

Obrázky se budou číslovat

Doplnit obrázky organizačních struktur

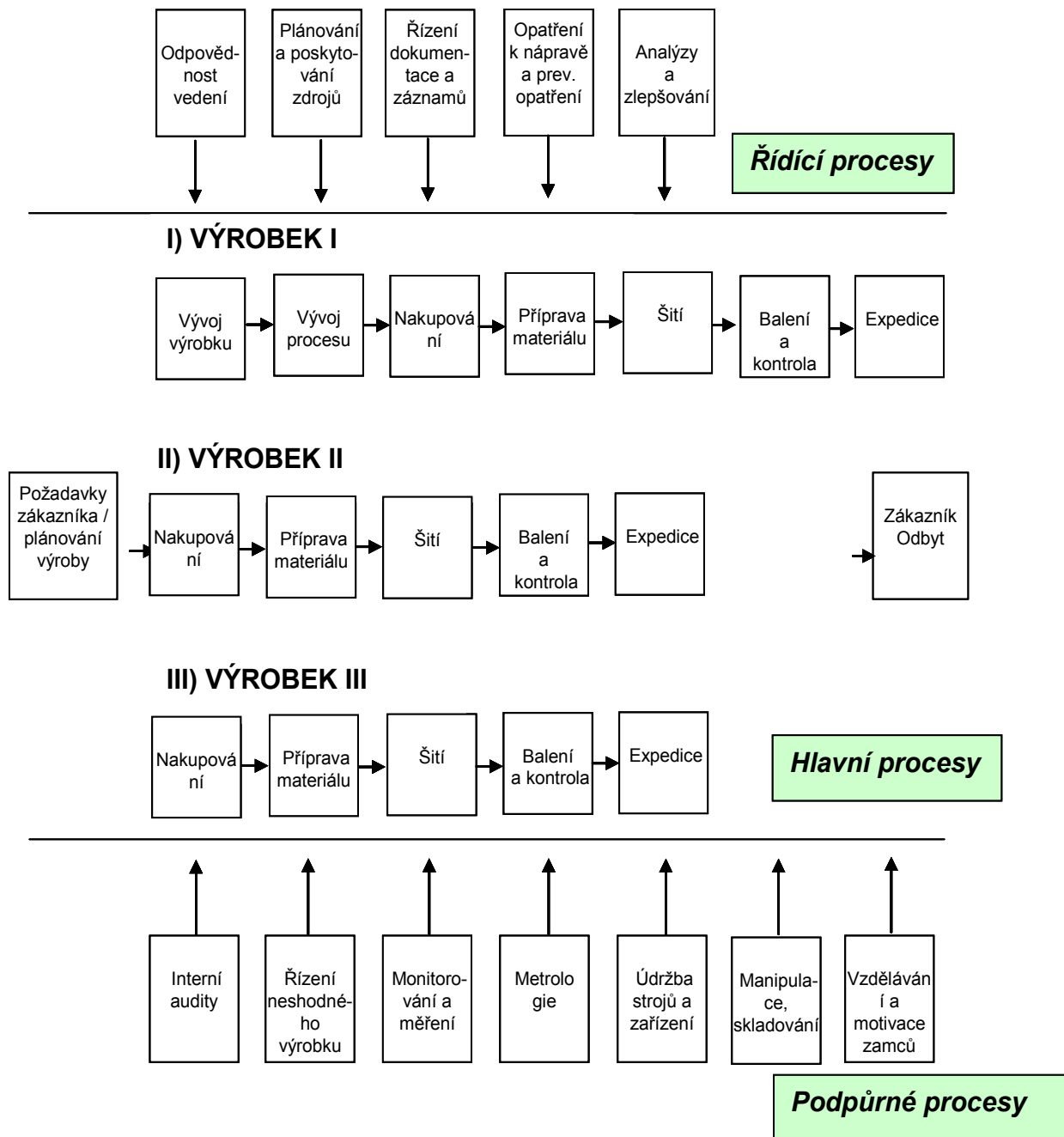
4. ORGANIZOVÁNÍ

4.1 Podstata organizování

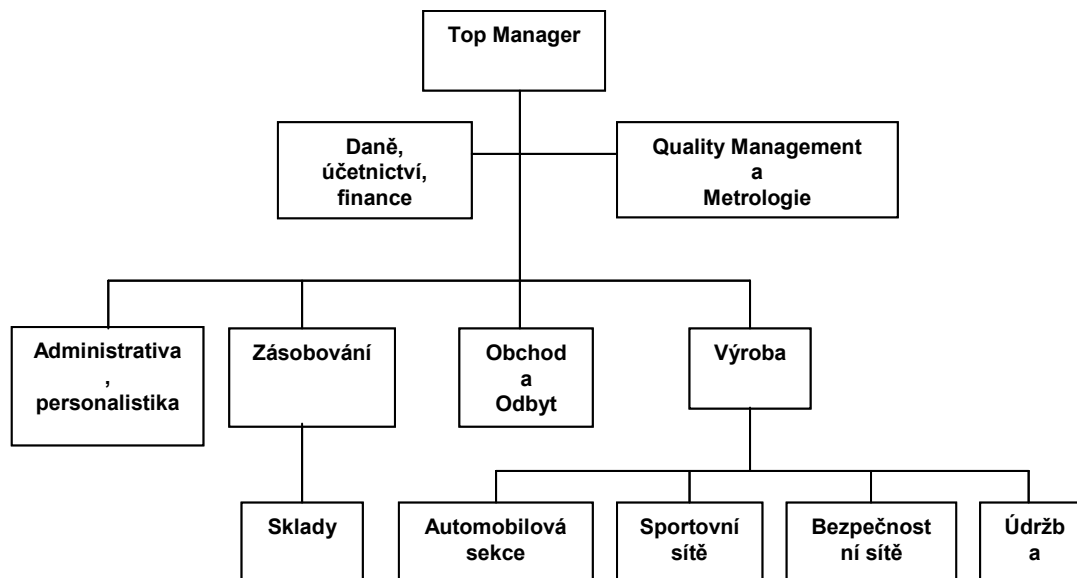
Definice Řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako *vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky*. Struktura systému předurčuje chování systému, které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

Podstata procesu organizování v podniku, 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**.



Obr. 1. Procesní struktura podniku



Obr. 2. Útvarová struktura podniku

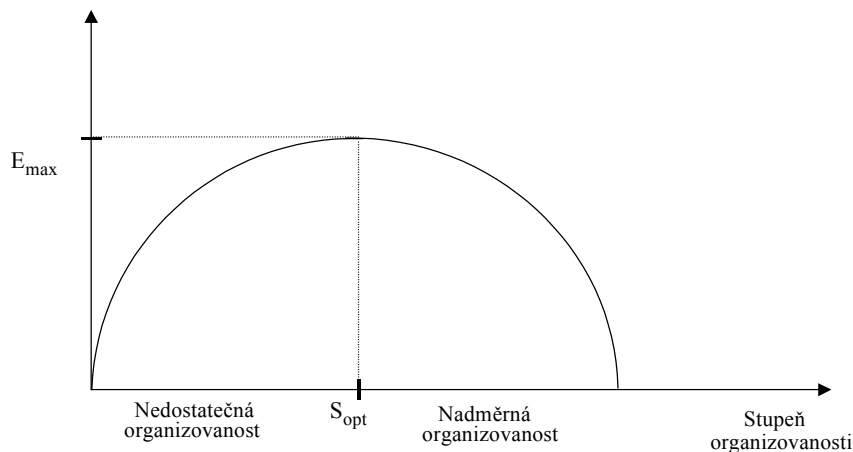
Procesní a útvarovou strukturu je nutno chápat jako složky či aspekty účelově abstrahované z celkové struktury podniku.

Stupeň organizovanosti

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 činnosti vedoucího. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti**.

Pokud je stupeň organizovanosti nepřiměřeně **nízký**, musí se vedoucí pracovník stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii. V lepším případě mu nezůstává 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. Nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti, obrážející se v nepřiměřeně rozsáhlém a tím pádem nepřehledném souboru pravidel determinujících chování celého systému, bude pro vedoucího spíše přítěží či překážkou než oporou v jeho práci. Řídicí 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. 3. Stupeň organizovanosti

Je tedy zřejmé, že **optimální stupeň organizovanosti** se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy, jak je naznačeno na obr. 3. Obecně je možno říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. 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 nebrání vedoucímu pracovníkovi v jeho řídicí práci, ani žádoucímu vývoji daného podniku.

