

PARAMETRY A FAKTORY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Sylabus k tématu Organizování

Zpracoval: Ladislav Blažek

11. 10. 2019

Aby bylo možno organizační strukturu pro účely její analýzy, resp. návrhu jejích úprav požadovaným způsobem uchopit, je třeba pracovat s jejími parametry. Těmito parametry jsou:

- organizovanost (formalizace),
- dělba práce,
- rozpětí řízení,
- dělba pravomoci.

Uvedené parametry jsou ovlivňovány faktory rekrutujícími se z vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Jak vyplývá z níže uvedeného textu, určitý faktor se zpravidla vztahuje pouze k jednomu parametru, nicméně mohou být i výjimky. Při řešení konkrétních úloh se můžeme setkat i s tím, že některé parametry mohou vůči jiným vystupovat jako faktory, parametry a faktory mohou působit v řetězcích, směr kauzality nemusí být vždy jednoznačný apod.

1. Parametr organizovanosti

Tento parametr se vztahuje k proporcí mezi strukturou a chováním systému řízení, tedy k proporcí mezi tím, co je již dopředu zorganizováno v podobě dlouhodobě platných pravidel a tím, co se řeší v bezprostřední souvislosti s realizací konkrétní činnosti. Obecně lze říci, že organizovat tj. „zahnout do struktury“, je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritimizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. (Blažek, L. 2014, s. 51 a 52)

Pravidla tvořící organizační strukturu jsou kodifikována ve vnitřních předpisech organizace.

Na stupeň organizovanosti mají vliv zejména tyto faktory

- Charakter práce: Jednoduchou, rutinní a opakující se práci je možné a vhodné podrobněji organizovat, naproti tomu složitou a tvůrčí práci podrobněji organizovat nelze. Snaha o vyšší stupeň organizovanosti by totiž omezovala prostor pro kreativitu.
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí: Ve stabilním prostředí je možné a vhodné vykonávání činnosti více organizovat (standardizovat), v nestabilním, dynamicky se vyvíjejícím prostředí to možné není. Snaha o vyšší stupeň organizovanosti by vedla ke snížení, resp. ztrátě schopnosti pružné reakce na měnící se podmínky.
- Velikost podniku: Ve velké organizaci, kde vykonávané činnosti jsou rozděleny mezi velké množství pracovníků, kteří se často ani osobně neznají, je pro zajištění integrity zapotřebí větší stupeň organizovanosti. V malé organizaci lze podrobná pravidla ve větší míře nahrazovat bezprostřední komunikací.
- Kultura organizace: Kulturu organizace lze chápat jako soubor neformálních norem, které vznikají a rozvíjí se spontánně a zaměstnanci je víceméně respektují, ať již vědomě, nebo podvědomě. Pokud tyto neformální normy jsou v souladu s formálně stanovenými pravidly, může být stupeň organizovanosti nižší, v případě, že v souladu nejsou, je třeba stupeň organizovanosti zvýšit.

2. Parametr dělby práce

Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním pozicím – prvkům útvarové struktury. Platí, že toto přiřazování (seskupování) se děje na základě dvou 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 provádění 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 organizační struktura naopak vytváří tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení, bez ohledu na míru podobnosti provádění těchto činností. 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 (výrobní, zákaznický, teritoriální apod.), tak jak je zpravidla uvádí manažerská literatura, jsou jejich speciálními případy. (Blažek, L. 2014, s. 56)

Na dělbu práce mají vliv zejména tyto faktory

- Technologie: Významným faktorem ovlivňujícím rozdělení práce v rámci výrobního procesu i ostatních procesů je technicko -technologický způsob jejich realizace, který musí být respektován. Jedná se o splnění fyzikálních, chemických, biologických, technických a dalších podmínek, které jsou pro realizaci procesů nutné. S tím souvisí mj. kontinuita či diskontinuita výrobního procesu, vybavení technikou (velkokapacitní či malokapacitní zařízení) apod.
- Šíře a diverzita portfolia výrobků, resp. služeb podniku: Platí, že v organizační struktuře organizací se širokým a značně diverzifikovaným portfoliem produktů je (má být) převážně uplatňován princip předmětné specializace, u organizací s úzkým a relativně homogenním portfoliem naopak princip funkční specializace.
- Velikost organizace: Ve velké organizaci bývá na první úrovni dekompozice spíše uplatňován princip předmětné specializace. Na nižších (podrobnějších) úrovních dekompozice se pak uplatňuje princip funkční specializace. V malé organizaci se obvykle jedná o uplatnění principu funkční specializace. Kritériem jsou úspory z rozsahu.
- Lokalizace organizace: Pokud se organizace člení na jednotky, které jsou umístěny v různých lokalitách (např. služby, nebo i výrobky, které „jdou za zákazníkem“) jedná se o uplatnění principu předmětné specializace. Naproti tomu umístění celé organizace v jedné lokalitě podporuje uplatnění principu funkční specializace.
- Centralizace - decentralizace řízení: Centralizace řízení umožňuje uplatnění principu funkční specializace. Decentralizace řízení umožňuje uplatnění principu předmětné specializace.

