

MANAGEMENT I

PS 09/10

ORGANIZOVÁNÍ

Ladislav Blažek

syllabus k přednášce

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Organizace a trhy.....	4
3. Organizační struktura, kultura a strategie.....	10
4. Parametry organizační struktury.....	25
5. Typy útvarových struktur.....	34

1. Úvod

Lidé se sdružují do organizovaných skupin tj. organizací, aby společně dosahovali určitých cílů. Takto široce chápané organizace mohou nabývat velmi různorodých podob. Může se jednat o spontánně vzniklé a spontánně existující různé skupiny či společenství. Na takových formách spočívala organizace lidské společnosti v dávných dobách výlučně, nebo téměř výlučně. Svoji významnou funkci, byť ne zcela jasně vnímanou a doceňovanou, plní tyto spontánní organizace i v současnosti. Na jejich bázi pak v historickém vývoji vznikaly a postupně se rozvíjely organizace, jejichž účel, podmínky existence a vnitřní i vnější vztahy jsou explicitně artikulovány a kodifikovány, zpravidla prostřednictvím právních norem.

K takovým organizacím patří co do rozsahu velmi početná a co do významu pro současnou společnost velmi důležitá skupina organizací, které se budeme s ohledem na zaměření této publikace věnovat v následujících kapitolách téměř výlučně. Jsou to organizace, do nichž lidé vstupují prostřednictvím pracovní-právního vztahu a stávají se jejich zaměstnanci. Můžeme je proto nazývat **organizacemi zaměstnaneckými**. V rámci organizací tohoto typu se jedná o subjekty podnikatelského charakteru – podniky (firmy, ziskové organizace) a subjekty nepodnikatelského charakteru, zpravidla označované jako neziskové organizace.

Vraťme se ještě, alespoň krátce, k problematice organizací v té nejobecnější rovině a položme si otázku, jak se člověk součástí organizace stává. To může být dle typů organizací značně diferencované. U organizací zaměstnaneckého typu jde, jak jsme již uvedli, o navázání pracovní-právního vztahu. Při vstupu do manželství, co by jiné, specifické organizace, jde o vznik právního vztahu na základě sňatku. Příslušníkem rodiny se člověk stává tím, že se v ní narodí. Obdobně to zpravidla platí, i když ne vždy, při získávání státní příslušnosti. Členem některých organizací se člověk stává, pokud se zaváže dodržovat pravidla jejich členství, u jiných organizací musí nadto s tímto členstvím členové dané organizace souhlasit.

Ve společnostech založených na demokratických a tržních principech se má za to, že vstup do organizace, setrvávání v ní, či výstup z organizace není zpravidla spojen s násilím resp. pohrůzkou násilí. Toto nemusí platit obecně, nicméně však v převážné většině případů platí, že člověk a organizace spolu navazují vztah (resp. tento vztah ukončují), dle principů trhu, čili na základě nabídky a poptávky, tak aby byly naplňovány zájmy obou stran.

Předpokládejme tedy dále pouze ty případy, kdy vstup člověka do organizace i setrvávání v ní je dobrovolné. To je typické pro současné zaměstnanecké organizace a samozřejmě nejen pro ně. Členství se tady opírá o dobrovolné **smluvní závazky**. Dlužno však připomenout, že ani zde se vše neodehrává v podmínkách nějaké absolutní svobody. Člověk vstupuje do organizace za účelem dosahování svých cílů a naplňování vlastních zájmů. Nicméně vstupem do organizace se dostává do těsných vztahů k jiným lidem v organizaci a tím ztrácí část své svobody. Členové organizace se na základě dobrovolně uzavřené smlouvy podřizují stanoveným pravidlům organizace - organizačním normám a v rámci nich příkazům resp. jiným nástrojům řídicího působení nadřízeného.

Doba, po kterou je člověk součástí organizace, může být velmi diferencovaná. Je však příznačným znakem současné společnosti, že vztah člověka k organizaci se výrazně dynamizuje a tedy doba jeho působení v ní se zkracuje. Akcelerující dynamiku nicméně brzdí skutečnost, že vstup člověka do organizace i výstup z ní je zatížen tzv. transakčními náklady, tedy náklady na realizaci dané změny. Ty je třeba chápat nejen jako náklady v ryze

ekonomickém slova smyslu, nýbrž i jako další oběti organizačního, emočního či etického charakteru spjaté se vstupem do organizace, resp. s jejím opuštěním.

Nejde však jen o dynamiku vztahu člověka k organizaci. Rostoucí dynamika vnějšího i vnitřního prostředí organizací je významným faktorem, který vede k nutnosti stále četnějších a výraznějších **změn struktur organizací**. Pomocí těchto změn se organizace dostává do potřebné rovnováhy s měnícím se prostředím. Pokud přetrvává nerovnovážený stav, funguje organizace neefektivně, popřípadě je ohrožena i její samotná existence.

Právě proto schopnost analyzovat organizační strukturu s ohledem na stávající, resp. budoucí vývoj prostředí, schopnost formulovat budoucí podobu organizační struktury a schopnost realizovat změnu jako přechod od stávajícího k budoucímu stavu, to jsou klíčové předpoklady úspěšného managementu změn v organizacích.

2. Organizace a trhy

Organizace je nástrojem pro zajišťování koordinace zdrojů za účelem efektivního naplňování cílů. Koordinace prostřednictvím organizace však není jedinou formou koordinace produktivních zdrojů. Druhou možností koordinace nabízí trh. Obě tyto formy - organizace a trhy - koexistují od nepaměti. Organizace byly a jsou vytvářeny cílevědomě, jako účelově koncipovaná uspořádání lidí a dalších prostředků. Trh vznikl a rozvíjel se víceméně spontánně. To mělo za následek, že význam trhu jako důležitého nástroje koordinace byl rozpoznán až v době A. Smitha.

Při vytváření organizací, a to zejména organizací podnikatelského typu, je v současné době třeba hledat odpověď na otázku, co koordinovat v rámci organizace a co ponechat koordinační funkci trhu. Koordinace prostřednictvím organizace spočívá na převážném uplatňování **principu autority a spolupráce**, koordinace prostřednictvím trhu je založena na převážném uplatňování **principu konkurence**.

Představme si, že úsilí, které lidé vynakládají při dosahování svých ekonomických cílů, by bylo možné vykonávat pouze cestou trhu. Každý z výrobců by si za takové situace pro každou akci zvlášť nakupoval veškeré potřebné vstupy: najímal pracovní sílu, potřebné výrobní zařízení, kapitál apod. Spojování produktivních zdrojů, opírající se výlučně o jednorázové smlouvy by však ve většině situací opakované výroby vyžadovalo extrémně vysoké náklady dané potřebou uzavírat stále nové smlouvy, kontrolovat jejich dodržování, získávat podrobné informace o dodavatelích, s cílem omezovat nejistoty a snižovat rizika, kterými jsou tyto transakce zatíženy. A právě snaha uspořít náklady opakovaných tržních transakcí a omezit rizika vede ke spojení klíčových produktivních zdrojů do více či méně trvalých kooperativních uspořádání (koalic vlastníků výrobních zdrojů) založených na dlouhodobých smlouvách, umožňujících využívat výrobní zdroje společně v předvídatelném prostředí – v prostředí, jehož vnitřní pravidla a zvyklosti jsou známé. (Urban 2004)

Tak vznikají organizace. Tím, že se vlastníci zdrojů stávají součástí organizace a jsou smluvně zavázáni dodržovat stanovená pravidla a v rámci nich respektovat řídicí působení nadřízených, se snižují transakční a informační náklady. Naproti tomu však vznikají náklady na koordinaci, resp. řízení v rámci organizace.

Organizace lze v tomto slova smyslu chápat jako relativně trvalá společenská uspořádání, vytvořená pro naplňování určitého cíle, která usnadňují koordinaci činností a zdrojů.

Mezi mírou svobody, se kterou vlastníci využívají produktivní zdroje a výnosy z jejich využití, existuje ekonomický vztah. Organizace omezují, v důsledku dlouhodobějších smluvních závazků, možnosti svých členů samostatně rozhodovat o vlastních produktivních zdrojích. Příslušnost a závazky k organizaci však současně umožňují zvýšit výnosy, které využívání jejich výrobních zdrojů přináší. (Urban 2004)

Koordinace veškerých produktivních zdrojů není pochopitelně možná pouze prostřednictvím trhu či pouze prostřednictvím organizace. V případě prvního extrému, kdy by existovala koordinace pouze prostřednictvím trhu, by celé hospodářství bylo tvořeno hospodářskými jednotkami na úrovni jednotlivců. V případě druhého extrému by se celé hospodářství stalo jedinou organizací. V praxi tomu tak samozřejmě není, ani být nemůže. Optimum se nalézá vždy mezi těmito dvěma extrémy. Pro řešení dané úlohy je typické hledání „hranic“ organizace, hledání její velikosti, tedy hledání zdrojů a s nimi spjatých aktivit, které do organizace patří a které ne.

Obecně platí, že na konkrétní řešení má velký vliv kvalita tržního prostředí. V ekonomikách, kde trhy fungují špatně a náklady spojené s jejich využíváním jsou vysoké (například proto,

že chování účastníků trhu se neopírá o jasná pravidla, není dostatečně předvídatelné, resp. smlouvy mezi jednotlivými účastníky trhu nejsou právně vynutitelné), nebo tam, kde trhy fungují v deformované podobě, nebo nefungují vůbec (jak tomu bylo v centrálně řízeném hospodářství v období socialismu), vzniká tendence integrovat co největší počet činností v rámci organizací. Náklady na koordinování v rámci organizace jsou totiž za těchto okolností ve většině případů nižší, než transakční náklady trhu, zejména započteme-li rizika tržní koordinace. Špatné fungování trhů, deformované regulačními zásahy státu do oblasti cen i do jiných oblastí, vyvolává trvalý převis poptávky nad nabídkou. To bylo typické pro centrálně řízené socialistické hospodářství. Toto je dalším faktorem, který podporuje tendence (v některých případech dokonce činí nezbytným), aby si daná organizace zajišťovala co největší počet činností sama.

Naproti tomu v ekonomikách s vyspělou tržní infrastrukturou jsou transakční náklady trhu, i rizika s těmito transakcemi spjatá, poměrně nízká. Existuje velké množství specializovaných poskytovatelů služeb a výrobků, jejichž nabídka převyšuje poptávku. Za této situace se organizace oprostí od vykonávání řady činností a nakupují výsledky těchto činností v podobě služeb či výrobků na trhu. Díky specializaci jsou náklady na služby a výroby zajišťované dodavatelsky zpravidla nižší, než kdyby si je organizace zajišťovala sama.

Ke změně „hranic“ organizace, tedy ke změně zdrojů nacházejících se uvnitř či vně organizace dochází prostřednictvím dvou protichůdných procesů - prostřednictvím outsourcingu a integrace. **Cestou outsourcingu** se zdroje a s nimi související činnosti z organizace vyčleňují. Počet činností realizovaných v organizaci se snižuje, organizace se stává štíhlejší a specializovanější. Naproti tomu **cestou integrace** se zdroje a s nimi související činnosti do organizace přičleňují. Počet činností realizovaných v organizaci se zvyšuje, organizace se rozšiřuje a stává komplexnější.

2.1 Outsourcing

V rámci outsourcingu organizace vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopna vlastními silami provádět stejně efektivně jako organizace specializovaná. Outsourcing je nástrojem prohlubování dělby práce mezi organizacemi. Jedná se o koncentraci pouze na ty činnosti, které organizace dokáže sama vykonávat s nižšími náklady či vyšší kvalitou, než kdyby byly zabezpečovány dodavatelsky a rovněž na ty činnosti, které je nutno si ponechat z důvodů zajištění své konkurenceschopnosti, resp. z jiných strategických důvodů.

Díky prohlubování dělby práce a zvyšování specializace a s tím spojenými výnosy z rozsahu může outsourcing vést při vhodné aplikaci k výraznému zvýšení celkového efektu obou organizací – odběratele i dodavatele. Jak se tyto organizace o daný přírůstek efektu podělí, záleží na vyjednávací síle těchto dvou partnerů. Ta koresponduje s jejich postavením na trhu. Pro odběratelskou organizaci je výhodné, když dodávané produkty (služby či výrobky) nejsou příliš specifického charakteru a na trhu existuje řada organizací, které tyto produkty mohou dodávat a navíc existuje převis nabídky nad poptávkou. Za takových podmínek je vyjednávací síla odběratele vysoká, neboť má možnost, pokud to shledá výhodnějším, v krátké době a bez vysokých transakčních nákladů přejít ke konkurenci. Takovou pozici samozřejmě může uplatnit při vyjednávání o ceně a dalších podmínkách spolupráce. Naproti tomu za situace, kdy dodávané produkty jsou vysoce specifické, stávající dodavatel má monopolní postavení, neboť alternativní dodavatelé neexistují a navíc panuje převis poptávky nad nabídkou, je vyjednávací síla odběratele nízká. V rámci rozhodování o tom, zda zdroje outsourcingovat či nikoliv, by organizace měla velmi pečlivě zvažovat rizika, která s tím jsou za takové situace spojena.

Při úvahách o outsourcingu jsou zpravidla první na řadě činnosti spadající do oblasti **obslužných a pomocných procesů**. Jedná se například o ostrahu a ochranu objektů, úklid objektů, stravování, ubytování a rekreaci zaměstnanců, autodopravu apod. Důležité místo v této oblasti zaujímá zajišťování informačních systémů a informačních technologií. V druhé řadě se jedná o činnosti z oblasti **hlavních procesů**. Například u výrobního podniku jde o ty výrobní činnosti, které externí dodavatel dokáže realizovat kvalitněji a levněji.

Specifickou formou outsourcingu je vyčleňování činností charakteru **duševní práce** a jejich zajišťování externími službami. Může se jednat například o činnosti účetní, právní, technické i manažerské. V konkrétních případech může tatáž osoba přejít ze zaměstnaneckého vztahu vůči dané organizaci do vztahu dodavatelského. Ze zaměstnance, co by součástí organizace, se stává podnikatel se svoji pracovní silou. Ředitel organizace už není vázán pracovní smlouvou, ale manažerskou smlouvou, účetní vykonává účetnictví dodavately pro více malých firem, s právním expertem, dříve zaměstnaným v organizaci, je uzavírána smlouva na vyřešení konkrétního problému. Obdobně se vyčleňují i činnosti charakteru **manuální práce**, a to zvláště tam, kde požadavky na pracovní kapacity kolísají, například u sezónních prací. Ze stálých zaměstnanců se stávají dodavatelé věcně či časově vymezených výkonů. Mobilita lidí ve vztahu k organizaci roste.

Proces outsourcingu může nabývat například těchto podob:

- a) Stávající útvar je zrušen, jeho výkony jsou nahrazeny dodávkami od existující externí specializované organizace. Pracovníci zrušeného útvaru jsou přeškoleni a jsou jimi posíleny kapacity těch zdrojů, které v organizaci zůstávají, nebo jsou propuštěni.
- b) Stávající útvar je ve fyzickém slova smyslu ponechán, je mu však dána právní subjektivita. Takovým způsobem může být například z divize podniku vytvořena dceřinná společnost.
- c) Pracovně-právní vztah se stávajícím zaměstnancem je nahrazen vztahem dodavatelско-odběratelským.

V případech ad b) a c) se outsourcingem sice ve fyzickém slova smyslu víceméně nic nemění, ovšem nabytím právní subjektivity, resp. změnou pracovně-právního vztahu na vztah dodavatelско-odběratelský, dochází ke změně hierarchického vztahu na vztah tržní. To má zřetele hodné konsekvence z rovinně autonomie, odpovědnosti apod. a ve svých důsledcích i v rovinně efektivnosti.