6.2 Procesní struktura

Definice Každý podnik realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno jeho poslání a dán smysl jeho existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna tím, že v dané organizaci se provádí velké množství zpravidla značně složitě propojených činností tzv. **procesů**, které směřují ke společnému cíli. *Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi*, představuje, jak už bylo výše zmíněno, procesní strukturu podniku.

Upozornění

I přesto, že je v současné době kladen důraz na procesní řízení prostřednictvím zavádění systémů řízení jakosti, je třeba konstatovat, že procesy vždy v organizaci existovaly, existují a budou existovat. Procesy nejsou ve své podstatě ničím jiným, než vyjádřením pracovních postupů organizace.

Principiálně vzato, *procesní struktura je primární*, útvárová resp. prostorová struktura je sekundární. To znamená, že určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi a s tím spojená procesní struktura, následně pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvárové struktury. Má-li tedy být prováděna reorganizace podniku, nestačí se zabývat pouze útvárovou 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 útvárové.

Nutno na tomto místě podotknout, že procesní struktura je více abstraktní než struktura útvárová. To souvisí s obtížností přesného ohrazení 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

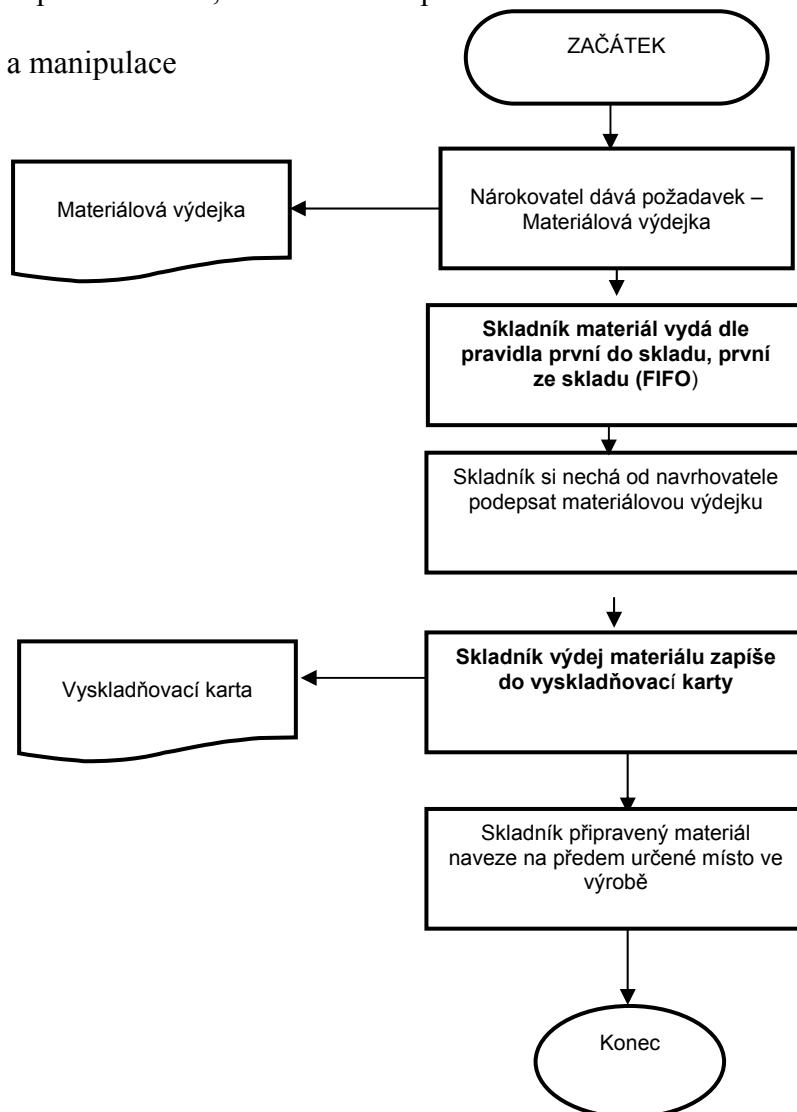
vyjádřeno: **útvár**, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (dílně, kanceláři a pod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. **Činnost** je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „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 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.

