

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

L. Blažek, I.Hálek,

Materiál ke studiu organizace

1. Organizační struktura, kultura a strategie

Organizační struktura je jedním z významných nástrojů pro naplňování cílů organizace formulovaných v její strategii. V tomto slova smyslu je třeba chápat výrok, že struktura následuje strategii. Organizační strukturu je tedy třeba budovat v souladu s organizační strategií.

Bází - „stavebním materiálem“ - pro budování organizační struktury je organizační kultura, tedy hodnoty, postoje, normy a vzorce chování zaměstnanců dané organizace a vztahy mezi nimi. Organizační strukturu, má-li být efektivní, je proto třeba budovat v souladu s využitím vlastností kultury dané organizace

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

1.1 Organizační struktura

Řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému. 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

- **Výkonných činností** a odpovídajících informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **procesní struktury, vycházející z dělby práce (věcně pojatých činností) v procesu přeměny zdrojů v produkty (služby)**
- **Funkčních či pracovních míst** a odpovídajících mocenských informačních vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvarové struktury, vycházející z dělby pravomocí a odpovědností manažerů za skupiny výkonných činností a jejich výsledky a ostatních pracovníků za dílčí svěřené výkonné činnosti a jejich výsledky**

1.1.1 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 výkonných činností, směřujících ke společnému cíli. Množina těchto činností a informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi představuje, jak už bylo výše zmíněno, procesní strukturu organizace. Důvodem je vyšší efektivita provádění specializovaných (dílčích) výkonných činností, které na sebe navazují, než rozsáhlých souhrnných činností.

Principiálně vzato, procesní struktura je primární, útvarová struktura je sekundární. To znamená, že určující jsou pracovní 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 instituce s její procesní strukturou a pokračovat pak následně v analýze vztahů procesní struktury a struktury útvarové.

Výkonná činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Procesní strukturu tvoří činnosti a informační a hmotně energetické vztahy definované (vymezené) s takovou mírou obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

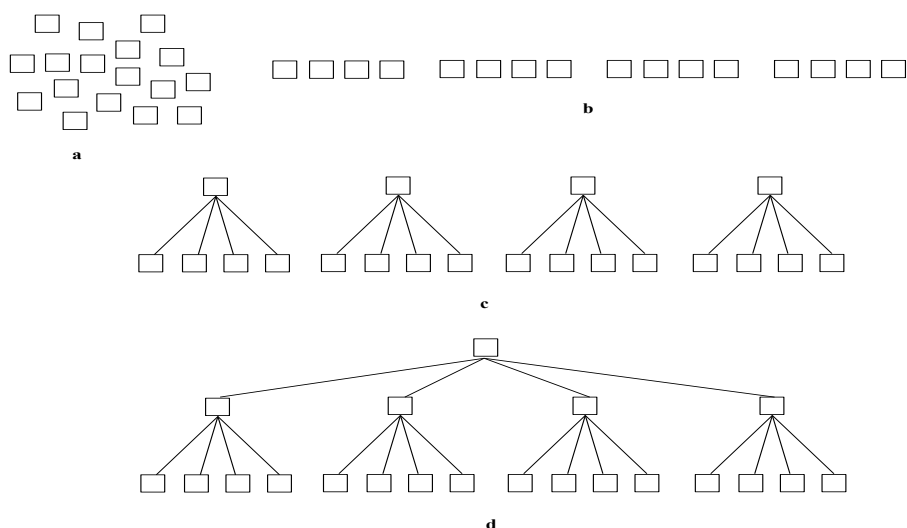
Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi. Rozdíly jsou podstatné. Mnohé z procesů, které v podniku probíhají je možno, resp. nutno standardizovat ve značné míře, protože se jedná o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus 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 řízení na vyšších stupních je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.

1.1.2 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením pracovních míst a mocenských resp. informačních vztahů mezi nimi. Důvodem je vyšší efektivita provádění výkonných činností, které jsou podobné charakterem provádění. Útvar, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (v kanceláři, dílně apod.). 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.