V důsledku realizace outsourcingu může dojít a zpravidla také dochází mezi dodavatelskou a odběratelskou organizací k velmi **těsnému propojení**. Odběratelská organizace se může dostat do bezprostřední závislosti na službách organizace dodavatelské. Těsnost vztahů je spjata s rizikem. Například při poskytování služeb zajišťujících zpracování informací (služby účetní a poradenské, provozování informačních systémů aj.), a to zejména za podmínek, kdy dodavatelská organizace poskytuje obdobné služby též organizacím, které jsou pro odběratele těchto služeb v pozici konkurentů, vzniká nemalé riziko, že informace, které dodavatelská organizace o odběratelské organizaci má, mohou být zneužity. Bezpečnost a efektivnost takové spolupráce je podmíněna kultivovaným trhem, spjatým s etickým chováním a důvěrou v partnerských vztazích.

Významná vlna outsourcingu proběhla v České republice v devadesátých letech dvacátého století v řadě středních a velkých podniků i jiných organizací v rámci transformačního procesu. Důvod byl jednoznačný a souvisel, jak již bylo výše obecně zmíněno, s nově vytvořenými tržními podmínkami: V centrálně řízené ekonomice, s chronickým převisem poptávky nad nabídkou, bylo jedinou možností podniku si maximální objem svých potřeb

zabezpečovat svépomocí. S rozvojem tržního hospodářství nastal dynamický růst nabídky organizací specializovaných na různé služby (bezpečnostní, úklidové, stravovací, ubytovací, dopravní aj.), které s ohledem na svoji specializaci a úspory z rozsahu byly schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby byly vykonávány vlastním podnikem. Obdobně to bylo i s kooperací ve výrobě, kdy bylo možno využít nabídky řady nově vzniklých malých soukromých firem, či privatizovaných podniků, které ztratily svoji původní zakázkovou náplň.

V důsledku vyčlenění řady činností, původně prováděných v organizaci, mimo její hranice, narůstá počet a význam vztahů organizace s jejím okolím. To, co bylo původně možno řešit v rámci vnitřního řízení organizace, je teď nutno řešit prostřednictvím obchodních smluv. Při překročení určité míry ve významu a četnosti vztahů, zejména v oblasti spolupráce při zajišťování hlavní činnosti, se původní model „organizace plus několik kooperujících jednotek“ mění na model „sítě“. Naplňování potřebné funkce, která se původně realizovalo na úrovni organizace, se teď odehrává na úrovni **sítě**.

2.2 Integrace

Zatímco outsourcing vede ke zvyšování specializace, přičemž kapacita organizace se buď nemění, nebo se zmenšuje (v netypických případech se může i zvětšovat), integrace zpravidla předpokládá zvětšování kapacit. Organizace buď zdroje a činnosti, o které se chce rozšířit, sama vytváří, což znamená budování kapacit nových, nebo tyto zdroje, již existující, získává od jiných organizací. To souvisí se sdružováním organizací, které může být realizováno prostřednictvím uspořádání s různou těsností vazeb mezi sdružovanými subjekty.

Nejvolnější formu lze označit jako kooperaci (Wöhe 1995), kdy zůstává zachována právní i hospodářská samostatnost organizací. Jde především o dobrovolné sdružování volnou formou tím, že se vytváří příležitostné společnosti k provedení jednoho, nebo smluvně omezeného počtu projektů (např. pracovní společenství ve stavebnictví, konsorcia při úvěrových obchodech), nebo vytváření zájmových společenství ke společnému provedení výzkumných a vývojových prací, případně vytváření odborných sdružení, která zastupují zájmy členských organizací navenek zejména vůči zákonodárné moci, veřejné správě, odborům apod.

Tato sdružení bývají rovněž označována jako strategické aliance (Vodáček, Vodáčková 2002). Za účelem realizace strategické aliance dvou či více podniků může být vytvořen společný podnik (joint venture). Je možné, a taky se to často stává, že z pružného a dočasného spojení v podobě strategické aliance se vyvine těsná forma strategického partnerství a společný podnik (joint venture) se stane základnou pro následnou fúzi.

Ve stávající praxi se strategické aliance stále více uplatňují a nabývají nesčetných podob. Mnohdy se nejedná pouze o propojení dvou partnerů, nýbrž dochází k mnohačetným propojením mezi větším počtem kooperujících subjektů. Tak může docházet, podobně jako v případě outsourcingu, ke vzniku sítí, ale cestou ubírající se opačným směrem. Jde o velmi pružné struktury, umožňující rychlým přeskupováním zdrojů reagovat na stále se zvyšující dynamiku současného světa.

Pro **těsnější formu** vztahů v rámci strategické aliance je typické omezení nebo zrušení hospodářské samostatnosti kooperujících organizací při zachování jejich samostatnosti právní. Hlavním znakem je podřízení sdružených organizací jednotnému vedení. To je dáno buď získáním většinového vlastnického podílu ve sdružených společnostech. Tak vzniká holding. Nebo je jednotné vedení řešeno smluvně, aniž by šlo o vlastnické ovládnutí. V tom případě se organizace dohodnou, že se podřídí vedení společného, smluvně dohodnutého orgánu. Ve

smyslu priority zájmu sdružení před zájmy jednotlivých členů může jít jednotné vedení tak daleko, že ovládaná organizace musí vyhovět nadřazenému subjektu i tehdy, je-li to pro ni nevýhodné. Může se například jednat o nařízenou změnu výrobního programu, dočasné omezení, resp. zrušení výrobních kapacit, dodávky ostatním členům sdružení za zúčtovací ceny, které jsou nižší než ceny tržní apod.

Pro **nejtěsnější formu** je charakteristické, že sdružené organizace ztrácejí nejen hospodářskou, ale i právní samostatnost. Nejedná se tedy již o strategickou alianci právně samostatných partnerů, ale o trvalé spojení do jedné organizace. Zdroje původně začleněné do dvou (či více) organizací se stávají zdroji organizace jediné. Z původního sdružení – strategické aliance, vzniká jedna organizace, a to cestou

- a) fúze (buď sloučením, kdy organizace A přejímá organizaci B a po té existuje pouze organizace A, nebo splynutím, kdy organizace A a B vytvářejí společnou organizaci C)
- b) akvizice (zakoupením, pohlcením, nebo získáním)

Ve smyslu výše zmíněných obecných principů organizování dochází tedy při sdružování k omezování hospodářské, popřípadě i právní samostatnosti organizací. To je „daň“ za vytváření potenciálu pro dlouhodobé zvyšování ekonomického efektu sdružení jako celku a jeho jednotlivých částí. Sdružováním organizace sledují řadu cílů (Wöhe 1995). Jedná se zejména o

- zvýšení hospodárnosti prostřednictvím racionalizačních efektů v rámci větší hospodářské jednotky (úspory z rozsahu)
- posílení pozice na trhu a tím zlepšení konkurenční schopnosti vůči dodavatelům, odběratelům, resp. věřitelům
- snížení rizika z činnosti organizace jeho rozložením na větší počet partnerů
- získání hospodářsko-mocenské pozice omezením konkurence
- posílení pozice vůči státu (zákonodárné a výkonné moci) a jiným sdružením (např. odborům)

V České republice je možno z hlediska integrace organizací spatřovat dvě protichůdná období. Pro první období, situované do první poloviny devadesátých let minulého století, spjaté s politickou a ekonomickou transformací, tedy s vytvářením demokratického a tržního prostředí, byl dominující proces desintegrace. Velké státní podniky, vytvořené v prostředí centrálně plánované ekonomiky, byly v procesu transformace rozčleňovány na menší části, které pak byly privatizovány. Desintegrační procesy byly, jak jsme se již výše zmínili, realizovány též cestou outsourcingu. Na místo velkých subjektů s řádově tisíci zaměstnanci nastoupily podniky střední velikosti, s řádově stovkami zaměstnanců. Procesem výrazné desintegrace, představujícím rozbití velkých centralizovaných struktur z období socialismu, prošla i většina ostatních organizací. Připomenout je možno například organizace v odvětví zdravotnictví, kde došlo k rozpadu struktury ústavů národního zdraví, nebo odvětví tělovýchovy a sportu. Markantní byl tento desintegrační proces v tzv. dobrovolných společenských organizacích, vytvořených socialistickým státem na bázi tzv. principu demokratického centralismu. Tyto uměle vytvořené a uměle udržované, státem regulované celky se v demokratickém prostředí začaly spontánně desintegrovat, mnohé se výrazně transformovaly, mnohé zanikly. Obdobné procesy nastaly v organizaci veřejné správy, kde výrazné desintegrační a decentralizační procesy zasáhly zejména regionální a municipální úroveň.

Pro toto období typická dominance desintegrace organizací je projevem širšího procesu rozvolňování, resp. destrukce struktur předchozího společenského systému, otevírajícího cestu pro vytváření nových struktur, adekvátních společenskému systému nastupujícímu.

Zvýraznění trendu k integračním procesům v oblasti organizací nastalo v období druhé poloviny devadesátých let. V podnikové sféře se začalo ukazovat, že v řadě případů je velikost podniků menší než optimální a stává se jednou z příčin nízké konkurenceschopnosti vůči velkým zahraničním společnostem. Dnes již klasickým příkladem snahy domácího kapitálu integrovat zdroje a vytvořit velké sdružení je vytváření holdingu Škoda Plzeň pod vedením podnikatele Soudka. Jak známo, z důvodu přecenění vlastních schopností a možností, z důvodů kapitálové slabosti, nedostatečného ekonomického „zdraví“ integrovaných podniků i v důsledku změny hospodářské politiky vlády, skončil pokus o vybudování velkého a silného subjektu, srovnatelného s předními světovými firmami operujícími na daných trzích, nezdarem. Bylo by možno připomenout i další, rovněž nepříliš zdařilé pokusy domácích podnikatelů, nicméně těmito pokusy trend k integraci podniků v České republice příliš ovlivněn nebyl. Za hlavní impuls pro nástup trendu k významným integračním procesům je možno považovat masivní vstup zahraničních investorů. Značná část našich středních a velkých podniků se postupně stala dceřinými společnostmi velkých nadnárodních společností. Docházelo a dochází též v nemalé míře ke sdružování malých a středních podniků, s cílem posílit svoje postavení dodavatelů vůči velkým odběratelům, nebo posílit svoji sílu v konkurenčním boji s velkými podniky působícími na stejných trzích. Významné integrační procesy probíhají též v ostatních organizacích. Se záměrem posílit svoje postavení a zvýšit svůj vliv se integrují různá profesní sdružení, odborové organizace apod. Integrační procesy převažují i ve veřejné správě, kde dochází k integraci obcí, městských částí aj.

3 Organizační struktura, kultura a strategie

Každá organizace, má-li zabezpečovat efektivní naplňování svých cílů, musí mít svoje lidské a ostatní zdroje vhodným způsobem uspořádány. Toto uspořádání se nazývá **organizační struktura**. Pro vytváření organizační struktury platí obecné zásady manažerské teorie.

Při budování organizační struktury, což je zpravidla dlouhodobý proces, je však třeba vycházet nejen z obecných zásad, ale též z konkrétních cílů, které obsahuje **organizační strategie**. V tomto slova smyslu je třeba chápat, v manažerské teorii často uváděný výrok Alfreda Chandlera, že struktura následuje strategii.

Bází - „stavebním materiálem“ - pro budování organizační struktury je **organizační kultura**, tedy hodnoty, postoje, normy a vzorce chování zaměstnanců dané organizace a vztahy mezi nimi. Vlastnosti kultury dané organizace jsou tedy dalším z faktorů, který je nutno při vytváření její organizační struktury brát v úvahu.

V následujících podkapitolách uvádíme charakteristiku podstaty organizační struktury, organizační kultury a organizační strategie a jejich vzájemných vztahů.

3.1 Organizační struktura

Řídící i výkonná činnost probíhající v organizacích je realizována v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Podstata procesu organizování v podniku či jiné organizaci, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení, spočívá v definování

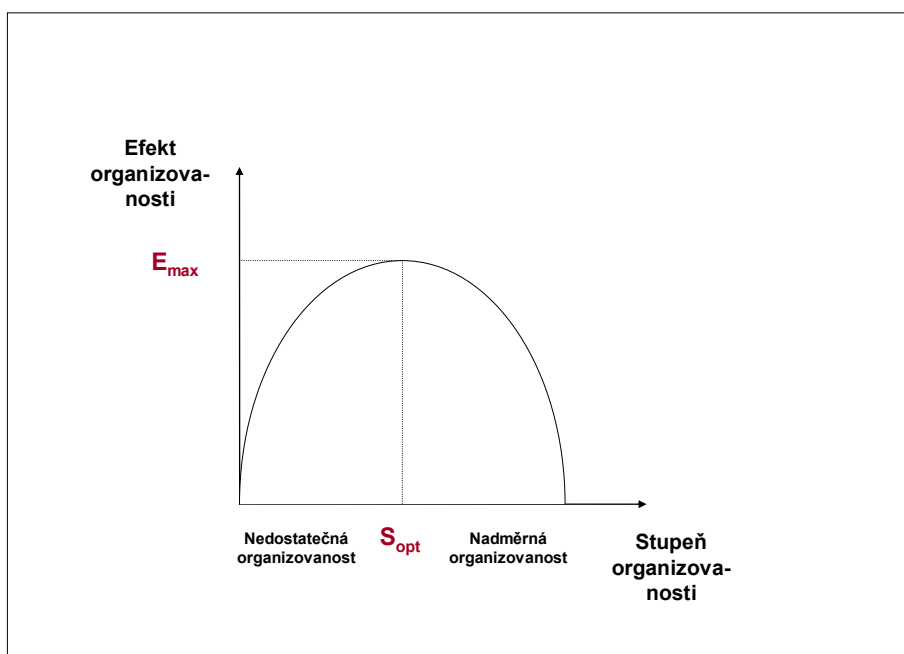
- činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **procesní struktury**,
- funkčních či pracovních míst a mocenských, dále též informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvárové struktury**.

Procesní a útvárovou strukturu je nutno chápat jako složky či aspekty, účelově abstrahované z celkové struktury organizace.

Pro úspěšnou řídicí práci je velmi důležitý vztah mezi strukturou a funkcí, tedy proporce mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činností vedoucího. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti**.

Pokud je stupeň organizovanosti **nepřiměřeně nízký**, musí se vedoucí stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii. V lepším případě mu nezbyvá prostor pro koncepční práci, která by zcela nepochybně měla tvořit těžiště jeho činnosti, v horším případě se dostává do takového přetížení, kdy se mu řízení zcela vymyká z rukou.

Naproti tomu **nepřiměřeně vysoký** stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt v podobě rigidního uspořádání bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, než aby mu pomáhal. Řídící činnost může v takových podmínkách snadno zdegenerovat na kličkování mezi předpisy. Celý systém se stává těžkopádným až strnulým, neschopným reagovat na měnící se podmínky.



Obr.1 Stupeň organizovanosti

Je tedy zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy, jak je naznačeno na obr.1. Obecně je možno říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. Z toho vyplývá, že stupeň organizovanosti je v organizační struktuře diferencován. Takto koncipovaná struktura vytváří rámec, který efektivně usměrňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností a tím pádem odbřeměňuje vedoucího od celé řady řídicích zásahů, na straně druhé mu nebrání v jeho řídicí práci, ani žádoucímu vývoji dané organizace.

Procesní struktura

Každá organizace realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno její poslání a dán smysl její existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna tím, že se v dané organizaci provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených činností, směřujících ke společnému cíli. Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi představuje, jak už bylo výše zmíněno, procesní strukturu organizace.

Principiálně vzato, procesní struktura je primární, útvarová struktura je sekundární. To znamená, že určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvarové struktury. Má-li tedy být prováděna reorganizace, nestačí se zabývat pouze útvarovou strukturou, na což se v nejednom případě praxe omezuje, nýbrž je potřeba hledat východisko v analýze vztahů funkcí dané organizace s její procesní strukturou a pokračovat pak následně v analýze vztahů procesní struktury a struktury útvarové.