Obr. Proces skladování a manipulace



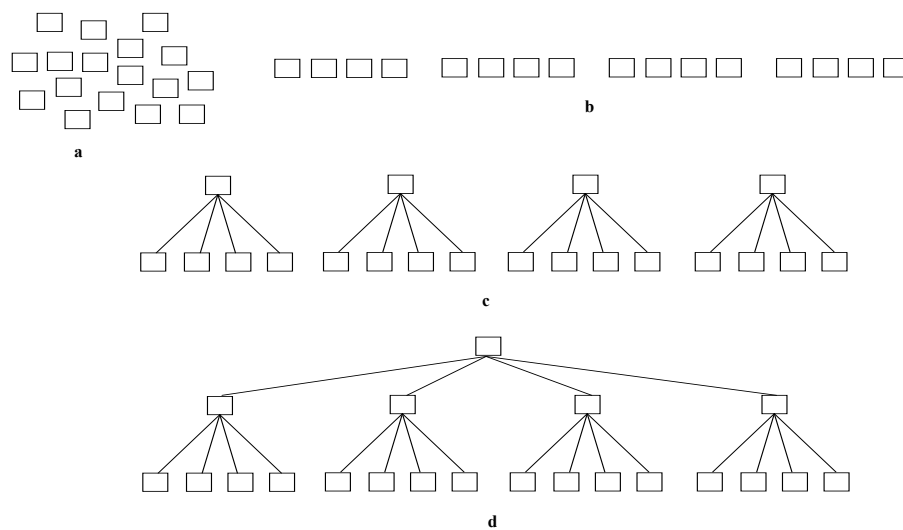
Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování. Vycházejí z grafického znázornění, nicméně při řešení praktických úloh, kdy se může jednat o řádově stovky až tisíce činností a vazeb, je nezbytná jejich aplikace na počítači.

6.3 Útvarová struktura

Definice 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.

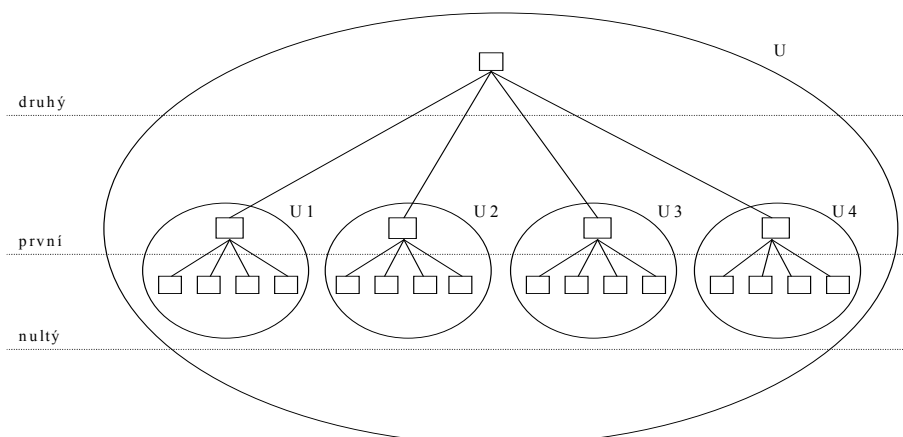
6.3.1 Základní parametry

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



Obr.5

Stupeň řízení:



Obr.6

Celková množina výkonných činností naplňujících výše zmíněné funkce dané instituce je naznačena na obr. 5a. Tato množina je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti resp. skupiny činností jsou přiřazovány jednotlivým pracovníkům - viz obr. 5b. 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, vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst je naznačeno na obr. 5c. Na posledním schématu, viz obr. 5d, je znázorněno završení koordinace instituce 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, často též označovaná jako **organizační struktura**. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.

Parametry organizační struktury

S využitím organizačního schématu na obr. 6 uvedme 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 čtverců či obdélníků.
- **Vztahy** útvárové struktury jsou znázorněny hranami v podobě přímk, 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 číslují 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 podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem.