Stejně zásady, jaké platí pro organizační strukturu organizace jako celku, platí i pro organizační strukturu jejích částí.

3. Parametr rozpětí řízení

Uvedený parametr souvisí s hierarchičností organizační struktury. Rozpětí řízení je ukazatel udávající počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu. Mezi rozpětím řízení a počtem stupňů řízení existuje nepřímá závislost. Za jinak stejných podmínek platí, že se zvyšujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení klesá a naopak, se snižujícím se rozpětím řízení počet stupňů řízení roste.

Pro celkové hodnocení organizační struktury organizace lze vedle rozpětí řízení, resp. průměrného rozpětí řízení použít též ukazatel intenzita řízení. Je dán poměrem počtu řídicích pozic ku počtu výkonných pozic. (Blažek, L. 2014, s. 66)

Na rozpětí řízení mají vliv zejména tyto faktory

- Výkonnost vedoucího pracovníka: Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než na bezprostřední řízení svých podřízených: Jedná se o nejrůznější činnosti koncepčního charakteru. Může to být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související s rozvojem kvalifikace vedoucího. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací dané organizace a komunikací s vnějším prostředím.
- Výkonnost, kvalifikace, loajalita a motivace podřízených: Pokud hodnoty tohoto faktoru nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.
- Samostatnost podřízených: Úzce souvisí s předchozím faktorem. V případě, že samostatnost podřízených je nízká, musí se vedoucí zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam, kde je naopak samostatnost vysoká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci, motivaci a loajalitě ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího pracovníka 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.
- Organizovanost: Nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího pracovníka mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni. (Poznámka: Parametr „organizovanost“ zde vystupuje jako faktor parametru „rozpětí řízení“)
- 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.

- Podpora ze strany štábních útvarů: Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary. Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- Automatizace řízení: Vhodná aplikace informačních systémů a informačních technologií vedoucího oprostuje od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost.
- Lokalizace: 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 být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky. (Blažek, L. 2014, s. 67)

4. Parametr dělby pravomoci

Parametr dělby pravomoci úzce souvisí s uplatňováním principu jednoty vedení (principu jediného odpovědného vedoucího). Princip spočívá v tom, že každý pracovník má jen jednoho přímo nadřízeného vedoucího. Podle uvedeného principu platí, že pravomoc tohoto vedoucího vůči jemu přímo podřízeným pracovníkům je nedílná a rovněž tak nedílná je jeho odpovědnost za činnost těchto pracovníků.

Princip jednoty vedení se však v takto striktní podobě uplatňuje pouze ve velmi omezené míře. Zpravidla naopak dochází k relativizaci tohoto principu, a tím pádem k menší či větší dělbě pravomocí. Zatímco při jednoznačném uplatnění principu jednoty vedení řídí vedoucí podřízené pracovníky „ve všech věcech“, při ústupu od tohoto principu vstupují do vztahu „nadřízený–podřízený“ další vedoucí. Dochází k tomu, že žádný z vedoucích nemá nedílnou pravomoc, nýbrž se o pravomoc dělí, každý z nich se podílí na řízení „v určité věci“.

Konkrétní projev tohoto parametru lze demonstrovat na typových útvarových strukturách. V případě liniové struktury jde o striktní uplatnění principu jednoty vedení. Na opačném pólu figuruje funkcionální struktura, kde každý pracovník má více vedoucíh, specializovaných na různé oblasti řízení. Zbývající čtyři typové struktury, tj. struktura liniově-štábní, projektová koordinace, projektová struktura a maticová struktura se pohybují mezi těmito hraničními případy.

Na dělbu pravomoci mají vliv zejména tyto faktory

- Velikost organizace: Velmi malé organizace, kde objem řídicí práce je nevelký, je schopen řídit jediný vedoucí. Existuje tedy jediná řídicí pozice. S růstem organizace objem řídicí práce roste a v důsledku toho se zvyšuje počet řídicích pozic. Nedochází však pouze k růstu objemu řídicí práce, ale též ke zvyšování její složitosti. Vzhledem k narůstající složitosti se stává potřebnou specializace v řídicí práci.
- Dynamika vnitřního a vnějšího prostředí: Pokud je vnitřní a vnější prostředí organizace neměnné, není ke změnám útvarové struktury důvod. Pokud je naopak toto prostředí dynamické, musí se útvarová struktura pružně přizpůsobovat. Jedná se o vytváření a řízení projektů, tedy akcí, které jsou pro organizaci významné, jsou víceméně unikátní a jsou dočasné. V rámci útvarové struktury je třeba pro práci na projektech konstituovat dočasné pracovní týmy, a to z pracovníků tzv. kmenových útvarů.¹ Každý z těchto pracovníků je podřízen vedoucímu kmenového útvaru a zároveň je dočasně též podřízen vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Vedoucí kmenového útvaru řídí tohoto pracovníka za účelem rozvoje jeho kvalifikace a

¹Kmenové útvary představují stabilní složku útvarové struktury, projekty představují její dynamickou složku.

pracovního potenciálu, vedoucí projektu pak za účelem využití této kvalifikace a pracovního potenciálu pro realizaci projektu.