Nutno na tomto místě podotknout, že procesní struktura je více abstraktní než struktura útvarová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (v kanceláři, dílně apod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále měnící. Ve skutečnosti však i činnosti seskupené do procesů mají svoji „statiku“, přesněji řečeno strukturu, a tou je právě procesní struktura.

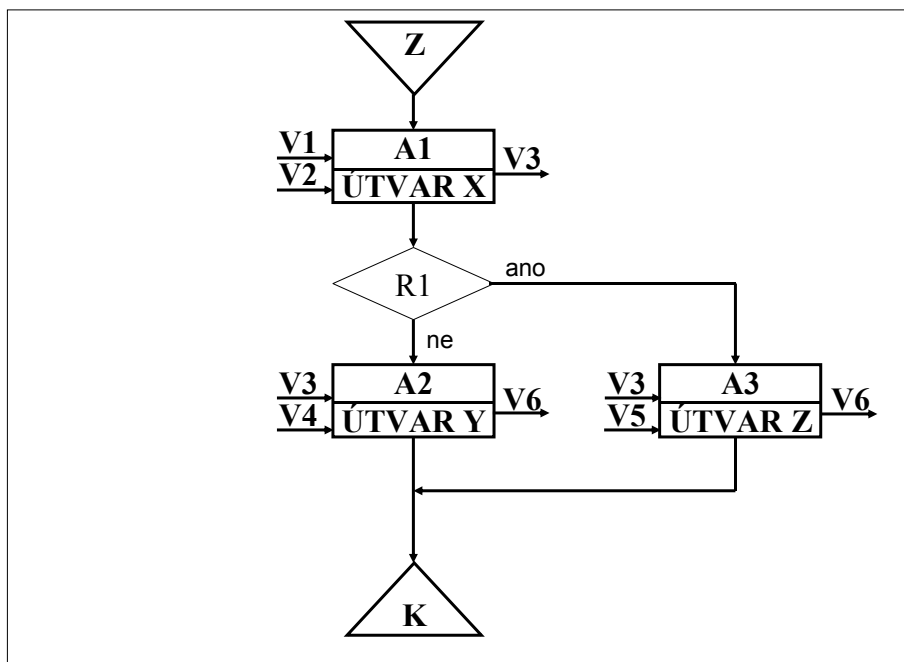
Procesní strukturu tvoří prvky, tj. činnosti a sekvenční, informační a hmotně energetické vztahy mezi nimi definované (vymezené) s takovou mírou obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo v delším časovém období obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi. Rozdíly jsou podstatné. Mnohé z procesů, které v organizaci probíhají je možno, resp. nutno standardizovat ve značné míře, protože se jedná o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus je dán a je třeba, aby byl dodržován. Naproti tomu procesy charakteru tvůrčí práce mohou mít pouze velmi rámcový algoritmus. To co je u nich obecně platné, je spíše v rovině jistých zásad, než přesně stanoveného postupu.

Velmi podrobně a přesně proto mají vymezenou strukturu například postupy bezprostřední výroby (tzv. technologické postupy) v sériové či hromadné výrobě, ověřování kvality výrobků, dále například provádění různých administrativních činností, kde je požadována možnost přesné kontroly, což je typické zejména u účetních operací, ale i v řadě jiných aktivit rutinního charakteru.

Naproti tomu většinu procesů vážících se k vysoce tvůrčí práci, kam patří například výzkum a vývoj, některé marketingové aktivity a samozřejmě též manažerská činnost na vyšších stupních řízení, je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.

Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování. Vycházejí z grafického znázornění, nicméně při řešení praktických úloh, kdy se může jednat o řádově stovky až tisíce činností a vazeb, je nezbytná jejich aplikace na počítači.



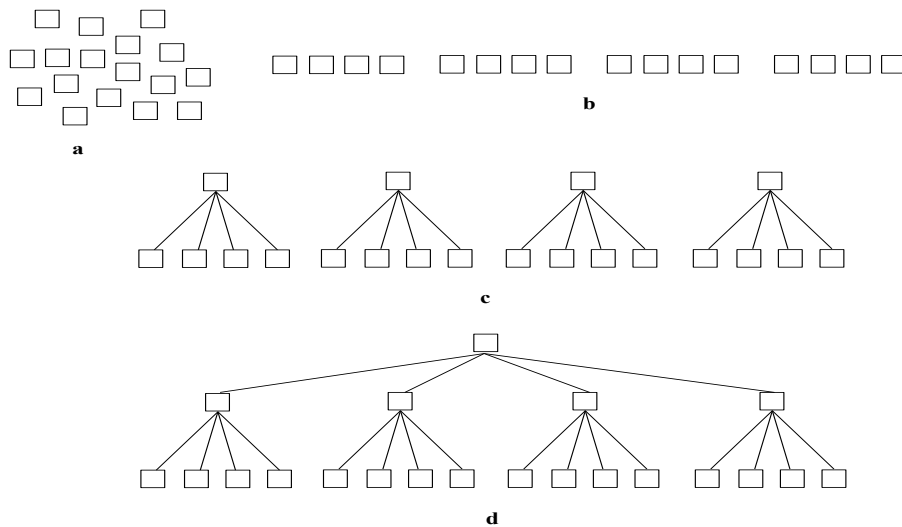
Obr.2 Znáznornění procesu

Schéma na obr.2 představuje příklad jednoho z možných znázornění procesu. Primárním pořádacím principem je sekvence (následnost) jednotlivých činností procesu. Pomocí obdélníků jsou znázorněny činnosti (A1, A2, A3), s označením útvaru (X, Y, Z), ve kterém se realizují. Místo větvení procesu je znázorněno kosočtvercem (R) a je spjato s binárním rozhodováním (ano-ne) vůči stanovené podmínce. Šipky se symboly (V1, ..., V6) značí informační vstupy/výstupy do/z jednotlivých činností.

Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Jak již bylo řečeno, pro vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Nicméně existují další faktory, které působí na útvarovou strukturu obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou procesní struktury.

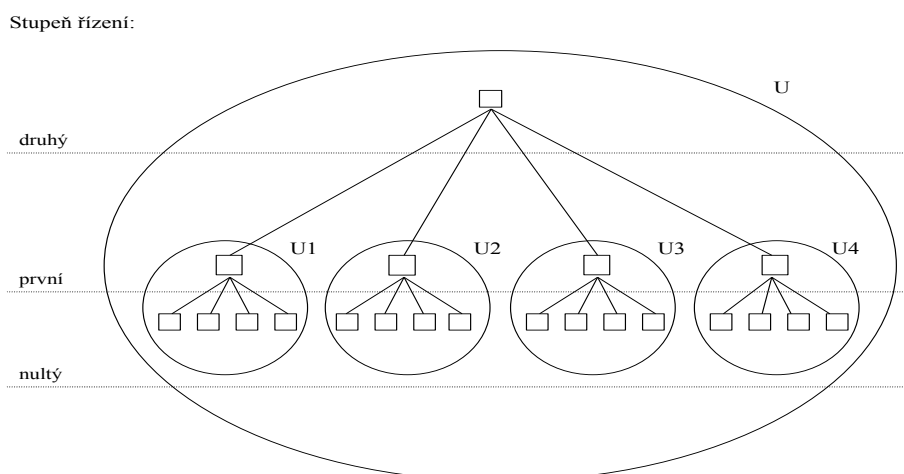
Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na následujících schématech:



Obr.3 Principy tvorby hierarchické útvarové struktury

Celková množina výkonných činností naplňujících výše zmíněné funkce dané organizace je naznačena na obr. 3a. Tato množina je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti resp. skupiny činností jsou přiřazovány jednotlivým pracovníkům - viz obr. 3b. Takto dochází k **dělbě práce** mezi řadou pracovních míst. V důsledku rozdělení činností mezi pracovní místa dochází k jejich vzájemné **kooperaci**. Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**. Ustavení koordinačních míst, v našem případě vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst, je naznačeno na obr. 3c. Na posledním schématu, viz obr. 3d, je znázorněno završení koordinace dané organizace jako celku ustavením dalšího koordinačního místa, koordinujícího zmíněná čtyři, již dříve vytvořená koordinační místa. Nejde však pochopitelně pouze o koordinaci. Všechna tato místa jsou místy řídicími, vybavenými potřebnými pravomocemi, neboť vedle koordinace zabezpečují i veškeré další funkce řízení.

Výsledkem tohoto ilustrativního postupu je hierarchická útvarová struktura. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.



Obr.4 Parametry hierarchické útvarové struktury

S využitím organizačního schématu na obr.4 uvedme následující parametry této struktury:

- **Prvky** útvarové struktury jsou prvky výkonné - pracovní místa a prvky řídicí - funkční místa. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě obdélníků.
- **Vztahy** útvarové struktury jsou znázorněny hranami v podobě přímek či pravouhle lomených čar. V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího. Stejnými vazbami je realizována i část informačních vztahů. Ostatní informační vztahy se do organizačního schématu zakreslují pouze výjimečně.
- **Stupeň řízení** je dán prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zesponu nahoru, přičemž nejnižší, tzv. nultý stupeň řízení je tvořen pracovními místy, tedy prvky, které již nemají žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o funkční místa, tedy o pracovníky řídicí.
- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury, obsahující prvky výkonné - pracovní místa a příslušný prvek řídicí - funkční místo. Na sledovaném organizačním schématu se jedná o čtyři útvary U_1 až U_4 . Tyto útvary, plus funkční místo, které zabezpečuje jejich řízení, tvoří dohromady vyšší (větší) útvar U .
- **Rozpětí řízení** je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních, resp. funkčních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem.

Poznámka:

Uvedený příklad představuje klasické pojetí organizační struktury. Manažerská literatura, popisující stávající vývojové trendy (např. Truneček 2004), uvádí i struktury nehierarchické, např. strukturu typu „améba“, „květ“, fraktálové struktury aj. S odkazem na výše uvedenou kapitolu „organizace a trhy“ je však třeba upozornit, že pokud se jedná o organizaci, koordinace, resp. řízení jsou vždy spjaty s hierarchií. Pokud je koordinace realizována spíše tržně, jako je to v případě struktury typu „améba“, máme co do činění spíše se sítí podnikatelských subjektů, než s organizací v pravém slova smyslu. Princip hierarchie a s ním související princip jediného odpovědného vedoucího jsou v organizacích platné obecně, i

když se může jednat o útvary velmi ploché a uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího může být skryté za liberálním stylem vedení.

Organizační struktura, jako cílevědomě uměle vytvořený řád, je zakotvena v závazných předpisech. S využitím terminologie informačních technologií je v daných souvislostech možno hovořit o kodifikaci tohoto řádu v předpisech dvojího druhu - orgware a software.

Pod pojmem **orgware** rozumíme v daném kontextu organizační normy. Tyto vnitřní předpisy s větší či menší mírou podrobnosti vymezují **kdo** (útvary, pracovníci), **co** (činnost) a **jak** (podmínky) v organizaci dělá. Rámcovou normou vymezující základní vztahy, zejména právní postavení organizace a její vztahy k vlastníkům, zaměstnancům a dalším subjektům jsou **stanovy**, **statut**, popř. jiná norma obdobného charakteru. Základní normou je **organizační řád**, vymezující zejména útvary organizace, jejich pracovní náplň a jejich vzájemné vztahy, dále pak pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků. Organizační řád je primárně zaměřen na útvary (primárně popisuje útvary, sekundárně pak činnosti, coby prvky procesů, které se v těchto útvarech realizují). Naproti tomu tzv. **procesní normy** primárně sledují procesy jdoucí „napříč“ útvary, sekundárně pak útvary, ve kterých se jednotlivé prvky procesů (tj. činnosti) realizují. Zatímco organizační řád by měl obsahovat úplnou útvary strukturu, procesní normy procesní strukturu v její úplnosti zpravidla nezachycují, nýbrž se zaměřují pouze na některé z procesů. Důvody jsou dva: Prvním je již výše uvedená diference stupně organizovanosti. V případě špatně algoritmovatelných procesů by jejich zachycení v procesní normě bylo na podrobnější rozlišovací úrovni nemožné, popřípadě nepřiměřeně determinující a tím pádem kontraproduktivní. Naproti tomu jejich zachycení na hrubé rozlišovací úrovni by bylo triviální a tím pádem zbytečné. Druhým důvodem je značná pracnost a nákladnost zpracování procesních norem. Nicméně současné trendy teorie a praxe managementu vedou ke zvyšování zájmu o procesní struktury, což se v poslední řadě odráží v analýzách procesů a širším uplatňování procesních norem.

V podobě **software** jsou kodifikovány vysoce algoritmované a determinované procesy, které jsou plně prováděny prostředky výpočetní techniky. Zatímco orgware v podobě organizačních norem představuje předpisy pro činnost lidí, software v podobě počítačových programů představuje předpisy pro činnost technických zařízení.

3.2 Organizační kultura

Význam organizační kultury jako tzv. měkkého faktoru prosperity organizace se ve smyslu vývojových trendů managementu projevuje s rostoucí intenzitou. Organizační kultura je významným faktorem pro koncipování organizační struktury. Jak jsme již uvedli, je „stavebním materiálem“ pro její budování. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností a zároveň determinujícím faktorem činností budoucích. V porovnání s organizační strategií i s organizační strukturou je obvykle nejstabilnější. Řídícím působením lze organizační kulturu měnit jen do jisté míry a pozvolně. Na kulturu dané organizace proto musí být brán ohled jak při koncipování její strategie, tak při tvorbě její organizační struktury.

Organizační kulturu lze (Lukášová, Nový a kol. 2004) chápat jako soubor

- základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a

- které se projevují v myšlení, cítění a zejména chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Organizační kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Organizační kultura vymezuje prostor pro individuální jednání pracovníků, kteří jejím prostřednictvím prosazují své profesní, ekonomické, mocenské a další osobní zájmy.

Základní předpoklady (resp. přesvědčení) jsou představy o fungování reality, které lidé považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou velmi stabilní a odolné změně. Pro člověka jsou natolik samozřejmé, že dokonce považuje za nevhodné o nich diskutovat. Člověk má tendence je bránit, protože jejich ohrožování ho emočně destabilizuje. Základní předpoklady představují nejhlubší, neuvědomovanou rovinu kultury.

Nad bází základních předpokladů se vytvářejí **hodnoty**. Hodnotou je to, co je považováno za důležité, co jednotlivci či skupina považují za „dobré“ nebo „špatné“. Hodnoty organizace, na rozdíl od hodnot jednotlivců, se vztahují k organizaci jako celku. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjadřovány v etickém kodexu organizace a sdělovány tak pracovníkům a dalším zúčastněným subjektům. Problém může být v tom, že se jedná o hodnoty deklarované, žádané, vytvářející pozitivní image organizace, zatímco skutečné hodnoty se od nich mohou i dosti podstatně lišit.

S hodnotami jsou spjaty **postoje**. Do postojů se promítá hodnotící vztah jednotlivce či skupiny vůči objektům hodnocení.

Normy chování jsou nepsaná pravidla, která skupina přijímá a dodržuje a podle nichž se chová. Mohou se týkat způsobu práce, vzájemné komunikace lidí v organizaci, i chování k lidem mimo organizaci – obchodním partnerům, klientům, zákazníkům apod.

Za artefakty jsou v daném kontextu považovány zjevné, smysly uchopitelné součásti a projevy organizační kultury. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, zařízení kanceláří i provozů, výrobky produkované organizací, dále výroční zprávy, propagační brožury apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se zpravidla řadí symboly, jako například logo organizace, dále pak jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Organizační kultura je **sdílena**. Tímto pojmem se podtrhuje spontánní vznik a rozvoj organizační kultury. Organizační kulturu nelze jednoduše realizovat tak, že by ji někdo formuloval a zavedl. Nebylo by to možné, ani kdyby si to všichni členové dané organizace přáli a usilovali o to. Tím méně reálné je organizační kulturu zavést formou příkazu či jiného mocenského působení. Organizační kultura může pouze spontánně vyrůst cestou složitých, často bezděčně probíhajících procesů a tak vstoupit do vědomí a podvědomí lidí.

