

## Posouzení vztahu mezi zaváděním procesního řízení a zplošťováním organizační struktury malých a středních podniků

### Evaluation of the Relationship between the Implementation of Business Process Management and the Flattening of Organizational Structures of Small and Medium-Sized Enterprises

Jana Kubecová, Ladislav Rolínek

#### Abstract:

**Purpose of the article:** Business process management is a topical theme in the field of corporate. The introduction of business process management has a huge impact on business organization and dramatically changes ingrained principles, procedures and methods. One of the changes associated with the introduction of business process management is company's direction to horizontal organization. The purpose of this article is to verify the assumption flattening of organizational structures as a result of the increasing rate of introduction of business process management.

**Methodology/methods:** The issue is solved on small and medium-sized enterprises. The analyzed sample contains 187 small and medium-sized enterprises from South Bohemia. Business process management in enterprises, respectively the rate of implementation of the principles of business process management, is measured by indicator Degree of Business Process Management Principles Implementation. The flattening of the organizational structure is based on the number of managers who, because of the three levels of managers converted to points. The relationship and its intensity are analyzed using statistical methods Spearman correlation coefficient.

**Scientific aim:** The aim of the paper is to verify the assumption of horizontal organization in connection with the implementation of business process management.

**Findings:** For analyzed micro enterprises were able to demonstrate moderate positive correlation between the degree of business process management implementation and the number of managers. Based on the analyzed micro enterprises therefore cannot confirm the assumption of business process management, which is company approaching to the horizontal organization. Based on statistical methods were found in small and medium-sized enterprises exactly the same results as for micro enterprises.

**Conclusions:** Statistical analysis was able to demonstrate a positive dependence with a significant relationship between the degree of business process management implementation and the number of managers. This means that with the increasing degree of business process management implementation grows the number of managers. Based on the analyzed data, with increasing degree of business process management implementation organization not come close to horizontal organization.

**Keywords:** horizontal organization, levels of management, manager, principles of business process management, process management

**JEL Classification:** M00, M10, M12

## Úvod

V dnešní stále rychleji měnící se době neustále rostou nároky zákazníků a pouze podniky, které jsou schopny vystihnout tyto změny a reagovat na změny v požadavcích zákazníků, jsou schopny na trhu uspět a přežít. Za úspěšný podnik lze považovat pouze ten, který je konkurenceschopný. Jedním ze způsobů zvýšení konkurenceschopnosti je identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů. Procesní řízení je disciplínou, které vyžaduje kvalitní management a podporu zaměstnanců celé organizace. Jedním z předpokladů úspěšného procesního řízení je horizontální organizace. Zplošťování organizační struktury souvisí se snižováním počtu řídicích stupňů. Změna organizační struktury právě směrem k horizontální organizaci je jedna ze změn, která vyplývá z teorie procesního řízení.

## 1. Teoretická východiska

Global Management Paradigm obsahuje jako jednu z dimenzí horizontální organizaci podniku. Tato dimenze říká, že je vhodné opustit vertikální příkazovou formu organizace, která vychází z funkční specializace. Plochá organizační struktura by měla odrážet logiku výrobních procesů (Zelený, 2005).

Procesní řízení je takové řízení společnosti, při kterém hlavní roli hrají podnikové (business) procesy (Řepa, 2012).

Procesní management je jedním z nejnovejších směrů v oblasti managementu. S orientací společností na procesní řízení souvisí stále vyšší uplatňování plochých organizačních struktur. Ploché organizační struktury vycházejí z procesních principů a obecně jsou chápány jako daleko vhodnější a účinnější při práci se znalostmi (Truneček, 2004).

Při samotném zavádění procesního řízení do podniku dochází k mnoha změnám, jako je například spojování několika činností do jedné, výkonným pracovníkům jsou svěřeny některé rozhodovací pravomoci a vyšší odpovědnost, vykonávání činností probíhá v přirozeném sledu, práce je prováděna na logickém a nejnvýhodnějším místě a k mnohým dalším změnám, které zasáhnou zaběhlé pracovní postupy a stávající hierarchii podniku. Podstatná je proto také již uvedená změna samotné organizační struktury, kdy společně se zaváděním procesních principů do organizace, dochází k výraznému zplošťování organizační struktury (Šmída, 2007).

Pro decentralizaci je typické vytváření organizační struktury, která je známá jako horizontální

organizace. Koncem minulého století byla horizontální organizace označena za nejhodnější a nejperspektivnější typ podnikového uspořádání pro začátek 21. století (Hučka, Kislingerová, Malý, 2011).

V procesně řízeném podniku nahrazuje horizontální struktura klasické organizační uspořádání s jednotkami a útvary, které jsou členěny podle funkcí. Vertikální (hierarchické) vztahy zde probíhají jako základní a za druhotné jsou označeny vztahy horizontální. Horizontální struktura je tvořena skupinami (týmy), které vystihují logiku procesů nutných k dosažení stanoveného cíle (Dědina, Malý, 2005).

