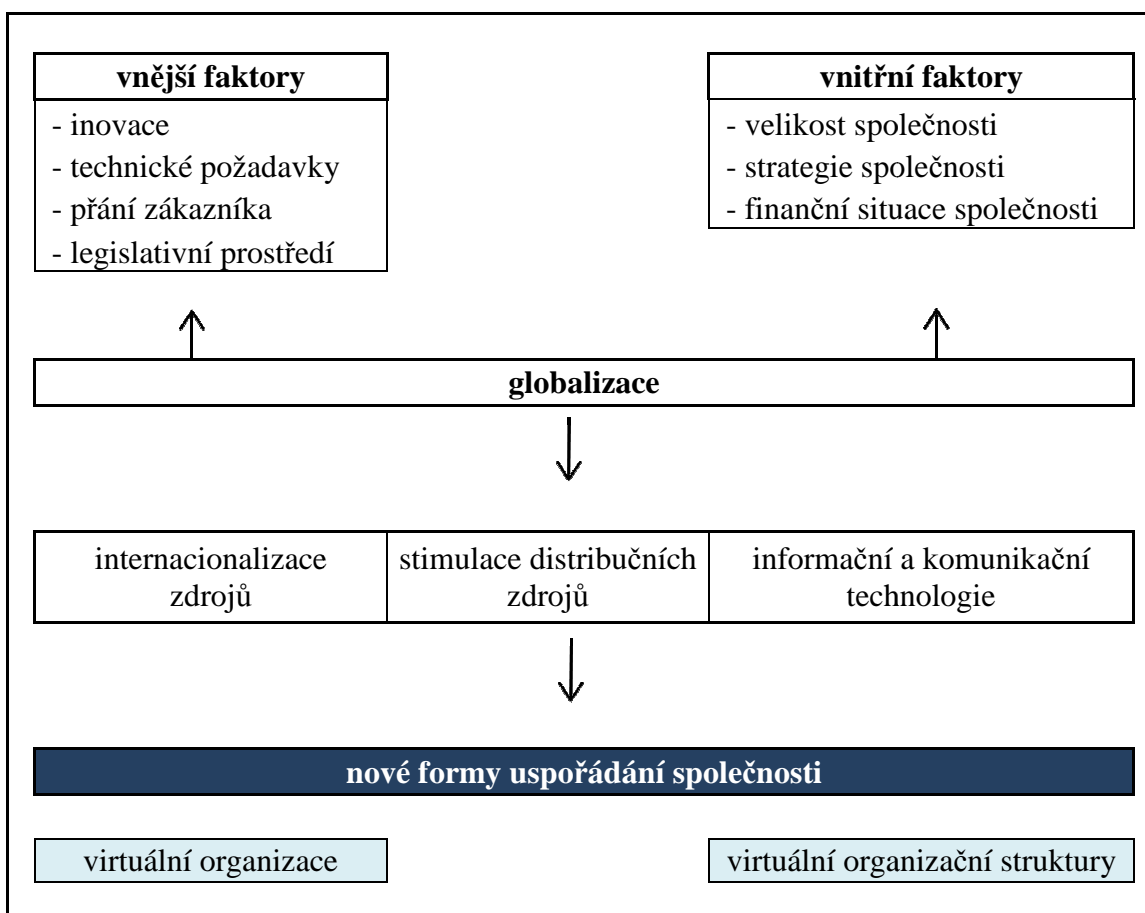
Nové podmínky na trhu, stejně jako rozvoj digitálních technologií, nutí organizace přijmout novou podobu a uspořádání odrážející a vyhovující nové situaci. Nepružná a stabilní organizační struktura společnosti působící v podmínkách stabilního trhu a masové produkce již není vhodná.

Globalizace přinesla dynamický proces internacionalizace zboží a služeb, trhu práce i kapitálového trhu. Tato skutečnost stimuluje distribuci zdrojů s ohledem na maximální využití konkrétní konkurenční výhody, vytěžení nejvyššího možného užitku z ní a podněcuje konkurenceschopnost společností.

Rovněž rozšíření možností a způsobů využití informačních a komunikačních technologií můžeme považovat za faktor podporující změny v organizačním uspořádání společnosti. Digitalizace komunikace i některých procesů ve společnosti zapříčinila změny v produkci společnosti, stejně tak jako změny v jejím řízení a uspořádání. Společnost se tedy mohla odpoutat od tradičních omezení a restrikcí (například geografické hranice se, ve většině případů, staly naprosto irelevantními) a objevovat nové formy uspořádání a spolupráce.⁵¹

⁵¹ APPLGATE, L. (1994).

Obrázek 13: Faktory působící na nové formy organizování



Zdroj: vlastní zpracování

5.1 IMPULZY VEDOUcí K VIRTUALITĚ

Vlastnosti, charakteristické rysy a struktura společnosti jsou primárně ovlivňovány potřebami a chováním trhu. Společnosti ve snaze přizpůsobit se změnám zavádějí nové formy organizační struktury a tak stále více společností využívá informační a komunikační technologie a stává se virtuální.

Jedním z hlavních důvodů je snaha o dosažení konkurenční výhody společnosti – ve snaze přežít v dynamických podmínkách současného podnikání jsou společnosti nuceny rychleji reagovat, více se orientovat na zákazníka, ještě více snižovat náklady a právě virtualita jim umožňuje zvýšit konkurenceschopnost.

Druhým důvodem je existence geografických hranic, které v posledních desetiletích ztrácejí na významu – především po vstupu České republiky do Evropské unie a otevření trhu přináší virtualita nový prostor k podnikání.

Společnost je v neposlední řadě motivována úsporou nákladů. Zvyšující se náklady na dopravu a cena lidských zdrojů činí z osobního kontaktu stále dražší položku, z toho důvodu se osobní kontakt upřednostňuje jen v nevyhnutelných případech.

Virtuální vztahy přinášejí, s ohledem i na další provozní záležitosti, soustavnou úsporu nákladů. Všechny tyto důvody lze považovat za impulz k tomu, aby společnost uvažovala o virtuální podobě svého podnikání. Jak bylo naznačeno výše, v úvahu připadají dvě možnosti virtuálního působení a to virtuální společnost (úplná virtualita – vytvoření, zcela virtuální společnosti) a virtuální organizační struktura (částečná virtualita – virtuální spolupráce).

5.2 DEFINICE POJMŮ VIRTUÁLNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

Teoretické vymezení pojmů virtuální organizace a virtuální organizační struktura se na první pohled jeví jako jednoduchý úkol, nicméně přesné stanovení definice není jednoduché ani jednoznačné. Teorie virtuálních společností je poměrně novou oblastí managementu, v níž se ještě nepodařilo ustálit a ujasnit samotnou terminologii a názvosloví, ale ani názory odborníků. V publikacích a článcích jednotlivých autorů se tedy můžeme často setkat se stejnými termíny majícími různý význam, popřípadě s různými termíny označujícími shodnou problematiku.

Za příčinu nejednotnosti existující terminologie můžeme také považovat fakt, že problematice virtuální organizace se v České republice věnuje jen málo autorů.⁵² Většina odborné literatury prozatím existuje pouze v anglickém jazyce. Česká terminologie vykazuje ještě více nesrovnalostí než terminologie anglická.

⁵² Např. J. Dědina a M. Malý.

Autorka souhlasí s názorem některých autorů,⁵³ že v teorii managementu dodnes neexistuje přesná definice virtuálního organizování. Pro příklad je dále uvedeno několik českých i zahraničních (dle autorky disertační práce neúplných a nepřesných) definic, z kterých jasně vyplývá nejednotnost terminologie:

„Virtuální organizace je geograficky rozptýlená organizace, jejíž práce je koordinována prostřednictvím elektronické komunikace.“⁵⁴

Virtuální organizace je společnost „bez provozní základny odkud jsou moderními komunikačními prostředky na smluvním základě zabezpečeny vývoj, výroba i distribuce.“⁵⁵

„Virtuální organizace je dočasná nebo trvalá síť nezávislých firem – dodavatelů, zákazníků a dokonce i konkurentů - spojených informačními a komunikačními technologiemi, aby vzájemně sdíleli dovednosti, náklady a přístup ke svým trhům. Model organizace je pružný a flexibilní – skupina spolupracovníků se může rychle sestavit, aby využila určitou příležitost. Jakmile je cíl dosažen, skupina je většinou rozpuštěna. V nejčistší formě tohoto konceptu se každá firma, která se spojuje s ostatními, aby vytvořila virtuální organizaci, na ní podílí jen tým, co považuje za klíčové kompetence. Ve vývoji virtuálních organizací hrají ústřední roli technologie. Týmy lidí v různých organizacích spolupracují prostřednictvím počítačových sítí v reálném čase, a to spíše paralelně než sekvenčně.“⁵⁶

„Podstata (virtuální organizace – poznámky autorky) spočívá v tom, že se určitý počet menších organizací dohodne na využívání informačních kanálů jako na hlavním komunikačním médiu. Pomocí těchto kanálů pak komunikuje s ostatními členy této nově vzniklé, tzv. virtuální organizace.“⁵⁷

⁵³ KWON, Y., et al. (2003).

⁵⁴ SKYRME, D.,J. (online).

⁵⁵ VEBER, J. (2000).

⁵⁶ WELCH, J., BYRNE, J. H. (2006).

⁵⁷ DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

Na virtuální organizace, tak jak jsou naznačeny v definicích výše, je nahlíženo ze dvou úhlů pohledu a to jako na (1) *virtuální organizaci*, jejíž prvky jsou prostorově rozptýleny a komunikují prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, společnost se může plně zaměřit jen na takové činnosti, v nichž má největší konkurenční výhodu oproti svým konkurentům, a ostatní činnosti outsourcovat od externích subjektů; nebo jako na (2) *virtuální organizační strukturu*, tedy skupinu společností (klasických i virtuálních), které se spojují za účelem dosažení určitého (společného) cíle a využívají synergického efektu spolupráce.

V dalším textu je pozornost věnována přesnému vymezení termínů virtuální organizace a virtuální organizační struktura a vysvětlení rozdílu mezi nimi.

5.2.1 Virtuální organizace

Abbe Mowshowitz, profesor z City University of New York, v osmdesátých letech minulého století jako první nabídl definici virtuální organizace založenou na důsledném oddělení požadavků od způsobu jejich provedení. Jak bylo naznačeno výše, jednoznačná definice virtuální organizace ale prozatím neexistuje.

Můžeme však vyzorovat znaky virtuální organizace, které většina autorů⁵⁸ ve svých definicích uvádí:

- existence a fungování založené na informačních a komunikačních technologiích;
- fungování zaměřené na klíčové kompetence;
- flexibilita, neformálnost;
- nižší stupeň hierarchického uspořádání;
- možné geografické rozptýlení vyvolávající kulturní odlišnosti;
- rychlejší reakce na přání zákazníků, pro které je společnost snadněji dostupná.

⁵⁸ Např. Kolektiv autorů: *Virtuální organizace vs. klasická organizace*. (online), DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005) a další.

Existence virtuální organizace je umožněna/podmíněna kvalitním fungováním informačních technologií a zejména výměnou informací. Ve virtuální organizaci mohou být procesy geograficky rozptýleny, proto musí jednotlivé prvky společnosti spolupracovat velmi těsně. Tyto nové charakteristiky vedou ke změnám mnoha řídicích a technologických procesů. Virtuální organizace proto klade mimořádný důraz na informace a jejich přenos, znalosti a týmovou práci na dálku. To vše vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility, nižšímu stupni formálnosti⁵⁹ za předpokladu vysoké intenzity a kvality práce s informacemi, komunikace a distribuce zdrojů.

Fungováním zaměřeným na klíčové kompetence je myšleno maximální využití konkurenční výhody, tedy zaměření se na jedinečné know-how, zkušenosti, dovednosti a/nebo zdroje, kterými společnost disponuje.

Flexibilita je do jisté míry stěžejní vlastností virtuální organizace a s jistou nadsázkou můžeme konstatovat, že i synonymem pro virtuální organizaci a to díky přizpůsobování se prostředí, včasnému reagování na vývoj trhu a inovacím. Přizpůsobivost těmto okolnostem je determinována i plošší hierarchickou strukturou, která umožňuje vyšší míru samostatnosti rozhodování jednotlivých subjektů a vede k rychlejšímu fungování společnosti jako celku.

Využití virtuální organizace nabývá na významu především díky tomu, že v silném konkurenčním prostředí dokáže efektivně snižovat náklady, pružně reagovat na změny ve svém okolí, přesněji vyhovět požadavkům zákazníků a být pro ně snadněji dostupná nehledě na čas a prostor, v neposlední řadě efektivně nakládat s disponibilními zdroji.

5.2.2 Hlavní rozdíly mezi tradičním a virtuálním pojetím společnosti

Existuje několik charakteristických znaků, kterými se virtuální společnosti odlišují od těch klasických. Znaky jsou shrnuty v tabulce:

⁵⁹DĚDINA, J., MALÝ, M. (2005).

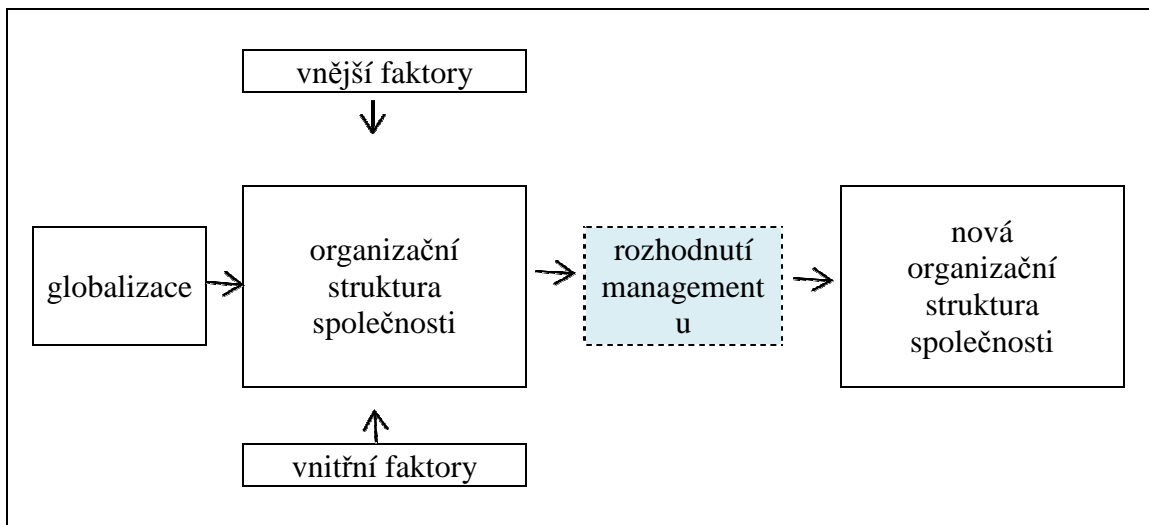
Tabulka 2: Hlavní rozdíly mezi tradiční a virtuální společnostmi

| | společnost | |
|------------------------------|--|--|
| | klasická | virtuální |
| fyzická existence | - geograficky centralizovaná - existence sídla | - geograficky rozptýlená |
| informace | - převládá distribuce informací - vertikální směr toku - fyzické předávání informací | - převládá přístup k informacím - horizontální i vertikální tok - elektronické předávání informací |
| komunikace | - periodická - převládá osobní | - nepřetržitá - převládá neosobní - elektronická |
| organizační struktura | - méně pružná - hierarchická | - pružná - přizpůsobivá okolnostem - méně hierarchických stupňů |
| řízení | - manažer řídí, určuje - příkaz - kontrola - shora – dolů | - manažer vytváří příležitost - delegování rozhodovací pravomoci - spolupodílení na řízení |
| zdroje | - centralizované - hromadění zdrojů | - geograficky rozptýlené - sdílení zdrojů |

Zdroj: vlastní zpracování

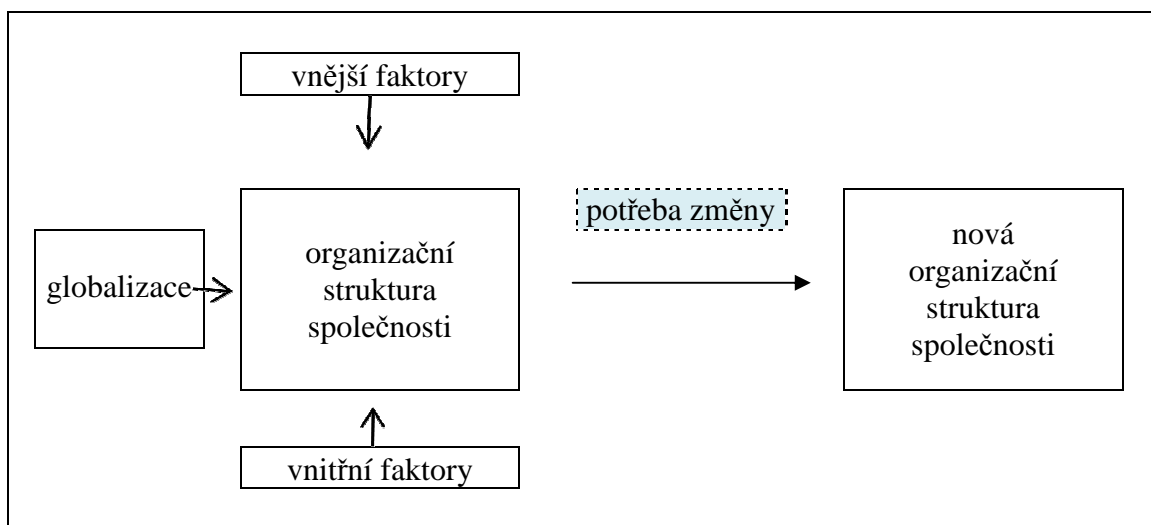
Struktura klasické společnosti má tendenci vytvářet centralizované, hierarchické uspořádání, její přeměna je posloupností kroků a reakcí řízených managementem společnosti se snahou reflektovat změny v okolním prostředí. Zatímco struktura virtuální organizace je mnohem více flexibilní, proměnlivá – na základě toku a zpracování informací průběžně reaguje na změnu a přetváří se dle potřeby.