6.3.2 Dělbá práce

V rámci dělby práce se jednotlivé činnosti, tedy prvky procesní struktury, přiřazují jednotlivým pracovním místům, tato pracovní místa seskupují do útvarů a útvary nižší se seskupují do útvarů vyšších. Obecně lze říci, že toto seskupování se děje na základě dvou principů, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

Princip funkční specializace

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

Princip předmětné specializace

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

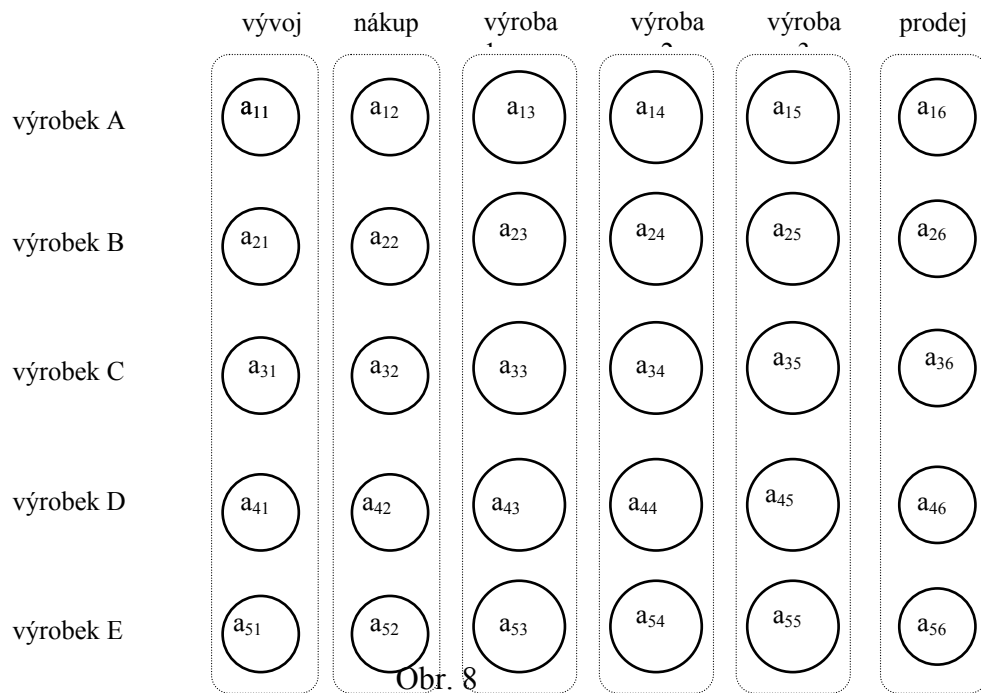
Příklad Uplatnění obou principů si můžeme ilustrovat na jednoduchém příkladu z oblasti strojírenské výroby. Na obr. 7 je zobrazena (samozřejmě ve značném zjednodušení) množina činností vedoucí k výrobě pěti výrobků, (resp. pěti druhů výrobků). Předpokládá se, že každý výrobek musí projít fází vývoje, ve které je určeno jeho konstrukční řešení a stanoven způsob výroby. Pro výrobu je třeba zajišťovat nákup materiálu. Vlastní výroba probíhá ve třech fázích, označených číslicemi 1, 2 a 3, z nichž první fáze představuje výrobu polotovarů, druhá fáze výrobu součástí z těchto polotovarů, třetí fáze pak montáž hotových výrobků z vyrobených součástí. Poslední skupinu činností v tomto sledu tvoří prodej výrobků.

	vývoj	nákup	výroba 1	výroba 2	výroba 3	prodej
výrobek A	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}	a_{15}	a_{16}
výrobek B	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}	a_{25}	a_{26}
výrobek C	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}	a_{35}	a_{36}
výrobek D	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}	a_{45}	a_{46}
výrobek E	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}	a_{55}	a_{56}