Krstic, Jovanovic, Kahrovic (2012), jako výsledek své studie, pokládají za hlavní výhodu procesního uspořádání oproti funkčnímu uspořádání provádění podnikových procesů s vyšší účinností. To následně přispívá k vyšší flexibilitě podniku, inovačním schopnostem a rychlosti inovačního procesu s ohledem na měnící se poptávku. Z důvodu neexistence hranic mezi odděleními, přijímají zaměstnanci organizační cíle více jako své osobní cíle a tím dochází k většímu přínosu ke strategii zacílené na konkurenceschopnost a také k její rychlejší realizaci.

Jak vyplývá z výzkumu Wulfa (2012), podniky se zploštěnou strukturou mají méně úrovní a širší rozpětí kontroly. Vedoucí divizi jsou blíže top manažerům a mají výkonově orientované finanční ohodnocení. Ovšem v „top týmu“ je větší počet manažerů, kteří dosahují vyšších platů a činí celofiremní rozhodnutí. Vedoucí výkonná skupina je vedena generálním ředitelem, který je do chodu podniku více zapojován. V horizontálně uspořádané organizaci se také více spoléhá na koordinaci mezi vedoucím týmem a generálním ředitelem. Zploštění v horní části společnosti je složitý jev, který ve svém konečném důsledku vypadá spíše jako centralizace. Pro pochopení a vysvětlení tohoto zplošťovacího jevu jsou standardní klasifikace centralizace a decentralizace příliš jednoduché a striktní. Výzkum Wulfa (2012) ukazuje, že ve skutečnosti dělají společnosti obojí. Výstupy z výzkumu jsou v rozporu se stylem rozhodování shora dolů a je tedy zcela nezbytné vzít v úvahu rozdílné typy rozhodování a aktivit a jejich různost dle úrovní struktury podniku.

Výsledky další studie poukazují na kritické oblasti procesního řízení, kterými je udržování funkční podoby organizační struktury při přechodu na procesní řízení, zatímco řízení a chápání se transformuje z funkčního přístupu na procesní (Paim, Caulliaux, Cardoso, 2008).

Jak ukazuje další studie, zplošťování organizační struktury ve svém konečném důsledku přináší mimo jiné jisté výhody zaměstnancům, ačkoliv došlo k prokázání značné restrikce struktury a širokému rozsahu

kontroly. Díky rostoucí komunikaci mezi zaměstnanci dochází k efektivnější a účinnější spolupráci a k eliminaci konfliktních situací. Managementem dochází k přenesení větší zodpovědnosti na samotné zaměstnance, kteří jsou zodpovědní více samy za sebe a tím je budována důvěra u zaměstnanců i mezi úrovněmi v rámci organizační struktury podniku. V rámci horizontální organizace je podporováno zapojení zaměstnanců na nižších úrovních do cílů organizace, k tomuto zapojení do rozhodovacího procesu ve strmé organizační struktuře téměř vůbec nedochází (Kubheka, Kholopane, Mbohwa, 2013).

Ze studie, která se zabývala procesní versus funkční hierarchií, vyplývá závěr, že výhodnější pro rostoucí podnik je M-forma organizace (multidivisionální) v porovnání s U-formou organizace (funkční) (Rotemberg, 1999).

Zplošťování organizační struktury má pozitivní dopad také na rozpočtový proces, což je dokázáno v příspěvku Hannana, Rankina, Towryho (2010). Prostřednictvím zvyšujícího se rozsahu kontroly dochází k vyšší efektivitě rozpočtového procesu, jako jedné z důležitých součástí podnikové kontroly.

Společně se zplošťováním organizační struktury dochází v podniku ke snižování počtu řídicích stupňů a s tím souvisí i počet řídicích pracovníků.

Definování osobnosti u manažerů není jednoduchou záležitostí. Manažery lze nalézt na různých pozicích a úrovních řízení a právě zde se definice manažerů rozcházejí. Záleží, zda bude definice zaměřena na ideálního manažera nebo na manažera úspěšného. Obecně lze manažera definovat jako člověka, který dosahuje stanovených podnikových cílů s lidmi a za jejich pomoci. Osobnost manažera se odvíjí od jeho znalostí, schopností, postojů, temperamentu, hodnot, dovedností, zkušeností, potřeby, motivů a ostatních (Lojda, 2011).

Manažeři mohou být děleni na manažery nižší, střední a vyšší nebo topmanagement. V rámci hierarchického uspořádání organizační struktury je na nejnižší manažerské pozici vedoucí pracovník, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny (tzn. skupiny jednoho pracoviště, jedné dílny atd.). Pod tímto manažerem již není žádný další vedoucí pracovník. Členitost činností této pracovní skupiny je relativně malá. Mezi základní řídicí činnosti manažera na nižší úrovni patří především dílčí odborné činnosti v oblasti konkretizace plánovaných úkolů, hodnocení odvedených výkonů, průběžná kontrola práce a produktů. Příkladem takového manažera může být mistr, předák, směnový mistr, vedoucí referátu, oddělení aj.