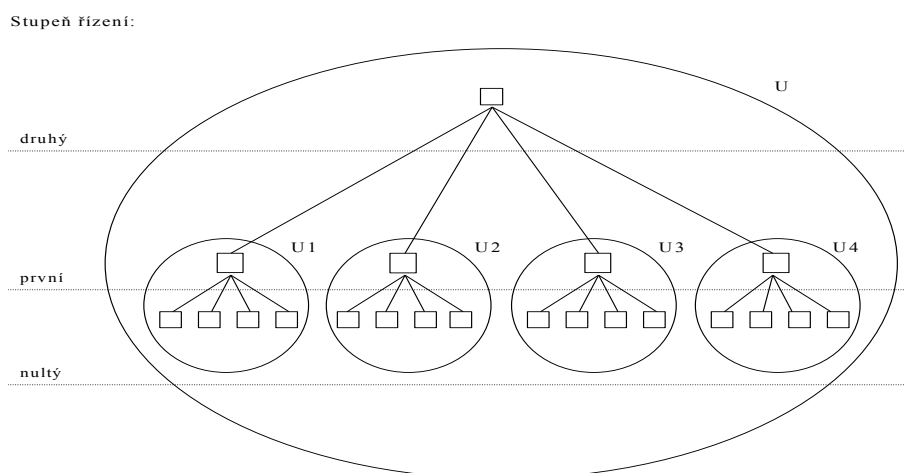
Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování **principu jediného odpovědného vedoucího**. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na následujících schématech:



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 útvárová struktura. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.



Obr.4 Parametry hierarchické útvárové struktury

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

- **Prvky** útvárové struktury jsou prvky výkonné - pracovní místa a prvky řídicí - funkční místa. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě obdélníků.
- **Vztahy** útvárové 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 útvárové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslovají zespodu 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 útvarové struktury 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 ohledem na postupující automatizaci zpracování informací a terminologii, která je s touto oblastí spjata, 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** (útvar, pracovník), **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 útvarovou strukturu (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 útvarovou 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 diferenciací 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.

1.2 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. Řídicím 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 jednatel 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 jednatelce 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 nerasmázelným 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. Zcela zřetelně se německé straně jeví v české kultuře vzájemné prolínání práce a volného času, emocionality a racionality, sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnosti, formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací.

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 faktoru 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.

1.3 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, 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 originálnost, 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.

1.4 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 projevat 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.

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.

2. 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 útvárové struktury. Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává, jak už bylo výše zmíněno, počet pracovníků přímo podřízených vedoucímu.

2.1 Dělbba práce

Dělba práce je v daném kontextu chápána jako vztah mezi procesní a útvárovou 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 jejich 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 (výrobní, 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.

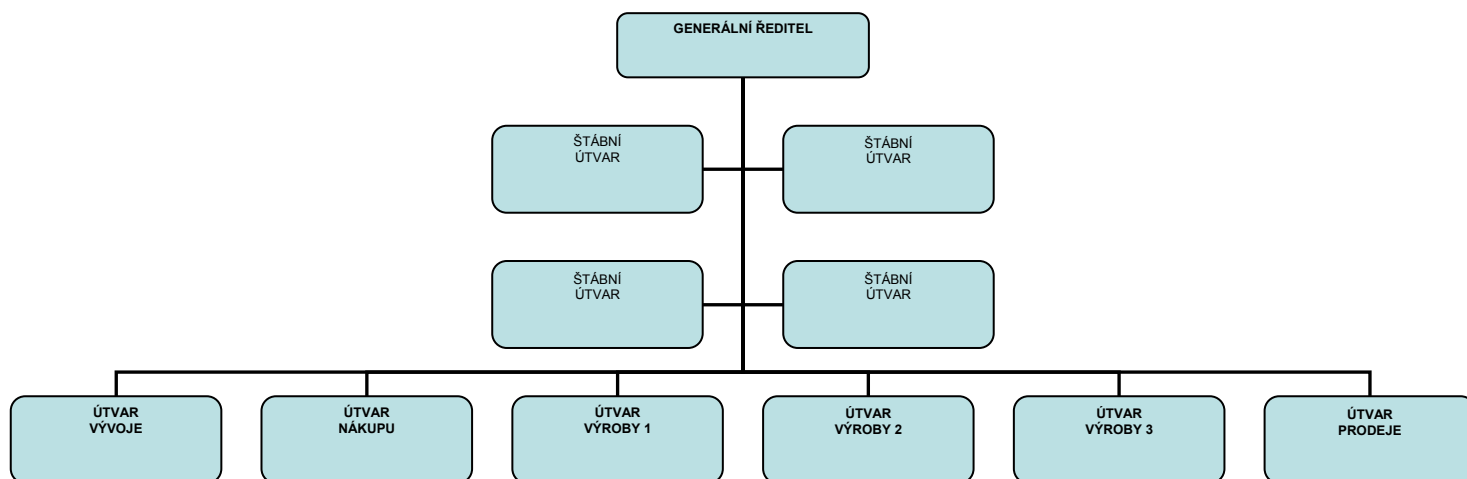
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}
výrobek 2	A_{21}	A_{22}	A_{23}	A_{24}	A_{25}	A_{26}
výrobek 3	A_{31}	A_{32}	A_{33}	A_{34}	A_{35}	A_{36}
výrobek 4	A_{41}	A_{42}	A_{43}	A_{44}	A_{45}	A_{46}
výrobek 5	A_{51}	A_{52}	A_{53}	A_{54}	A_{55}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