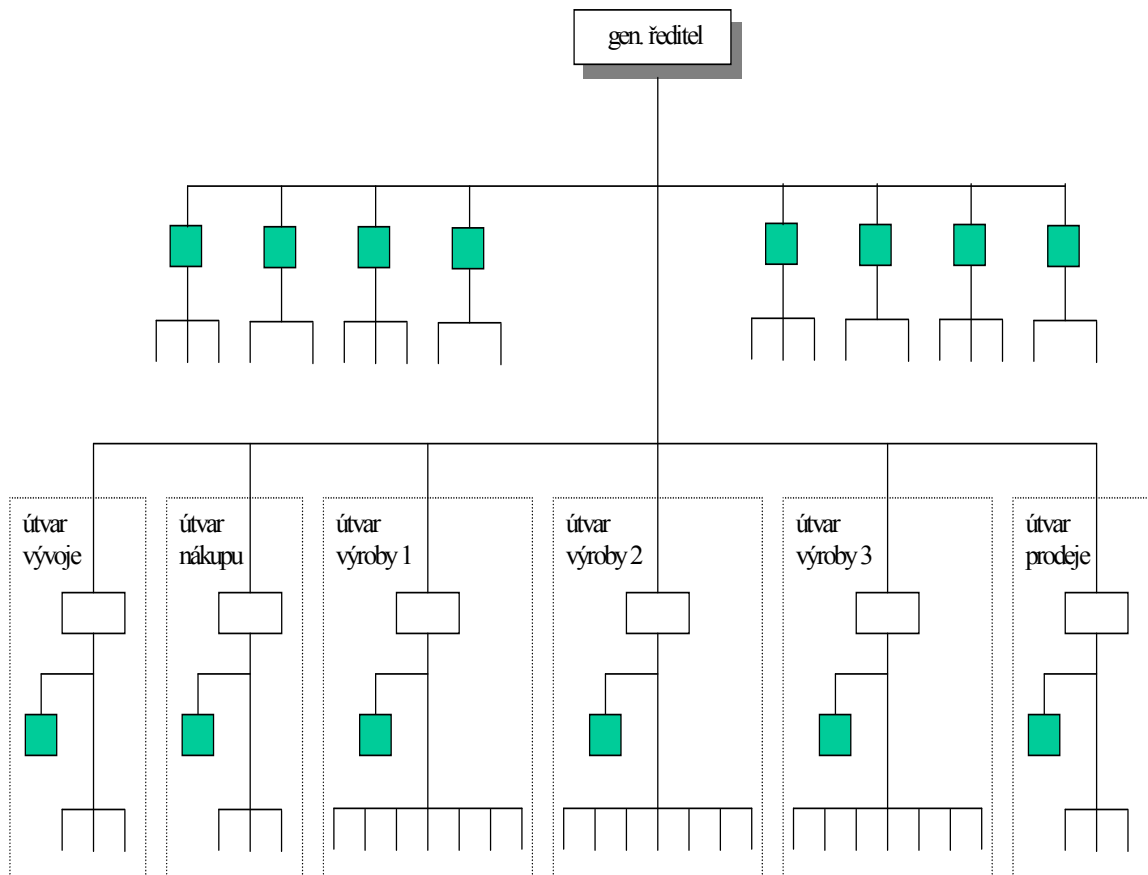
Obr. 7

Příklad

Seskupení uvedené množiny činností podle principu funkční specializace je znázorněno na obr. 8, organizační schéma útvarové struktury odpovídající danému seskupení je na obr. 9.



Obr. 8



Obr. 9

Základem této útvarové struktury jsou útvary vývoje, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující vývoj včetně technické přípravy výroby pro všechny výrobky, útvary nákupu, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující nákup materiálu pro všechny výrobky, útvary výroby polotovarů, 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 vysoké 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.

Seskupení zmíněné množiny činností podle principu předmětné specializace je znázorněno na obr. 10, organizační schéma tomu odpovídající útvarové struktury pak na obr. 11.

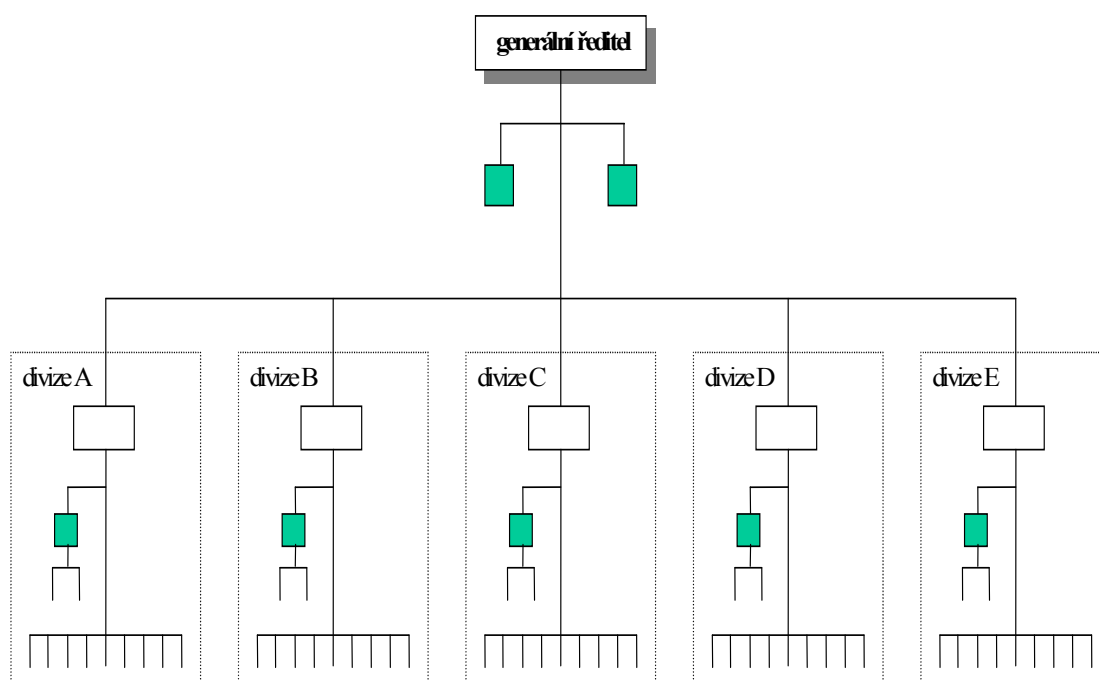
Základem této struktury jsou útvary, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