Manažer na střední úrovni zodpovídá za činnost již většího úseku společnosti. Má pod sebou další jemu podřízené manažery. Manažerem na střední

úrovni je každý vedoucí pracovník, který se nachází mezi vedoucím základní pracovní skupiny (manažer nižší úrovně) a vedoucím společnosti (manažer vyšší úrovně). Příkladem těchto manažerů může být vrchní mistr, vedoucí provozu, vedoucí odboru.

Manažer vyšší úrovně má na starosti činnost celého podniku a odpovídá za jeho chod. Řídí pracovníky štábu nebo vrcholového vedení společnosti (topmanagement), společně s vedoucími určitých vybraných odborných útvarů. Tyto manažery lze považovat za reprezentanty podniku. Manažer na vyšší úrovni musí splňovat značné nároky, které jsou kladené na jeho osobnostní profil, požadavky vyplývají ze specifických charakteristik každého podniku (Pauknerová a kol., 2012).

## 2. Cíl a metodika

Příspěvek si klade za cíl ověření předpokladu horizontální organizace v souvislosti se zaváděním procesního managementu do řízení společnosti. Horizontální organizace je v tomto příspěvku vztažena k množství manažerů na různých úrovních řízení. Uvedená problematika je řešena na malých a středních podnicích.

Příspěvek vznikl za podpory projektu GA JU 079/2013/S (hlavní řešitel doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.) a je založen na vzorku 187 malých a středních podniků.

Zkoumané podniky působí v Jihočeském kraji. Data byla sbírána prostřednictvím dotazníkových šetření formou face-to-face a doplněna kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů.

Zastoupení malých a středních podniků s ohledem na podnikatelskou činnost je následující: stavebnictví – 51 podniků (27 %), inženýrská výroba – 57 podniků (30 %), dřevovýroba – 22 podniků (12 %), potravinářská výroba – 11 podniků (6 %), obchod – 22 podniků (12 %), služby a doprava – 24 podniků (13 %).

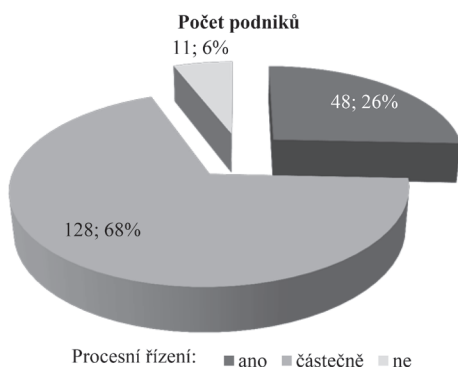
Pro tento příspěvek jsou stěžejní odpovědi malých a středních podniků týkající se počtu manažerů na nižší úrovni, střední úrovni a vyšší úrovni. Dále je využita metodika pro určení míry zavedení procesního řízení v podniku dle Rolínka a kol. (2012).

Rolínek a kol. (2012) navrhl složený ukazatel, od kterého je možno odvodit míru zavedení procesního managementu do řízení podniku. Ukazatel je nazván jako Míra zavedení principů procesního řízení (MPP) a je tvořen z bodů, které jsou přiřazeny k jednotlivým procesním principům a to dle jejich významnosti pro procesní řízení. Tab. 1 zachycuje základní principy procesního řízení a body jim přiřazené.

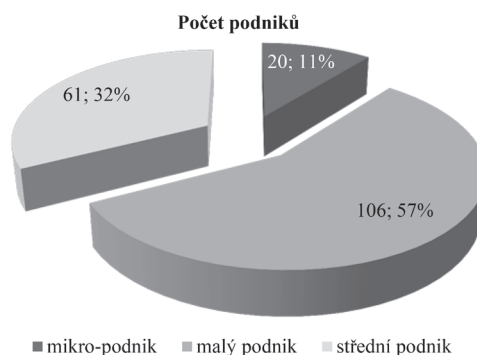
Tab. 1 Principy procesního řízení.

Princip procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulována	1
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1
Je zpracována procesní mapa	3
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	3
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3
Je zaveden systém ISO	3
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby (nebo poskytování služeb)	2

Zdroj: Rolínek a kol., 2012.



Obr. 1 Uplatňování procesního řízení ve zkoumaném vzorku. Zdroj: vlastní.



Obr. 2 Rozdělení zkoumaného vzorku dle počtu zaměstnanců. Zdroj: vlastní.

Každý podnik mohl získat maximálně 21 bodů. Byl-li daný princip ve společnosti zaveden, získal podnik počet bodů uvedený v tab. 1. Body u principu vymezení ukazatelů výkonnosti procesů byly rozděleny mezi čtyři procesy (marketing, produkce, personální a finanční řízení) a následně bylo přihlédnuto i k počtu uvedených ukazatelů, které podnik v rámci daného procesu sleduje. Za procesně řízený podnik považuje Rolínek a kol. (2012) takový podnik, jehož součet bodů ukazatele MPP dosáhl úrovně alespoň 16 bodů (75% maxima), částečně procesně řízený podnik se pohybuje v bodovém rozmezí 15 až 6 bodů. Společnosti s menším počtem bodů nejsou procesně řízeny, neuplatňují principy procesního řízení (resp. je uplatňují ve zcela minimálním rozsahu).