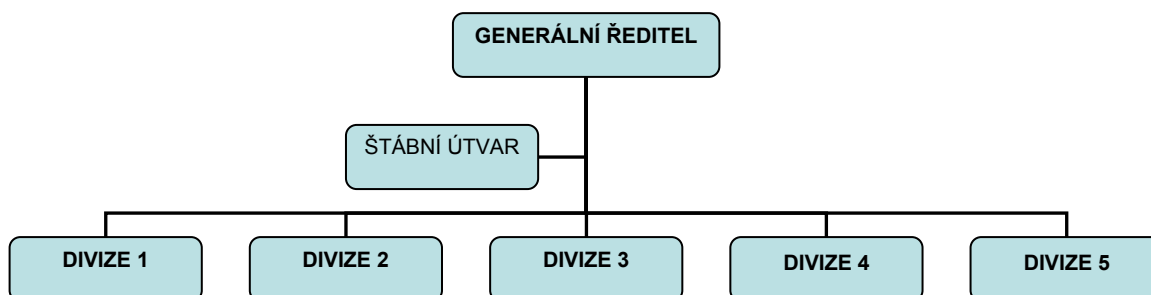
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

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

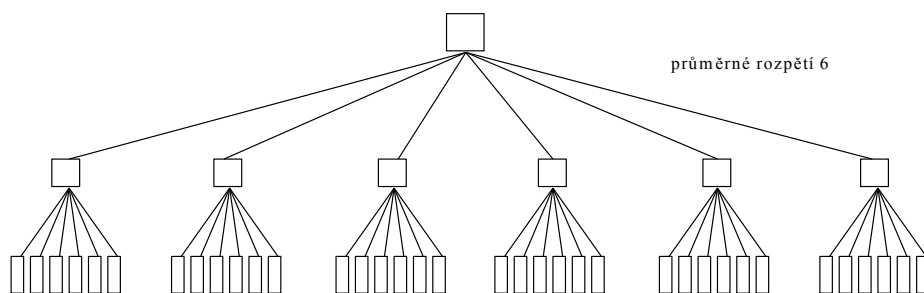
Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz. obr.12) sestává z pěti útvarů, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

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 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



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 vedoucímu, 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, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to 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 daného podniku.
- **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 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 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.
- **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 pracovníka 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 štabních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štabní útvary (blíže viz následující kapitola). Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- **Stupeň automatizace řízení.** Vhodná aplikace informačních systémů informačních technologií (IS/IT) vedoucího oprostuje 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 být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky.

Kolik tedy má mít vedoucí přímých podřízených? Empirické průzkumy nasvědčují tomu, že jde o veličinu, která se může případ o případu značně lišit. Na úrovni nejvyššího vedoucího organizace se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, na 1. stupni řízení u mistrů v dílnách výrobních podniků se setkáváme s počtem 25 až 35. 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 štabních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených apod.