Obrázek 14: Změna organizační struktury v klasické společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15: Změna organizační struktury ve virtuální společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Virtuální organizační struktura

Koncept virtuální organizační struktury byl v základní podobě představen na počátku osmdesátých let minulého století, v průběhu devadesátých let dostal náčrt virtuální organizační struktury konkrétnější podobu a v polovině devadesátých let představila americká vláda první pilotní projekt. Trvalo více než deset let, než se v odborné literatuře objevila definice – nejprve obecného pojmu virtuální organizace, později i definice virtuální organizační struktury.

Níže jsou nabídnuty některé definice, které dle názoru autorky, nejvíce vystihují podstatu spolupráce v rámci virtuální organizační struktury společnosti:

Virtuální organizační struktura vzniká v okamžiku, kdy se již existující společnosti snaží maximalizovat výhody nabízené využitím informačních a komunikačních technologií, takovým způsobem, že spolupracují a na venek (vůči zákazníkům a dodavatelům) vystupují jako jeden celek.⁶⁰

Virtuální organizační struktura vzniká na základě dohody samostatných společností za účelem spolupráce, sdílení informací a dosažení společného cíle.⁶¹

Virtuální organizační struktura kombinuje kompetence a znalosti různých spolupracujících společností.⁶²

I přes to, že přesnou a jednotnou definici pojmu virtuální organizační struktura v odborné literatuře⁶³ nenajdeme, můžeme definovat hlavní znaky, které virtuální organizační strukturu charakterizují: jedná se o spolupráci mezi *právně a ekonomicky* nezávislými subjekty, která je založena na vzájemné *důvěře*, sdílení *informací* a *znalostí*, zaměřena na klíčové *konkurenční dovednosti*, vystupující jako jeden *celek* za účelem dosažení *společného cíle*.

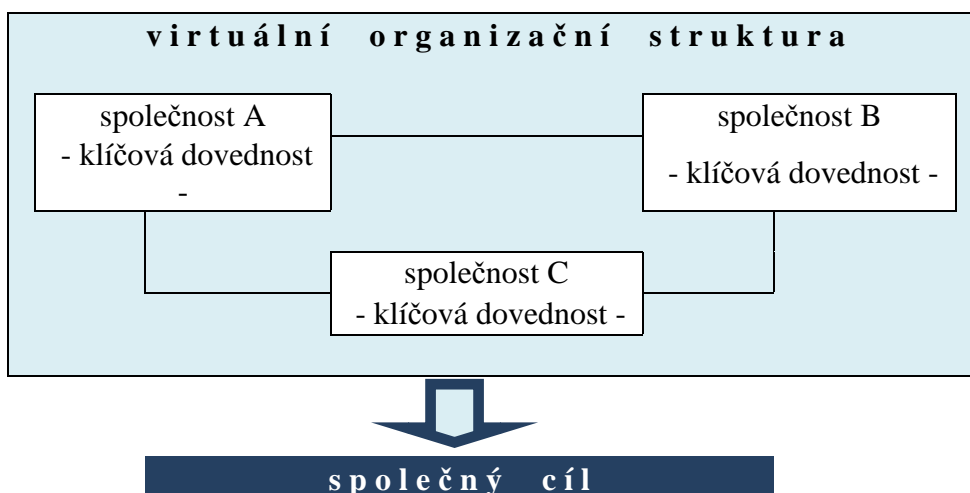
⁶⁰ HALARIS, Ch., et al. (2001).

⁶¹ LETHBRIDGE, N. (online).

⁶² MAGRETT, J (1998).

⁶³ Např. APPLGATE, L. (1994), LETHBRIDGE, N. (online), YAGER, S. (online) a další.

Obrázek 16: Základní podoba virtuální organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Virtuální organizační struktura je dočasným seskupením spolupracujících subjektů. Toto seskupení je však zcela účelové a vázané pouze na aktuální situaci na trhu. Z tohoto důvodu je výběr partnerů pro virtuální organizační strukturu založen na schopnosti jednotlivých subjektů přispět vlastní aktivitou ke splnění cíle celého projektu. Virtuální organizační struktura je tvořena neomezeným počtem subjektů v rámci jedné velké skupiny, není tedy rozhodující kolik a jak velkých subjektů virtuální strukturu tvoří, ale to, co mohou jednotliví partneři nabídnout. Virtuální spolupráce je založena na rovnocenném partnerství všech subjektů. Každý partner přispívá ke společnému cíli tím nejlepším, co je schopen nabídnout. Hlavním přínosem takovéto spolupráce je sdílení informací, přístup na různé trhy, k zaměstnancům i technologiím.

Současná ekonomická krize staví společnosti do nové situace, ve které musí počítat s omezením dosavadních možností i zdrojů. V důsledku ekonomické recese se bude management společnosti snažit přizpůsobit nové situaci na trhu a mimo jiné bude nucen změnit strukturu společnosti za takovou, která bude pružně reagovat na ekonomickou situaci. Lze tedy očekávat, že virtuální organizační struktura nabude na významu.

Pro ujasnění termínů virtuální organizace a virtuální organizační struktura jsou hlavní rysy obou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 3: Rozdílné pojetí virtuální organizace a virtuální organizační struktury

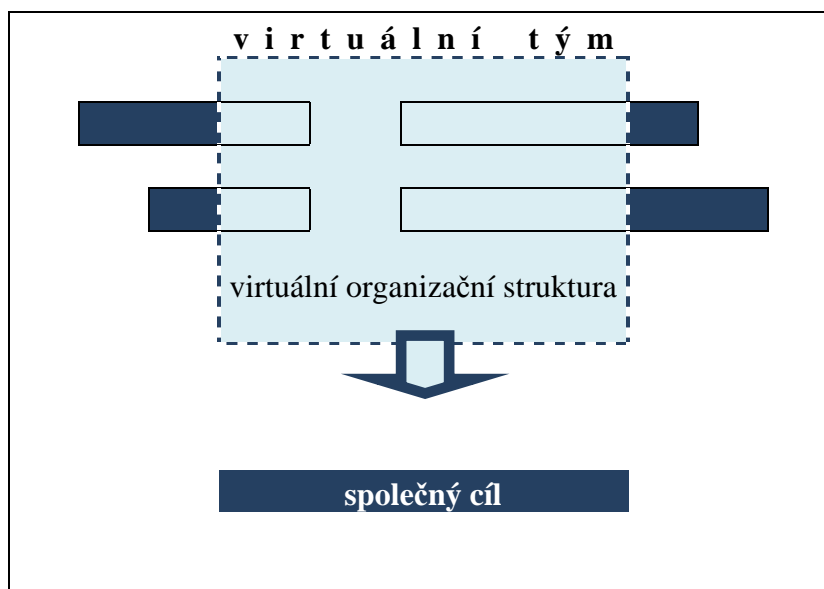
| virtuální organizace | virtuální organizační struktura |
|---|--|
| - vznik nové, virtuální společnosti | - vznik virtuální spolupráce |
| - právní subjektivita | - bez právní subjektivity |
| - tvořena jednotlivci | - tvořena společnostmi |
| - zákazník si vybírá produkt z nabídky: volí dle nabízených charakteristik | - charakteristická jedinečností: zákazník určuje hlavní charakteristiky |
| - nese celé riziko | - sdílení rizik projektu |
| - vlastní klíčové zdroje a znalosti | - sdílení zdrojů a znalostí |
| - vlastní cíl | - společný cíl |

Zdroj: vlastní zpracování

6 VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VS VIRTUÁLNÍ TÝM

Šestá kapitola disertační práce je věnována klíčovým vlastnostem virtuálního týmu. Vydeme-li totiž z charakteristiky virtuální organizační struktury nabídnuté v kapitole *Vymezení pojmů virtuální organizace vs. virtuální organizační struktura* a to sice, že spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je založena na rovnocenném partnerství všech subjektů, které přispívají ke splnění společného cíle, můžeme dovést, že virtuální organizační struktura vlastně představuje specifický druh týmu. „Tým je ... skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují⁶⁴ a v níž po stanovenou dobu podávají její členové společný výkon“⁶⁵. Nicméně se s charakteristikou virtuálního týmu nemůže plně ztotožnit, protože spolupráce v rámci virtuální organizační struktury nabývá dvou rozměrů a to sice týmová práce v rámci společnosti a současně virtuální týmová spolupráce s ostatními subjekty virtuální organizace. Virtuální organizační struktura tak vytváří novou, specifickou formu virtuálního týmu, formu svého druhu.

Obrázek 17: Virtuální organizační struktura jako virtuální tým



Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁴ ADAIR, J. (1994).

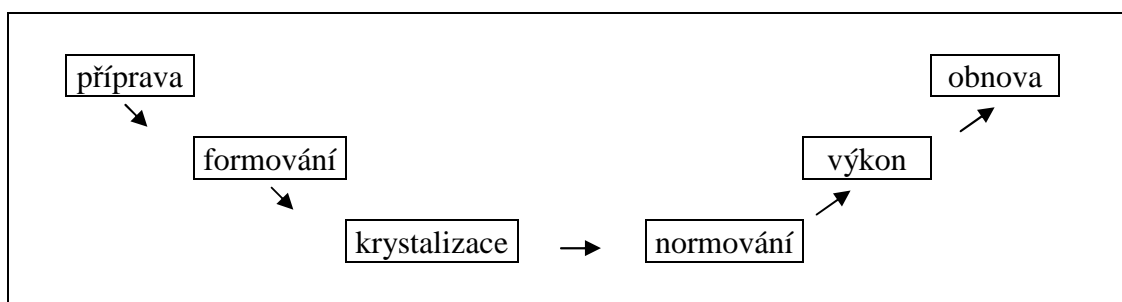
⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. (2001)

Jedním z nejčastějších důvodů pro vznik takovýchto virtuálních týmů je využití synergického efektu spolupráce, integrace a sdílení znalostí a dovedností a v neposlední řadě úspora času a nákladů na budování vztahů.

6.1 TVORBA VIRTUÁLNÍHO TÝMU

Typy úkolů a projektů, které řeší virtuální týmy, se nikterak zásadně neliší od úkolů a projektů, které řeší klasické týmy. Dokonce i vznik virtuálního týmu vykazuje podobné zákonitosti jako tým klasický. Následující obrázek shrnuje proces budování klasického týmu:

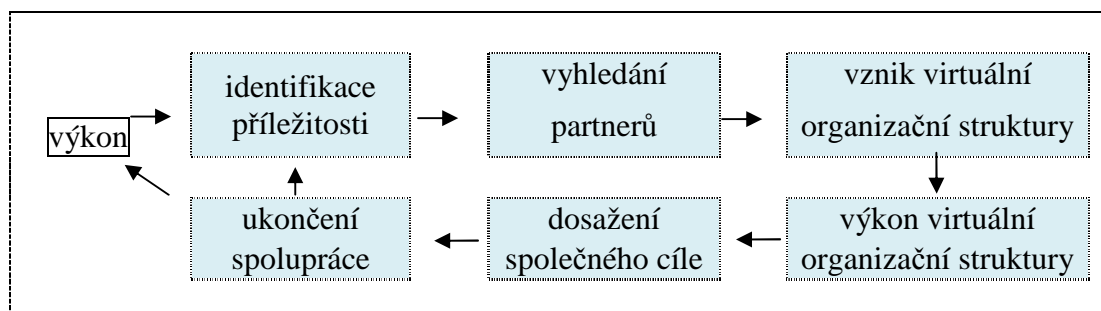
Obrázek 18: Proces budování týmu



Zdroj: NĚMĚČEK, P., ZICH, R. (1995)

Následující obrázek shrnuje podobnosti a rozdílnosti tvorby virtuálního a klasického týmu. Ukazuje, že klasický tým může ve fázi výkon identifikovat příležitost a vytvořit nový – virtuální tým a spolupracovat s dalšími společnostmi v rámci virtuální organizační struktury.

Obrázek 19: Životní cyklus virtuální organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Blízká spolupráce společností s doplňujícími se činnostmi podnikání není žádnou novinkou. Má dlouhou tradici například v projektovém řízení. Nicméně rychlý rozvoj telekomunikačních a informačních technologií umožnil vznik nové formy spolupráce. Životní cyklus virtuální týmové spolupráce se skládá z šesti fází, jež byly naznačeny na předcházejícím obrázku. Prvním krokem je uvědomění si příležitosti virtuální spolupráce, následuje vyhledání vhodných partnerů, vznik virtuální organizační struktury, spolupráce směřující k dosažení společného cíle a zánik virtuální organizační struktury.

- **výkon:** společnost – potenciální partner spolupracující v rámci virtuální organizační struktury – má vlastní firemní strategii, zdroje, se kterými hospodaří, usiluje o splnění vytyčeného cíle;
- **identifikace příležitosti:** společnost v rámci výkonu monitoruje dění v okolí za účelem včasného rozpoznání nové podnikatelské příležitosti;
- **vyhledání partnerů:** je třeba, aby společnost pro identifikovanou příležitost analyzovala konkrétní požadavky a vyhledala odpovídající partnery pro spolupráci;
- **vznik virtuální organizační struktury:** spojením společností s patřičnými konkurenčními výhodami potřebnými ke splnění projektu vzniká virtuální organizační struktura;
- **výkon virtuální organizační struktury:** během této fáze společnost buď vykonává obě své role – tedy pokračuje ve vlastních aktivitách a zároveň spolupracuje v rámci virtuální organizační struktury nebo se soustředí jen na spolupráci v rámci virtuálního týmu. V rámci virtuální organizační struktury jsou pak jednotlivé aktivity vykonávány na základě společné dohody o rozdělení úkolů mezi jednotlivé členy;

- **dosažení společného cíle:** smyslem spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je dosažení společného, předem definovaného cíle;
- **ukončení spolupráce:** toto je závěrečná fáze spolupráce, v rámci které dochází k vypořádání mezi společnostmi.

Následně (1) se každý z partnerů zaniklé virtuální organizační struktury vrací k výkonu svých samostatných aktivit, (2) usiluje o identifikaci nových příležitostí, (3) anebo se spolupráce s konkrétními partnery osvědčila natolik, že se společnost soustředí na vyhledávání projektů pro další vzájemnou spolupráci.

6.2 KLIMA VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Virtuální organizační struktury s ohledem na své zaměření a působení vykazují jisté společné charakteristiky utvářející týmové klima.⁶⁶ Mezi tyto charakteristiky patří především:

- členům virtuální organizační struktury musí být jasně definován *účel spolupráce*, její *cíl* a *způsob dosažení cíle*;
- členové virtuální organizační struktury *participují* na fungování spolupráce jednak plněním úkolů, ale také sdílením informací;
- členové jsou navzájem schopni vyjádřit své *názory*, diskutovat je, naslouchat potřebám ostatních a v případě potřeby jsou ochotni respektovat rozdílné názory ostatních subjektů virtuální organizační struktury;
- schopnost otevřené *komunikace* jako prevence případných nedorozumění a problémů;
- *přiměřená míra neformálních vztahů* napomáhá rozvoji vzájemných vztahů urychlujících komunikaci a upevňujících vazby mezi členy;

⁶⁶ MEALIEA, L., W., LATHAM, G., P. (1996).

- jasné rozdělení *pracovních úkolů* a *rolí* v týmu a s tím související přesné vymezení *odpovědností* a *pravomocí* členů virtuální organizační struktury.

6.3 ROLE ČLENA VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Literatura⁶⁷ uvádí několik přístupů, jak charakterizovat role člena týmu – např. vzhledem k udržení týmu, vzhledem k úkolu, individuální negativní role atd. S ohledem na zaměření disertační práce jsou níže nabídnuty jednotlivé role člena virtuální organizační struktury vzhledem k úkolu.

Mezi role, kterými jednotliví členové spolupracující v rámci virtuální organizační struktury přispívají ke zdárnému průběhu spolupráce a uspokojivému splnění cíle, patří především:

- *iniciátor*: člen, který iniciuje nové podněty;
- *vyhledávač dat*: člen, jež svou aktivitou zajišťuje relevantní data;
- *poskytovatel informací*: člen, který sdílí s ostatními nejen data, ale i informace;
- *poskytovatel názorů*: vysloví a ostatním členům dá k dispozici své názory a úsudky;
- *rozvíječ*: člen navazující na vyřčené a odvozující další fakta;
- *koordinátor*: dbá na vzájemné vazby aktivit a jejich směřování směrem ke splnění společného cíle;
- *hodnotitel*: jeho přínos spočívá v porovnání a srovnání vůči vytyčenému cíli.⁶⁸

Je pochopitelné, že všechny výše uvedené role členů týmu se prolínají a kombinují. Je naprosto obvyklé, že jeden člen týmu působí ve více rolích. Jako příklad můžeme uvést roli člena poskytujícího informace, která ve virtuální organizační struktuře nabývá na důležitosti, dokonce správný výkon této funkce je klíčový pro správné fungování celé struktury. Z tohoto důvodu by roli člena poskytujícího informace měli jistou měrou vykonávat všichni členové.