Jak ukazuje obr. 1, ve zkoumaném vzorku 187 malých a středních podniků bylo 48 podniků (26%) procesně řízených, 128 společností (68%) s částečným procesním řízením a 11 podniků (6%) neuplatňuje principy procesního managementu.

Dotazované společnosti uvedly počty manažerů na nižší úrovni, střední úrovni a vyšší úrovni. Z důvodu nesrovnatelnosti celkového počtu manažerů právě

díky různým úrovním, jsou počty manažerů převedeny na body. Manažer na vyšší úrovni byl ohodnocen třemi body, manažer střední úrovně získal dva body a manažer nižší úrovně dosáhl jednoho bodu. Body za jednotlivé manažery byly u každého podniku sečteny.

Kvůli velikosti podniku, od které se také odvíjí nutnost určitého počtu manažerů, byl celkový vzorek malých a středních podniků rozdělen na mikro-podniky, malé podniky a střední podniky. Jako rozřazovací kritérium byl použit počet zaměstnanců, který respektuje Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. V tomto nařízení jsou za mikro-podniky považovány ty, které mají 0–9 zaměstnanců, malé podniky mají 10–49 zaměstnanců a střední podniky 50–249 zaměstnanců.

V obr. 2 je zachycen počet mikro-podniků, malých podniků a středních podniků z celkového analyzovaného vzorku. Problematika vztahu zplošňování organizační struktury a úrovně procesního řízení je tedy řešena na 20 mikro-podnicích, 106 malých podniků a 61 středních podniků.

Vztah mezi horizontální organizací a mírou zavedení procesního řízení byl testován pomocí

Tab. 2 Interpretace korelačního koeficientu.

Absolutní hodnota $r$	Interpretace
<0,2	zanedbatelná závislost, téměř žádný vztah
0,2–0,4	nízká závislost, ale existuje určitý vztah
0,4–0,7	střední závislost, existuje podstatný vztah
0,7–0,9	vysoká závislost, silný vztah
0,9–1,0	velmi vysoká závislost, velmi spolehlivý vztah

Zdroj: Tredoux a Durrheim, 2002.

korelační analýzy Spearmanův korelační koeficient. Do statistické analýzy byly dosazovány konkrétní hodnoty ukazatele MPP a body dosažené za počet manažerů. Spearmanova analýza byla provedena samostatně pro mikro-podniky, malé podniky a střední podniky. Pro naplnění stanoveného cíle byly využity programy Excel a Statistica.

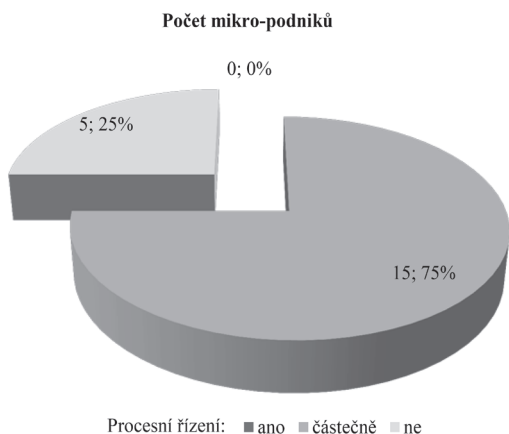
Korelační koeficient je interpretován dle Tredoux a Durrheima (2002), hodnoty koeficientu a jeho interpretace jsou zachyceny v tab. 2.

### 3. Výsledky a diskuze

V následující části příspěvku je řešena problematika procesního řízení a horizontální organizace v rozdělení podniků dle počtu zaměstnanců.

#### 3.1 Procesní řízení a horizontální organizace v mikro-podnicích

Ve sledovaném vzorku se nachází 20 mikro-podniků. Z těchto podniků neuplatňuje žádný podnik ve svém řízení procesní management, 15 mikro-podniků (75 %) má ve svém řízení zavedené ně-



Obr. 3 Procesní řízení v mikro-podnicích. Zdroj: vlastní.

kteří principy procesního managementu a 5 podniků (25 %) není vůbec procesně řízeno. Uplatňování principů procesního řízení v mikro-podnicích je znázorněno na obr. 3.

Průměrná hodnota MPP pro mikro-podniky je 7,86 bodů. Průměrný mikro-podnik ve sledovaném vzorku lze dle Rolínka a kol. (2012) považovat (dle průměrné hodnoty MPP) za částečně procesně řízený. Nutné je ovšem přihlídnout ke skutečnosti, že dosažený průměrný počet bodů MPP se nachází téměř na hranici mezi částečným procesním řízením a řízením bez principů procesního managementu. Modus zavedení procesního řízení v mikro-podnicích je na úrovni částečného procesního řízení.