Organizační kulturu ovlivňuje řada **faktorů** z vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jedná se zejména o vliv

- národní kultury, spjaté s jazykem, historií, náboženstvím, vzdělávacím či politickým systémem, jehož závažnost se zračí zvláště markantně v organizacích typu nadnárodních společností, kde se střetávají vlivy různých národních kultur
- kultury tržního prostředí, projevujícího se především u subjektů podnikatelského charakteru
- profesní kultury, vyvěrající z určitého zaměření vzdělání, zájmů, způsobu myšlení a způsobu práce zaměstnanců organizace
- silné osobnosti zakladatele, resp. vůdce, který se zpravidla „zapisuje“ do organizační struktury zcela originálním a nesmazatelným způsobem

- délky existence organizace, kdy ve vývoji organizační kultury lze rozpoznávat fázi vzniku, ve které je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, fázi středního věku, kdy v důsledku překročení určité velikosti organizace dochází ke krizi identity a vzniku subkultur a fázi zralosti spjaté se stabilitou či stagnací

Řada podniků působících v České republice je součástí německých nadnárodních společností. Zde dochází ke koexistenci dvou organizačních subkultur, subkultury německých vlastníků, resp. top managementu, spjaté s rysy německé národní kultury a subkultury českých řídicích a výkonných pracovníků, spjaté s rysy národní kultury české. I když vztahy mezi oběma národy byly po staletí velmi těsné, provedené studie prokazují (Nový, Schroll-Machl, a kol. 1999), že v rámci organizační kultury vykazují obě subkultury zřetelná specifika.

Jedním z klíčových standardů české kultury je improvizace. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně. Své improvizací schopnosti Češi chápou jako jednu z nejvyšších profesionálních i obecně lidských kvalit, na kterou jsou nejen patřičně hrdí, ale chápou ji většinou jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti jiným kulturám, a to zejména německé.

V průběhu vzájemné interakce a procesu komunikace dává česká strana přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení, široký tematický záběr zahrnující i osobní zájmy, nejsou pouze podmínkou pro obchodní či jiná věcná jednání, ale jsou pro českého partnera vysokou hodnotou samou o sobě. Jestliže pro českou stranu je samozřejmostí věnovat při zahájení jednání poměrně dosti času vzájemnému poznání, německá strana to považuje za zbytečnou ztrátu času a snaží se k vlastnímu jednání co nejrychleji přistoupit.

Zatímco německá kultura je až pověstná přesným, důkladným a za všech okolností důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života a práce, pro českou kulturu je naopak typické jejich velmi časté a intenzivní vzájemné pronikání a propojování.

Hlavními parametry organizační kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou její obsah a síla (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Obsah kultury je dán obsahem základních předpokladů, hodnot a norem chování v organizaci sdílených, manifestovaných navenek prostřednictvím chování a artefaktů.

Síla kultury se vztahuje k síle, resp. jednotnosti sdílení kultury. Je-li toto sdílení vysoké je organizační kultura **silná** a ovlivňuje fungování organizace v podstatné míře. Nicméně závisí na obsahu kultury, zda bude tento vliv pozitivní nebo negativní. Pokud je sdílení nízké je organizační kultura **slabá**, neplní roli sjednocujícího činitele a její vliv na fungování organizace je nevýrazný. V organizacích, zvláště větších a diverzifikovaných, mohou vznikat subkultury, a to pod vlivem faktorů profesní kultury, národní kultury, popřípadě i jiných faktorů. Například subkultura obchodních útvarů může vykazovat znaky orientace na zákazníka, naproti tomu subkultura ekonomických útvarů může vykazovat znaky byrokracie. Specifickou subkulturou může mít vrcholový management, různé pracovní týmy apod. Střet subkultur existujících v rámci organizace má zpravidla negativní vliv na sílu i obsah kultury organizace jako celku a tím pádem na fungování organizace. Ovšem nepřiměřeně silné sdílení organizační kultury a absence subkultur může mít rovněž negativní dopad, neboť může vést k nepřiměřené konformitě, ztrátě kreativity a stagnaci organizace.

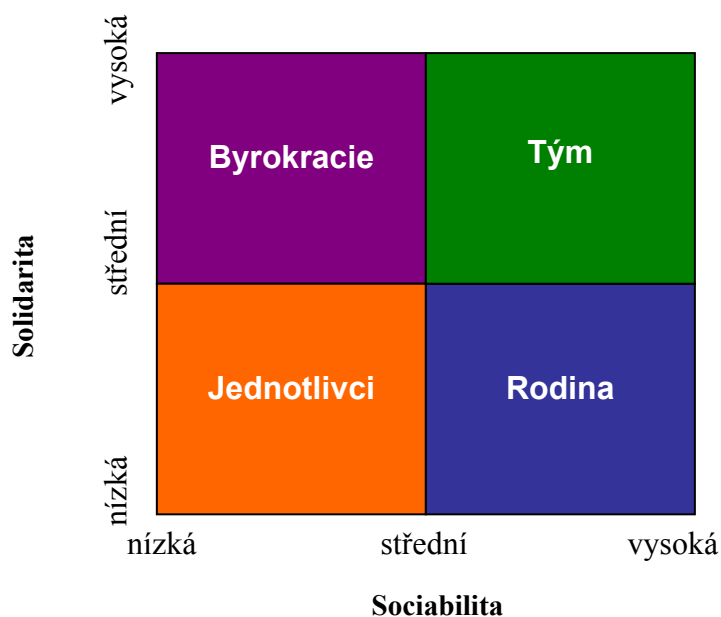
Obsah organizační kultury je velmi složitý, multiaspektový, obtížně vyjádřitelný fenomén. Z toho důvodu existuje velké množství modelů, které se snaží, a to z různých hledisek, vyjádřit podstatné znaky obsahu organizační kultury. Pro ilustraci uveďme jedno ze známých členění (Goffee, Jones 1998), charakterizující organizační kulturu pomocí míry sociability a míry solidarity.

Sociabilita je charakterizována přátelskými vztahy, prací i nad rámec formálních požadavků pracovního zařazení a nezištnou výpomocí těm členům pracovního kolektivu, kteří to potřebují. Na druhou stranu je zde nebezpečí tolerování slabého pracovního výkonu člena kolektivu ve jménu zachování dobrého přátelství. Při řešení problémů se často využívá kompromis spíše než nejlepší varianta řešení.

Solidarita je ve smyslu daného modelu charakterizována jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Vztahy jednotlivých členů daného kolektivu nemusí být postaveny na přátelství a pozitivních emocích, přesto tito lidé mohou velmi účinně spolupracovat. Základem jsou společně sdílené pracovní cíle.

Sociabilita a solidarita se v organizační kultuře navzájem v různé míře prolínají. Na obr. 5 jsou znázorněny čtyři odlišné typy kultur ve dvojrozměrném grafu, kde jedním rozměrem je míra sociability a druhým míra solidarity.

Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury a to kultura byrokracie („námezdní), rodiny („sít'ová), týmu („pospolitá“) a jednotlivců („fragmentální“).



Obr.5 Model organizační kultury (dle Goffee, Jones 1998, upraveno autorem)

Kultura byrokracie je vhodná například pro úřad, nebo armádu - všichni mají přesný popis práce. Všichni plní svědomitě svoje úkoly. Ochota pracovníků stýkat se i mimo práci je nízká.

Kultura rodiny je vhodná pro malou firmu, například pro rodinný hotel, nebo farmu. Na plnění úkolů sice záleží, ale důležitější jsou vztahy. "Hlavní je, že se máme rádi."

Kultura týmu je pravděpodobně nejhodnějším typem kultury pro organizaci v prostředí s velkou konkurencí. Pracovníci vnímají firemní cíle jako prioritu. Jsou však schopni si nezištně pomáhat a pracovat jako tým.

Kultura jednotlivců je vhodná například pro organizaci, která poskytuje účetní či poradenské služby jiným firmám. Jednotliví zaměstnanci nemají ani společné úkoly, ani nemusí navzájem pracovat v týmu. Stačí když plní konkrétní úkoly jednotlivců.

Z uvedeného příkladu vyplývá, že neexistuje kultura ideální za všech podmínek. V dané souvislosti je třeba podtrhnout význam souladu mezi stávajícím, resp. žádoucím zaměřením organizace, tedy její strategií a její kulturou.

3.3 Organizační strategie

Strategie navazuje na vizi a misi (poslání) organizace. Stanovuje základní směřování organizace a v rámci něho vytyčuje základní cíle, kterých má být v budoucnosti dosaženo. Zároveň stanovuje základní požadavky na prostředky potřebné k dosažení těchto cílů. V souladu se systémovým myšlením je organizace chápána jako systém, který je v interakci se svým prostředím. Organizace bude prosperovat za předpokladu, že bude s tímto prostředím v **dynamické rovnováze**. Organizace musí reagovat na měnící se prostředí, a to buď tak, že se bude přizpůsobovat měnícímu se prostředí (reaktivní chování), nebo bude dané prostředí sama cílevědomě měnit (proaktivní chování).

Při strategické analýze, která předchází formulaci strategie, se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace podle víceméně standardizovaných postupů (blíže např. Keřkovský, Vykypěl 2002 a řada dalších titulů zabývajících se strategickým managementem).

V rámci analýzy **vnějšího prostředí** jde především o obecné prostředí, kde jsou analyzovány vlivy politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, dále pak o prostředí oborové, kde je analyzována vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, síla stávajících konkurentů, potenciální ohrožení vstupem dalších konkurentů do odvětví a potenciální ohrožení prostřednictvím výrobků či služeb, které by se mohly stát substituty těch výrobků či služeb, které organizace produkuje.

V rámci analýzy **vnitřního prostředí** organizace se jedná zpravidla o analýzu hmotných zdrojů (stroje a zařízení, budovy, pozemky apod.), nehmotných zdrojů (patenty, licence, know-how, značka aj.), finančních zdrojů (velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti atd.) a lidských zdrojů (struktura zaměstnanců, jejich kvalifikace, motivace a další).

V daném kontextu je třeba podtrhnout, že v současném managementu zaujímají mezi zdroji vnitřního prostředí organizace klíčový význam právě lidské zdroje, a to ne pouze jako množina jednotlivců, nýbrž ve smyslu společenství, sdílejícího určité přesvědčení, hodnoty a normy chování, tedy určitou organizační kulturu.

Na koncipování strategie mají, principiálně vzato, klíčový vliv názory a záměry vlastníků a zájmy a očekávání ostatních stakeholders, tj. subjektů, které jsou vůči organizaci významněji zainteresovány (zákazníci, stát, věřitelé aj.).

Při koncipování strategie organizací charakteru podnikatelských subjektů se zpravidla využívá Porterova konceptu generických strategií (Porter 1992). Jedná se o strategii nízkých nákladů a odlišnosti a strategii širokého a úzkého cíle.

Strategie nízkých nákladů (*cost leadership*) je založena na využívání úspor z rozsahu. Je zaměřena na masovou produkci standardních výrobků či služeb, přičemž hlavní konkurenční zbraní jsou nízké ceny. Naproti tomu **strategie odlišnosti** (*differentiation*) je založena na

výjimečných vlastnostech produktů, konkurencí nesnadno napodobitelných. Jedná se o originalnost, technickou vyspělost a vysokou kvalitu produktů, za které je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. V rámci každé z uvedených strategií se organizace může zaměřit na **široký cíl** (*broad target*), například na rozsáhlý trh, širokou skupinu zákazníků či široký sortiment produktů, nebo na **úzký cíl** (*focus*), tedy například na malý segment trhu, úzkou skupinu zákazníků či úzký sortiment produktů. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři základní, tzv. generické strategie.

Z hlediska charakteru dalšího rozvoje organizace se rozlišují strategie stability, expanze, útlumu a sanace.

Strategie stability je typická pro organizace nalézající se ve fázi zralosti. Je založena na pokračování stávajícího vývoje a předpokládá relativně stabilní vnější prostředí. **Strategie expanze** bývá zpravidla uplatňována organizacemi, které se nalézají v počátečních fázích svého životního cyklu. Spočívá v rozšiřování kapacit a ve zvyšování tržního podílu. Její realizace je podporována vírou, že růst velikosti přináší růst síly a efektivnosti. **Strategie útlumu** je obvykle reakcí na nepříznivý vývoj prostředí, kdy roste tlak konkurence, klesá poptávka, klesá tržní podíl, narůstá ztráta z podnikatelské činnosti apod. Strategie útlumu může být následována **strategií sanace**, jejímž hlavním cílem je oživení a návrat organizace k bývalé prosperitě.

3.4 Vztahy mezi organizační strategií, kulturou a strukturou

Jak již bylo řečeno, ze tří objektů našeho zájmu, jimiž jsou organizační strategie, organizační kultura a organizační struktura, je organizační kultura, která vzniká a rozvíjí se víceméně spontánně, jako přirozený fenomén společenství lidí kooperujících v rámci organizace, objektem s největší stabilitou a autonomií. Vývoj organizační kultury lze sice do jisté míry modifikovat cílevědomým a racionálním řídicím působením, nelze ji však tímto působením jednoduše znovu vytvořit, či zcela zásadně změnit.

Toto je určující ve **vztahu mezi strategií a organizační kulturou**. Při koncipování strategie, jako racionálního volního aktu, by nad snahou, aby strategie směřovala k zásadní změně organizační kultury, mělo převažovat respektování obsahu a síly **organizační kultury jako daného a limitovaného zdroje**. Z povahy věci tedy vyplývá, že je třeba spíše se zabývat myšlenkou jakou strategii při dané organizační kultuře volit, než tím, jak cestou implementace strategie měnit organizační kulturu.

Obsah organizační kultury by měl být brán v potaz při koncipování obsahu strategie, tedy toho, jakou podobu by organizace v budoucnu měla mít, resp. jakou pozici by měla zaujímat. Tak například s kulturou typu „rodina“ (viz výše uvedený příklad) by bylo patrně značně rizikové strategicky směřovat k organizaci, která s ohledem na svoje zaměření vyžaduje přesné dodržování předpisů a odosobněné řízení.

Nicméně nejde pouze o vyslovení požadavku respektovat organizační kulturu při formulaci obsahu strategie. Dlužno totiž připomenout, že vliv organizační kultury se zcela spontánně projevuje též v procesu tvorby a implementace strategie, neboť strategie je tvořena a implementována v prostředí organizační kultury a je připravována a realizována lidmi, kteří jsou nositeli této kultury. Cílený vývoj organizační strategie je v podstatě procesem řešení problému jak zabezpečit přežití, stabilizaci či rozvoj organizace. Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu (Lukášová, Nový a kol. 2004): identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení, výběr řešení i vlastní implementaci strategie.