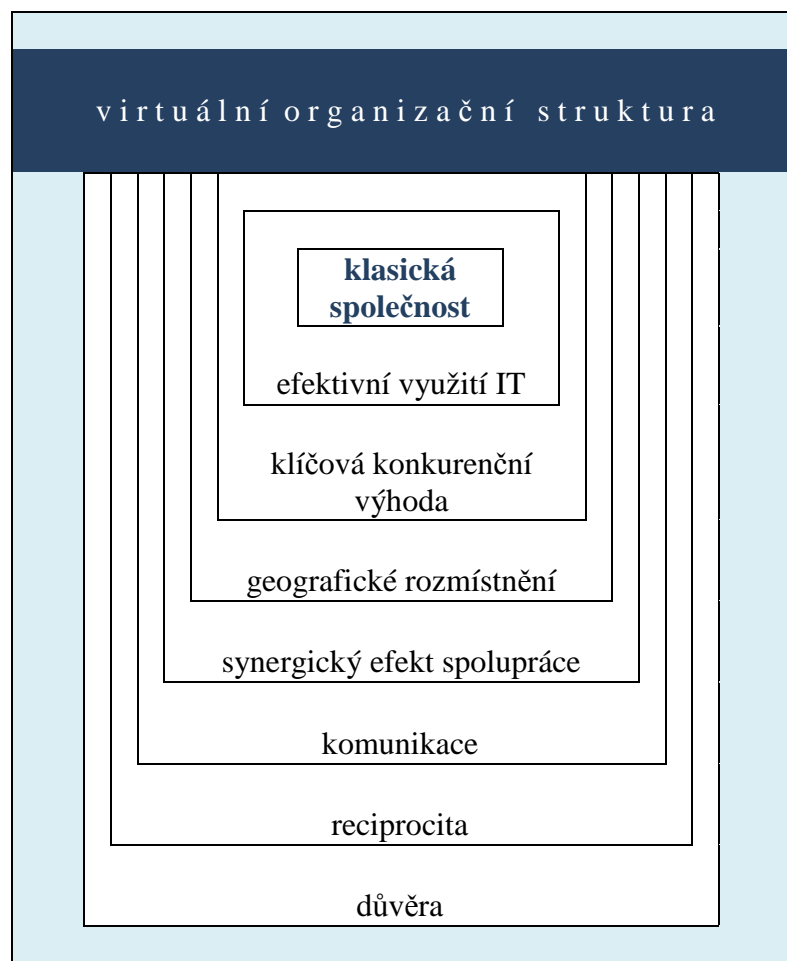
⁶⁷ ADAIR, J. (1994).

⁶⁸ NĚMĚČEK, P., ZICH, R. (1995).

7 CHARAKTERISTIKY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Sedmá kapitola disertační práce shrnuje základní charakteristiky virtuální organizační struktury. Pochopení, jakými aktivitami se členské společnosti podílejí na vzniku virtuální organizační struktury, nám umožní definovat způsob zapojení společností a znaky pro ně charakteristické.

Obrázek 20: Základní podoba virtuální organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka:

Máme-li charakterizovat virtuální organizační strukturu, musíme si uvědomit, že členské společnosti, které ji tvoří, jsou právně samostatné společnosti, s vlastním managementem, způsobem řízení a vlastními pravidly. Členská společnost musí tedy jednat jednak jako člen virtuální organizační struktury, jednak jako nezávislý subjekt.

7.1 EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A TELEKOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ ⁶⁹

Nezbytným předpokladem podmiňujícím vznik úspěšné virtuální organizační struktury je efektivní využití informačních a telekomunikačních technologií, které jsou základní složkou, stavebním kamenem, bez jejichž existence by neexistovala ani virtualita spolupráce. Členové virtuální organizační struktury totiž při vzájemné komunikaci a sdílení dat používají častěji elektronickou komunikaci (např. e-mailovou korespondenci, telefon, videokonference), než klasickou – osobní komunikaci. Využívání elektronické komunikace je důsledkem geografického rozptýlení členů virtuální organizace, kteří spolupracují, aniž by museli být shromážděni na konkrétním místě. Virtuální organizační struktura tedy při výběru partnerů není vázána polohou, nýbrž jejich schopnostech přispět co nejefektivněji ke splnění cíle, díky čemuž má virtuální organizační struktura vyšší potenciál dosáhnout lepších výsledků, než klasická společnost.

Přestože technologie umožňující spojení existovaly již v minulosti, jejich poměrně vysoká cena a nekompatibilita přenosu dat neposkytly dostatečné zázemí pro vznik virtuálních organizačních struktur. To poskytly teprve moderní informační technologie umožňující nejen přenos dat, ale i jejich vyhodnocování a uchování. Další nepochybnou výhodou je skutečnost, že v důsledku standardizace procesů přenosu nepotřebují uživatelé ke zpracování a uchování dat specifické technologické znalosti.

Díky těmto okolnostem se zrychlil, zjednodušil a zefektivnil přenos dat při současném zvýšení kvality přenosu a snížení transakčních nákladů. Byly tak vytvořeny podmínky pro vznik virtuálních organizačních struktur.

Informační technologie propojují jednotlivé prvky virtuální organizační struktury a nahrazují tak přímý kontakt mezi jednotlivci. Z toho důvodu musí umožnit vzájemnou komunikaci, sdílení, zpracování, předávání a uchování různých typů a forem dat a informací. Je účelné stanovit pravidla přístupu a možnosti vyhledávání informací pro takové osoby, které je potřebují k výkonu své práce v rámci virtuální organizační struktury.

⁶⁹ Jako základ pro zpracování této podkapitoly byly použity: PUTNAM, L. (2001), VOŘÍŠEK, J. (1997).

Popis a charakteristika jednotlivých aplikací, databází, systému a datových skladů nejsou předmětem této práce.

Jak je patrné z obrázku *Základní podoba virtuální organizační struktury*, kvalitní informační a komunikační technologie jsou nezbytnou, ale nikoliv dostačující podmínkou úspěšné virtuální organizační struktury, kterou determinují i další atributy úspěšného fungování, jež jsou blíže vysvětleny v následujících podkapitolách.

7.2 KLÍČOVÁ KONKURENČNÍ VÝHODA

Druhým krokem klasické společnosti, která se rozhodne vstoupit do virtuální organizační struktury, je uvědomění si vlastní nejsilnější konkurenční výhody, tedy zaměření se právě na takovou oblast činnosti, ve které je společnost schopna vytvořit hodnotu pro své zákazníky. Hodnota může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.⁷⁰ Nutností se stává udržet si získanou konkurenční výhodu dlouhodobě, jinak se společnost stane nekonkurenceschopnou, a tedy nevýhodným partnerem pro setrvání ve virtuální organizační struktuře. Společnost má k dispozici následující strategie pro získání a udržení si konkurenční výhody:

- strategie **vůdčího postavení v nákladech**, při které společnost dosahuje konkurenční výhody tím, že se snaží minimalizovat náklady na nejnižší možnou úroveň. Strategická hodnota této výhody je závislá na její dlouhodobé udržitelnosti, kdy konkurenční společnosti nebudou schopny příčiny této výhody okopírovat nebo napodobit;
- strategie **diferenciace**, spočívající v odlišnosti na základě jedinečnosti, již si zákazník cení více, než nízké ceny. Společnost získává výhodu oproti konkurenci tím, že ke svému výrobku či službě poskytne zákazníkovi něco navíc, nějakou hodnotu, za kterou je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. Dlouhodobá udržitelnost konkurenční výhody založené na diferenciaci

⁷⁰ PORTER, M., E. (1993).

je podmíněna dvěma faktory: (1) schopností zákazníka uvědomit si přidanou hodnotu a (2) udržením diferenciací, tedy neschopností konkurence napodobit přidanou hodnotu;

- **fokus** strategie je založena na výběru, společnost se soustředí na úzký segment a snaží se maximálně přizpůsobit tomuto segmentu své výroby nebo služby. A následně kombinuje obě předešlé strategie, tedy společnost v segmentu dosáhne výhody nejnižších nákladů, nebo v daném segmentu dosáhne výhody diferenciací.⁷¹

Klíčová konkurenční výhoda, klíčová kompetence mohou být data, informace, znalosti, zkušenosti, technologie, know-how, kontakty nebo jiné zdroje, které přináší jednotlivé společnostmi ve prospěch virtuální organizační struktury a jejichž kombinací dosahuje virtuální organizační struktura vyšší konkurenceschopnosti. Z charakteristiky virtuální organizační struktury vyplývá, že její jednotliví členové mohou své klíčové kompetence uplatňovat i v jiných projektech nebo v rámci vlastní činnosti.

Pro udržitelnou konkurenceschopnost není dostačující pouze dosažení konkurenční výhody, ale je třeba neustále se přizpůsobovat novým požadavkům trhu, pružně reagovat na změny, hledat nové oblasti působení a snažit se připravit na budoucí situaci např. zapojením zákazníků do vývoje nových produktů.⁷²

Virtuální organizační struktura, potažmo jednotlivé společnosti, které ji tvoří, by měly vycházet z principů *učící se organizace*, jež se sama neustále transformuje, sbírá informace a zkušenosti od svých zákazníků, konkurentů i spolupracujících společností. Soustavně tak zvětšuje spektrum kompetencí a je schopna pružně měnit svou pozici a roli na trhu.⁷³

⁷¹ PORTER, M., E. (1993).

⁷² SHAO, Y., LIAO, S., WANG, H., A. (1998).

⁷³ DALE, M. (2001).

7.3 GEOGRAFICKÉ ROZMÍSTNĚNÍ A SYNERGICKÝ EFEKT

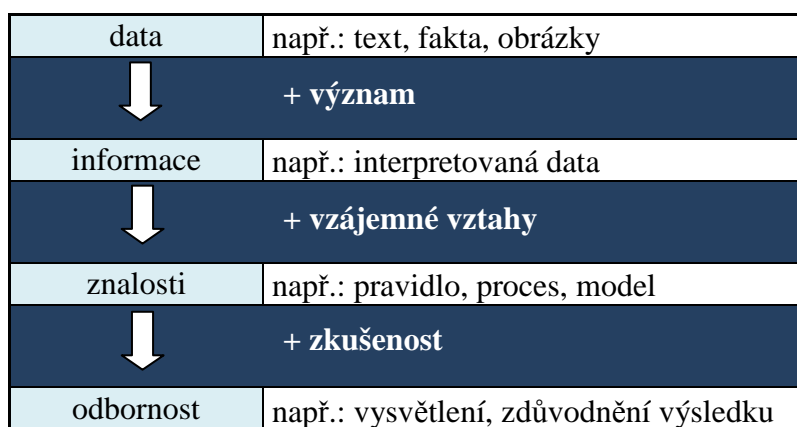
Spolupráce již není limitována geografickým umístěním partnerů, je tak umožněna kooperace vzdálených společností, využívajících dosud nedostupný synergický efekt vzájemné (dříve nemyslitelné nebo příliš nákladné) spolupráce.

7.4 KOMUNIKACE

Komunikace je výměna informací mezi stranami. Pokud společnost usiluje o efektivní dosažení svých cílů, musí prostřednictvím manažerů sladit své záměry s pracovními výkony jednotlivých zaměstnanců a včasně je informovat o strategických změnách. Každý jeden člen musí znát svůj úkol a vědět, jak jeho splnění přispěje k dosažení společného cíle.

Virtuální organizační struktura v tomto ohledu přináší jistá úskalí, protože její členové komunikují převážně prostřednictvím elektronické komunikace, která s sebou přináší značné úspory v podobě snižování nákladů, na druhou stranu je výrazně rychlejší a náročnější na zvládnutí. Tak, jak roste množství informací, které spolupracující subjekty navzájem komunikují, stává se klíčovou schopnost rozeznat ty informační zdroje, které jsou v daný okamžik potřebné a důvěryhodné. Proto je účelné uvědomit si jejich hierarchické členění:

Obrázek 21: Hierarchické členění informačních zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování na základě lit.⁷⁴

⁷⁴ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007).

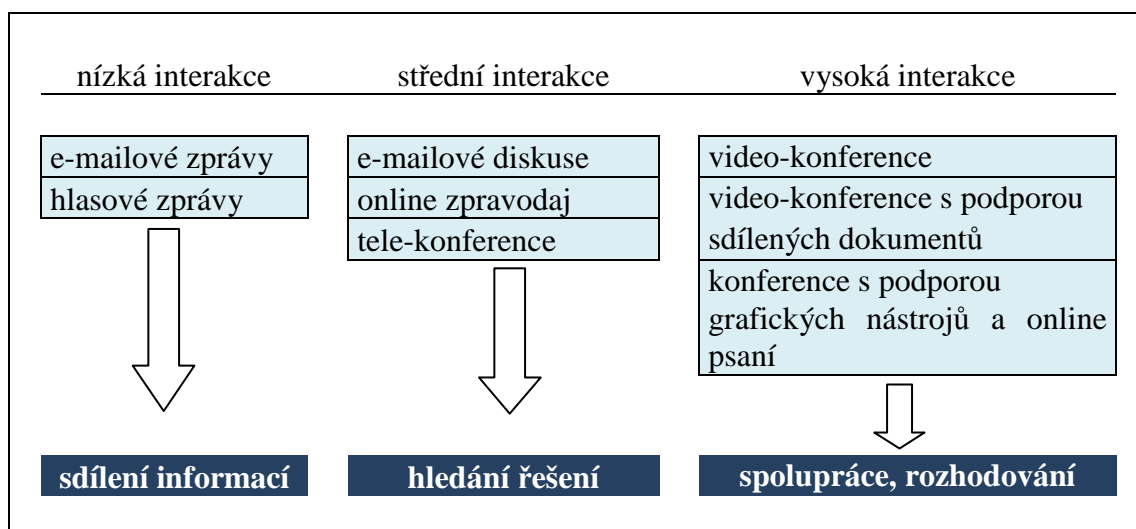
S vědomím výše uvedeného na obrázku *Hierarchické členění informačních zdrojů* bude nadále v textu používán termín *informace* pro označení všech informačních zdrojů.

V rámci každé skupiny, jejíž členové si navzájem předávají informace, vzniká komunikační struktura s jasně stanovenými rolemi a statusy, směrem a pravidly komunikace mezi jednotlivými stupni struktury. Roztroušenost navzájem komunikujícího týmu komplikuje konsensus členů na rolích a odpovědnosti, což může vést k nejasné odpovědnosti za dodržování pravidel komunikace a neschopnosti efektivně předávat informace. Pochopení komunikační struktury virtuální spolupráce je nelehký, ale stěžejní úkol, protože komunikace členů virtuální organizační struktury je klíčovým atributem úspěchu celé spolupráce. Jestliže se komunikující subjekty setkávají pravidelně a často osobně, mohou lépe vyhodnotit přesnost a pochopení vzájemných sdělení a poskytnout si zpětnou vazbu. S růstem vzdálenosti komunikujících subjektů roste i míra zkreslení předávaných informací.

Jedním z dalších úskalí elektronické komunikace je rozpoznání kvality informace. Kvalitu informace můžeme hodnotit dle následujících kritérií:

- **důvěryhodnost:** informace pochází z ověřeného zdroje;
- **přesnost:** do jaké míry je informace úplná, výstižná, bezchybná, přesná a jak reflektuje skutečnost;
- **včasnost:** příslušná informace je k dispozici během přiměřeného časového období;
- **relevance:** informace je vyhovující pro danou potřebu a má patřičný význam;
- **přiměřenost:** informace je v požadovaném formátu – neobsahuje tedy ani příliš mnoho, ani málo detailů;
- **srozumitelnost:** struktura informace odpovídá požadavkům cílové skupiny uživatelů.

Obrázek 22: Volba formy komunikace vzhledem k výsledku



Zdroj: vlastní zpracování na základě lit.⁷⁵

Vzhledem k zapojení velkého počtu osob do spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je komunikace v počáteční fázi nahodilá, bez přesných zákonitostí a pravidel, díky ustálení zákonitostí se postupně stává výkonnější, tak jak jsou nastavena pravidla např. pro maximální možnou dobu reakce na zprávu nebo určování důležitosti zasílaných zpráv.

Za zdroj komunikačních problémů můžeme rovněž označit dominanci určité skupiny vyplývající například ze silného postavení dovozeného ze zázemí mateřské společnosti nebo s dominancí skupiny, která je nejpočetněji zastoupena.⁷⁶

Pokud v rámci virtuální organizační struktury spolupracují i zahraniční subjekty, můžeme se setkat jazykovou bariérou. Ve většině případů se volba dorozumívacího jazyka řídí podle dominance jedné skupiny, popřípadě se jako prostředek dorozumívání použije Anglický jazyk. Je-li některý s členů vybaven špatnými jazykovými znalosti, může dojít k jeho opomíjení ve vzájemné komunikaci a rozhodování, a to právě z důvodu nedostatečné schopnosti vyjádřit svůj názor a stanovisko.

⁷⁵ BUESSING, A., HUCZYNSKI, A. (2004).

⁷⁶ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007).

Nejobecnějším úskalím pro společnost přecházející od klasické k elektronické formě komunikace je snaha o zavedení stejných postupů, obecným doporučením je provedení modifikace postupů podle požadavků elektronické komunikace, např. využitím vhodného prostředku komunikace, jak je shrnuta autory⁷⁷ v následující tabulce:

Tabulka 4: Využití vhodného prostředku komunikace v různých fázích spolupráce

| prostředek komunikace | činnost | | | |
|---|-------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | sdílení informací | hledání řešení | rozhodování | výkon |
| e-mailové zprávy | <i>účinný</i> | <i>málo účinný</i> | <i>neúčinný</i> | <i>málo účinný</i> |
| hlasové zprávy | <i>účinný</i> | <i>neúčinný</i> | <i>neúčinný</i> | <i>málo účinný</i> |
| e-mailové diskuse | <i>účinný</i> | <i>částečně účinný</i> | <i>málo účinný</i> | <i>neúčinný</i> |
| online zpravodaj | <i>účinný</i> | <i>neúčinný</i> | <i>neúčinný</i> | <i>neúčinný</i> |
| tele-konference | <i>účinný</i> | <i>vysoce účinný</i> | <i>částečně účinný</i> | <i>málo účinný</i> |
| video-konference | <i>účinný</i> | <i>vysoce účinný</i> | <i>částečně účinný</i> | <i>málo účinný</i> |
| video-konference se sdílenými dokumenty | <i>účinný</i> | <i>účinný</i> | <i>vysoce účinný</i> | <i>částečně účinný</i> |
| konference s podporou grafických nástrojů | <i>účinný</i> | <i>účinný</i> | <i>vysoce účinný</i> | <i>vysoce účinný</i> |

Zdroj: vlastní zpracování na základě lit.⁷⁸

Významným předpokladem afektivní komunikace je rovněž zvolení správného poměru mezi *formou komunikace*, lépe řečeno mezi druhem, množstvím a strukturou poskytovaných informací, a *rozsahem úkolu*.

7.5 RECIPROCITA

Má-li mezi partnery virtuální organizační struktury fungovat spolupráce, musí být založena na vzájemnosti poskytování informací. Pokud jeden z partnerů poskytuje neúměrné množství a/nebo kvalitu informací, vztah není vyvážený a tato nevyváženost povede k narušení vzájemných vztahů. Subjekty jsou ochotny poskytovat informace

⁷⁷ DUARTE, D.,L., SNYDER, N.,T. (1999).

