

Úkolem HR není jen vyhledávat kandidáty na jednotlivé pracovní pozice a starat se o dlouhodobé vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. I sebelepší zaměstnanci s tím nejlepším dostupným vybavením i managementem mohou selhat, a to tehdy, pracuje-li jich pod jedním podřízeným příliš. Jeden manažer by měl totiž řídit maximálně pět lidí.

### Vztahy na pracovišti jsou důležité

Manažer coby vedoucí pracovník plní řadu velmi důležitých úkolů. Jedním z těchto úkolů je přitom „řízení“ vztahů se zaměstnanci respektive se svými podřízenými. Manažer by měl vědět, co se s jeho podřízenými děje, a to jak po pracovní stránce, tak v lepším případě i po té osobní. Máte doma těžce nemocné dítě? Buďte si jistí, že na vašem pracovním výkonu se to podepíše. Nesnášíte Máňu vedle z kanceláře? Pak to nepochybně ovlivní i výsledek úkolů, které budete s Máňou plnit společně. Takových příkladů je přitom mnoho. Manažer, který všechny tyto informace má, přitom dokáže práci mezi své podřízené rozdělit lépe, než kdyby je neměl. Máňa s vámi pracovat prostě nebude, a pokud máte nemocné dítě, budete dostávat takovou práci, abyste mohli být brzy doma a neměli jste příliš mnoho starostí. Až vaše problémy pominou, ještě rádi se za tento přístup své firmě odvděčíte.

### Vztahy podle Graicunase

Původem americký konzultant Vytautas Andrius Graicunas, který se specializoval na poradenství v oblasti managementu se přitom vztahy na pracovišti a jejich vlivem na řízení podniku začal zabývat již v roce 1933. Tehdy na toto téma publikoval v The Bulletin of the International Management Institute svoji první práci na toto téma. Na jeho práci pak úspěšně v 60. letech minulého století navázali pánové Luther Gulick a Lyndall F. Urwick. Graicunas nejprve definoval na pracovišti tři typy vztahů.

**Přímé vztahy** jsou definovány mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými. Pakliže má manažer

$n$

přímých podřízených, je počet přímých vztahů

$a$

=

$n$

.

**Nepřímé vztahy** tvoří další skupinu vztahů, která popisuje vztahy vytvářené mezi podřízenými navzájem. Počet těchto vztahů je dán číslem  $b = n \times (n-1)$ , neboť je nezbytné uvážit, že u vztahů neexistuje reciprocita. To, jaký má vztah Máňa k Věrce nám neříká vůbec nic o tom, jaký bude mít vztah Věrka k Máně.

**Skupinové vztahy** jsou už o něco složitější. Lidé na pracovišti totiž zpravidla vytvářejí skupiny, ve kterých se sdružují a v rámci kterých spolu komunikují jiným způsobem s ostatními kolegy než v rámci jiných skupin. Například Máňa s Věrkou budou s Frantou hovořit jinak, než když bude Franta s Věrkou o samotě anebo když Věrka bude mluvit s Frantou za přítomnosti Pepy. Teoretický maximální počet skupinových vztahů mezi podřízenými c je tedy roven číslu

$$\frac{n \times (2^n - 1)}{2}$$

$$/2-1)$$

. Je přitom zřejmé, že ne vždy jsou všechny tyto skupinové vztahy vytvořeny a že třeba Franta může vystupovat vůči všem potenciálním skupinám zaměstnanců vždy stejně. Teoretické maximum je nicméně dáno právě výše zmíněným vzorcem.

## Co je to rozpětí řízení

Z výše uvedeného nám vychází rovnice pro celkový počet vztahů na pracovišti, o kterých by měl být manažer informován. Je to  $a + b + c$  neboli  $n \times (2^n / 2 + n - 1)$ , což vyjadřuje fakt, že nadřízený by měl mít přehled o svých vlastních vztazích ke svým podřízeným (a), o vztazích mezi podřízenými navzájem (b) a o skupinových vztazích panujících mezi podřízenými (c). Přitom právě skupinové vztahy jsou v praxi nejvíce podceňované a dokáží nadělat lidově řečeno tu největší paseku. Graicunas proto definuje tzv. rozpětí řízení (angl. Span of control), což je jen jiné označení pro přímý počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.

## Maximum podřízených je pět

Dosazením do výše uvedeného vzorce hravě získáme tabulku a graf závislosti počtu celkových vztahů, které musí manažer sledovat, na počtu jeho přímých podřízených. Z grafu pak vyplývá hypotéza, kterou formulovali Gulick s Urwickem, a to ta, že optimální rozpětí řízení je 5 až 6, kdy manažer musí sledovat 100 respektive 222 vztahů mezi zaměstnanci. Každý další zaměstnanec totiž počet sledovaných vztahů více než zdvojnásobuje. A v případě 10 přímých podřízených se už manažer začíná dostávat do úzkých i v případě, že vůbec nesleduje skupinové vztahy.

**podřízených**

**přímých vztahů**

**skupinových vztahů**

**nepřímých vztahů**

**vztahů celkem**

1

1

0

0

1

2

## Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:12 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:27

---

2

2

2

6

3

3

9

6

18

4

4

## Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:12 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:27

---

28

12

44

5

5

75

20

100

6

6

186

## Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:12 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:27

---

30

222

7

7

441

42

490

8

8

1016

56

## Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:12 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:27

---

1080

9

9

2295

72

2376

10

10

5110

90

5210

11

11

11253

110

11374

{jathumbnail off}



## Klíčová věta: Jak optimálně vést změny v organizační struktuře firmy

Pro co nejhladší chod firmy a neoptimálnější využití jejího lidského kapitálu je tedy vhodné zachovat 5 až 6 přímých podřízených na jednoho manažera. Je přitom zřejmé, že v případě firmy se stovkou zaměstnanců k tomu nebude zrovna jednoduchá cesta. Nejčastěji používaným způsobem, jak optimální rozpětí řízení zajistit jsou tak změny v organizační struktuře. Pokud tedy třeba potřebujete mít ve firmě 10 obchodníků, není vhodné, aby je vedl 1 vedoucí. Optimální řešení je tak rozdělení obchodního oddělení např. podle geografického, demografického či ekonomického hlediska na dvě oddělení (např. Obchod Čechy a Obchod Morava a Slezsko), přičemž v každém z nich bude 5 obchodníků. V takovém případě však bude chybět jeden vedoucí pracovník. Toho nicméně není nezbytné najímat, postačí, pokud například Obchod Čechy povede stávající vedoucí a Obchod Morava a Slezsko povede jeden



Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:12 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:27

---

z původních pěti obchodníků. Je však zřejmé, že (nejen) tato změna v organizační struktuře firmy téměř vždy přinese ne vždy zcela optimální odezvu od konkrétních zaměstnanců.

Mnohem lepší je tak včas zajistit, aby některé z oddělení nepřerostlo do zbytečně velkého a špatně říditelného molochu, který bude nutné následně bolestivě restrukturalizovat.

### **Použitá literatura a další zdroje**

[1] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

[2] NICKOLS, Fred. The Span of Control and the Formulas of V. A. Graicunas. [s.l.], 2003. 5 s. Referát. Dostupný z WWW: <<http://home.att.net/~OPSINC/graicunas.pdf>>.