Nicméně, jak již bylo uvedeno, rozpětí řízení je limitováno a překročení tohoto limitu vede k přetížení vedoucího, 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.

3. 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:

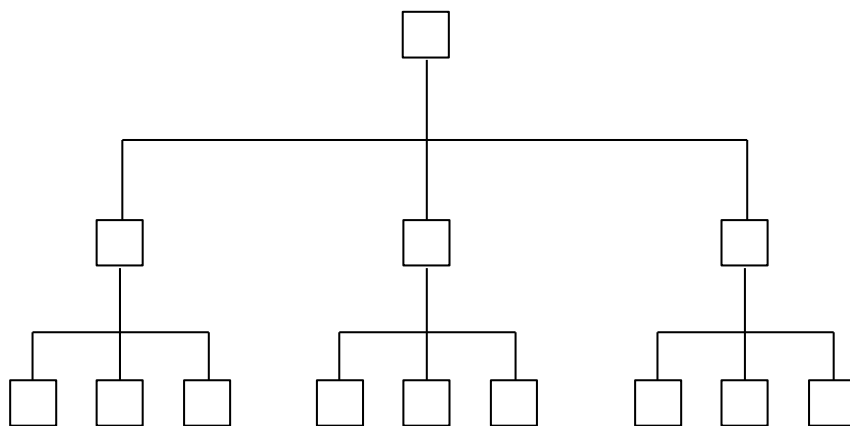
- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.

3.1 Tradiční organizační struktury

3.1.1 Liniiová organizační struktura

Liniiová 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.



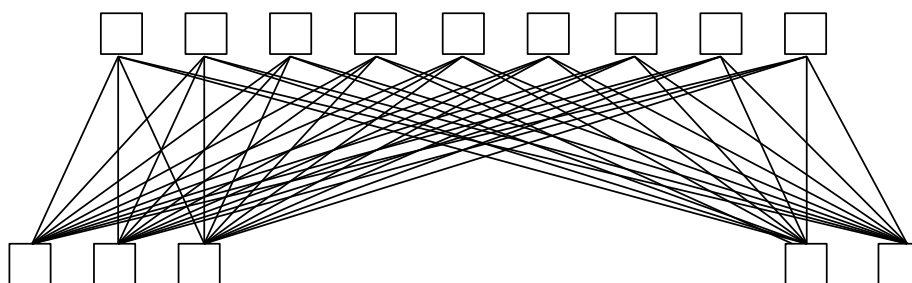
Obr. 17 Liniiová struktura

Liniiovou 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.

3.1.2 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 vedoucími, 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

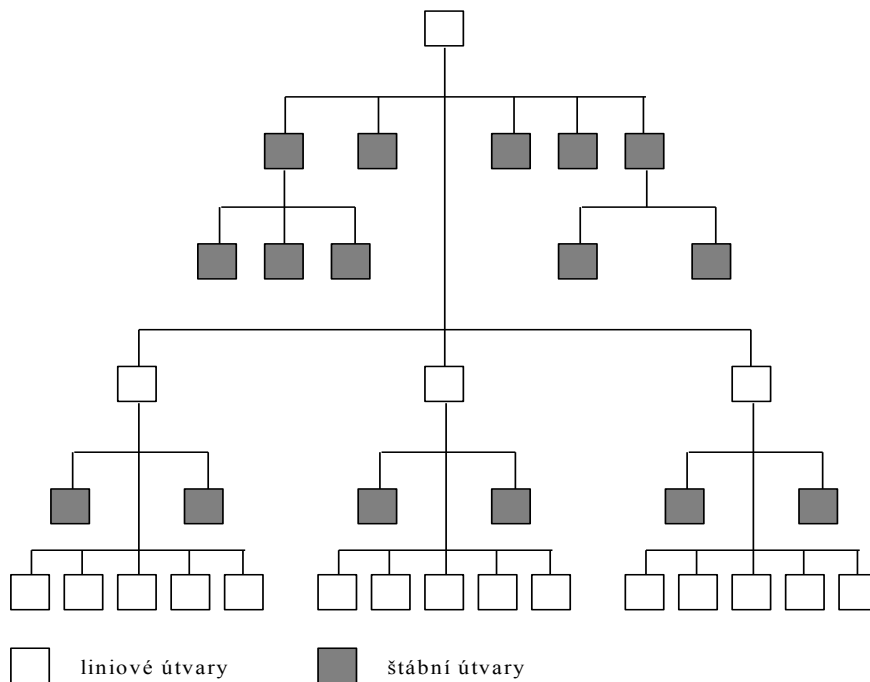
Už změř čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník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

3.1.3 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 - štáb.