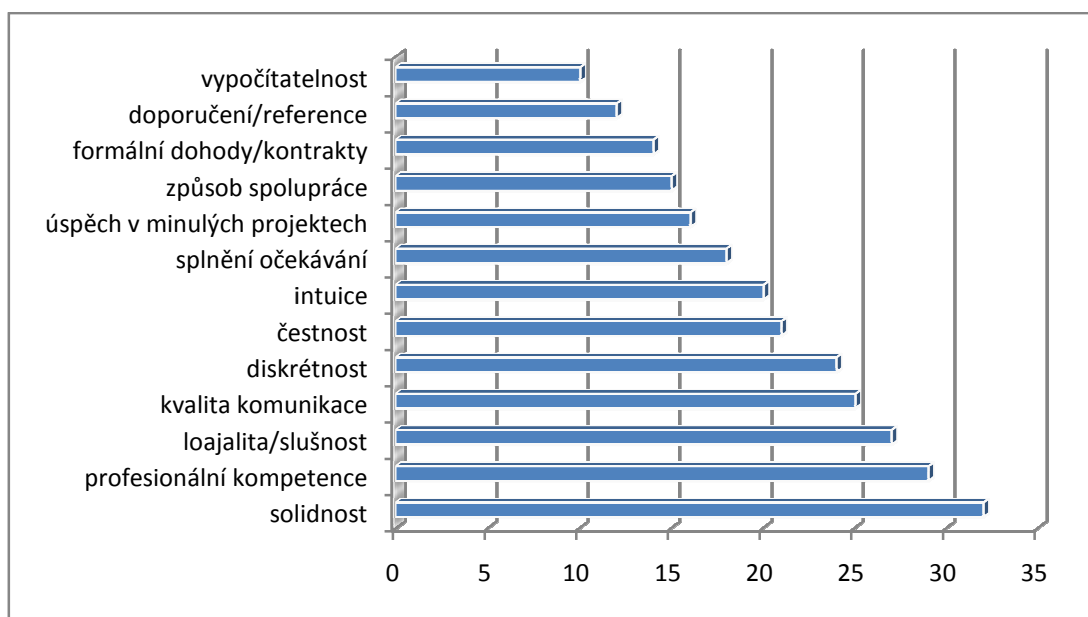
⁷⁸ DUARTE, D.,L., SNYDER, N.,T. (1999).

za předpokladu, že jim bude poskytnuto adekvátní protiplnění. Reciprocita velmi úzce souvisí se vzájemnou důvěrou mezi subjekty virtuální organizační struktury, neboť sdílení informací je důkazem důvěry mezi partnery.

7.6 DŮVĚRA

Přesto, že v klasické společnosti může být důvěra založena na ztotožnění se, respektu ke znalostem nebo zastrašování, ve virtuální struktuře je důvěra převážně budována v rámci spolupráce a její původ se nedá snadno podřadit pod jeden z nabízených základů. Pro vytvoření počáteční důvěry partnerů spolupracujících v rámci virtuální organizační struktury je vhodný osobní kontakt. Literatura⁷⁹ přináší výsledky výzkumu, který shrnuje faktory ovlivňující vytvoření počáteční důvěry mezi partnery spolupracujícími ve virtuálním prostředí.

Graf 1: Faktory ovlivňující vytvoření počáteční důvěry mezi partnery spolupracujícími ve virtuálním prostředí



Zdroj: BUESSING, A., HUCZYNSKI, A. (2004)

⁷⁹ BUESSING, A., HUCZYNSKI, A. (2004).

Dva faktory, které ovlivňuje míra důvěry mezi partnery, jsou *otevřenost a bezpečnost*. Již na první pohled tyto faktory směřují proti sobě: na jedné straně společnost od svých partnerů vyžaduje maximální otevřenost, na druhé straně má obavy z poskytnutí přílišného množství detailů o společnosti (o svých procesech, bezpečnostních pravidlech, zákaznících, zdrojích atd.). Klíčové pro udržení vzájemné důvěry je stanovení vhodné úrovně přístupu k informacím pro správné osoby a nastavení odpovídajících pravidel zabezpečení informací a nakládání s nimi (a to nejen v rámci zákona na ochranu osobních údajů).

8 VÝHODY A NEVÝHODY SPOLUPRÁCE V RÁMCI VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Někteří autoři⁸⁰ uvádějí jako hlavní výhody či nevýhody spolupráce v rámci virtuální organizační struktury souhrn znaků, které byly popsány v kapitole *Charakteristiky virtuální organizační struktury*. Jedná se o využití klíčových konkurenčních výhod, efektivní využití informačních a komunikačních technologií, geografické rozmístění partnerů, synergický efekt spolupráce, virtuální komunikaci, reciprocitu ve sdílení informací a v neposlední řadě vzájemnou důvěru. Tyto charakteristiky můžeme vnímat spíše pozitivně, či negativně, nicméně při bližším studiu spolupráce v rámci organizační struktury dojdeme k závěru, že je můžeme považovat spíše za popisná kritéria spolupráce, než za výhody, potažmo nevýhody virtuální organizační struktury. Cílem osmé kapitoly je tedy shrnout výhody a nevýhody, které s sebou přináší spolupráce v rámci virtuální organizační struktury, i když hranice mezi charakteristikami a výhodami/nevýhodami nemusí být vždy zcela jednoznačná. Také samotné rozhodnutí, zda se jedná jednoznačně o přednost či nedostatek, závisí na konkrétních okolnostech a specifikách virtuální organizační struktury.

8.1 VÝHODY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Mezi výhody virtuální organizační struktury řadíme zejména:

- velká flexibilita a schopnost adaptace;
- právní nezávislost spolupracujících subjektů;
- schopnost efektivně nakládat s časem – kratší doba odezvy na podněty;
- časová omezenost spolupráce;
- schopnost účelně hospodařit s disponibilními zdroji;
- přístup k širšímu spektru zdrojů;
- možnost sdílení rizika a nákladů;
- vysoká úroveň práce s informací, jejich úspěšná aplikace a další využití;
- asynchronní charakter práce umožňující nepřetržitou práci na projektu;

⁸⁰ Např. KWON, Y., et al. (2003), VESELÝ, V. (online) a další.

- větší transparentnost činností;
- využití elektronických systémů a funkcí, které umožňují:
 - paralelní práci namísto sériové;
 - trvalý a trvalý přístup k informacím;
 - rychlejší obeznámení nových členů s procesy;
- sdílení přístupu na nové trhy, k lidským a finančním zdrojům, inovacím a technologiím;
- větší kreativita členů, kteří také snadněji rozpoznávají chyby;
- sebeřízení, seberealizaci, iniciativa, neustálém učení se a zdokonalování schopností členů i společností;
- snadné ukončení spolupráce.

8.2 NEVÝHODY VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Nepochybným faktem je, že spolupráce v rámci virtuální organizační struktury přináší i negativní aspekty, za které považujeme především:

- časová omezenost spolupráce;
- právní nezávislost spolupracujících subjektů;
- komplikovanější navazování osobních vztahů a kontaktů v důsledku absence neverbální komunikace;
- možná desintegrace původní společnosti, která v rámci spolupráce implementuje procesy od některé z partnerských společností;
- riziko zneužití informací;
- určitá závislost každé spolupracující společnosti jako jednotlivce na činnosti ostatních subjektů;
- úspěch projektu je podmíněn úspěšností nejslabšího článku;
- omezené možnosti manažerů uplatnit své manažerské nástroje a kompetence (především interpersonální)
- složitější motivování pracovníků k lepším výsledkům a udržení týmového ducha;
- potíže (především reputačního charakteru) mohou ovlivnit celou skupinu;

- možnost vzniku zájmových spojení;
- využívání elektronické komunikace může vyvolat pocit neustálé kontroly;
- nedostatečná zkušenost s virtuální komunikací vedoucí k jejímu podceňování
- koncept virtuální organizační struktury nelze zcela využít v některých odvětvích (např. těžký průmysl).

9 TYPOLOGIE VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Jak je patrné z názvu kapitoly, na tomto místě je nabídnuto členění virtuálních organizačních struktur a to z několika pohledů: okolností vzniku, délky trvání virtuální organizační struktury, geografické oblasti působení, oboru spolupráce, postavení společností, provádění plánování a v neposlední řadě toku informací.

9.1 OKOLNOSTI VZNIKU

Okolnosti vzniku virtuální organizační struktury jsou ovlivňovány vztahy a vazbami existujícími mezi členskými společnostmi, virtuální organizační struktury tak můžeme členit na ty, jež byly vytvořeny spolupracujícími partnery, nově vzniklé spolupráce, případně kombinující oboje:

- **spolupracující partneři**, jež se rozhodly zaměřit na vlastní klíčovou kompetenci, ve vzájemné komunikaci využívat informační technologie, jsou ochotni sdílet navzájem informace a chtějí společně dosáhnout konkrétního cíle. Nespornou výhodou této formy virtuální organizační struktury je, že se partneři znají a tak je pro ně snazší navázat vzájemnou důvěru pro virtuální spolupráci;
- **nově vytvořená kooperace** společností, které se neznají z předchozí podnikatelské praxe, ale přesto se rozhodnou vzájemně spolupracovat. Pro nové partnerství je nezbytné, aby byly řádně a včas nastaveny pravidla komunikace, reciprocity informací a byla navázána důvěra. Obecná pravidla a doporučení pro spolupráci ve virtuální organizační struktuře jsou vyčleněna v samostatné kapitole *Doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury do praxe*;
- **kombinace** předchozích variant, tedy spolupráce partnerů, kteří vyhledají nové partnery, nebo na doporučení některého s členů přizvou ke spolupráci další společnost. Obecně platí, že pokud jeden z partnerů virtuální organizační struktury doporučí nového člena, je ostatními členy lépe a rychleji přijat a snáze si získává důvěru.

9.2 DÉLKA TRVÁNÍ

Omezené časové trvání virtuální organizační struktury je její klíčovou vlastností, neboť existence virtuální organizační struktury je podmíněna splněním konkrétního cíle. V návaznosti na délku trvání projektu rozlišuje krátkodobou, střednědobou, dlouhodobou a opakující se spolupráci.

- **krátkodobá spolupráce**, která obvykle trvá kratší dobu než *šest měsíců*, partneři spolupracují na krátkodobém projektu, po jehož ukončení virtuální organizační struktura také zaniká;
- **střednědobá spolupráce** členských společností na projektu s dobou trvání *šest měsíců až jeden rok*. Po dosažení společného cíle je spolupráce ukončena;
- **dlouhodobá spolupráce** na projektu s dobou realizace *delší než jeden rok*;
- **opakující se spolupráce** členských společností, jejichž vzájemná kooperace na plnění společného cíle se natolik osvědčila, že nadále vyhledávají další společné projekty a opětovně spolupracují. Podmínkou další spolupráce ovšem není nutnost účasti všech společností a není ani vyloučena spolupráce s novými subjekty.

9.3 GEOGRAFICKÁ OBLAST PŮSOBENÍ

Geografické odloučení členů týmu je obecně považováno za charakteristický rys virtuální organizační struktury, je tedy logické, že právě dělení dle geografické oblasti působení je jedním z možných členění virtuální organizační struktury.

- spolupráce subjektů v rámci jednoho **národa**, která je asi nejjednodušší a nejvíce využívanou formou virtuální organizační struktury;
- **mezinárodní** spolupráce, která umožňuje podílet se na větších projektech, ale zároveň s sebou přináší i další komplikace, jakými mohou být například

jazyková bariéra, koordinace práce v různých časových pásmech, nutnost vytvoření mezinárodních pravidel a přizpůsobení se právnímu rámci daných států;

9.4 OBOR SPOLUPRÁCE

Společnosti, jež se sdružují v rámci virtuální organizační struktury, mohou mít stejný/různý předmět podnikání jako ostatní členské společnosti, nebo jednotlivé subjekty mohou být na různých stupních odběratelsko-dodavatelského řetězce.

- **oborová** spolupráce společností majících podobný předmět podnikání – za jistých okolností si mohou být navzájem konkurenty – koordinující své aktivity za účelem dosažení společného cíle;
- **mimo-oborová** virtuální organizační struktura, jež sdružuje společnosti s různými obory činností, které svými klíčovými kompetencemi přispívají ke splnění náročného úkolu vyžadujícího využití rozličné technologie, velkou šířku znalostí z různých oblastí či značnou personální participaci;
- **odběratelsko – dodavatelská** kooperace společností, jež se navzájem nacházejí v pozici odběratel – dodavatel, a rozhodnou se využít synergický efekt spolupráce a spolupodílí se na rozsáhlém projektu vyžadujícím zapojení více stupňů řetězce.

9.5 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

Virtuální organizační struktury můžeme rovněž rozdělit dle postavení společností v rámci skupiny.

- **dominance** členské společnosti za situace, kdy jeden ze subjektů má specifické postavení, dominuje např. v určování a naplňování základního cíle, či ve výkonu virtuální struktury, představuje základní společnost tzv. *jádro*. Základní

společnost je, na rozdíl od členských společností, jen špatně a s obtížemi nahraditelná;

- virtuální organizační struktura je tvořena **rovnocennými** spolupracujícími subjekty, které můžeme nazývat *členské společnosti*, články, účastníci, obecně tzv. *satelity*, jednající a vystupující vůči svým zákazníkům jako jeden virtuální subjekt. Obecně platí, že členské společnosti jsou *nahraditelné* a mohou být v rámci virtuální organizační struktury vyměněny za jinou společnost se stejným předmětem činnosti, popř. po splnění svého části úkolu členské subjekty strukturu plynule opouštějí, aniž by to mělo vliv na fungování celku.

9.6 PROVÁDĚNÍ PLÁNOVÁNÍ

Proces plánování se ve virtuální organizační struktuře poněkud liší, strategické plánování nabývá na důležitosti a to především z důvodu správného načasování aktivit a zapojení členských společností do výkonu struktury. Dle toho, kdy a kde je plánování prováděno, rozlišujeme dvě možné situace:

- za plánování je **odpovědná základní společnost**, tzv. jádro, která před vznikem projektu vytváření první návrhy a v průběhu spolupráce koordinuje činnosti členských společností;
- v případě, že virtuální struktura **nemá dominující subjekt**, je nutné nastavit pravidla odpovědnosti za proces plánování, časový rámeček plánování a posloupnost zapojení členských společností.

9.7 TOK INFORMACÍ

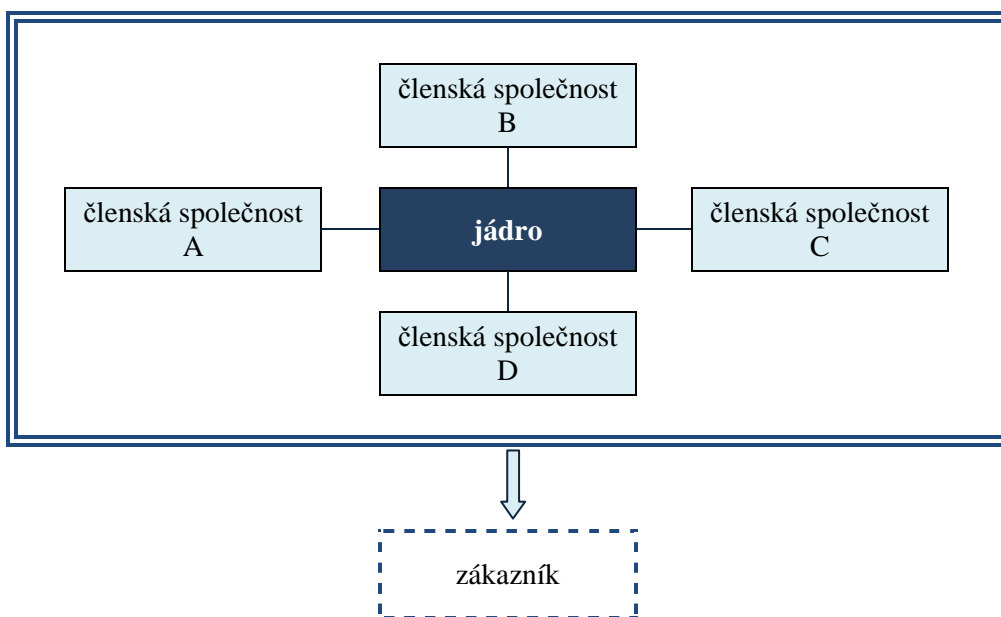
Při fungování virtuální organizační struktury nabývají na důležitosti komunikace, sdílení a jasně definovaná výměna informací a rychlost předávání informací mezi členskými společnostmi – souhrnně označené jako *tok informací*, rozpoznáváme tři klíčové oblasti toku dat:

- informace týkající se plánování činností virtuální organizační struktury;
- informace využívané při výkonu každodenních operačních (provozních) aktivit virtuální organizační struktury;
- a informace potřebné pro efektivní koordinaci chodu virtuální organizační struktury.

9.7.1 Virtuální organizační struktura pavučina

Virtuální organizační struktura **pavučina** představuje seskupení společností, které je tvořeno neomezeným počtem satelitů (členských společností) a jednou dominující, řídící základní společností.