Stupeň souladu mezi organizační strategií a organizační kulturou, včetně rizika možného konfliktu, se nejmarkantněji projeví při implementaci strategie. Může nastat několik typických případů:

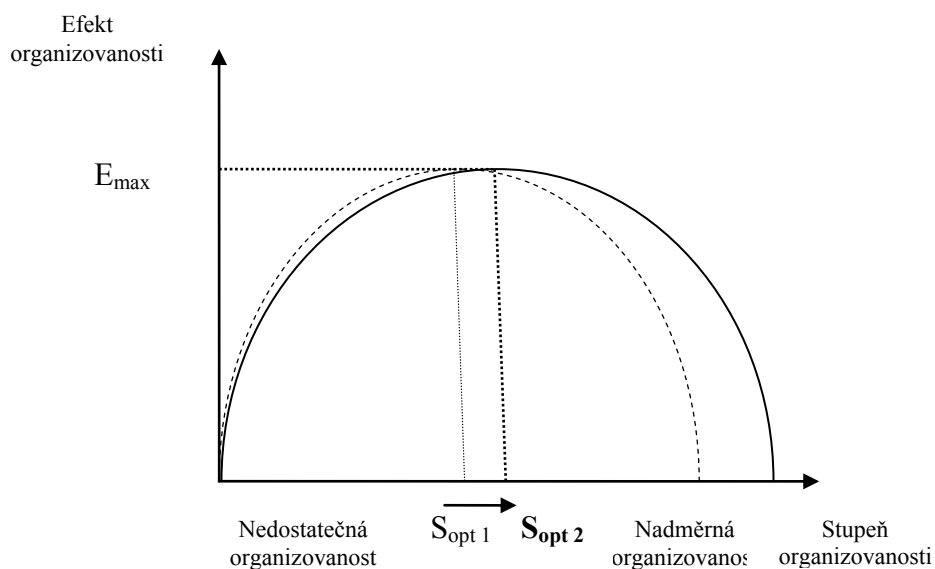
- Organizační strategie je vágní a organizační kultura je slabá a difusní. V tomto případě ke konfliktu sice nedojde, ovšem síly směřující další vývoj organizace jsou slabé a nejasné.
- Organizační strategie je vágní, ale organizační kultura je silná. Za této situace ke konfliktu rovněž nedojde, protože vágnost strategie kulturu nijak neomezí. Organizační kultura v podstatě „nahradí“ funkci strategie a bude organizaci do budoucna směřovat působením převážně spontánních sil.
- Organizační strategie je vyhraněná, ale organizační kultura je slabá a difusní. Ani tentokrát nedojde ke konfliktu, nicméně implementace strategie nenalezne v organizační kultuře žádnou podporu.
- Organizační strategie je vyhraněná a organizační kultura je silná. Jestliže jsou obě v souladu, pak se jedná o nejlepší případ: Precizně zpracovaná strategie se setká s účinnou podporou silné kultury. V případě nesouladu však hrozí konflikt, který může další vývoj organizace výrazně poškodit.

Opačný vztah, vliv organizační strategie na organizační kulturu sice, jak jsme se již zmínili, není, resp. by neměl být dominantní, ovšem existuje a má svůj význam. Spontánně se může projevit v procesu tvorby strategie. Zvláště, když je realizována širokým týmem, kde se diskutuje o hodnotách a cílech organizace, hledají se východiska z konfliktních situací a cesty ke konsensu. Rovněž tak dobře zpracovaná strategie může posílit a integrovat slabou a difusní kulturu, popřípadě i modifikovat obsah kultury silné.

Poměrně jednoznačný je **vztah strategie vůči organizační struktuře**. Ta vystupuje v roli nástroje pro naplňování cílů organizace, formulovaných v její strategii. Organizační strategie by měla, na základě strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, včetně zohlednění síly a obsahu organizační kultury, v podstatě formulovat **zadání pro konkrétní koncepci organizační struktury**. Měla by obsahovat informace o charakteru portfolia produkovaných výrobků či poskytovaných služeb, o jejich objemu, o velikosti organizace, o její teritoriální působnosti, o předpokládané dynamice vnějšího prostředí, o aplikovaných technologiích apod.

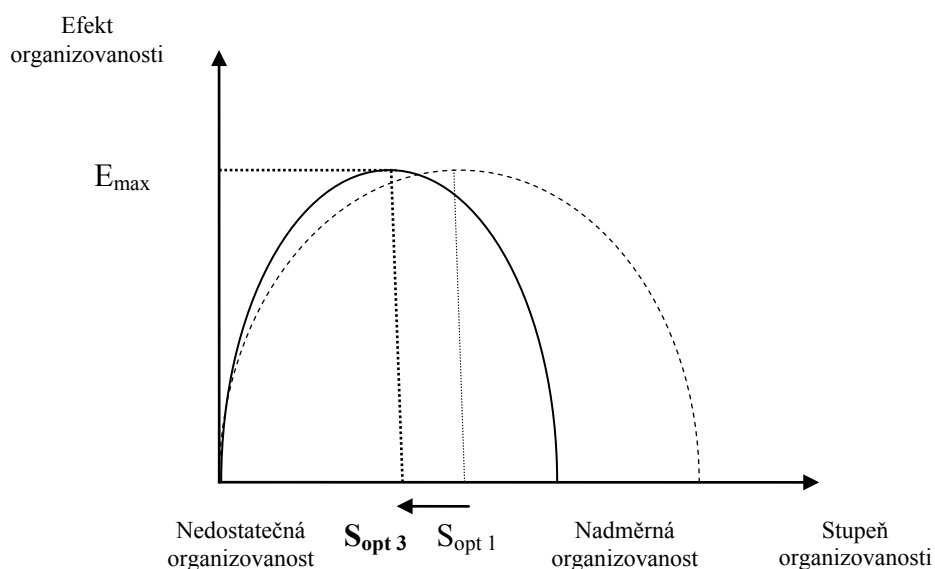
Z velkého množství faktorů, které prostřednictvím strategie budou ovlivňovat koncepci organizační struktury, uveďme pro ilustraci vliv alespoň několika z nich na jeden ze základních parametrů, jímž je stupeň organizovanosti (viz obr. 1). Dejme tomu, že bude zvolena strategie cost leadership ve spojení se strategií stability. Ta bude vycházet z předpokladu stability vnějšího prostředí a stability a rutinizace vnitroorganizačních procesů. Dále předpokládejme, že organizační kultura je spíše slabá a difusní. Této situaci odpovídá vyšší stupeň organizovanosti organizační struktury, což se odráží ve větší šíři a podrobnosti organizačních norem a ve větším významu jejich využívání. V grafickém znázornění se to projeví, jak je znázorněno na obr. 6, posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice $S_{opt 1}$ směrem doprava do pozice $S_{opt 2}$.

Uveďme si pro ilustraci i situaci s opačnými důsledky. Připusťme, že bude zvolena strategie differentiation, vyžadující vysokou schopnost inovovat, ve spojení se strategií expanze. Tato strategie bude vycházet z předpokladu dynamiky vnějšího i vnitřního prostředí organizace. Organizační kultura bude přitom silná a vůči strategickým záměrům pozitivně orientovaná. Této situaci odpovídá nižší stupeň organizovanosti. V dynamickém prostředí, vyžadujícím



Obr.6 Zvýšení stupně organizovanosti

tvůrčí práci většiny zaměstnanců organizace by byla aplikace podrobných organizačních norem kontraproduktivní. Organizační normy je vhodné proto koncipovat pouze rámcově. A to rovněž s vědomím toho, že pozitivně orientovaná, silná organizační kultura bude dostatečně výrazným faktorem, který dokáže v širokém rámci organizačních norem vést chování lidí žádoucím směrem.



Obr.7 Snížení stupně organizovanosti

Na obr.7 se tato situace projevuje posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice $S_{opt 1}$ směrem doleva do pozice $S_{opt 3}$.

Vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou se projevuje v normách chování. Normy chování jako produkt a součást organizační kultury vznikají, rozvíjí se a upevňují převážně spontánně. Normy chování zakotvené v organizačních předpisech vznikají uměle v rámci cílevědomého procesu vytváření organizační struktury. Při koncipování těchto norem je třeba vždy zkoumat, do jaké míry jsou v souladu se spontánně vzniklými normami chování organizační kultury. Nemohou být v zásadním rozporu nicméně pokud je třeba organizační kulturu určitým směrem ovlivňovat, měly by organizační normy být koncipovány tak, aby přiměřeným způsobem iniciovaly neformální pravidla chování, resp. „táhly“ je žádoucím směrem.

4. Parametry organizační struktury

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce a rozpětí řízení. Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury, přiřazeny jednotlivým pracovním místům – prvkům útvarové struktury. Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává, jak už bylo výše zmíněno, počet pracovníků přímo podřízených vedoucímu.

4.1 Dělb práce

Dělba práce je v daném kontextu chápána jako vztah mezi procesní a útvarovou strukturou. Jednotlivé činnosti se přiřazují jednotlivým útvarům. Toto seskupování se děje na základě **dvou obecných principů**, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je zhromadnění provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce.

Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

Platí, že i ta nejsložitější organizační struktura je výslednicí kombinace těchto dvou obecných principů a rovněž platí, že ostatní organizační principy (výrobový, zákaznický, teritoriální apod.), tak jak je zpravidla uvádí manažerská literatura, jsou jejich speciálními případy.

Pro objasnění způsobu aplikace uvedených principů při seskupení činností do útvarů si představme situaci znázorněnou na obr.8.

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Obr.8 Model struktury činností – výchozí stav

Jde o modelové zobrazení opakované výroby pěti různých druhů výrobků. Pro realizaci každého druhu výrobku jsou potřebné určité činnosti. Na počátku je třeba vytvořit informace jak a z čeho se bude ten který výrobek vyrábět. Toto zabezpečují činnosti vývoje, resp. technické přípravy výroby. Následují činnosti nákupu, zajišťující suroviny, materiál a nakupované polotovary a komponenty. Hlavní objem činností výrobního podniku představuje výroba. U složitějších výrob je vhodné ji členit do fází. Například u strojírenské výroby se zpravidla jedná o výrobu polotovarů (fáze I), výrobu součástí (fáze II) a montáž (fáze III). Velmi důležitou skupinou činností je prodej, včetně prodejních a poprodejních služeb.

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle vzájemné podobnosti, tedy podle principu funkční specializace, je znázorněné na obr.9.

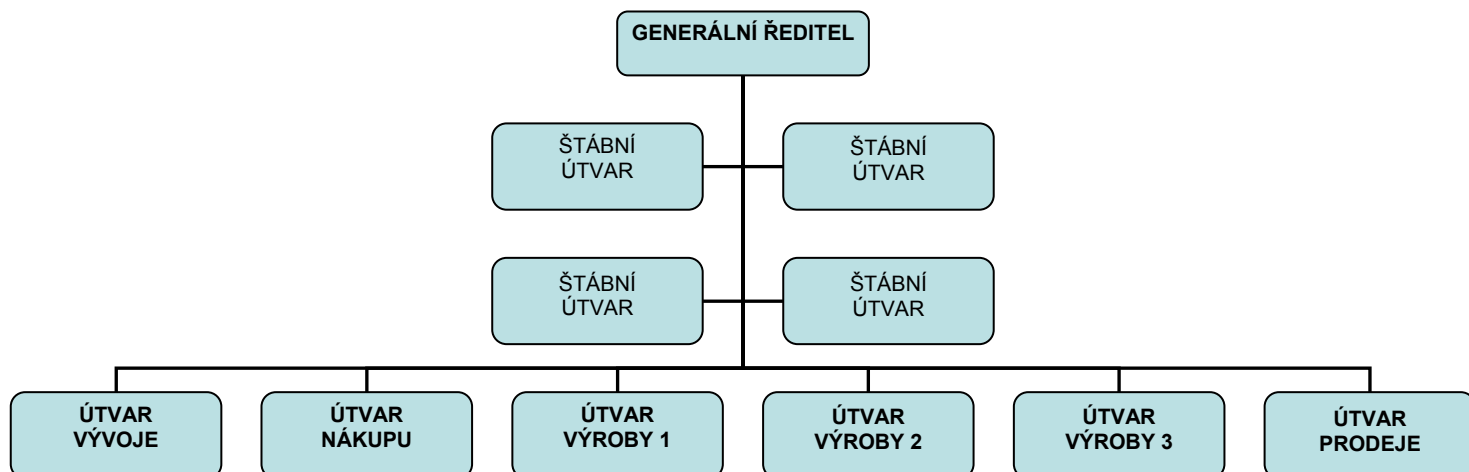
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Obr.9 Model struktury činností – seskupení podle principu funkční specializace

Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz. obr.10) sestává z Útvaru vývoje, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující vývoj včetně technické přípravy výroby pro všechny výrobky, Útvaru nákupu, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující nákup materiálu pro všechny výrobky, Útvaru výroby 1, do kterého je seskupena výroba polotovarů pro všechny výrobky atd.

To, že se jednotlivé specializované činnosti provádí v daných útvarech pro všechny výrobky společně, vede ke zhromadňování výkonu těchto činností a vytváří příznivé podmínky pro zvyšování produktivity práce a dosahování úspor z rozsahu. Výsledkem je snižování nákladů na výkonné činnosti.

„Daní“ za tyto pozitivní efekty je však nutnost velké kooperace mezi zmíněnými útvary. Jedině spolupůsobením všech šesti útvarů, Útvarem vývoje počínaje a Útvarem prodeje konče je realizován konečný výkon. To klade mimořádné nároky na řízení podniku jako celku a vede ve svých důsledcích ke zvyšování nákladů na řídicí činnosti. Dochází k centralizaci řízení, což se odráží v existenci velkého počtu štábních útvarů na úrovni generálního ředitele.



Obr.10 Útvarová struktura podle principu funkční specializace

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků, k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, vede k řešení znázorněnému na obr.11.

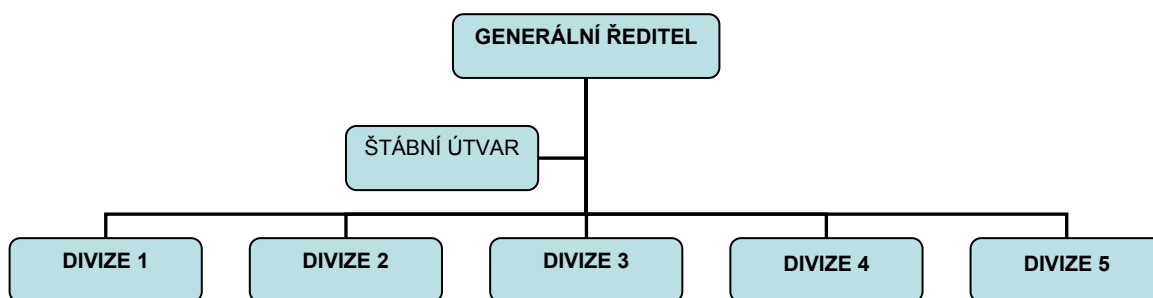
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Obr.11 Model struktury činností – seskupení podle principu předmětné specializace

Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz. obr.12) sestává z pěti útvarů, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

Dané útvary, které bývají obvykle označovány jako **divize**, jsou autonomní, kooperace potřebná pro realizaci výrobků nepřekračuje, principiálně vzato, jejich hranice. To přináší, v porovnání s předchozím modelem, podstatné snížení celkových kooperačních vztahů a v návaznosti na to zpružnění řízení a snížení nákladů na řídicí činnosti. Oproti předchozímu případu se řízení výrazně decentralizuje z úrovně podniku na úroveň divizí, což se odráží v existenci malého počtu štábních útvarů na úrovni generálního ředitele.

Na druhé straně však nedostatečné zhromadňování výkonných činností neumožňuje dosahovat obdobné produktivity práce a úspor z rozsahu jako v předchozím případě a proto jsou náklady na výkonné činnosti vyšší.



Obr.12 Útvarová struktura podle principu předmětné specializace

Na následujícím schématu (obr. 13) uvádíme příklad jedné z mnoha možných kombinací principu funkční a předmětné specializace.

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Obr.13 Kombinace principu funkční a předmětné specializace

Uvedený příklad předpokládá, že výrobek 1 je značně odlišný od ostatních výrobků, a to nejen z hlediska výroby, ale i z hlediska konstrukce, zajištění materiálem i z hlediska prodeje. Navíc je produkován v množství, které umožňuje dosahovat přiměřené produktivity a úspor z rozsahu. Z těchto důvodů je v této množině činností aplikován princip předmětné specializace a výrobek 1 je komplexně zabezpečován v rámci samostatné divize.