Obr. 19 Liniově-štábní struktura

Organizační schéma liniově-štábní struktury je na obr. 19. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štábu 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

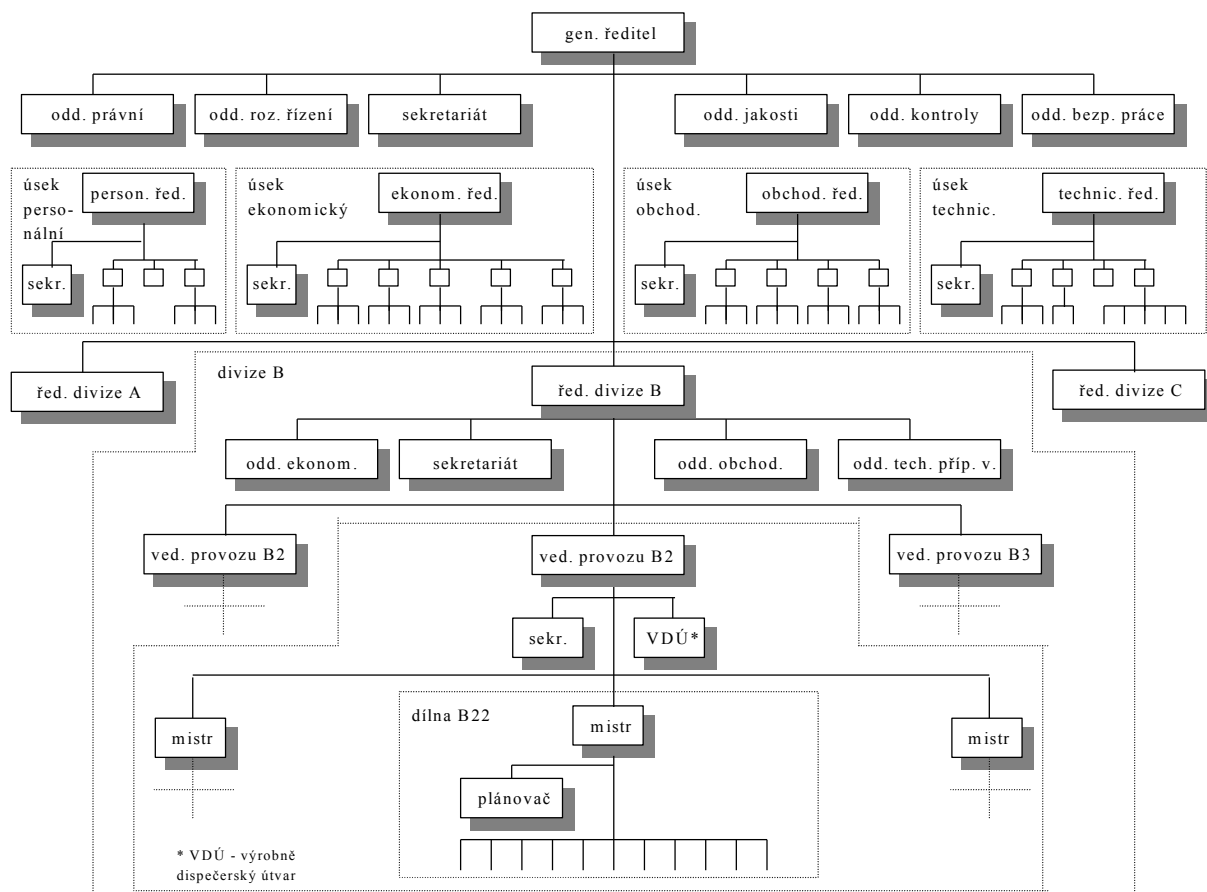
vedoucího (ve smyslu „být vedoucím k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

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 vedoucím 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, event. 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-štabní 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 krajní pojetí v rámci daného typu organizační struktury. Častěji se však setkáváme s takovými pojetími, 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. Přitom odborní ředitelé celého podniku (personální ředitel, ekonomický ředitel, obchodní ředitel i technický ředitel) jsou rovněž podřízeni liniovou vazbou generálnímu řediteli, stejně jako ředitelé divizí.