Obrázek 23: Virtuální organizační struktura pavučina



Zdroj: vlastní zpracování

- tento typ virtuální organizační struktury vzniká především za situace, kdy společnost outsourcuje část svých provozních aktivit. Základní společnost (jádro) je klíčová pro tento typ struktury, je nenahraditelná na rozdíl

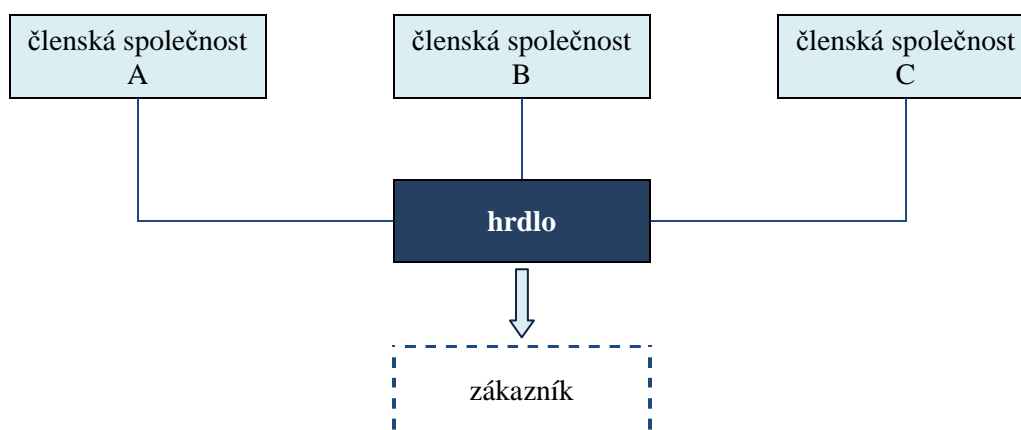
od jednotlivých satelitů, které jsou vybírány za účelem splnění předem definované funkce v rámci spojení;

- mezi satelity a jádrem probíhá tok *provozních a koordinačních* informací;
- za strategické plánování spolku je odpovědné jádro, satelity provádějí své interní plánování tak, aby bylo dosaženo společného cíle stanoveného jádrem.
- Praktický příklad: Virtuální organizační strukturu pavučina může tvořit např. výrobce automobilů, který výrobu většiny součástek zadá několika výrobcům, odebere již vyrobené automobilové součástky, zkompletuje automobil a prodá jej zákazníkovi. V tomto případě tvoří zadavatel jádro a ostatní dodavatelé součástek představují členské společnosti. Pozice jádra je nenahraditelná a zároveň je jediný, kdo jedná se zákazníkem (ve většině případů dealerem, ne koncovým zákazníkem). Satelit (dodavatel součástek) může být v případě potřeby vyměněn/nahrazen jinou dodavatelskou společností.

9.7.2 Virtuální organizační struktura hrdlo

Virtuální organizační struktura **hrdlo** je tvořena společnostmi, která řídí veškeré marketingové aktivity společenství, a neomezeným počtem satelitů;

Obrázek 24: Virtuální organizační struktura hrdlo



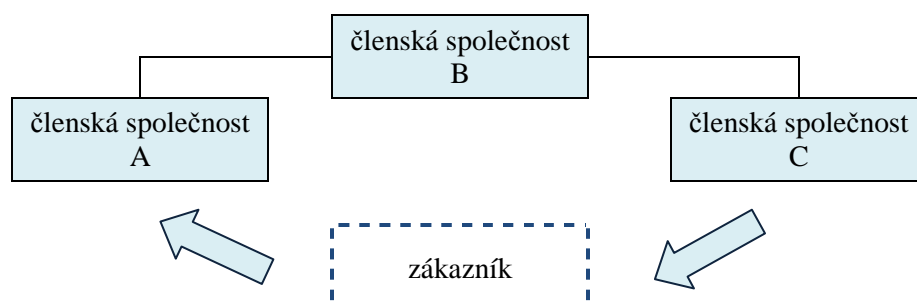
Zdroj: vlastní zpracování

- „hrdlo“ řídí marketingové aktivity společenství, ale neřídí ho jako celek;
- společnosti si navzájem vyměňují pouze provozní informace;
- strategické plánování je provedeno před vznikem společenství, žádná ze společností není odpovědna za plánování společenství v průběhu fungování, strategie je určena předem;
- základní činností hrdla je komunikace se zákazníkem, je tedy jedinou společností, která je v rámci skupiny ve spojení s klientem.
- Praktický příklad: Použijeme-li opět jako modelovou situaci výrobu automobilů, pak tento typ virtuální organizační struktury tvoří jednotlivý výrobci automobilů, kteří dodávají své produktu dealerovi, který je odpovědný za marketingové aktivity a samotný prodej automobilů koncovým zákazníkům. Výrobci automobilů i dealer jsou nezávislé subjekty, které spojuje společný plán uspokojení poptávky.

9.7.3 Virtuální organizační struktura řetěz

Podstatou virtuální organizační struktury **řetěz** je přidaná hodnota, na které se postupně podílejí všechny členské společnosti;

Obrázek 25: Virtuální organizační struktura řetěz



Zdroj: vlastní zpracování

- v rámci virtuální organizační struktury řetěz neexistuje základní společnost;
- členské společnosti mohou být nahraditelné za předpokladu, že nově přistupující společnost je schopna plnit naprosto stejnou funkci;
- společnosti si navzájem vyměňují pouze provozní informace;
- strategický plán je sestaven před vznikem společenství;
- zákazník je v kontaktu s první a poslední společností v řetězci.

- Praktický příklad: Automobil může být také vyráběn společnostmi sdruženými do virtuální organizační struktury řetěz a to tak, že první členská společnost produkuje železo, další z něj vyrábí karoserii automobilu, další kompletuje automobil a prodává ho zákazníkovi.

10 DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ VIRTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY DO PRAXE

Spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je novou formou uspořádání společností, jež je v praxi uplatňována teprve krátkou dobu. Z tohoto důvodu se metodika zavedení a využití virtuální organizační struktury nestihla plně vyvinout a vykrytalizovat do podoby jednoznačných pravidel. K této skutečnosti přispěl rovněž fakt, že teorie managementu nenabízí odpovídající souhrn pravidel zavedení a využití virtuální organizační struktury. Tento fakt potvrzují i výsledky provedeného dotazníkového šetření. Za účelem odstranění bariéry zavedení virtuální organizační struktury, představující nedostatečné teoretické zpracování, je v desáté kapitole disertační práce prostor věnován doporučením pro zavedení virtuální organizační struktury. Rozhodne-li se společnost pro využití spolupráce v rámci virtuální organizační struktury, stojí před nelehkým úkolem vytipování vhodných procesů a jejich přizpůsobení pro specifické podmínky spolupráce v rámci virtuální organizační struktury, nastavení podoby a pravidel virtuální komunikace, následně výběru odpovídajících nástrojů pro virtuální komunikaci, a v neposlední řadě navázání kontaktu a budování prostředí důvěry s ostatními spolupracujícími subjekty.

10.1 PROCESY VHODNÉ PRO VIRTUALIZACI

Procesy, které jsou vhodné pro převedení do virtuální podoby a/nebo využívány v rámci virtuální organizační struktury, mají několik společných rysů:

- mohou být uskutečňovány s částečným, nebo úplným využitím informačních a telekomunikačních technologií;
- vyznačují se vysokou intenzitou práce s informacemi;
- využívají zdroje, jež mohou být sdíleny s jinými subjekty;
- dílčí sub-procesy musí mít schopnost samostatné realizace, aby mohli být outsourcovány/vykonány spolupracujícím subjektem.

Manažerskému rozhodnutí o účasti ve virtuální organizační struktuře by mělo předcházet provedení několika dílčích kroků, jež naznačují, do jaké míry jsou procesy schopny virtualizace:

- důkladné poznání všech procesů, sub-procesů a jejich průběhu, pochopení souvislostí v kontextu možné virtualizace – především ve vztahu k celospolečenskému systému a cílům společnosti;
- znázornění potřeby informací, toku informací napříč společností a ověření, zda je přesně definována potřeba přístupu k informacím ve vztahu k jednotlivým pozicím;
- speciální pozornost by měla být věnována komunikačním kanálům – a to jak pro komunikaci uvnitř společnosti, tak vně společnosti;
- následně je provedena analýza současných procesů a jejich schopnosti virtualizace;
- identifikace rozdílů a definování kroků potřebných pro vstup do virtuální organizační struktury;
- úprava stávajících a případně návrh nových virtuálních procesů. Z tohoto hlediska můžeme procesy ve společnosti členit na procesy klasické, virtuální a kombinované:
 - **klasické** procesy jsou takové, které existují v současné společnosti a ve stejné podobě mohou být přímo implementovány při virtuální spolupráci (např. management kvality);
 - **virtuální** procesy zachycují unikátní vlastnosti spolupráce v rámci virtuální organizační struktury a jsou tedy navrženy speciálně pro

virtuální spolupráci, tak aby využily její specifika (např. přenos, zpracování a archivace virtuálních informací;

- **kombinované** procesy jsou vlastně klasické procesy, jež bylo třeba jistým způsobem přizpůsobit dle požadavků virtuální spolupráce (např. změna struktury výkaznictví).

V případě, že společnost provedenou analýzou dospěje k názoru, že je schopna se efektivně zapojit do virtuální organizační struktury, musí také zvážit podmínky *konkrétní* spolupráce. Rozhodnutí tohoto druhu bude předcházet každé jedné spolupráci v rámci různých virtuálních struktur v průběhu času.

10.2 VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACE

Virtuální komunikace může přinášet řadu problémů, je proto nezbytné vhodně nastavit její pravidla a zvážit možnosti využití v rámci fungování virtuální organizační struktury společnosti.

10.2.1 Formy virtuální komunikace

Virtuální komunikace mezi subjekty běží v několika rovinách, které třeba vzít v úvahu při definování jejich vlastností. Subjekty virtuální organizační struktury spolu komunikují na formální, neformální, věcné a osobní rovině:

- za **formální** komunikaci považujeme diskuzi a řešení plánů, hodnotících zpráv, dopisů a jiných dokumentů pomocí e-mailů, telefonátů či jiných komunikačních prostředků;
- **neformální** komunikaci představují výměnu osobních názorů nebo e-mailů, telefonáty a jiné prostředky komunikace, jež obsahují jistý podíl soukromého vyjádření názorů a pocitů subjektů;

- **věcná** komunikace se vztahuje k předávání technický, odborných a znaleckých specifikací, dokumentů a informací libovolným komunikačním prostředkem virtuální komunikace;
- **osobní** komunikace je taková komunikace, jež se přímo nedotýká společného projektu, ale u subjektů virtuální komunikace podporuje pocit sounáležitosti.

10.2.2 Pravidla doporučení pro virtuální komunikaci

Při nastavování pravidel virtuální komunikace je účelné si uvědomit, že virtuální komunikace má svá specifika. Komunikací prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií se vytrácí možnost zaregistrovat některé projevy, které můžeme vnímat při komunikaci tváří v tvář, například projevy neverbální komunikace, na důležitosti nabývá uvědomění si použití přiměřené intonace hlasu a přesného vyjadřování i s ohledem na možné kulturní rozdílnosti. Pro usnadnění komunikace v rámci virtuální organizační struktury můžeme definovat tato doporučení:

- subjekty spolupracující v rámci virtuální organizační struktury by se měly před začátek projektu osobně sejit a navázat tak velice důležitý osobní kontakt. V tomto okamžiku musí být také stanoven harmonogram pravidelných osobních setkání, jež posílí vzájemnou důvěru partnerů. I při spolupráci v rámci virtuální organizační struktury je nutno vzít v potaz sociální aspekt spolupráce partnerů;
- na počátku projektu je vhodné ověřit, že subjekty navzájem znají své požadavky a očekávání;
- vřele doporučit lze rovněž pravidelná setkání – nejen osobní, ale i virtuální za použití moderních audio-vizuálních technologií, během nichž se spolupracující subjekty seznámí s nejnovějším vývoj projektu a zároveň posílí týmovou spolupráci a pocit sounáležitosti;
- všichni členové týmu by měli dostávat pravidelně informace o vývoji společného projektu, o dílčích krocích, jež byly provedeny a o zásadních

úspěších, ale i neúspěších projektu. Lze rovněž doporučit, aby subjekty virtuální organizační struktury měly přístup k harmonogramu projektu, který bude přístupný online a pravidelně aktualizován.

- jednotliví členové znají svou roli v týmu a vědí, jak jejím výkonem přispívají k výkonu celku;
- problém se může objevit ve chvíli, kdy sice každý člen má a zná svůj dílčí úkol, nevidí ale, jak jeho splnění přispívá ke splnění společného cíle. Z tohoto důvodu je nezbytné zviditelnit společný cíl a pravidelně komunikovat jeho změny a vývoj;
- virtuální, potažmo písemná komunikace má svá úskalí v podobě obtížnosti stejného pochopení významu autorem a čtenářem textu. Komunikující partneři by si měli být jisti, že význam chápou stejně. Na závažnosti pak správné porozumění textu nabývá při společné komunikaci v cizím jazyce u mezinárodních spoluprací;
- obtížnost přidělení odpovídající priority, například v důsledku neznalosti celého procesu a následné neschopnosti prioritu správně ohodnotit nebo úmyslné nadsazení akutnosti řešení. Z tohoto důvodu se předmětu zprávy doporučuje uvést co nejvýstižnější zprávu vystihující sdělovaný obsah;
- nastavení maximální doby reakce na písemnou zprávu je jedním ze základních předpokladů efektivního fungování virtuální komunikace;
- všechny relevantní informace vztahující se k projektu by měly být uchovávány a přístupny všem zainteresovaným členům virtuální organizační struktury. Podmínkou je jasná specifikace přístupových a editačních práv pro konkrétní pozice a osoby;

- klíčovým faktorem při využití různých forem schůzek na dálku – jako např. telekonference, videokonference, je adekvátní příprava a zvládnutí základních pravidel virtuálních porad
 - samotné tele/videokonferenci předchází definici hlavního cíle, sestavení a rozeslání agendy, výběr vhodných účastníků a prostředku komunikace;
 - určení osoby usměrňující a řídící komunikaci;
 - dodržení předem stanoveného harmonogramu;
 - zapojení všech zúčastněných stran do diskuse a rozhodování, všechny relevantní strany dostaly prostor vyjádřit se;
 - závěrečné shrnutí a ujištění se o shodném pochopení výstupů porady a definovaných úkolů.

- všechna nedorozumění, konflikty a neshody musí být řešeny, ani při virtuální komunikaci se samy nevyřeší a nevytratí, řešení musí být pro subjekty transparentní a mělo by vyústit v následné kroky zabráňující opětovnému výskytu.

Vzhledem k velkému množství komunikačních prostředků a možným úskalím jejich využívání musí být virtuální komunikace daleko více koordinována za účelem integrace všech potřebných činností a jejich závislostí.

10.2.3 Prostředky virtuální komunikace

Hlavním prostředkem virtuální komunikace jsou moderní telekomunikační a informační technologie. Je nutné si uvědomit, že tyto technologie plní stejné funkce jak v klasické, tak virtuální komunikaci, ve které jsou ale využívány jako hlavní prostředek komunikace a navíc umožňují naplnění specifických vlastností virtuální komunikace. Prostředky virtuální komunikace musí:

- **umožnit přístup** oprávněným osobám k takovým informacím, které potřebuje ke své práci, a navíc jim umožnit přístup z místa, na kterém se právě nacházejí.

Jediným kritériem přístupu je míra konkrétního *oprávnění* osoby žádající o přístup. Informace musí být dostupné v odpovídající kvalitě, rozsahu a formě;

- být **přizpůsobivé**, hlavní charakteristikou virtuální organizační struktury je flexibilita, z tohoto důvodu musí být velmi flexibilní i virtuální komunikace, potažmo prostředky komunikace. Vzhledem k tomu, že podmínky, ve kterých subjekty virtuální spolupráce působí, se neustále mění a společnost se přizpůsobuje aktuální situaci, musí se adekvátním způsobem přizpůsobovat i informační systém společnosti, který ji svou změnou pružnost nejen umožní, ale i podpoří.
- být **konzistentní** a chovat se jako jeden celek, přestože budou tvořeny různými prostředky jednotlivých partnerských společností.;
- schopné technicky **zaručit bezpečnost** informací, neboť subjekty budou prostředky virtuální komunikace sdílet citlivé informace. Na druhou stranu společnosti spolupracující v rámci virtuální organizační struktury by měly sdílet jen potřebné informace a v nezbytné míře a nevystavovat se tak zbytečnému riziku.

10.3 BUDOVÁNÍ DŮVERY

Ve virtuální organizační struktuře, kde je spolupráce partnerů založena na vzájemné důvěře, nikoli formálním kontraktu, nabývá důvěra zásadního významu. Základním kamenem budování důvěry je vzájemnost, ať už v poskytování a výměně informací, tak i naplňování cíle. Vzhledem k tomu, že v rámci virtuální organizační struktury mohou spolupracovat i neznámí partneři, je nezbytné, aby se subjekty spolupráce před jejím zahájením osobně setkaly a následně dodržovaly základní pravidla udržení vzájemné důvěry:

- dělat přesně to, co je partnerovi přislíbeno, dohodnutým způsobem ve stanoveném termínu;

- ve vzájemné komunikaci být čestný, loajální a poctivý;
- nabídnout vlastní zkušenosti a znalosti a být ochotný je reciprocitně sdílet;
- sdílet informace s ostatními členy virtuální organizační struktury a získané informace rovněž předávat do vlastní společnosti;
- dát prostor k vyjádření se všech členům virtuální organizační struktury;
- poskytovat zpětnou vazbu;
- být ochotný o věcech diskutovat, připustit názor někoho jiného a popřípadě přijmout kompromis směřující ke splnění společného cíle;
- být připraven sdílet riziko neúspěchu projektu.

V souvislosti s budováním důvěry mezi partnery virtuální organizační struktury je třeba si uvědomit, že se jedná o komplexní proces založený na neustále probíhající přímé komunikaci mezi partnery.

11 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Za účelem zjištění povědomí o virtuálním organizování a ověření hypotéz stanovených pro disertační práci, byl proveden primární výzkum formou dotazníkového šetření na vzorku 42 respondentů, jež odpovídali na 16 otázek. Jedenáctá kapitola disertační práce obsahuje vyhodnocení provedeného výzkumu a interpretaci výsledků.

11.1 STRUKTURA DOTAZNÍKU

Dotazník byl sestaven za účelem zjištění míry povědomí o virtuálním organizování, rozsahu využití virtuální organizační struktury v praxi, zájmu o zpracování teoretického vodítka pro zavedení virtuální organizační struktury, identifikaci hlavních impulzů pro vznik virtuální organizační struktury a ohodnocení klíčových charakteristik virtuální organizační struktury.