Dané útvary jsou autonomní, kooperace potřebná pro realizaci výrobků nepřekračuje 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.

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.

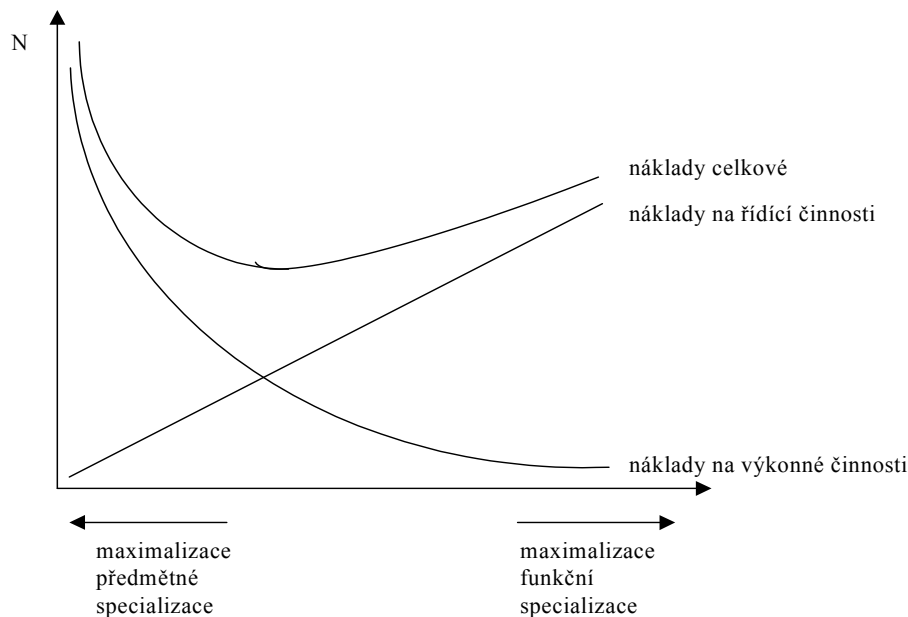
	vývoj	nákup	výroba	výroba	výroba	prodej
výrobek A	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}	a_{15}	a_{16}
výrobek B	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}	a_{25}	a_{26}
výrobek C	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}	a_{35}	a_{36}
výrobek D	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}	a_{45}	a_{46}
výrobek E	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}	a_{55}	a_{56}

Obr. 10



Obr. 11

Schematické znázornění vztahu mezi předmětnou a funkční specializací a náklady na výkonné a řídicí činnosti je uvedeno na obr. 12



Obr. 12

Za určitou modifikaci vytváření organizační struktury na základě principu předmětné specializace je vedle seskupování dle výrobků (resp. služeb) též seskupování dle území, pro které jsou výrobky či služby poskytovány či podle odběratelů těchto výrobků resp. služeb. Souhrnně lze proto říci, že rozeznáváme v zásadě čtyři základní modely organizačního členění, tzv. departmentizace, a to model

- funkcionální,
vznikající na základě aplikace principu funkční specializace
 - výrobní,
 - územní,
 - odběratelský,
- kteří vznikají na základě aplikace principu předmětné specializace.