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 reprezentující 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 štábních 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

řídící práce přímo nadřízeného vedoucího, 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. 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 útvarům vykonávat vůči útvarům podniku metodicko-kontrolní řízení. Jde o dohled nad realizací určitých postupů, vyplývajících z vnitropodnikových 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 stejně, či obdobně specializovanému štábnímu útvaru 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. Informaci o svém postupu musí však ihned poskytnout svému liniovému vedoucímu! Po liniové vazbě se potom tato informace dostane i liniovému vedoucímu, který je přímým nadřízeným pracovního místa, jehož činnost byla štábním útvarem ovlivněna.

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 zdoluhavá.

Závěrem k problematice liniově-štabní útvarové struktury je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štabních útvarů a jejich vzájemných 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 štabní. Pokud budeme posuzovat některý ze štabních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štabní 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. Štabním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

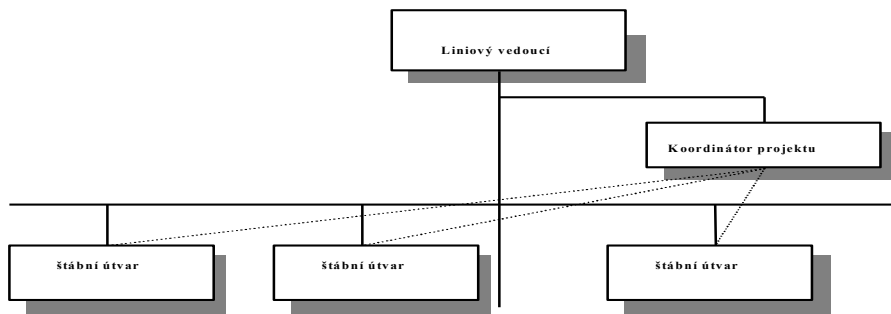
3.2 Cílově-programové organizační struktury

Navzdory tomu, že liniově-štabní 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.

3.2.1 Projektová koordinace



Obr.22 Projektová koordinace

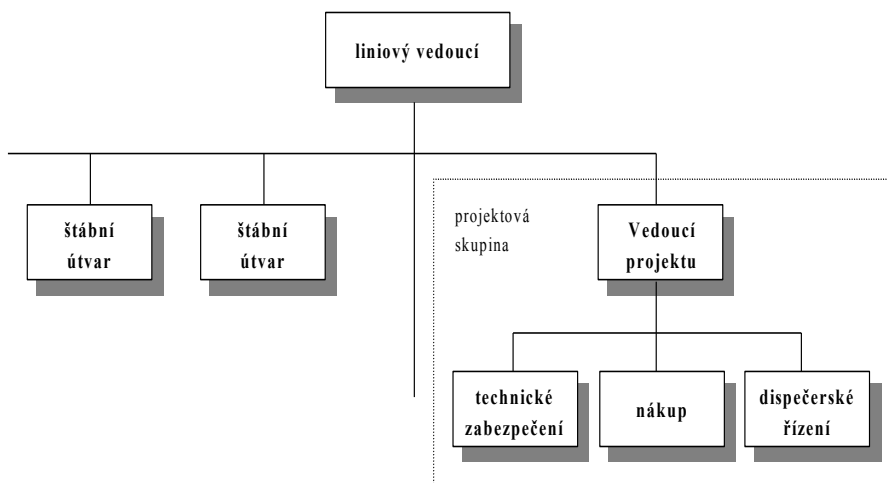
Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniově-štábní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 22). Toto řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu. Posláním koordinátora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

a proto svoje záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.

3.2.2 Projektová organizační struktura

Jde o takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štábního 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 štábní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší.