V samotném úvodu dotazníku bylo respondentům nabídnuto základní vymezení pojmů *virtuální organizace* a *virtuální organizační struktura*, aby bylo zamezeno možným nejasnostem ve vnímání obou termínů:

Virtuální organizace je geograficky rozptýlená organizace, většinou bez provozní základny, jež klade mimořádný důraz na informace a jejich přenos, znalosti a týmovou práci na dálku. To vše vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility, nižšímu stupni formálnosti za předpokladu vysoké intenzity a kvality práce s informacemi, komunikace a distribuce zdrojů.

Virtuální organizační struktura vzniká na základě dohody o spolupráci mezi právně a ekonomicky nezávislými subjekty, která je založena na vzájemné důvěře, sdílení informací a znalostí, zaměřena na klíčové konkurenční dovednosti, vystupující jako jeden celek za účelem dosažení společného cíle.

Vzhledem k tomu, že respondenti vyplňovali dotazník elektronicky, byl sestaven z 16 uzavřených otázek, jež respondentům umožnily pouze výběr z nabízených variant a nedaly jim tudíž možnost volně vyjadřovat a vpisovat své názory. Forma uzavřených otázek byla volena rovněž z důvodu možnosti relevantního porovnání odpovědí jednotlivých respondentů a následného vyvození závěrů. Otázky ovšem měli různou formu, u části z nich volili respondenti pouze jednu odpověď, u dalších mohli vybrat více odpovědí a poslední skupinu tvořily hodnotící otázky, u nichž respondenti určovali váhu jednotlivých tvrzení.

Obsah dotazníku je součástí disertační práce a je uveden v Příloze č. 1.

11.2 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Samotnému dotazníkovému šetření předcházelo provedení před-výzkumu, který měl ověřit pochopení, srozumitelnost otázek a schopnost respondentů prostřednictvím otázek projevit míru znalosti virtuálního organizování.

Vlastní dotazníkové šetření probíhalo formou elektronického vyplňování dotazníku umístěného na Internetu. Elektronický dotazník umožňoval snadnou dostupnost a interakci při vyplňování nastavením rozcestí, jež zaručil, že byly zobrazeny jen otázky, které logicky navazovaly na předcházející odpověď. Na druhé straně nevýhodu elektronického dotazování lze spatřovat v nemožnosti interakce mezi respondentem a autorem dotazníku. Vzhledem k tomu, že toto úskalí bylo známo předem, bylo v úvodu dotazníku nabídnuto vymezení základních pojmů.

V rámci dotazníkové šetření byla získána primární data, následně bylo provedeno vyhodnocení všech dotazníků, analýza získaných dat a jejich interpretace s cílem potvrdit, popřípadě vyvrátit stanovené hypotézy.

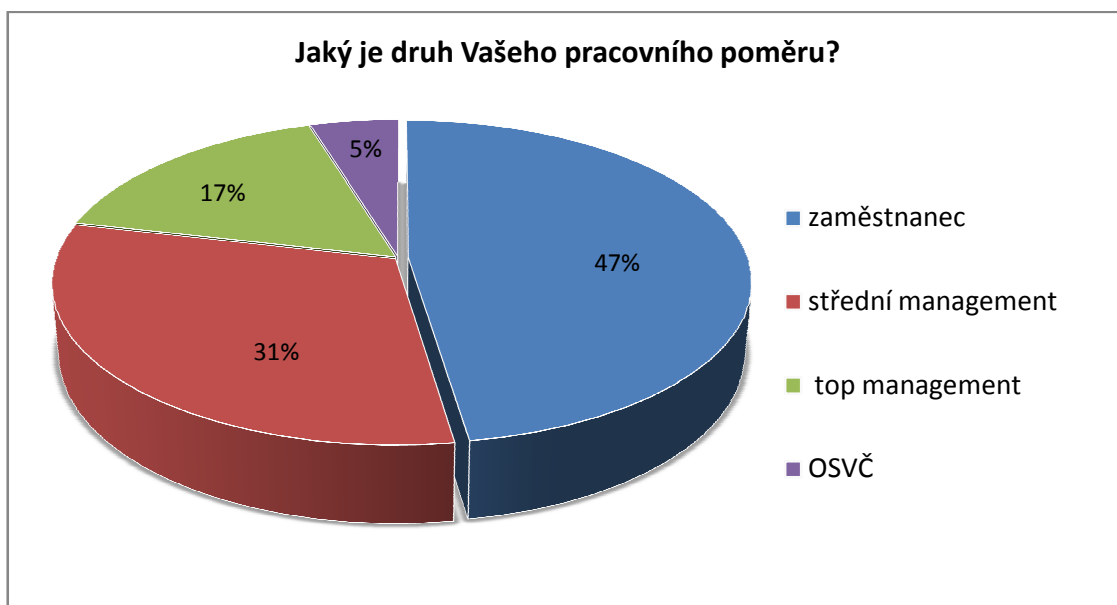
11.3 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této části disertační práce jsou předloženy výsledky dotazníkového šetření, provedena analýza jednotlivých odpovědí a komentována získaná primární data.

Otázka č. 1 • Jaký je druh Vašeho pracovního poměru?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 2: Jaký je druh Vašeho pracovního poměru?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

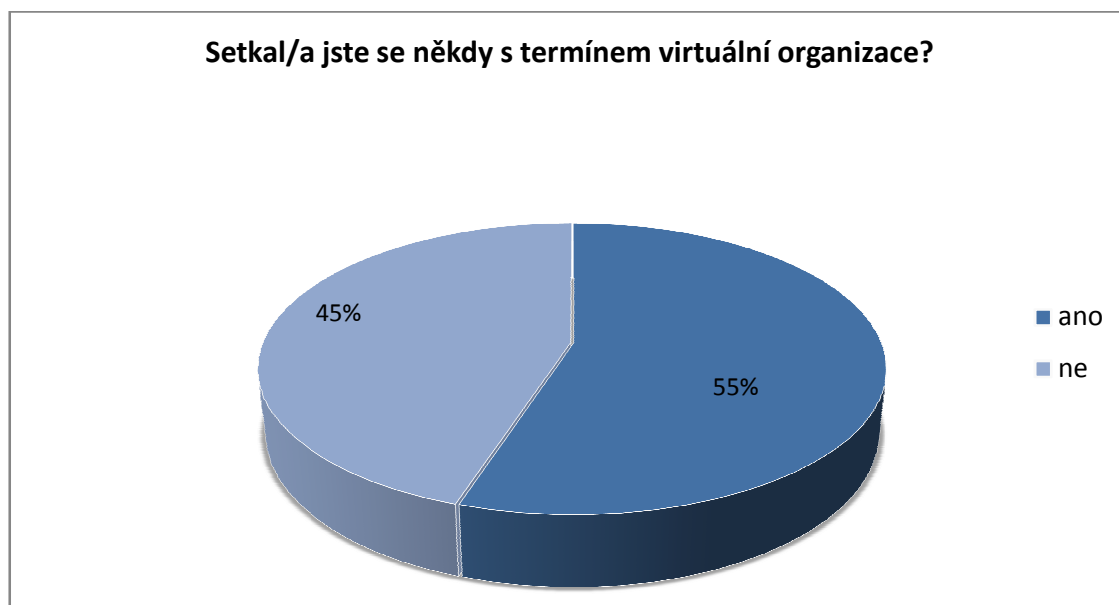
Cílem první otázky bylo zjistit, na jaké pozici respondent ve společnosti pracuje, tato otázka poslouží při hledání dalších souvislostí v následné analýze. Z grafu vyplývá, že nejvíce a to 47% respondentů pracuje na nejnižší hierarchické úrovni ve společnosti, 31% respondentů působí na pozici středního managementu, 17% vykonává vrcholové řízení společností a 5% respondentů podniká jako osoby samostatně výdělečně činné.

Otázka č. 2

• Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizace?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 3: Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizace?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

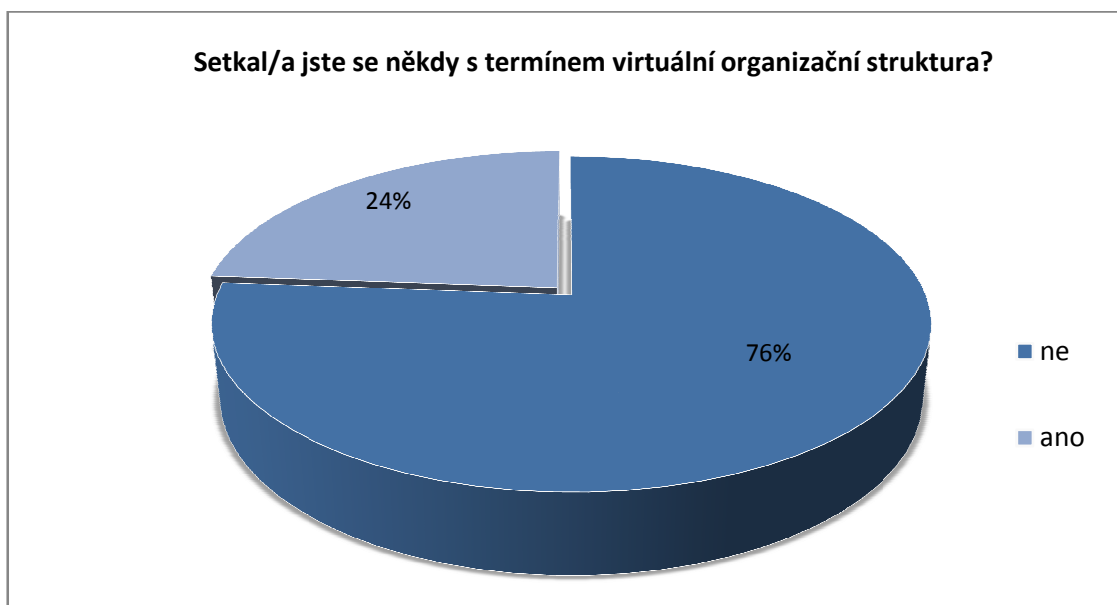
Vyhodnocení druhé otázky ukazuje, že se většina respondentů (bez ohledu na jejich zařazení v hierarchii společnosti) setkala s pojmem virtuální organizace.

Otázka č. 3

• Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizační struktura?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 4: Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizační struktura?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Vyhodnocení třetí otázky ukazuje, že se většina respondentů (bez ohledu na jejich zařazení v hierarchii společnosti) nesešla s pojmem virtuální organizační struktura.

Otázka č. 4 • Využívá společnost, ve které pracujete, virtuální organizování?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 5: Využívá společnost, ve které pracujete, virtuální organizování?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Vzhledem k tomu, že 83% respondentů odpovědělo, že společnost, ve které pracují, nevyužívá virtuální organizování, potvrzují výsledky čtvrté otázky hypotézu H_1 a sice, že „Společnostem působícím v České republice není dostatečně známa možnost zavedení virtuální organizační struktury.“

Zbývajících 17% procent respondentů označilo způsob organizace společnosti, ve které pracují, za virtuální. Čtvrtá otázka byla jedním z rozcestníků pro další vyplňování dotazníku, respondenti, jež neoznačili způsob organizování za virtuální, byli rovnou nasměrováni na otázku číslo 7. Respondenti, jež označili společnost, ve které pracují, za virtuální byli dále v otázkách číslo 5 a 6 vyzváni, aby ji specifikovali. Tedy uvedli, zda se jedná o virtuální organizaci (označili pouze 2 respondenti), nebo o virtuální organizační strukturu (3 respondenti odpověděli, že společnost pro kterou pracují, spolupracuje v rámci virtuální organizační struktury).

Otázka č. 7

- Může, podle vašeho názoru, virtuální organizační strukturu vytvořit i klasická (kamenná) společnost?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 6: Může, podle vašeho názoru, virtuální organizační strukturu vytvořit i klasická (kamenná) společnost?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Naprostá většina (90%) respondentů správně odpověděla, že virtuální organizační struktura je tvořena i klasickými společnostmi. Výsledky této otázky potvrzují fakt, že bylo účelné v úvodu definovat termíny a ujasnit tak používanou terminologii. Vzhledem k této skutečnosti můžeme konstatovat, že nedošlo ke zkreslení výsledků šetření v důsledku chybného nebo nejasného porozumění problematice.

Otázka č. 8

- Setkal/a jste se někde s metodickou příručkou zavedení virtuální organizační struktury společnosti, tedy s doporučeními a pravidly pro zavedení a využití virtuální organizační struktury?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 7: Setkal/a jste se někde s metodickou příručkou zavedení virtuální organizační struktury společnosti?



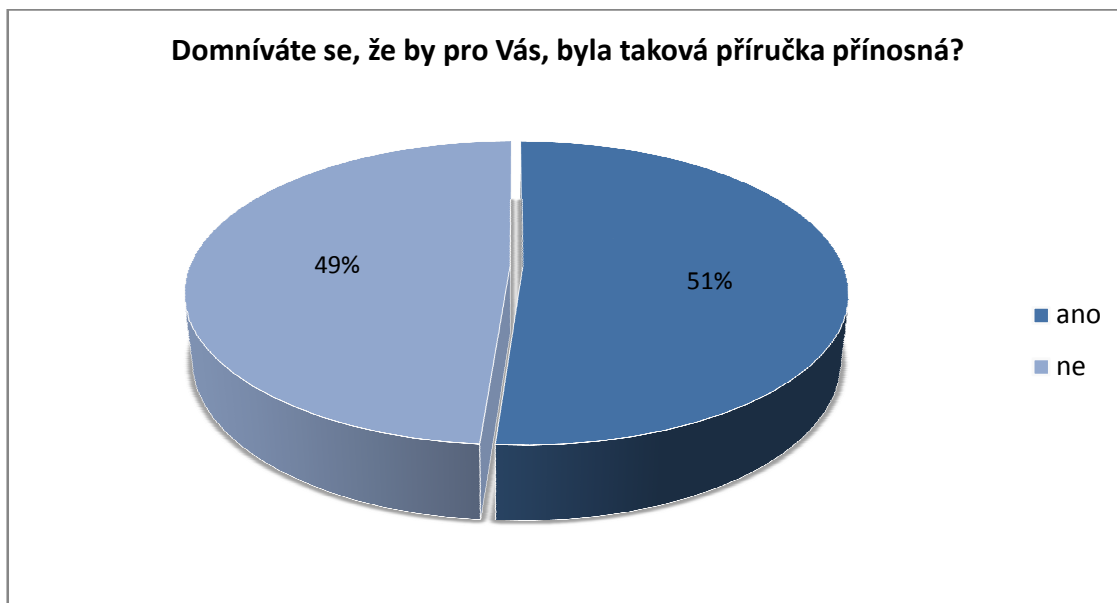
Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Osmá otázka si kladla za cíl ověřit, zda se respondenti během své praxe setkali s doporučeními a pravidly pro zavedení a využití virtuální organizační struktury. Drtivá většina respondentů (opět bez ohledu na jejich zařazení v hierarchické struktuře společnosti) se s takovou metodickou příručkou nesečkala.

Vyhodnocení výsledků této otázky potvrzuje hypotézu H₂, že „V důsledku nedostatečného teoretického zpracování problematiky využití virtuální organizační struktury, neznají společnosti uvažující o využití virtuální organizační struktury doporučený postup.“

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je znázorněno na následujícím grafu:

Graf 8: Domníváte se, že by pro Vás, byla taková příručka přínosná?



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Většina respondentů (přesněji 51%) by uvítala souhrn doporučení pro zavedení a využití virtuální organizační struktury v praxi. Při detailní analýze odpovědí na devátou otázku dotazníku je účelné se blíže zabývat skutečností, na jaké pozici v hierarchickém uspořádání společnosti působí respondenti, kteří projeví zájem o příručku. Z tohoto důvodu byl porovnán počet top a středních manažerů, kteří zájem projeví (16 respondentů), a těch, kteří zájem neprojeví (6 respondentů). Menší zájem zaměstnanců na nejnižší hierarchické úrovni společnosti je, vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, zcela logický.

Vzhledem ke všem výše uvedeným údajům lze hypotézu H₃, že „Sestavení doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury bude praxí hodnoceno kladně.“ rovněž považovat za potvrzenou.

Otázka č. 10 • Jaká forma příručky by pro Vás byla nejvíce přínosná?

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku je shrnuto v následující tabulce:

Tabulka 5: Jaká forma příručky by pro Vás byla nejvíce přínosná?

Forma příručky

| | |
|--|-----|
| elektronický dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury | 68% |
| tištěný dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury | 36% |
| elektronický dokument obsahující hlavní výhody a nevýhody virtuální organizační struktury | 27% |
| tištěný dokument obsahující hlavní výhody a nevýhody virtuální organizační struktury | 9% |

Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

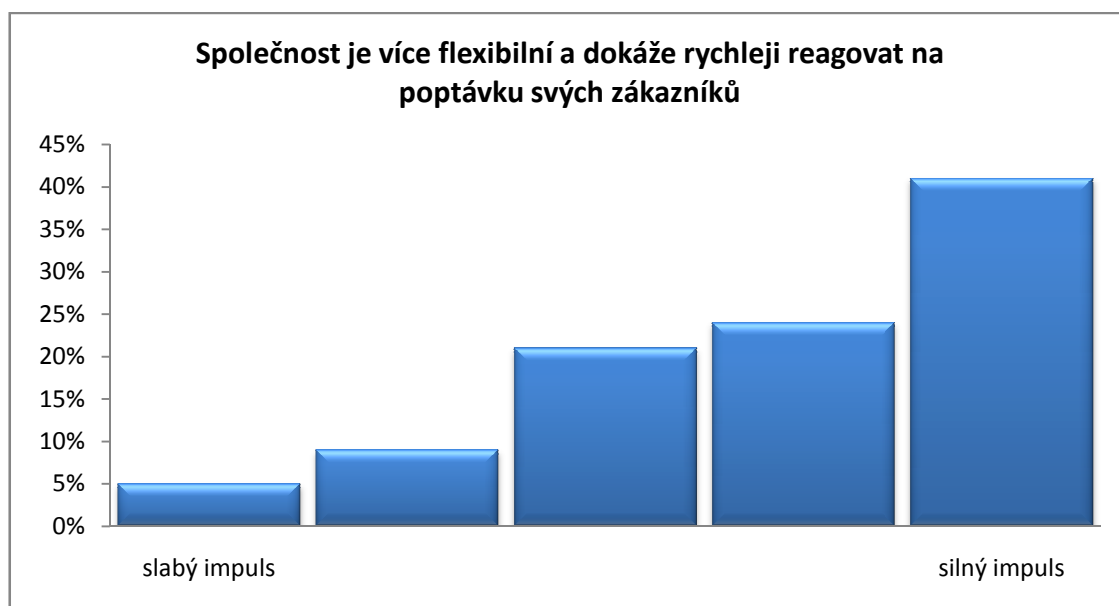
Respondenti měli na výběr kteroukoli z nabízených možností a jejich libovolnou kombinaci. Možnost kombinace odpovědí zapříčinila, že součet procentního vyjádření odpovědí na otázky nedosahuje 100%, ale vypovídá o preferenci různých forem příručky. Z tabulky vyplývá, že většina respondentů (celkem 14 respondentů) zvolila elektronickou formu dokument, přičemž 13 z nich by nejvíce přivítalo dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury, souhrn výhod a nevýhod je vnímán pouze jako podpůrný materiál. Pouze tištěný dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury by volilo 8 respondentů. Zbývající respondenti preferují kombinaci elektronické i tištěné podoby dokumentu.