Průměrná hodnota dosažených bodů za počet manažerů je u mikro-podniků 5,15 bodů. Za zajímavou skutečnost lze považovat fakt, že žádný z dotazovaných mikro-podniků nevedl manažera na nižší úrovni. Mikro-podniky ze sledovaného vzorku uvedly manažery pouze na vyšších úrovních a jen 9 mikro-podniků má manažery i na úrovni střední. Tato skutečnost je v souladu s velikostí podniku, resp. počtem zaměstnanců. Modus pro počet bodů za manažery je u mikro-podniků 6 bodů.

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu je na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  testována nulová hypotéza, ke které byla formulována hypotéza alternativní:

$$H_0 = \text{počet manažerů a zavedení procesního řízení jsou v mikro-podnicích nezávislé}$$

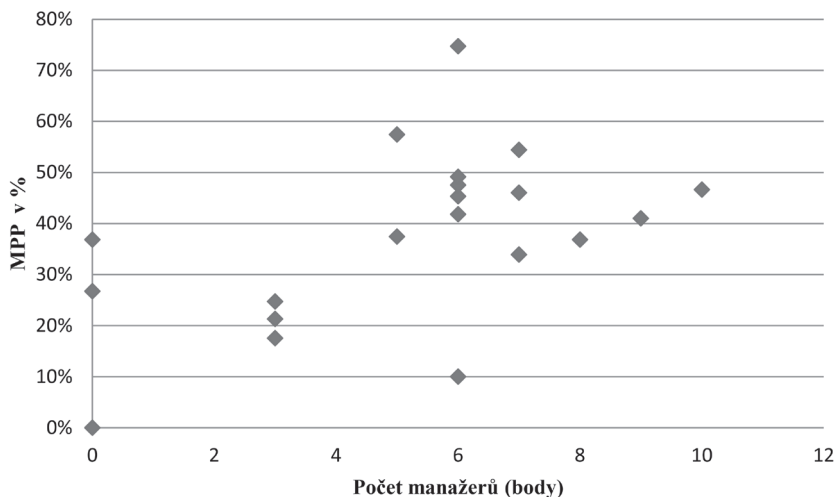
$$H_A = \text{non } H_0$$

Pomocí statistického programu Statistica byla zjištěna hodnota p-value a r:

$$p\text{-value} = 0,034644; r = 0,474225.$$

Pro splnění předpokladu horizontální organizace v souvislosti s procesním managementem by muselo dojít k zamítnutí  $H_0$  ve prospěch  $H_A$  a dále by se musela potvrdit negativní závislost.

Z výše uvedených hodnot je patrné, že hodnota p-value < zvolené  $\alpha$ . S 95% pravděpodobností na základě analyzovaných dat se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní.



Obr. 4 MPP a počet manažerů v mikro-podnicích. Zdroj: vlastní

Lze tedy tvrdit, že u mikro-podniků existuje závislost mezi počtem manažerů a zavedením procesního řízení.

Z obr. 4 je patrné, že u mikro-podniků se stoupajícím MPP ve většině případů stoupá i počet manažerů.

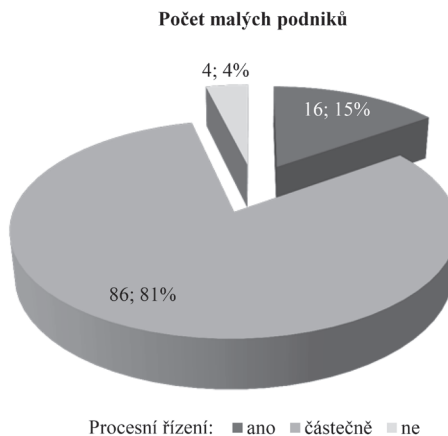
Z provedeného statistického testu lze také určit míru závislosti mezi mírou zavedení procesního řízení a počtem manažerů. Hodnota  $r$  (0,474225) určuje pozitivní střední závislost s podstatným vztahem mezi proměnnými.

Pozitivní závislost vyvrací u mikro-podniků předpoklad procesního řízení, kterým je zplošťování organizační struktury. Lze tedy říci, že u mikro-podniků neplatí tvrzení, že společně s rostoucí mírou zavádění principů procesního managementu do řízení se podnik transformuje na horizontální organizaci.

### 3.2 Procesní řízení a horizontální organizace v malých podnicích

V analyzovaném vzorku 187 malých a středních podniků se nachází 106 malých podniků. Obr. 5 zachycuje absolutní a relativní počty malých podniků ve vztahu k míře uplatňování procesních principů. Pouze 4 malé podniky nemají do svého řízení etablované žádné nebo téměř žádné principy procesního řízení, 86 malých podniků je částečně procesně řízených a 16 podniků lze považovat za procesně řízené.

Průměrná hodnota Míry zavedení principů procesního řízení u sledovaných malých podniků je 11,60 bodů, což je více než polovina z celkového počtu 21 bodů. Průměrný malý podnik z analyzovaného vzorku lze tedy dle Rolínka a kol. (2012) považovat za částečně procesně řízený, tzn., že tento



Obr. 5 Procesní řízení v malých podnicích. Zdroj: vlastní.

podnik uplatňuje některé principy procesního řízení. Modus u malých podniků dle míry zavedení procesního řízení je roven částečnému procesnímu řízení.