Ostatní výrobky jsou si více podobné. Na základě principu funkční specializace jsou do jednoho útvaru sloučeny činnosti vývoje a technické přípravy výroby pro výrobky 2 až 5, obdobně jsou sloučeny činnosti nákupu. Další činnosti, tj. jednotlivé fáze výroby a prodej jsou u výrobku 2 do té míry specifické, že jejich seskupení s obdobnými činnostmi ostatních výrobků dle principu funkční specializace by z hlediska úspor z rozsahu nebylo přínosné. Jsou proto sloučeny do jednoho útvaru dle principu předmětné specializace. Naproti tomu první výrobní fáze - výroba polotovarů - je u výrobků 3 až 5 sloučena dle principu funkční specializace. Zbývající činnosti výrobku 3 jsou sloučeny dle principu předmětné specializace, seskupování zbývajících činností výrobků 4 a 5 je provedeno dle principu funkční specializace.

Je třeba připomenout, že daná strukturalizace probíhá - zvláště u velkých organizací - ne v jedné, ale **ve více úrovních**. To si můžeme demonstrovat na velkém strojírenském podniku, se značně diverzifikovaným výrobním programem.

Členění takového **podniku na části** bude zpravidla realizováno podle principu předmětné specializace, což vede k vytváření relativně samostatných celků v podobě divizí. Tak může v jeho rámci existovat například divize výroby trolejbusů, lokomotiv, jaderných reaktorů atd. Hrubé organizační schéma tohoto podniku bude principiálně odpovídat obrázku 12.

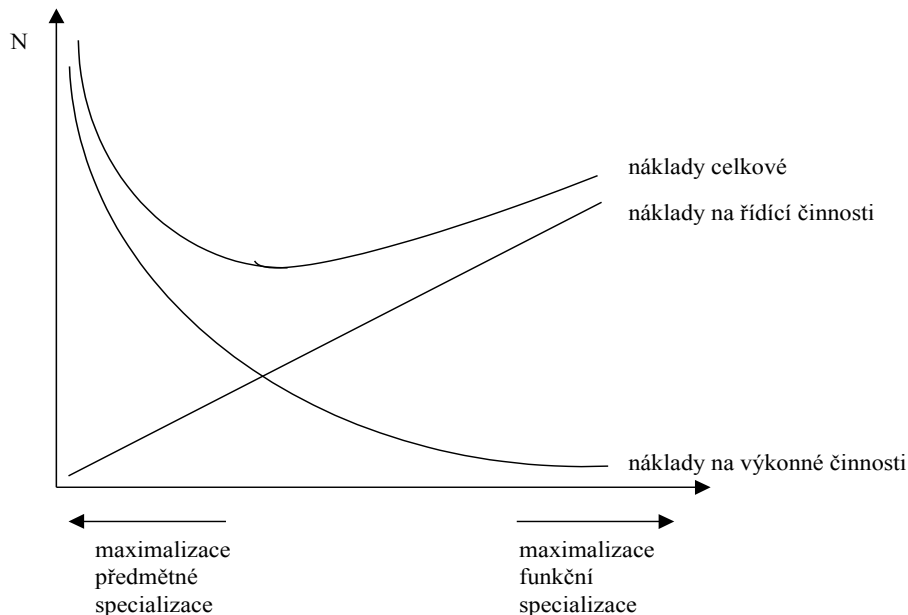
Na podrobnější úrovni jde o členění **divizí na části**. Pokud bude některá z těchto divizí dostatečně velká a její výrobní program stále ještě značně diverzifikovaný, pak i na této úrovni může být organizační členění provedeno rovněž podle principu předmětné specializace. Toto řešení může být podpořeno skutečností, že jednotlivé části divize budou místně odloučeny. Nepoměrně častěji však nastává případ, kdy členění divizí na části je provedeno podle principu funkční specializace. Diverzita výrobního programu v rámci divize už totiž nebývá zpravidla značná a činnosti vedoucí k zajištění jednotlivých druhů výrobků v rámci tohoto výrobního programu bývají tudíž dosti podobné. Navíc objem těchto činností již nebývá tak velký, aby jejich samostatná realizace ve smyslu principu předmětné specializace nevedla ke snižování produktivity a snižování úspor z rozsahu.

Může se však stát, že i velký podnik bude mít tak úzký výrobní program, že jeho členění na části je realizováno dle principu funkční specializace. To může být případ podniku vyrábějícího osobní automobily. V rámci takového podniku pak neexistují divize (jako relativně autonomní jednotky), ale organizační celky, úzce propojené do kooperačního řetězce, jako výroba motorů, podvozků, karoserií, montáž apod.

Pro typické příklady není třeba chodit daleko. V rámci české podnikové sféry může být příkladem prvního z uvedených případů Škoda Plzeň (nicméně ne již ve stávající, ale minulé podobě), druhého pak Škoda Auto.

Schematické znázornění vztahu mezi předmětnou a funkční **specializací a náklady** na výkonné a řídicí činnosti je uvedeno na obr. 14. Graficky vyjadřuje to, co již bylo zmíněno verbálně: Pokud se uplatňování funkční specializace v organizační struktuře zvyšuje a uplatňování předmětné specializace klesá (směřování zleva doprava), vede to, díky zvyšování produktivity a úspor z rozsahu, k poklesu nákladů na výkonné činnosti a naproti tomu k růstu

nákladů na činnosti řídicí v důsledku růstu kooperace. Pokud se naopak v organizační struktuře zvyšuje uplatňování předmětné specializace a uplatňování funkční specializace klesá (směrování zprava doleva), vede to k poklesu nákladů na řídicí činnosti a růstu nákladů na činnosti výkonné. Optimální je taková proporce mezi uplatněním obou principů, kdy celkové náklady jsou minimální.



Obr. 14 Závislost nákladů na uplatnění principu předmětné a funkční specializace

Na uvedeném grafu funkce nákladů na výkonné činnosti klesá degressivně, funkce nákladů na řídicí činnosti roste lineárně. Toto reprezentuje modelové řešení, snažící se zjednodušeně zachytit podstatu dané problematiky. Vztahy panující v praxi se mohou v konkrétních případech i dosti značně, i když ne principiálně, lišit. Je třeba rovněž připomenout, že proporce mezi uplatněním obou principů se nemění spojitě, ale diskrétně. Každé konkrétní řešení vzniká určitou proporcí uplatnění funkční a předmětné specializace.

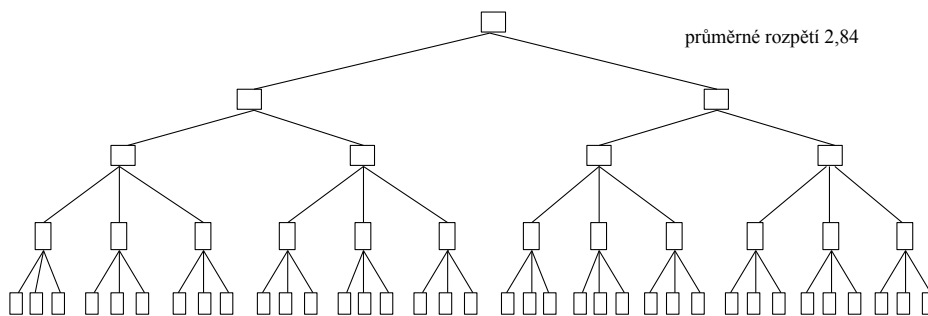
Poznámka:

Současná manažerská literatura označuje pojmem specializace to, co je v této publikaci nazýváno funkční specializací, a pokud se v manažerské literatuře píše o procesním řízení, či procesním principu, pak se má zpravidla na mysli to, co je v této publikaci nazýváno předmětnou specializací. Z některých tendenčních formulací obsažených v této literatuře si čtenář může učinit nepřesný závěr v tom smyslu, že organizování podle činností (funkční specializace) je něco překonaného, co má být postupně nahrazeno organizací podle procesů (předmětnou specializací). Je sice pravdou, že dlouhodobý proces rozšiřování a prohlubování specializace podle činností (často symbolizovaný názory F.W. Taylora) vedl patrně ve většině případů k takovým organizačním strukturám, které by se na schematickém znázornění na obr. 14 nalézaly dosti napravo od optimální proporce. Nejde však v žádném případě o nahrazení funkční organizace organizací procesní, ale o trend hledat v nových podmínkách, vyznačujících se zejména velkou dynamikou prostředí organizací, novou optimální proporcí

mezi funkční a předmětnou specializací. Je evidentní, že ve větším počtu případů půjde o posun ve prospěch předmětné specializace.

4.2 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující podstatným způsobem. Srovnáme-li tvar organizační struktury na obr. 15, kde průměrné rozpětí řízení je 2,84 a na obr. 16, kde průměrné rozpětí řízení činí 6 je zřejmé, že při stejné základně, tedy při stejném počtu výkonných pracovníků je v případě malého rozpětí řízení útvárová struktura vysoká (strmá), při velkém rozpětí řízení nízká (plochá).

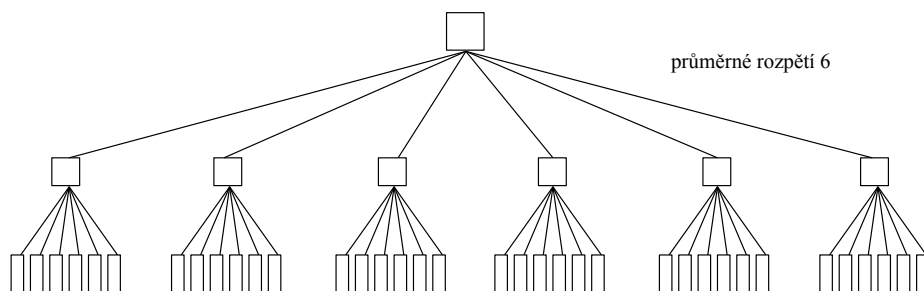


Obr. 15 Vysoká útvárová struktura

Vysoké útvárové struktury jsou z hlediska řízení méně vhodné než struktury nízké, a to ze dvou důvodů:

- Vyžadují více vedoucích pracovníků (ve sledovaném příkladě je to devatenáct funkčních míst oproti sedmi).
- Řízení se odehrává na více stupních (v našem případě čtyři řídicí stupně oproti dvěma).

Počet vedoucích pracovníků je faktorem, který nepochybně ovlivňuje náklady na řízení. Významnější je však druhý důvod, který bezprostředně souvisí s kvalitou a efektivitou řízení. Velký počet stupňů řízení zvětšuje vzdálenost mezi místem, kde se činnosti realizují a kde se o nich rozhoduje. Vzhledem k tomu, že podstatná část informačních toků jde po linkách vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vznikají u vysokých organizačních struktur v důsledku dlouhých a komplikovaných cest problémy s komunikací.



Obr. 16 Nízká útvarová struktura

Jsou-li nízké organizační struktury výhodnější než vysoké, můžeme se ptát, proč nejsou uplatňovány pouze tyto. Důvodem je skutečnost, že rozpětí řízení je limitováno. Řízení činnosti každého přímo podřízeného pracovníka vyžaduje určitý čas a určité úsilí. Možnosti člověka nejsou neomezené a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí. Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu manažerovi, aniž by byla narušena kvalita řízení, závisí na řadě faktorů, z nichž k nejdůležitějším patří:

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího pracovníka, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to nejrůznější činnosti koncepčního charakteru. Může to však být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související například s rozvojem jeho kvalifikace. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací dané organizace.
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.
- **Míra samostatnosti podřízených.** Úzce souvisí s předchozím faktorem. V případě, že je míra samostatnosti podřízených nízká, musí se vedoucí pracovník zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam, kde je naopak míra samostatnosti velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího výrazně sníženo.
- **Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.** Aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen, a to do té míry, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem. Z tohoto důvodu je řízení kolektivu, kde práce všech jeho členů je v podstatě stejná, má rutinní, opakující se charakter a není složitá, bezesporu snazší a časově méně náročné než řízení za podmínek, kde každý z podřízených vykonává odlišnou, neopakovanou a složitou tvůrčí práci.
- **Stupeň organizovanosti.** Jak jsme se již výše zmínili, nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti pracovníků je dopředu vymezeno, resp.

standardizováno, zatěžuje vedoucího mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni.

- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.** Jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků je koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová. Pokud kooperující pracovníci dokáží koordinovat své činnosti cestou horizontálních vztahů v převážné míře sami a funkce vedoucího zde spočívá pouze ve vytváření pozitivního prostředí, znamená to podstatné snížení jeho zátěže.
- **Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na jeho osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary (blíže viz následující kapitola). Tato podpora přináší vedoucímu úsporu času a zvýšení výkonnosti, což může využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- **Stupeň automatizace řízení.** Vhodná aplikace informačních systémů a informačních technologií (IS/IT) oprostí vedoucího pracovníka od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru. Působení tohoto faktoru může však být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky.

Kolik tedy má mít vedoucí přímých podřízených? Bývá připomínáno pravidlo jedné ruky¹, které říká, že stejně tak, jako ruka ovládá pět prstů, měl by manažer přímo řídit pět podřízených. Empirické průzkumy však nasvědčují tomu, že jde o veličinu, která bývá v současné praxi zpravidla vyšší. Na úrovni top managementu se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, naproti tomu na prvním stupni řízení, u mistrů v dílnách výrobních podniků, se setkáváme s počtem 25 až 35 přímo podřízených pracovníků. Od těchto hodnot však existují i poměrně značné odchylky.

Pokud stojíme před problémem stanovení rozpětí řízení, je třeba se snažit především o vytváření takových podmínek, za kterých by výše zmíněné faktory působily ve směru možností maximalizace zvyšování rozpětí řízení. Jde zejména o zvyšování kvalifikace a motivace podřízených, míry jejich samostatnosti, zvyšování intenzity a kvality horizontálních vztahů, zlepšování a rozšiřování využití informačních systémů a informačních technologií, zlepšování a rozšiřování podpory ze strany štábních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených apod.

Nicméně, jak již bylo uvedeno, rozpětí řízení je limitováno a překročení tohoto limitu vede k přetížení vedoucího pracovníka, k situaci, za které svým podřízeným nemůže věnovat dostatek času, což zhoršuje kvalitu řízení jak v krátkodobé tak dlouhodobé dimenzi a v krajních případech může způsobit degradaci či dokonce zhroucení celého systému řízení. Na straně druhé je ovšem třeba mít na paměti, že velké rozpětí řízení vytváří nízké organizační struktury, které umožňují úsporu počtu řídicích pracovníků, řízení zjednodušují, zlevňují a zkvalitňují. Dlužno na tomto místě poznamenat, že v praxi existuje jednoznačný trend od vysokých organizačních struktur ke strukturám nízkým. Zatímco dříve se převážně uplatňovaly vysoké struktury s mnoha stupni řízení a s dominancí vertikálních vztahů, moderní organizační struktury jsou nízké, s malým počtem stupňů řízení a s výraznými horizontálními vztahy.

¹ Odvozené z prací V. A. Graicunase z třicátých let minulého století

5. Typy útvarových struktur

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to tradiční organizační struktury a cílově-programové organizační struktury.

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- liniiovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniiově-štabní organizační strukturu.

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

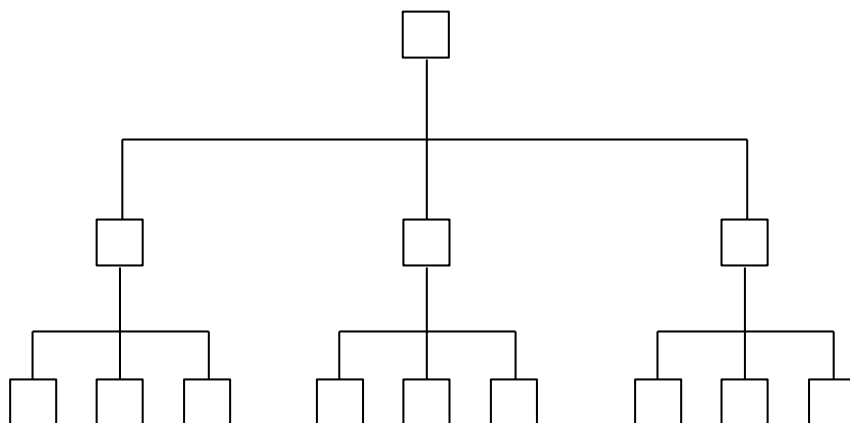
- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.