Otázka č. 11 - 13

- Ohodnoťte následující impulsy vedoucí společnost k využití virtuální organizační struktury škálou: (1) slabý impuls – (5) silný impuls

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky je znázorněno na následujících grafech:

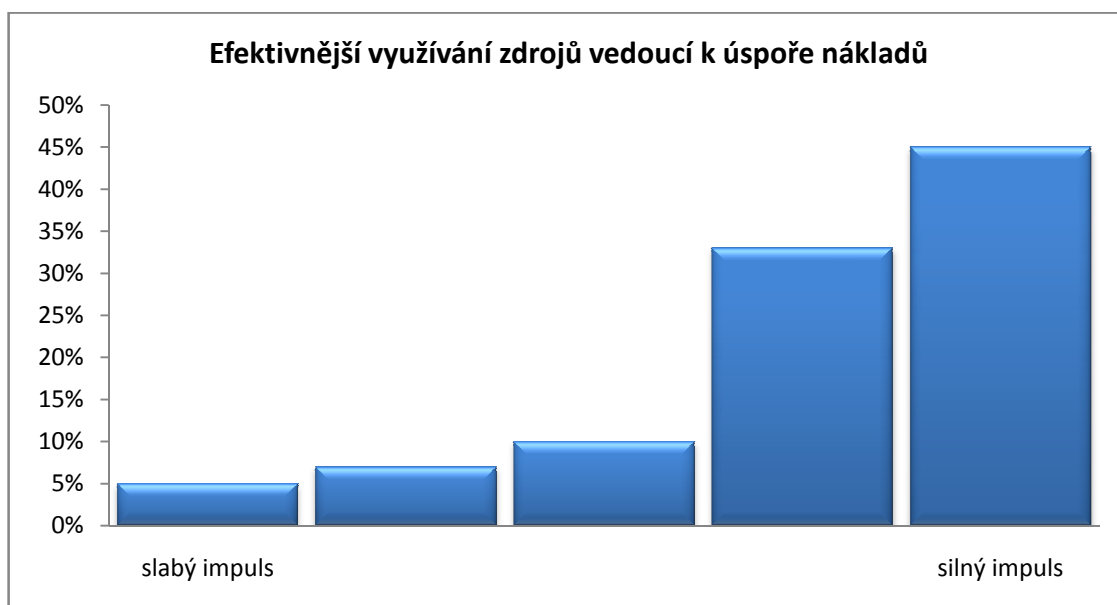
Graf 9: Ohodnocení impulsu – společnost je více flexibilní a dokáže rychleji reagovat na poptávku svých zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Dle názoru 41% respondentů, je větší flexibilita společnosti a s tím související rychlejší reakce na přání zákazníka poměrně silným impulsem k využití spolupráce v rámci virtuální organizační struktury.

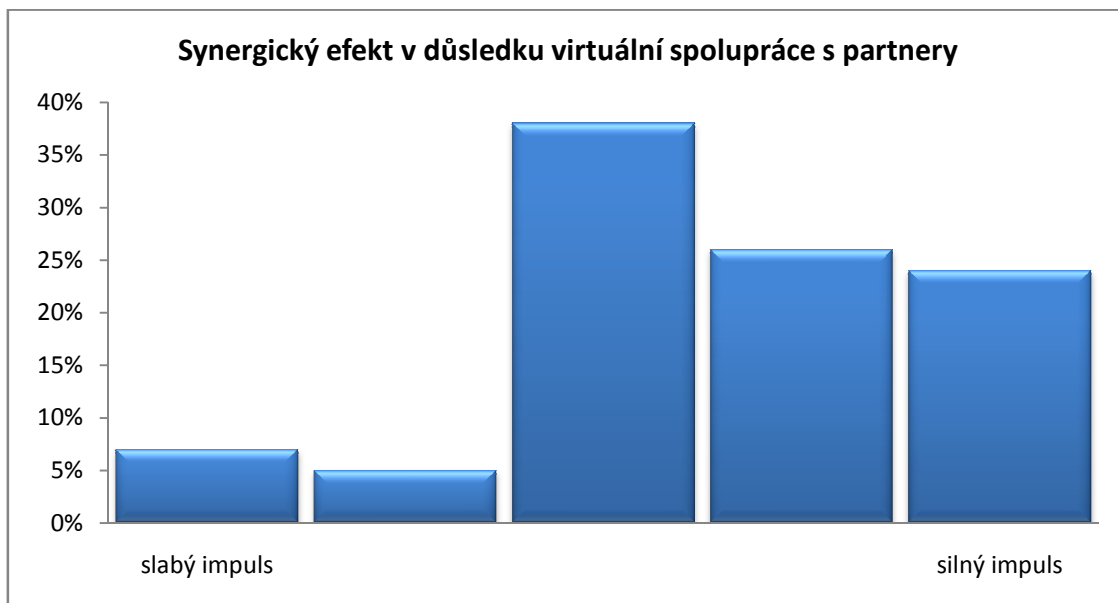
Graf 10: Ohodnocení impulsu – efektivnější využívání zdrojů vedoucí k úspoře nákladů



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Z odpovědí 78% respondentů jednoznačně vyplývá, že efektivnější využití zdrojů vedoucí k úspoře nákladů, je spíše silným až silným impulsem pro využití virtuální organizační struktury.

Graf 11: Ohodnocení impulsu – synergický efekt v důsledku virtuální spolupráce s partnery



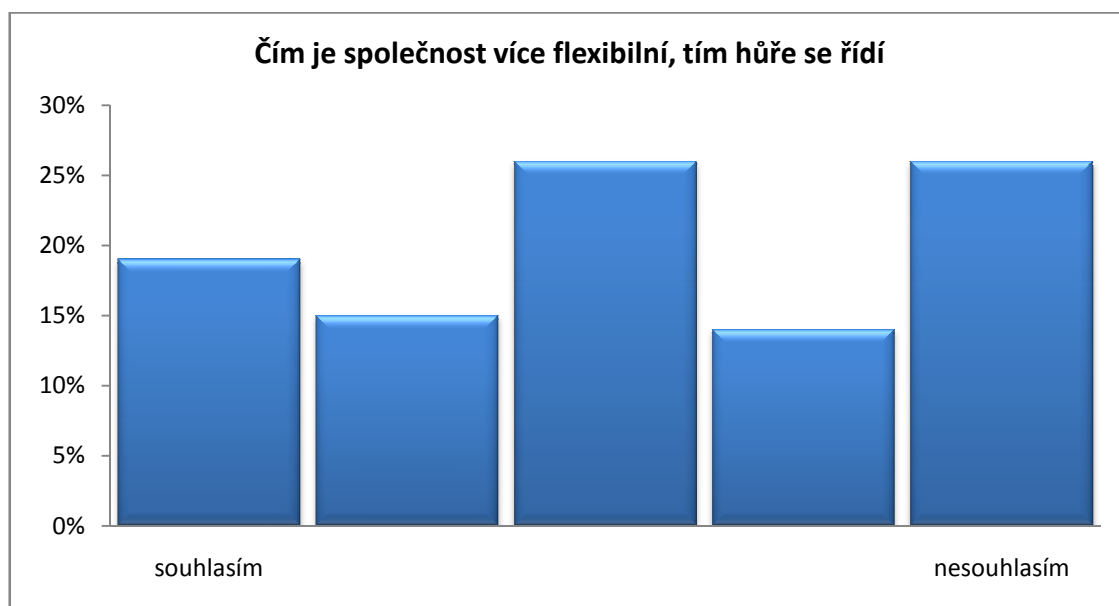
Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Třináctá otázka byla cílena na pohled respondentů na využití synergického efektu v důsledku spolupráce v rámci virtuální organizační struktury. Jak je patrné z grafu, respondenti vidí ve spolupráci subjektů v rámci virtuální organizační struktury potenciál synergického efektu. Vzhledem ke skutečnosti, že podobného efektu jsou schopny dosahovat i klasické společnosti, hodnotí 38% respondentů impuls jako neutrální.

Je nesporné, že díky využití informačních a telekomunikačních technologií, může virtuální organizační struktura do jisté míry vytěžit více ze synergického efektu spolupráce, proto polovina respondentů tento impuls hodnotí jako spíše silný a silný.

Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky je znázorněno na následujících grafech:

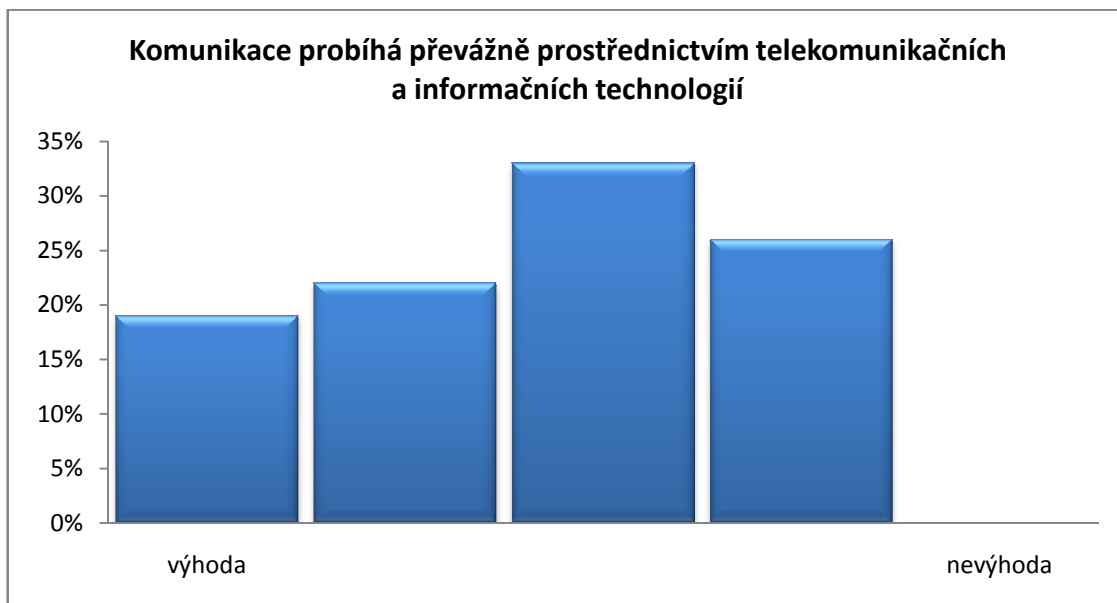
Graf 12: Ohodnocení dopadu – čím je společnost více flexibilní, tím hůře se řídí



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Při hodnocení dopadu formulovaného jako čím je společnost více flexibilní, tím hůře se řídí, se názory respondentů značně rozcházejí. S názorem se plně ztotožňuje 19% respondentů, za neutrální dopad hodnotí 26% respondentů a stejné procento respondentů (tedy 26%) s formulací dopadu virtuální organizační struktury na výkon společnosti nesouhlasí.

Graf 13: Ohodnocení dopadu – komunikace probíhá převážně prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Vzhledem k tomu, že fungování virtuální organizační struktury je založeno na využití informačních a telekomunikačních technologií, musí zákonitě i komunikace mezi spolupracujícími subjekty fungovat na virtuální bázi. Z výsledků patnácté otázky vyplývá, že většina respondentů si tuto nutnost uvědomuje. Lze tedy pozitivně hodnotit fakt, že žádný z respondentů nehodnotil elektronickou komunikaci jako nevýhodu. Nicméně 19% respondentů ji hodnotí spíše jako nevýhodu. Můžeme tedy vypořádat jisté obavy z používání informačních a telekomunikačních technologií při komunikaci s obchodními partnery. Naproti tomu 41% respondentů vidí v moderní komunikaci výhodu nebo spíše výhodu urychlující vzájemnou komunikaci mezi subjekty virtuální organizační struktury.

Graf 14: Ohodnocení dopadu – spolupráce v rámci virtuální organizační struktury vyžaduje sdílení informací



Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního výzkumu

Vzájemná důvěra mezi partnery virtuální organizační struktury je klíčovým momentem úspěchu celé spolupráce. Odpovědi respondentů naznačují, že vnímání nutnosti sdílet informace se značně liší. Z rozložení odpovědí na grafu je patrné, že 11% procent respondentů přijímají potřebu sdílení informací jako příležitost, nejvíce (31%) respondentů vidí ve sdílení informací spíše příležitost, čtvrtina respondentů vnímá tento dopad virtuální spolupráce neutrálně. Neopomenutelným výstupem, který nám poskytla poslední otázka dotazníkové šetření je, že 12% respondentů vidí ve sdílení informací hrozbu. Je nutné zdůraznit, že bez sdílení informací není spolupráce v rámci virtuální organizační struktury možná, proto je nutné, aby byla mezi partnery budována vzájemná důvěra, na základě které budou ochotni sdílet informace a plně využít všech výhod spolupráce v rámci virtuální organizační struktury.

12 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Dvanáctá kapitola shrnuje přínosy předložené disertační práce, jež lze spatřovat jednak v naplnění stanovených cílů, dále pak v teoretické, praktické a pedagogické rovině řešeného tématu.

12.1 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V TEORETICKÉ ROVINĚ

Teorie virtuálního organizování je poměrně novou oblastí managementu, která se vyznačuje nesystémovým používáním termínů a definic, odborná literatura neobsahuje komplexní úpravu pravidel využití virtuální organizační struktury. Přínosy výzkumné činnosti, potažmo disertační práce v rovině nového vědeckého poznání, jsou spatřovány především ve vymezení názvosloví a terminologie, definování klíčových charakteristik, výhod a nevýhod spolupráce v rámci virtuální organizační struktury, provedení jejího členění.

Předkládaná disertační práce definovala pojmy virtuální organizace a virtuální organizační struktura a vysvětlila odlišnosti v definici obou termínů, jež jsou soudobou odbornou literaturou zaměňovány. Práce rovněž shrnula rozdílnosti pojetí klasického a virtuálního uspořádání společnosti, představila životní cyklus virtuální organizační struktury a role člena virtuální organizační struktury.

V disertační práci byly shrnuty klíčové charakteristiky spolupráce v rámci virtuální organizační struktury, její výhody a nevýhody. Následně byla představena typologie virtuálních organizačních struktur dle okolností vzniku, délky trvání, geografické oblasti působení, oboru spolupráce, postavení společností, provádění plánování a toku informací.

V rámci řešení disertační práce byl proveden primární výzkum, který byl zaměřen na rozpoznání úrovně znalosti problematiky využití virtuální organizační struktury.

Výstupy disertační práce byly prezentovány na odborných konferencích.

12.2 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V PRAKTICKÉ ROVINĚ

Spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je novou formou uspořádání společnosti, jejíž teoretická rovina se doposud nestihla dostatečně rozvinout a vykristalovat do takové podoby, aby poskytovala adekvátní podporu pro její praktické zavedení a využití. Dle autorky práce představuje nedostatečné teoretické rozpracování problematiky virtuální organizační struktury bariéru pro její zavedení a využití v praxi. Z tohoto důvodu byly v disertační práci definovány doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury, popsány procesy vhodné pro virtualizaci, shrnuta pravidla virtuální komunikace a vhodné komunikační prostředky. Pozornost byla věnována i budování důvěry mezi partnery.

Na základě získaných poznatků byly shrnuty doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury v praxi, takto formulované závěry mají:

- dát českým podnikům přehled o výhodách a nevýhodách využití virtuální organizační struktury;
- doporučit společnosti, jak postupovat při rozhodování o zavedení virtuální organizační struktury, jak přizpůsobit podnikové procesy, jak vzájemně komunikovat a budovat prostředí důvěry.

12.3 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE V PEDAGOGICKÉ ROVINĚ

Získané poznatky, především definice pojmů, typologie a navržená doporučení mohou být uplatněny při inovaci výuky předmětu „*Podnikový management*“ případně jiných předmětů vyučovaných na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, které souvisí s tematikou disertační práce.

Výsledky získané při zpracování disertační práce mohou být použity při přípravě skript do zmiňovaného předmětu, jež rozšíří o definici termínů a klíčových charakteristik, vymezením výhod a nevýhod, navrženou typologie i souhrn doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury do praxe. Výstupy předložené disertační práce mohou být rovněž využity při zpracování odborné publikace týkající se moderních forem uspořádání společnosti

ZÁVĚR

Tvorba organizační struktury společnosti je od nepaměti ovlivňována jak prostředím, ve kterém společnost působí, tak principy popsány teoretiky managementu (Např.: J. H. Donnelly, P. F. Drucker, H. Koontz, J. Veber, W. Wehrich a jiní). Podíváme-li se zpět do historie, zjistíme, že většina dosud popsaných teoretických principů tvorby organizační struktury společnosti byla definována a využívána v prostředí převážně hromadné (průmyslové) výroby, které se vyznačuje jistou mírou stability. Tak jak se mění prostředí, ve kterém společnosti působí, musí se nutně měnit i jejich struktura a tak důsledkem vlivu globalizace a rozšíření využití informačních technologií vznikla potřeba nové, dynamické organizační struktury společnosti – virtuální organizační struktury. Virtuální organizační struktura představuje dočasnou spolupráci partnerů založenou na vzájemném sdílení informací a zdrojů prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií a důvěře. Není postavena na principech tradičních smluv o spolupráci.