3.2.3 Maticová organizační struktura

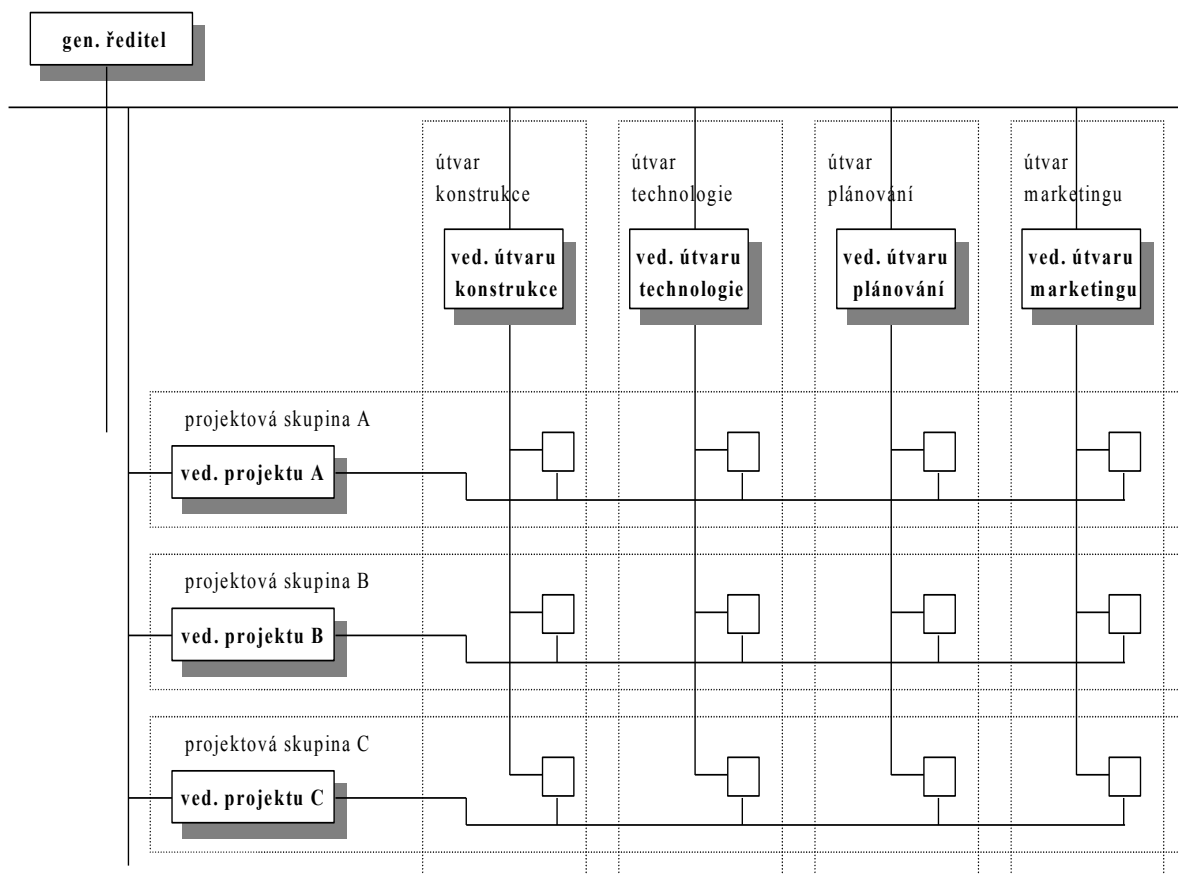
Podobně jako v předchozím případě jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní struktury.

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní 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 mateřského štábního útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Příslušnost daného pracovníka k štábnímu 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 štábních útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat, kdo konkrétně bude tuto práci vykonávat. To určuje vedoucí štábního 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 „najímá“ pracovníky jednotlivých štábních útvarů do své projektové skupiny, přičemž vedoucí štábního útvaru může mít 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, přičemž ve směru svislé osy matice jsou dle funkční specializace organizovány nikoliv štábní, nýbrž výkonné útvary.

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. Modern 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.
- VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno : Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6.
- VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- 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.