5.1 Tradiční organizační struktury

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník (každé pracovní či funkční místo) má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu svěřeného útvaru.

Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy. Organizační schéma tohoto typu struktury je uvedeno na obr.17.



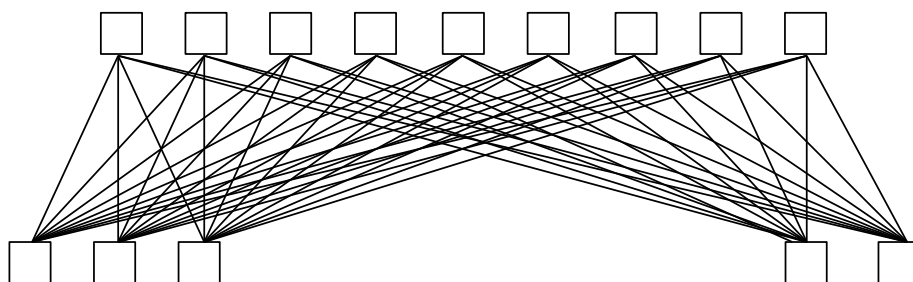
Obr. 17 Liniová struktura

Liniovou strukturu můžeme považovat již za historicky překonanou. Pokud se v současné praxi vyskytuje, pak se jedná o velmi malé organizace, zabývající se velmi jednoduchou činností.

Dlouhodobý trend zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností způsobuje v liniové organizační struktuře nepřekonatelné problémy.

Funkční organizační struktura

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti tradičně zmiňován F. W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně apod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obr. 18.



Obr. 18 Funkční struktura

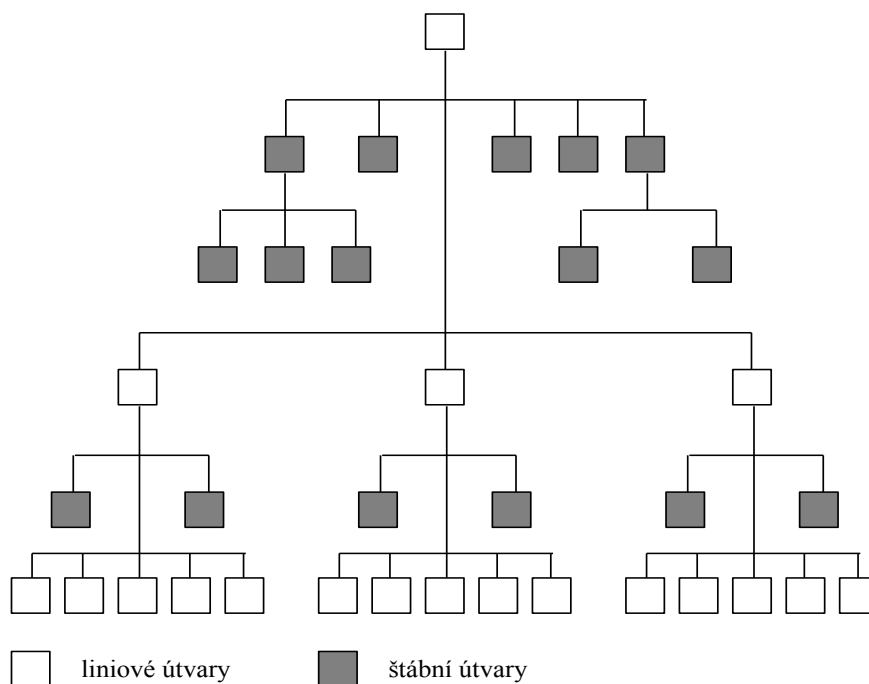
Už změř čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník dostává, jsou nekoordinované, často protichůdné, velmi obtížnou se stává realizace odpovědnosti, a to jak výkonného pracovníka vůči jednotlivým specializovaným vedoucím, tak jednotlivých specializovaných vedoucích vůči útvaru, který společně řídí.

Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů organizační struktury.

Liniově-štabní organizační struktura

Představuje v současné době nejrozšířenější typ. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.

Základem liniově-štabní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát - štab.



Obr. 19 Liniově-štabní struktura

Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 19. Štab se skládá z jednotlivých pracovníků, popř. útvarů, či celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štabu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným

liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štábních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štábní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědní za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štábních útvarů však jsou odpovědní svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štábním pracovníkům, resp. štábním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

Podle úloh, které štábní útvary plní, je možno je dělit na:

- osobní štáb
- generální (všeobecný) štáb
- specializovaný štáb

Osobní štáb tvoří u vedoucích na nižším stupni sekretářka, resp. asistent/ka, na nejvyšších stupních pak sekretariát, složený z více administrativních pracovníků. V čele sekretariátu stojí zpravidla tajemník. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

Generální štáb se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, například u generálního ředitele velkého podniku. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod.

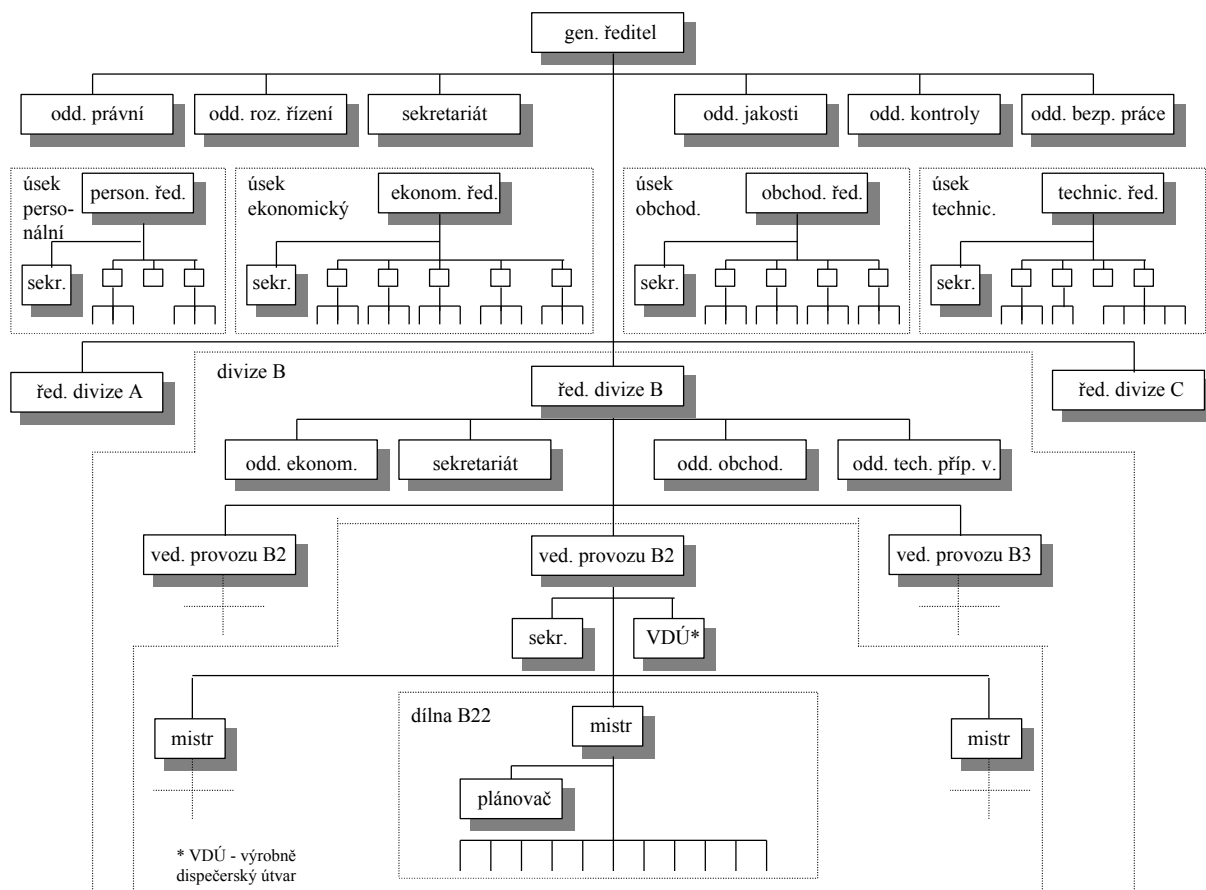
Někteří autoři nevyčleňují generální štáb jako samostatnou kategorii, nýbrž zahrnují jeho funkce i jeho pracovníky pod osobní štáb.

Zatímco osobní štáb, popř. generální štáb tvoří co do počtu pracovníků z hlediska celé organizace velmi malý podíl, podstatně větší a bohatěji strukturovaná je skupina útvarů, které můžeme zařadit pod specializovaný štáb.

Specializovaný štáb se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých oblastech řízení. Na rozdíl od osobního resp. generálního štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu v pevně vymezené oblasti. Jde například o personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu, oblast bezpečnosti práce, oblast výzkumu a vývoje, oblast jakosti, oblast rozvoje řízení a pod.

Z toho, co bylo doposud uvedeno o liniově-štábní organizační struktuře vyplývá, že zde panují výlučně liniové vztahy s důsledným uplatňováním principu jediného odpovědného vedoucího. Jinými slovy řečeno, v této struktuře se nemůže stát, že by některý pracovník dostával příkazy od někoho jiného, než od svého přímého nadřízeného a byl někomu jinému než jemu za plnění těchto příkazů odpovědný. Nutno přiznat, že toto je v rámci daného typu organizační struktury krajní pojetí. Častěji se však setkáváme s takovým pojetím, kdy se vedle liniových vztahů vyskytují zčásti i vztahy funkční, čímž je, do jisté míry, princip jediného odpovědného vedoucího narušován. Jedná se o různé varianty tzv. **omezeného funkcionalismu**. Proč a jakým způsobem k tomu dochází? Problém si můžeme osvětlit na příkladu uvedeném na obr. 20. Jde o zjednodušené zobrazení organizační struktury velkého

výrobního podniku. Podnik je členěn do tří divizí, divize se člení na provozy a ty pak na jednotlivé dílny.



Obr. 20 Liniově-štabní struktura velkého podniku

Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů a mistři. Výkonní pracovníci v dílnách reprezentují nultý stupeň řízení. Ostatní útvary, resp. funkční a pracovní místa tvoří štáb. Velikost a struktura štábu liniových vedoucích je diferencovaná dle objemu a složitosti řídicí práce, za kterou je ten který vedoucí pracovník odpovědný. Vzhledem k tomu, že objem a složitost řídicí práce ve směru od nižších k vyšším stupňům řízení roste, vzrůstá úměrně tomu též počet štabních útvarů. Zatímco na nejnižších stupních řízení je štáb minimální, na nejvyšším stupni se jedná o rozsáhlou, bohatě strukturovanou soustavu útvarů.

Generální ředitel tohoto podniku má celkem 13 přímo podřízených útvarů. Z toho většina - 9 útvarů jsou útvary specializovaného štábu. Každý z těchto devíti útvarů poskytuje generálnímu řediteli v rámci své specializace řadu analýz a doporučení pro jeho rozhodnutí a v souvislosti s tím rovněž realizuje řadu administrativních prací týkajících se zpravidla všech, nebo alespoň velké části útvarů podniku. Tak například úsek personální zpracovává analýzy věkové, kvalifikační a platové struktury zaměstnanců, dává návrhy na rozhodnutí jak snižovat fluktuaci pracovníků a pod. a současně vyřizuje po administrativní stránce přijímání a propouštění pracovníků, organizuje a zajišťuje různá školení atd. Obdobně úsek ekonomický zpracovává například finanční analýzu podniku, předkládá návrhy uplatnění ekonomických nástrojů řízení vnitropodnikových útvarů aj., současně pak rovněž vede účetní agendu v rámci celého podniku a řadu dalších služeb. Příklady těchto služeb orientovaných jednak na podporu řídicí práce přímo nadřízeného manažera, jednak (jako určitý, s tím související produkt) na vykonávání určitých administrativních činností pro všechny útvary podniku, bychom mohli jmenovat též u ostatních útvarů specializovaného štábu.

Pokud by všechny vztahy z těchto činností vyplývajících měly důsledně vést přes funkční místo generálního ředitele, docházelo by k jeho silnému přetížení. Znamenalo by to, že by musel vydávat pokyny, aby dané činnosti byly štábními útvary vykonávány, kontrolovat jejich výsledky, rozhodovat na základě předkládaných návrhů a zabezpečovat cestou příkazů, aby tato rozhodnutí byla jejich adresátům známa a dbát na realizaci těchto rozhodnutí. Za takové situace, při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího, by existence štábních útvarů znamenala pro generálního ředitele spíše přítěž než podporu.

Z těchto důvodů je pro určité, předem stanovené činnosti, resp. situace, dána vedoucím štábních útvarů (popř. i jednotlivým štábním pracovníkům) pravomoc jednat přímo, tedy od příslušných útvarů podniku požadovat informace, předávat jim informace, vydávat rozhodnutí týkající se těchto útvarů a dávat jim příkazy. Tato pravomoc štábních útvarů musí být zakotvena v organizačním řádu, popř. jiné vnitřní normě organizace. Tímto v dané struktuře vznikají vedle základních liniových vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vybavených všeobecnou pravomocí, vztahy doplňkové - funkční, vybavené dílčí, specializovanou pravomocí.

Tyto funkční vztahy mohou obsahovat:

- metodicko-kontrolní pravomoc
- rozhodovací a příkazovací pravomoc

Metodicko-kontrolní pravomoc umožňuje štábním útvaram vykonávat vůči útvaram podniku metodicko-kontrolní řízení. Jde o dohled nad realizací určitých postupů, vyplývajících z vnitřních organizačních norem, v řadě případů též všeobecně závazných předpisů (právních norem). Tak například personální ředitel, popř. další určení pracovníci personálního úseku jsou kompetentní dohlížet na správnost uzavírání pracovních vztahů, na dodržování zásad platových podmínek apod., nemají však pravomoc určovat, který konkrétní pracovník bude na určité místo přijat, jaká konkrétní výše platu mu bude přiznána atd. Podobně též vedoucí odboru zásobování z obchodního úseku dohlíží například na určování a dodržování postupů při zásobování divizí, naproti tomu jeho kompetence se nevztahuje na to, které položky materiálu a v jakém množství má ta která divize nakupovat.