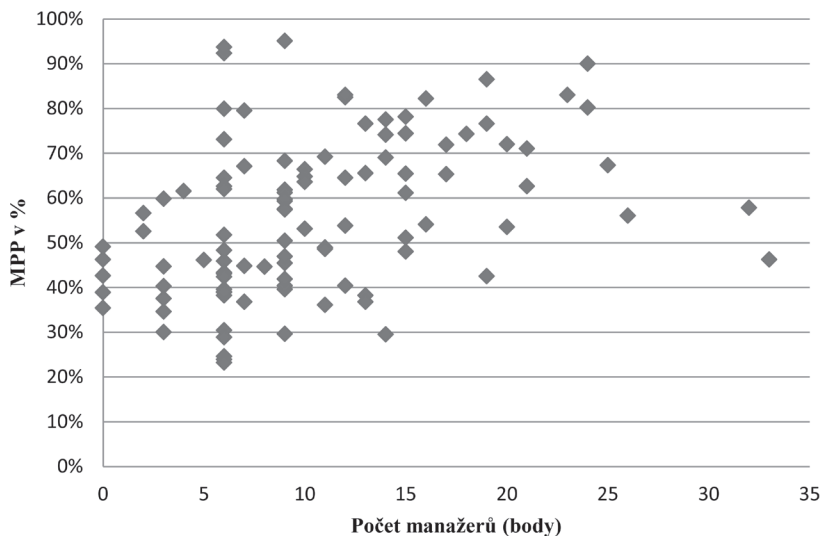
Průměrná hodnota bodů dosažených za počet manažerů je u malých podniků 10,42 bodů. Modus bodů za manažery je u malých podniků stejný jako u mikro-podniků a je roven 6 bodům.

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu je na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  testována nulová hypotéza, ke které byla formulována hypotéza alternativní:

$$H_0 = \text{počet manažerů a zavedení procesního řízení jsou u malých podniků nezávislé}$$

$$H_A = \text{non } H_0$$

Pomocí statistického programu Statistica byla zjištěna hodnota  $p$ -value a  $r$ :



Obr. 6 MPP a počet manažerů v malých podnicích. Zdroj: vlastní.

$p\text{-value} = 0,00000$ ;  $r = 0,474167$ .

Pro splnění předpokladu horizontální organizace v souvislosti s procesním managementem by muselo dojít k zamítnutí  $H_0$  ve prospěch  $H_A$  a dále by se musela potvrdit negativní závislost.

Z výše uvedených hodnot je patrné, že hodnota  $p\text{-value} < z$  zvolené  $\alpha$ . S 95% pravděpodobností na základě analyzovaných dat se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní. Lze tedy tvrdit, že u malých podniků existuje závislost mezi počtem manažerů a zavedením procesního řízení.

V obr. 6 jsou vyneseny relativní hodnoty MPP a body za počet manažerů pro všechny sledované malé podniky.

Z provedeného Spearmanova testu lze dle hodnoty  $r$  (0,494558) určit míru závislosti proměnných a tendenci této závislosti. Mezi mírou zavedení procesního řízení a počtem manažerů u malých podniků existuje pozitivní střední závislost s podstatným vztahem mezi uvedenými proměnnými.

Nepodařilo se prokázat negativní závislost sledovaných proměnných u malých podniků. U malých podniků tedy neplatí předpoklad procesního řízení, kterým je zplošťování organizační struktury.

### 3.3 Procesní řízení a horizontální organizace ve středních podnicích

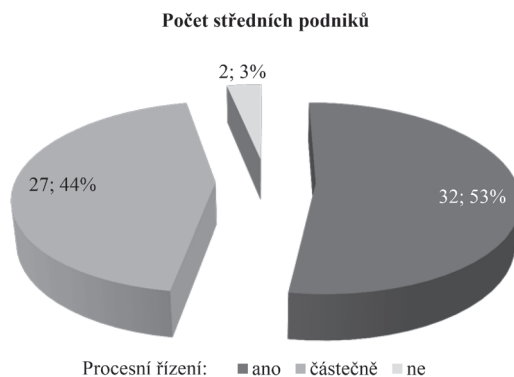
Z celkového počtu 187 malých a středních podniků je 61 středních podniků. Z tohoto počtu má celých 32 společností zavedené procesní řízení, 27 středních podniků uplatňuje některé principy procesního

řízení a jen 2 střední podniky neuplatňují procesní řízení vůbec. Absolutní i relativní hodnoty jsou zachyceny v obr. 7.

Průměrná hodnota ukazatele MPP je u analyzovaných středních podniků 15,06 bodů. Tato hodnota je podle hodnocení MPP dle Rolinka a kol. (2012) přesně na hranici mezi částečně procesně řízeným podnikem a procesně řízeným podnikem. Modus dle míry zavedení procesního řízení je u středních podniků roven procesně řízené organizaci.