Vzhledem k tomu, že soudobá literatura neobsahuje úplné (tj. teoretické, ekonomické a legislativní) vymezení virtuální organizační struktury společnosti, bylo hlavním cílem disertační práce poskytnout komplexní pohled na problematiku virtuální organizační struktury. K naplnění stanoveného cíle disertační práce bylo stanoveno několik dílčích cílů, jimž byly věnovány jednotlivé kapitoly disertační práce.

První kapitola shrnuje postup řešení disertační práce, definuje cíle a hypotézy disertační práce a popisuje metody jejího zpracování.

Druhá kapitola se zabývá přehledem současného stavu poznání, shrnuje výsledky sekundárního výzkumu a nabízí teoretické vymezení základních pojmů z oblasti managementu.

Faktory ovlivňující podobu organizační struktury společnosti jsou popsány ve třetí kapitole.

Změny ekonomických a technologických podmínek, novelizace dosavadně platných právních předpisů a přijetí nových aktů, stále rychleji se měnící požadavky zákazníků a všude přítomná inovace mohou pro společnosti s neměnnou organizační strukturou představovat nebezpečí, protože společnost není schopna dostatečně rychle reagovat na novou situaci. Z tohoto důvodu je čtvrtá kapitola věnována vývojovým trendům změn organizačních struktur, jsou popsány principy přeměny organizační struktury a následně prezentovány nové formy organizačních struktur.

Teorie virtuálního organizování je poměrně novou oblastí managementu, v níž se ještě nepodařilo ustálit a ujasnit terminologii a názvosloví, proto pátá kapitola nabízí definici pojmů virtuální organizace a virtuální organizační struktura.

Šestá kapitola vychází z podobnosti virtuální organizační struktury a týmové spolupráce a definovala virtuální organizační strukturu jako virtuální tým svého druhu, dále byl nabídnut životní cyklus virtuální organizační struktury a definice rolí členů virtuální organizační struktury.

Jednotlivé klíčové charakteristiky virtuální organizační struktury byly popsány v sedmé kapitole disertační práce.

Osmá kapitola shrnuje výhody a nevýhody spolupráce v rámci virtuální organizační struktury.

Devátá kapitola nabízí typologii virtuální organizační struktury dle několika hledisek: okolnosti vzniku, délka trvání, geografická působnost, obor spolupráce, vzájemné postavení, místo plánování, tok informací.

Spolupráce v rámci virtuální organizační struktury je novou formou uspořádání společností, jež je v praxi uplatňována teprve krátkou dobu, a pro niž teorie managementu doposud nenabídla odpovídající souhrn pravidel zavedení a využití virtuální organizační struktury. Tento fakt potvrdily i výsledky provedeného

dotazníkového šetření. V desáté kapitole disertační práce byl prostor věnován doporučením pro zavedení virtuální organizační struktury.

Dotazníkového šetření, jež bylo provedeno za účelem zjištění povědomí o virtuálním organizování a ověření hypotéz stanovených pro disertační práci, se zúčastnilo 42 respondentů, kteří odpověděli na 16 otázek. Jedenáctá kapitola disertační práce obsahuje vyhodnocení a interpretaci provedeného výzkumu, jež potvrdil platnost všech tří hypotéz.

Vyhodnocení odpovědí na čtvrtou otázku dotazníkového šetření potvrdilo, že 83% společností, ve kterých respondenti pracují, nevyužívá virtuální organizování. Tím byla potvrzena hypotéza H_1 a sice, že *„Společnostem působícím v České republice není dostatečně známa možnost zavedení virtuální organizační struktury.“*

Pouze dvě procenta respondentů se během své praxe setkala s doporučeními a pravidly pro zavedení a využití virtuální organizační struktury, drtivá většina respondentů (bez ohledu na jejich zařazení v hierarchické struktuře společnosti) se s takovou metodickou příručkou nesešla. Hypotézu H_2 , že *„V důsledku nedostatečného teoretického zpracování problematiky využití virtuální organizační struktury neznají společnosti uvažující o využití virtuální organizační struktury doporučený postup.“* považuje rovněž za potvrzenou.

Většina respondentů (přesněji 51%) by uvítala souhrn doporučení pro zavedení a využití virtuální organizační struktury v praxi. Byla provedena následná detailní analýza odpovědí na devátou otázku s cílem určit, na jaké pozici v hierarchickém uspořádání společnosti působí respondenti, kteří projeví zájem o příručku. Z porovnání počtu top a středních manažerů, kteří projeví/neprojevili zájem, je patrné, že většina (16 respondentů) top a středních manažerů by příručku uvítala. Menší zájem zaměstnanců na nejnižší hierarchické úrovni společnosti je, vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, zcela logický. Na základě těchto údajů je hypotéza H_3 , že *„Sestavení doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury bude praxí hodnoceno kladně.“* potvrzena.

Dvanáctá kapitola shrnula přínosy předložené disertační práce, jež lze spatřovat jednak v naplnění stanovených cílů, dále pak v teoretické, praktické a pedagogické rovině řešeného tématu.

V souvislosti s virtuální organizační strukturou je nezbytné si uvědomit, že každá spolupráce je zcela unikátní, a funguje v prostředí neustálých změn. Z toho důvodu nelze sestavit universální a vždy platný návod zavedení a využití virtuální organizační struktury, lze ovšem shrnout pravidla a doporučení pro využití virtuální organizační struktury. Disertační práce poskytla ucelený pohled na problematiku spolupráce v rámci virtuální organizační struktury a nabídla definici virtuální organizační struktury, základní pravidla jejího fungování a doporučení pro zavedení virtuální organizační struktury v praxi.

POUŽITÉ ZDROJE

MONOGRAFIE

- (1) ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. vyd.1. Praha: Management Press. 1994. 199 s.
- (2) APPLGATE, L. Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s. In *Proceedings of the IFIP WG8.2 Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*. Amsterdam: 1994. s. 15-94. (IFIP Transactions; vol. A-49, ISBN 0-444-81945-2).
- (3) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.
- (4) BUSSING, A., HUCZYNSKI, A. *Organizational Behaviour – An Introductory Text*. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- (5) DAFT, R. L.: *Management*. 4. vyd. USA: The Dryden Press, 1997. 863 s. ISBN 0-03-017989-0.
- (6) DALE, M. *Vzdelávajúce sa organizácie*. In Mabey, C. Iles, P (ed.). *Usmerňovanie vzdelávania*. Bratislava: City University Bratislava, 2001. 22 s. ISBN 80-89045-00-6.
- (7) DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
- (8) DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Jihlava: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

- (9) DONNELLY, J. H. *Management*. dotisk, Praha: Grada, 2005, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (10) DRUCKER, P.,F. *The Coming of the New Organization*. Boston: Harvard Business Review, 1988, reprint 88105.
- (11) DRUCKER, P.,F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, Přel. z: *Management Challenges for the 21st Century*. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- (12) DUARTE, D.,L., SNYDER, N.,T. *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- (13) FAULKNER, D.,O., CAMPBELL, A. *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II.: Corporate Strategy*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2003. 527 s. ISBN 0-19-924864-8.
- (14) KEITH, P.,F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008, 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- (15) KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998. 123s. ISBN 80-214-1406-5.
- (16) KOTLER, P. *Marketing.Management*. Victoria Publishing a.s., 1995. 526 s. ISBN 80-85605-08-2.
- (17) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2007. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (18) KUBÍNKOVÁ, M. a kol. *Nový zákoník práce*. 1. vyd. Praha: SONDY, 2006, 507 s. ISBN 80-86846-15-6.
- (19) KUČERA, J., RADVAN, E. *Filozofické aspekty metodologie vědy*. 1. vyd. Brno: Vojenská akademie, 2000. ISBN 80-85360-16-8.

- (20) LEWIN, K. *Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association (APA), 1997. 422 s. ISBN 978-1557984159.
- (21) MAGRETTTS, J. *The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell*. Boston: Harvard Business Review, 1998.
- (22) MEALIEA, L.,W., LATHAM, G.,P. *Skills for Managerial Success - Theory, Experience and Practise*. Richard D. Irwin, a Times Higher Education Group, Inc. company, 1996. 700 s. ISBN 0-256-12454-X.
- (23) MERVART, J. *Základy metodologie vědy*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1977. 186 s. ISBN 25-067-77.
- (24) NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 71 s.
- (25) PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- (26) POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002, 161 s.
- (27) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management – I. část*. Brno: VUT v Brně, 2002. 116 s. ISBN 80-214-3349-1.
- (28) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management – II. část*. Brno: VUT v Brně, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- (29) SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1. vyd. Currency Doubleday. 1994. 413 s. ISBN 0-385-26095-4.

- (30) SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbix, 1969. 487 s. ISBN 99-00-00078-X.
- (31) SYNEK, M. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 64 s. ISBN 80-7079-131-4.
- (32) VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1. vyd. Brno: MU, 2006. 190 s. ISBN 80-210-3972-8.
- (33) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-70792-01-9-5.
- (34) VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačních systémů a systémová integrace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-40-9.
- (35) WELCH, J., BYRNE, J. H., *Jack, rovnou k věci*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. 494 s. ISBN 80-7205-214-4.

ODBORNÉ ČASOPISY

- (1) ANDERSEN, J. A. *Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing*. International Journal of Organization Theory and Behavior. Vol 5, 2002.
- (2) BRŮHA, D. *Nový zákoník práce a praktické dopady změn v oblasti pracovní doby*. Práce & mzda, 2007, č.2, s. 23-27. ISSN 0032-6208.
- (3) DAWES, P. L., LEE, D. Y., MIDGLEY, D. *Organizational learning in igh-technology purchase situation*. In *Industrial Marketing Management*. No. 3 (April 2007), vol. 36, p. 285-299. ISSN 0019-8501.

- (4) HALARIS, Ch., et al. The Virtual Consortium: Processes and Systems in the Construction Sector. In *Global Co-Operation in the New Millennium*. Bled : 2001. s. 443-454.
- (5) CHAMBEL, M., CASTANHEIRA, F. They Don't Want to Be Temporaries: Similarities Between Temps and Core Workers. In *Journal of Organizational Behavior*. No. 8 (November 2007), vol. 28, p. 943-760. ISSN 0894-3796.
- (6) Kolektiv autorů. *Zákoník práce*. Ekonom, 2007, č.10. ISSN 1213-7693.
- (7) KWON, Y., et al. *The Virtual Enterprise: Redefining the Concept*. Berlin: Springer, 2003, ISSN 1611-3349.
- (8) LIPS-WIERSMA, M., HALL, D.,T. Organizational Career Development is Not Dead: A Case Study on Managing the New career Dutiny Organizational Change. In *Journal of Organizational Behavior*. No. 6 (August 2007), vol. 28, p. 771-792. ISSN 0894-3796.
- (9) ProgressLetter, synergia myšlienok: *Inovátori udávajú trendy*, Trnava 2005.
- (10) PUTNAM, L. *Distance teamwork: The realities of collaborating with virtual colleagues*. Postmodern Culture, duben 2001, roč. 25, č. 2, s. 56. ISSN 0146-5422.
- (11) SHAO, Y., LIAO, S., WANG, H., A. *Model of Virtual Organizations*. Journal of Information Science, 1998, roč. 24, č. 5, s. 305-312. ISSN 1066-2243.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- (1) BOLDIŠ, Petr. Bibliografické citace dokumentu podle CSN ISO 690 a CSN ISO 690-2: Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typu dokumentu. [online].

- c 1999–2004, poslední revize 11. 11. 2004 [cit. 1. 8. 2009]. Dostupné z <<http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>>.
- (2) Business dictionary. [online]. c2009. [cit. 25. 7. 2009]. Dostupné z <<http://www.businessdictionary.com>>.
 - (3) Kolektiv autorů: *Virtuální organizace vs. klasická organizace*. [online]. 2008, [cit. 8. 8. 2009]. Dostupné z <<http://tym3.txt.cz/clanky/48800/virtualni-organizace-vs-klasicka-organizace/>>.
 - (4) LETHBRIDGE, N. An I-Based taxonomy of Virtual Organizations and the Implications for Effective Management. *Developing Effective Organizations* [online]. 2001, vol. 4, no.1 [cit. 2. 2. 2009]. Dostupné z <<http://inform.nu/Articles/Vol4/v4n1p017-024.pdf>>.
 - (5) Přehled koncepcí a teorií organizace [online]. [cit. 8. 12. 2008]. Dostupné z <www.kps.zcu.cz/materials/koorg.rtf>.
 - (6) ROLFES, M. *Virtual Project Management* [online]. [cit. 12. 4. 2009]. Dostupné z: <http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/rolfes.htm>.
 - (7) SIJTSEMA, P.B. A Structure of Roles within Virtual Organizations [online]. [cit. 8. 2. 2009]. Dostupné z: <[https://www.vengroup.com/ve-net/Library.nsf/437332417232257d80256b520047b954/1A4047896660BC4F80256F6C004BA825/\\$file/A%20Structure%20of%20Roles%20within%20Virtual%20Organisations.pdf](https://www.vengroup.com/ve-net/Library.nsf/437332417232257d80256b520047b954/1A4047896660BC4F80256F6C004BA825/$file/A%20Structure%20of%20Roles%20within%20Virtual%20Organisations.pdf)>.
 - (8) SKYME, D. J. *The Virtual Corporation*. [online]. 1999. [cit. 2. 8. 2009]. Dostupné z <<http://www.skyrme.com/insights/2virtorg.htm>>.
 - (9) TANNER, J. *Managementkonzepte im gesellschaftlichen Wandel*. [online]. c2007, poslední revize 12. 10. 2007 [cit. 6. 3. 2009]. Dostupné z

<http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-22200660-600000_d-koncepty-managementu-v-prubehu-casu>.

- (10) VESELÝ, V. *Virtuální organizace* [online]. c1999. [cit. 2. 8. 2007]. Dostupné z <<http://www.park.cz/article.asp?itm=6>>.
- (11) YAGER, S. *Everything's Coming Up Virtual*. [online], [cit. 20. 5. 2008]. Dostupné z <www.acm.org/crossroads/xrds4-1/organ.html>.

PRÁVNÍ PŘEDPISY

- (1) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- (2) Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- (3) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- (4) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- (5) Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- (6) Ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- (7) Rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže č. j.: S 19/00-970/00-210, ze dne 29. 5. 2000.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Text dotazníku

Dotazník byl umístěn na internetovém serveru www.plnto.cz, níže je uvedena textace jednotlivých otázek dotazníku:

Pěkný den,

Slovo „virtuální“ se v poslední době stává moderním a populárním termínem vyjadřujícím spojitost s využíváním informačních a komunikačních technologií, virtuální se stává i společnost a její organizační struktura. Tento anonymní dotazník má za cíl zjistit míru povědomí o virtuálním organizování.

Děkuji za Váš čas, Petra Semorádová

A na úvod krátké ujasnění terminologie:

Virtuální organizace je geograficky rozptýlená organizace, většinou bez provozní základny, jež klade mimořádný důraz na informace a jejich přenos, znalosti a týmovou práci na dálku. To vše vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility, nižšímu stupni formálnosti za předpokladu vysoké intenzity a kvality práce s informacemi, komunikace a distribuce zdrojů.

Virtuální organizační struktura vzniká na základě dohody o spolupráci mezi právně a ekonomicky nezávislými subjekty, která je založena na vzájemné důvěře, sdílení informací a znalostí, zaměřena na klíčové konkurenční dovednosti, vystupující jako jeden celek za účelem dosažení společného cíle.

1) Jaký je druh Vašeho pracovního poměru?

*OSVČ

* top management

* střední management

* zaměstnanec

2) Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizace?

* ano *ne

3) Setkal/a jste se někdy s termínem virtuální organizační struktura?

* ano *ne

4) Využívá společnost, ve které pracujete, virtuální organizování?

* ano *ne

5) Je to virtuální organizace?

* ano *ne

6) Nebo spolupracujete s ostatními subjekty v rámci virtuální organizační struktury?

* ano *ne

7) Může, podle vašeho názoru, virtuální organizační strukturu vytvořit i klasická (kamenná) společnost?

* ano *ne

8) Setkal/la jste se někde s metodickou příručkou zavedení virtuální organizační struktury společnosti, tedy s doporučeními a pravidly pro zavedení a využití virtuální organizační struktury?

* ano *ne

9) Domníváte se, že by pro Vás byla taková příručka přínosná?

* ano *ne

10) Jaká forma příručky by pro Vás byla nejvíce přínosná?

*tištěný dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury

*elektronický dokument popisující proces zavedení a řízení virtuální organizační struktury

* tištěný dokument obsahující hlavní výhody a nevýhody virtuální organizační struktury

*elektronický dokument obsahující hlavní výhody a nevýhody virtuální organizační struktury

11) Ohodnořte následující impuls vedoucí společnost k využití virtuální organizační struktury: společnost je více flexibilní a dokáže rychleji reagovat na poptávku svých zákazníků.

Slabý impuls 1 2 3 4 5 Silný impuls

12) Ohodnořte následující impuls vedoucí společnost k využití virtuální organizační struktury: efektivnější využívání zdrojů vedoucí k úspoře nákladů.

Slabý impuls 1 2 3 4 5 Silný impuls

13) Ohodnořte následující impuls vedoucí společnost k využití virtuální organizační struktury: synergický efekt v důsledku virtuální spolupráce s partnery.

Slabý impuls 1 2 3 4 5 Silný impuls

14) Ohodnořte možné dopady využití virtuální organizační struktury: čím je společnost více flexibilní, tím hůře se řídí.

Souhlasím 1 2 3 Nesouhlasím

15) Ohodnořte možné dopady využití virtuální organizační struktury: komunikace probíhá převážně prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií.

Výhoda 1 2 3 Nevýhoda

16) Ohodnořte možné dopady využití virtuální organizační struktury: spolupráce v rámci virtuální organizační struktury vyžaduje sdílení informací.

Příležitost 1 2 3 Hrozba