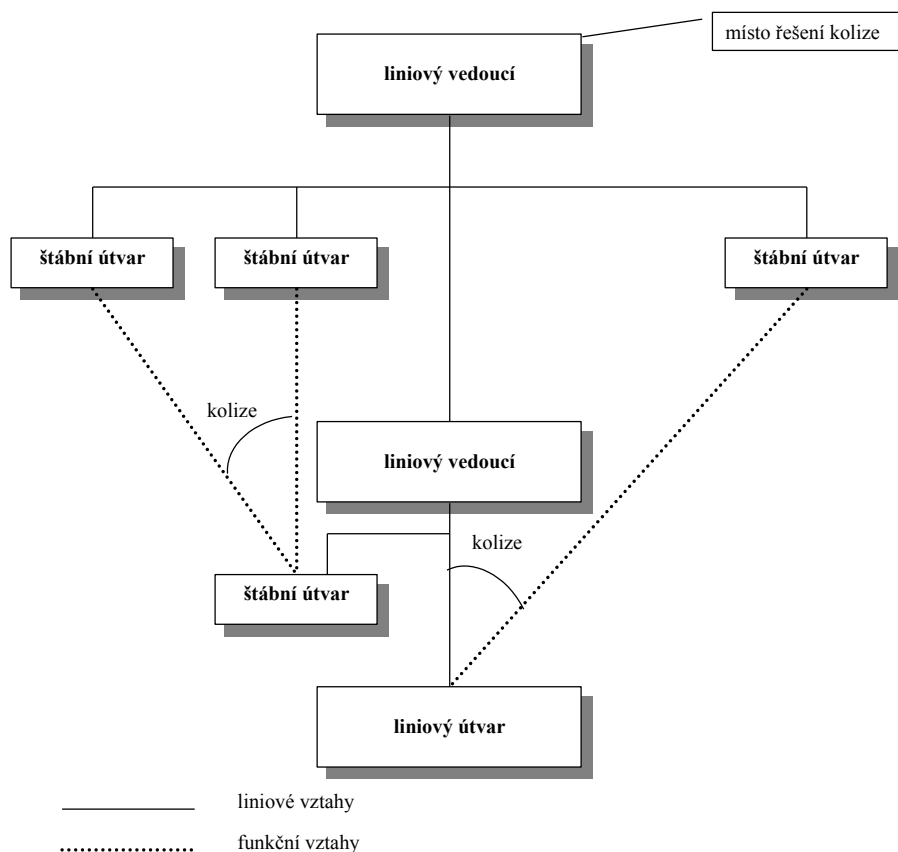
Ke specifickému případu dochází, jestliže se jedná o metodicko-kontrolní řízení ze strany štábního útvaru na vyšším stupni řízení vůči stejné, či obdobně specializovanému štábnímu útvary na nižším stupni řízení. V našem případě jde například o funkční vztah mezi

ekonomickým úsekem, který patří do štábu generálního ředitele a ekonomickým oddělením, náležejícím do štábu ředitele divize.

Rozhodovací a příkazovací pravomoc spočívá v tom, že některé štábní útvary mají v určitých věcech stejnou rozhodovací a příkazovací pravomoc jako liniovní vedoucí. Tak například bezpečnostní technik může dát příkaz k vyřazení stroje, pokud hrozí možnost, že by jeho další provoz mohl ohrozit bezpečnost. Vedoucí oddělení jakosti může zastavit výrobu, jestliže zjistí, že výrobky neodpovídají daným normám. Rovněž tak výrobně-dispečerský útvar vydává operativní příkazy za účelem odstraňování odchylek od plnění plánu výroby.

Je možno volit i výraznější posílení funkčních vztahů. To vede k dalšímu odbřemenění liniového vedoucího, v našem případě generálního ředitele, čímž je mu vytvářen prostor pro koncepční práci. Vede to rovněž ke zvyšování kompetence štábních útvarů, což může mít pozitivní důsledek např. z hlediska jejich motivace. Nicméně to zároveň přináší vzrůst nebezpečí nedostatečné koordinace činnosti jednotlivých štábních útvarů.

Jak již vyplývá z výše uvedeného, prostřednictvím funkčních vztahů by měly být zabezpečovány záležitosti metodického charakteru, řešeny rutinní záležitosti, popřípadě některé operativní záležitosti, kde cesta přes příslušné liniové vedoucí by byla příliš zdlouhavá. V každém případě však musí být zabezpečeno (viz obr. 21), aby případné kolize a spory při působení více štábních útvarů vůči danému místu, popřípadě mezi štábním útvarem



Obr. 21 Kolize v liniově-štábní struktuře

a nižším liniovým vedoucím řešil s konečnou platností příslušný vyšší liniový vedoucí.

Závěrem k problematice liniově-štábní útvarové struktury je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štábních útvarů a vztahů. Vraťme se v této souvislosti ještě k organizačnímu schématu na obr. 20. Posuzujeme-li jednotlivé útvary z hlediska podniku jako celku, pak liniové útvary jsou ty, které se bezprostředně podílejí na realizaci

výrobního procesu. Ostatní útvary patří mezi útvary štábní. Pokud budeme posuzovat některý ze štábních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štábní strukturu. Názornější to je u větších, bohatěji strukturovaných útvarů, například u ekonomického úseku. V tomto, autonomně nazíraném celku, je ekonomický ředitel liniovým vedoucím, rovněž tak vedoucí jednotlivých oddělení; liniovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

5.2 Cílově-programové organizační struktury

Navzdory tomu, že liniově-štábní organizační struktura dosáhla v historickém vývoji významného postavení a je dnes, jak již bylo na jiném místě poznamenáno, nejrozšířenějším typem s řadou nesporných předností, stále zřetelněji se projevují i její nedostatky.

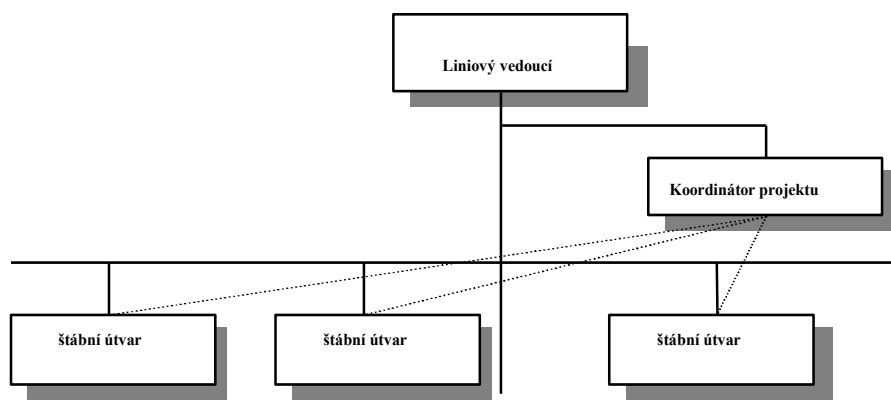
Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách, a to díky dělbě práce mezi štáby a linií i jednotlivými štáby, realizované převážně na základě funkční specializace. Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které začíná být pro současnou dobu typické, se projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky. Při hledání nových organizačních struktur, jež by lépe odpovídaly současným požadavkům, tedy nejde o struktury, které jsou sice pevným, efektivně fungujícím rámcem, ovšem na reprodukování stále téhož, nýbrž o taková řešení, která by byla schopna efektivně realizovat komplexní změny. V této souvislosti se hovoří o řízení a realizaci projektů, přičemž pod pojmem projekt se rozumí významná akce velkého rozsahu a vysokého stupně inovativnosti.

Požadavky efektivní realizace komplexních změn – projektů – plní cílově-programové organizační struktury, ke kterým zejména patří projektová koordinace, projektová organizační struktura a maticová organizační struktura.

Projektová koordinace

Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniově-štábní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 22). Toto řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu.

Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu, zejména pak koordinovat kooperační vztahy mezi jednotlivými útvary podniku (zpravidla se jedná o útvary specializovaného štábu), popřípadě též s externími pracovníky či organizacemi. Koordinátor má vůči vedoucím resp. pracovníkům spolupracujících útvarů jen velmi omezenou



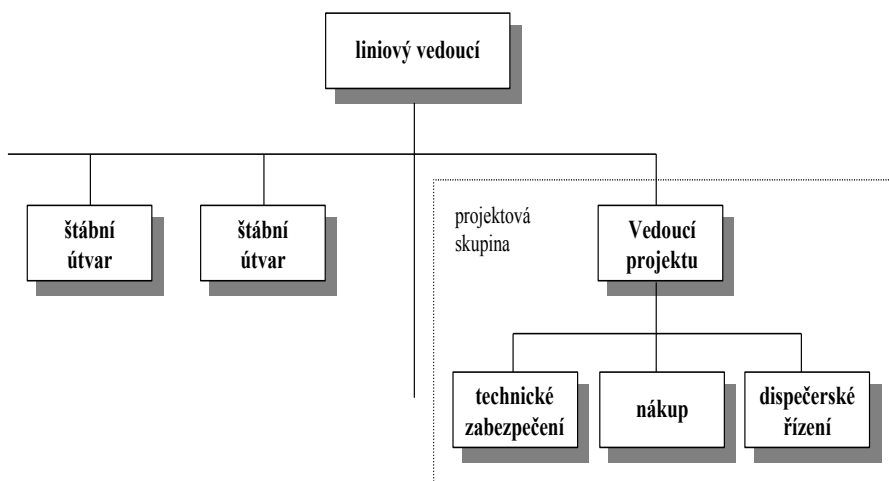
Obr.22 Projektová koordinace

pravomoc a proto svoje záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.

Projektová organizační struktura

Jde o takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štabního typu, vyčleňují pro přípravu a realizaci projektů speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary (viz obr. 23). Tento způsob je vhodný tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou.

Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu odpovídá personální složení skupiny. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů dané organizace, jednak z řad odborníků mimo organizaci.

**Obr. 23** Projektová organizační struktura

Vzniká interdisciplinární, z hlediska profesního zpravidla značně heterogenní tým. Projektová skupina má rovněž vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Pracovníci projektové skupiny se zabývají pouze daným projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štabní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší.

Maticová organizační struktura

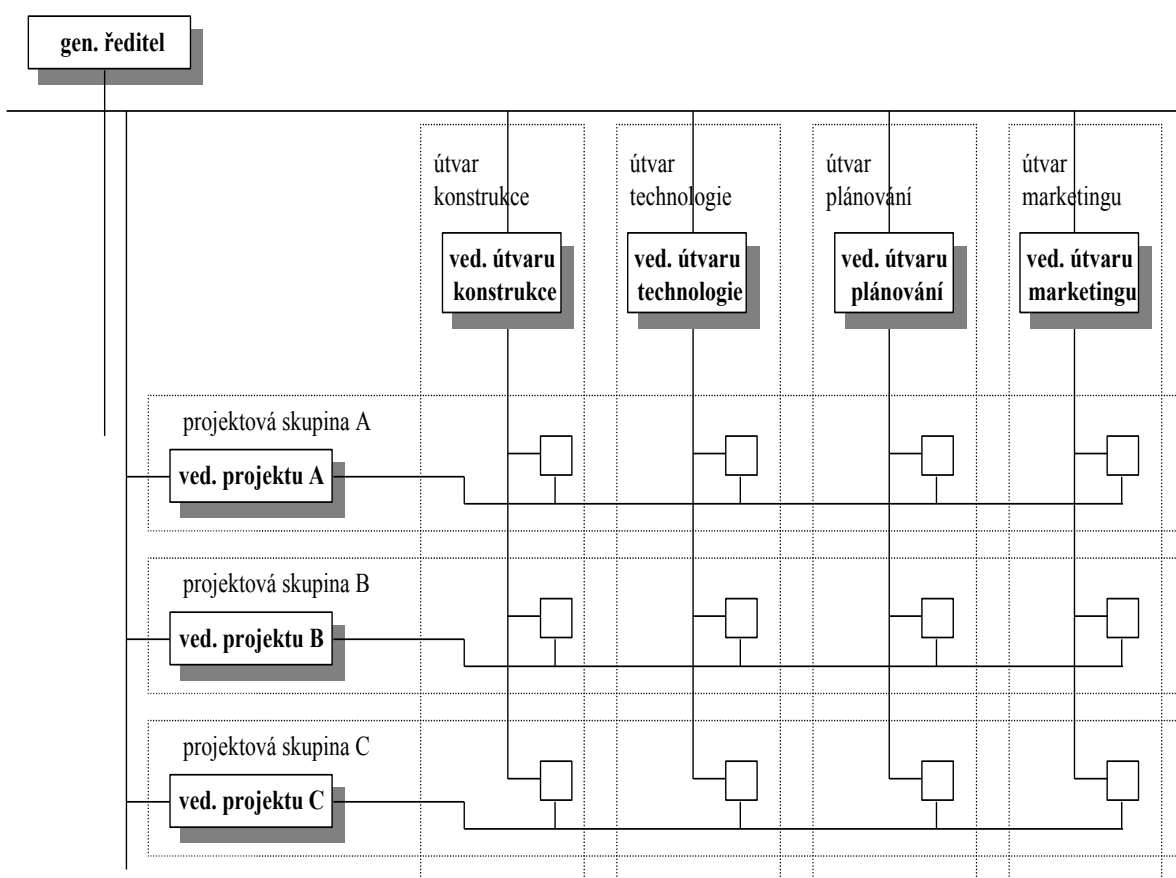
Podobně jako v předchozím případě jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štabní struktury.

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štabní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur. Organizační schéma maticové struktury je na obr. 24. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová resp. mřížková struktura).

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány štábní útvary, ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny (projektové týmy).

Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého kmenového útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Příslušnost daného pracovníka ke kmenovému útvaru a z toho vyplývající podřízenost vedoucímu tohoto útvaru je vztahem relativně stálým, příslušnost k projektovému týmu a z toho vyplývající podřízenost jeho vedoucímu je vztahem dočasným.

Je evidentní, že i zde, jako vždy když není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené.



Obr. 24 Maticová organizační struktura

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomocí a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení. V zásadě jde o **dva modely**.

V případě **prvního** z nich je vyšší míra kompetence na straně vertikální linie řízení, tedy u vedoucích štábních útvarů. Zde si vedoucí projektu „objednává“ práci u jednotlivých útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat, kdo konkrétně bude tuto

práci vykonávat. To určuje vedoucí kmenového útvaru. Vedoucí projektu v některých případech ani nebývá v bezprostředním kontaktu s pracovníky, kteří na projektu pracují a za této situace vlastně ani k vytvoření projektové skupiny v pravém slova smyslu nedochází.

Při aplikaci **druhého** modelu je naopak vyšší míra kompetence na straně horizontální linie řízení, tedy u vedoucích projektů. V tomto případě si vedoucí projektu „najíímá“ pracovníky jednotlivých útvarů do své projektové skupiny, přičemž vedoucí těchto útvarů zpravidla mají právo spolurozhodovat o tom, který z pracovníků to bude, a to zvláště v případech, kdy by došlo ke kolizi mezi požadavky více vedoucích projektů. Na rozdíl od prvního modelu je pro vlastní práci na projektu charakteristická týmová práce, s bezprostřední součinností všech členů týmu a s bezprostředním kontaktem vedoucího projektu s výkonnými pracovníky.

Maticovou strukturu je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat. Jde například o výzkum, vývoj a zavádění nových výrobků v průmyslových podnicích, o restrukturalizaci prodejní sítě v obchodních organizacích, budování nových kapacit cestou investiční výstavby apod. Maticová struktura, obvykle sice nevelká, ale významná část celé organizační struktury dané instituce, realizaci těchto změn efektivně napomáhá.

S maticovou strukturou se však setkáváme též u organizací, kde projekty nejsou určeny pro zabezpečování vlastních změn dané organizace, nýbrž jsou jejím finálním produktem. Jedná se například o výzkumné a vývojové ústavy, kde výsledkem řešení projektů je vyvinutí nových výrobků či technologií pro výrobní podniky. Jde rovněž o projektové ústavy, zpracovávající projektovou dokumentaci pro investiční výstavbu. V neposlední řadě se pak jedná například o organizaci práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností, tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury.

Aplikace maticové struktury je však možná i v jiných typech úloh. Příkladem může být organizace velkých nadnárodních společností. Jednotlivé podniky jsou prvky rozsáhlé matice, jejíž jedna osa představuje řízení v rámci jednotlivých výrobních oborů, druhá osa pak řízení v rámci jednotlivých států.

Literatura

- BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2085-7.
- CERTO, S. C. Moderní management. Boston : Allyn and Bacon, 1994. ISBN 0-205-15338-0.
- GOFFEE, R., JONES, G. The Charakter of a Corporation. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X.
- GREAVER, M. F. Strategic outsourcing. New York : AMACOM, 1999. ISBN 0-8144-0434-0.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MALÝ, M., DĚDINA, J. Organizační architektura. Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha : Management Press, 1999.
- PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York : Macmilan, 1985. (Český překlad: Konkurenční výhoda. Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-11-2.)
- SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha : C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. Organisation. München : Vahlen, 1995. ISBN 3-8006-1976-8
- TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- VEBER, J. a kol. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WÖHE G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München : Vahlen, 1993. (Český překlad: Úvod do podnikového hospodářství. Praha : C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.