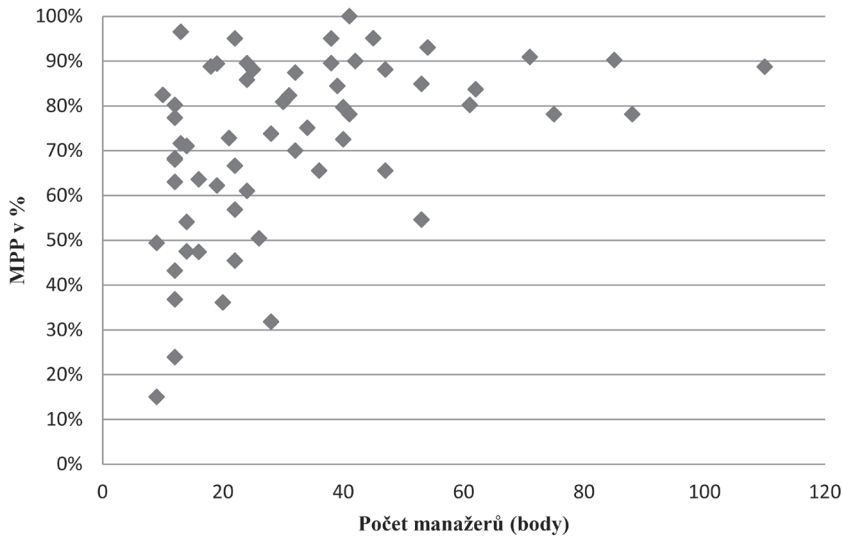
Průměrný počet bodů, které střední podniky dosáhly za počet manažerů, je 32,02 bodů. Modus středních podniků dle bodů za manažery je 12 bodů.

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu je na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  testována



Obr. 7 Procesní řízení ve středních podnicích.

Zdroj: vlastní.



Obr. 8 MPP a počet manažerů ve středních podnicích. Zdroj: vlastní.

nulová hypotéza, ke které byla formulována hypotéza alternativní:

$H_0 = \text{počet manažerů a zavedení procesního řízení jsou u středních podniků nezávislé}$

$H_A = \text{non } H_0$

Pomocí statistického programu Statistica byla zjištěna hodnota  $p$ -value a  $r$ :

$p\text{-value} = 0,000051$ ;  $r = 0,494558$ .

Pro splnění předpokladu horizontální organizace v souvislosti s procesním managementem by muselo dojít k zamítnutí  $H_0$  ve prospěch  $H_A$  a dále by se musela potvrdit negativní závislost.

Z výše uvedených hodnot je patrné, že hodnota  $p$ -value  $<$  zvolené  $\alpha$ . S 95% pravděpodobností na základě analyzovaných dat se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch hypotézy alternativní. Lze tedy tvrdit, že u středních podniků existuje závislost mezi počtem manažerů a zavedením procesního řízení.

Obr. 8 zachycuje míry zavedení procesního řízení v % a body za počet manažerů pro analyzované střední podniky.

Z provedeného Spearmanova testu lze dle hodnoty  $r$  (0,494558) určit míru závislosti proměnných a tendenci této závislosti. Mezi mírou zavedení procesního řízení a počtem manažerů u středních podniků existuje pozitivní střední závislost s podstatným vztahem mezi uvedenými proměnnými.

Stejně jako u mikro-podniků a malých podniků, ani u středních podniků nelze potvrdit předpoklad zplošťování organizační struktury v důsledku zavádění procesního managementu do řízení podniku.

## Závěr

Příspěvek se zabýval předpokladem zplošťování organizační struktury v důsledku zavádění procesního managementu do řízení společnosti. Právě horizontální organizace je chápána jako nejvhodnější struktura pro procesně řízenou společnost. Prostřednictvím horizontální organizační struktury mohou být procesy vykonávány účinněji. Od účinnějšího provádění podnikových procesů se následně odráží i pohotovější reakce na změnu potřeb zákazníků a podnik se stává konkurenceschopnějším.

Pro snižování počtu rozhodovacích úrovní je typické snižování počtů manažerů a to především na vyšších postech. Cílem příspěvku bylo prokázání či vyvrácení předpokladu snižování počtu rozhodovacích stupňů v souvislosti s rostoucí mírou zavedení procesního řízení na analyzovaném vzorku.

Počet manažerů byl z důvodu tří úrovní řídicích funkcí převeden na body a míra zavedení procesního řízení vychází z ukazatele Míra zavedení principů procesního řízení dle Rolínka a kol. (2012). Problematika byla řešena na 187 malých a středních podnicích. Zkoumaný vzorek obsahuje pouze 6% společností bez procesního řízení, 48% procesně řízených společností a největší podíl (68%) zastupují podniky, které mají etablované procesní řízení do svého managementu jen částečně.

Ve skupině mikro-podniků je 25% částečně procesně řízeno a zbývající část společností neuplatňuje při svém řízení principy procesního managementu. Průměrný mikro-podnik ze sledovaného vzorku se



nachází na hranici bez procesního řízení a s částečným procesním řízením a je řízen průměrně jedním manažerem na vyšší úrovni a dvěma manažery na úrovni střední. Podařilo se prokázat pomocí statistické metody existenci pozitivní střední závislosti mezi počtem manažerů a zavedením procesního řízení. Lze tedy říci, že u mikro-podniků neplatí předpoklad zplošťování organizační struktury v důsledku rostoucí míry zavedení principů procesního řízení do managementu společnosti.

U malých podniků jsou 4 % společností bez procesního řízení a 15 % společností s procesním řízením, zbývající část podniků (81 %) uplatňuje procesní řízení částečně. Průměrný malý podnik lze označit za částečně procesně řízený. Opět se podařilo prokázat pozitivní střední závislost mezi počtem manažerů a procesním řízením u malých podniků, což vylučuje předpoklad nižšího počtu rozhodovacích stupňů společně s rostoucí mírou zavedení procesních principů v podniku.

Střední podniky ve sledovaném vzorku jsou z 53 % procesně řízené, ze 44 % částečně procesně řízené a jen 3 % středních společností nemají ve svém řízení téměř žádné principy procesního managementu. Průměrný sledovaný střední podnik se nachází na hranici mezi procesním řízením a částečným procesním řízením. Stejně jako u mikro-podniků a malých podniků se i u středních podniků podařilo prokázat existenci pozitivní střední závislosti mezi počtem manažerů a mírou zavedení procesního managementu. Opět nebyla prokázána negativní závislost mezi sledovanými proměnnými a z tohoto důvodu nelze tvrdit, že u středních podniků společně s rostoucí mírou procesního řízení dochází ke zplošťování organizační struktury.

## Literatura

- Dědina, J., Malý, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Alfa Publishing.
- Hannan, R. L., Rankin, F. W., Towry, K. L. (2010). Flattening the organization: The effect of organizational reporting structure on budgeting effectiveness. *Review of Accounting Studies*, 15(3), s. 503–536.
- Hučka, M., Kislingerová, E., Malý, M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. C. H. Beck.
- Krstic, B., Jovanovic, S., Kahrovic, E. (2012). Process-Oriented Enterprise Management as a Determinant of Organizational Behavior in Contemporary Business Terms. *Actual Problems of Economics / Aktual'ni Problemi Ekonomiki*, 137(11), s. 369–380.
- Kubheka, I., Kholopane, P., Mbohwa, C. (2013). *The Effects*

of Flattening Hierarchies on Employee Performance in Organizations: A Study of a South African Retail Group.

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing.

Nařízení Komise (ES) č. 800/2008

Paim, R., Caulliraux, H. M., Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5), s. 694–723.

Pauknerová, D., kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery – 3*. Aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing.

Rolínek, L., kol. (2008). *Procesní management : vybrané aspekty*. 1. vyd., Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Rotemberg, J. J. (1999). Process- versus function-based hierarchies. *Journal of Economics and Management Strategy*, 8(4), s. 453–487.

Za pomoci statistické metody Spearmanova korelačního koeficientu se podařilo u mikro-podniků, malých i středních podniků prokázat pozitivní střední závislost mezi počtem manažerů v podniku a procesním řízením. Na základě zkoumaného vzorku lze s 95% pravděpodobností tvrdit, že s rostoucí mírou zavedení procesních principů do řízení společnosti roste i počet manažerů u malých a středních podniků.

Nepodařilo se tedy u mikro-podniků, malých podniků, ani u středních podniků prokázat jeden z předpokladů procesního řízení, kterým je směřování podniku k horizontální organizaci. Na základě provedeného šetření nelze tvrdit, že s rostoucí mírou zavedení procesního řízení klesá počet řídicích stupňů v podniku.

Příspěvek je vhodným základem pro detailnější rozbor problematiky přeměny podnikové struktury společně se zaváděním procesního řízení. Na transformaci a účinnou implementaci procesního řízení může mít vliv celá řada dalších faktorů jako je například podnikatelská činnost. Vliv různých faktorů na zplošťování organizační struktury při procesním managementu u malých a středních podniků je předmětem dalšího zkoumání autorů.

## Poděkování

Příspěvek vznikl za podpory Grantové Agentury Jihočeské univerzity, projektu GA JU 079/2013/S „Modely řízení malých a středních podniků“ (hlavní řešitel doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.).

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing.

Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. C. H. Beck.

Wulf, J. (2012). The flattened firm: Not as advertised. *California Management Review*, 55(1), s. 5–23.

Zeleny, M. (2005). *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*. World Scientific Pub.

**Doručeno redakci: 24. 11. 2013**

**Recenzováno: 19. 3. 2014**

**Schváleno k publikování: 29. 8. 2014**

**Ing. Jana Kubecová**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Katedra řízení

Studentská 13, 370 05 České Budějovice

Česká republika

tel.: +420 387 772 422

e-mail: j.kubecova@email.cz

**doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Katedra řízení

Studentská 13, 370 05 České Budějovice

Česká republika

tel.: +420 387 772 800

e-mail: rolinek@ef.jcu.cz