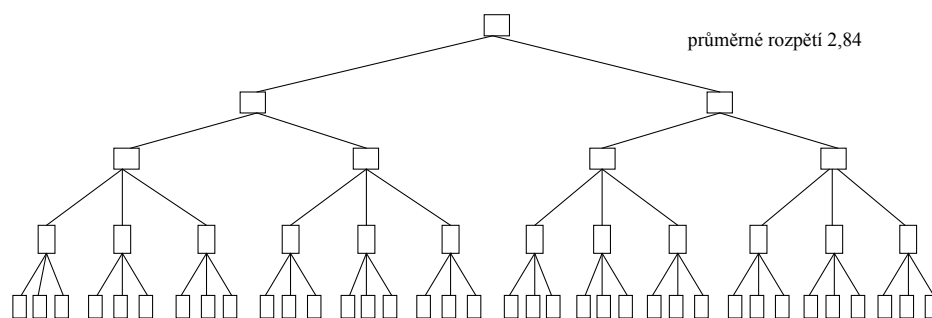
Dlužno podotknout, že řešení uplatňovaná v praxi vznikají v převážné míře společnou, většinou dosti složitou kombinací obou zmíněných principů. Zhruba platí, že velké podniky jsou členěny na nižší jednotky - divize dle principu předmětné specializace, aby se zjednodušilo řízení celého podniku jeho decentralizací. Divize jsou pak vnitřně členěny dle principu funkční specializace, aby bylo zajištěno dostatečné zhromadnění provádění činností umožňující profesní specializaci pracovníků a pracovišť za účelem dosažení vysoké produktivity i kvality práce.

Upozornění Manažerská literatura uvádí různé typologie organizačních struktur a principů, na základě kterých jsou činnosti seskupovány do útvarů organizačních struktur. Donnelly, Gibson a Ivancevich například rozlišují 5 přístupů, které vedou k vytváření útvarů. Procesní a funkcionální přístup vycházející z vnitřních potřeb podniku, geografický, výrobní a zákaznický přístup vycházející z potřeb vnějšího prostředí. Existence mnoha přístupů k typologii organizačních struktur vypovídá o nutnosti stanovit útvarovou organizační strukturu primárně na základě potřeb podniku. Výslednou organizační strukturou může být například i

smíšená organizační struktura u větších organizací, kde je nejprve podnik rozčleněn na základě výrobního přístupu a v rámci jednotlivých výrobků je pak použit funkční princip. Tvorba organizační struktury je tvůrčí činností, která je v rukách samotného podniku.

6.3.3 Rozpětí řízení

Definice Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující dosti podstatným způsobem. Rozpětí řízení v číselném vyjádření uvádí, *počet lidí podléhajících jednomu vedoucímu pracovníkovi*. Srovnáme-li tvar organizační struktury na obr. 13, kde průměrné rozpětí řízení je 2,84 a na obr. 14, 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 (štíhlá), při velkém rozpětí řízení nízká (plochá).



Obr. 13

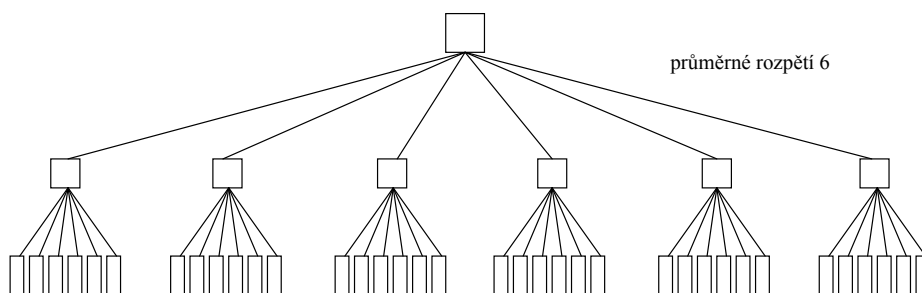
Vysoké útvárové struktury jsou z hlediska řízení méně vhodné než struktury nízké, a to ze dvou důvodů:

- Vyžadují více řídicích 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).

Zamyšlení

Zamyslete se nad tím, jaký je vztah mezi počtem řídicích stupňů a rozpětím řízení.

Nedostatky vysokých organizačních struktur Počet řídicích 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.



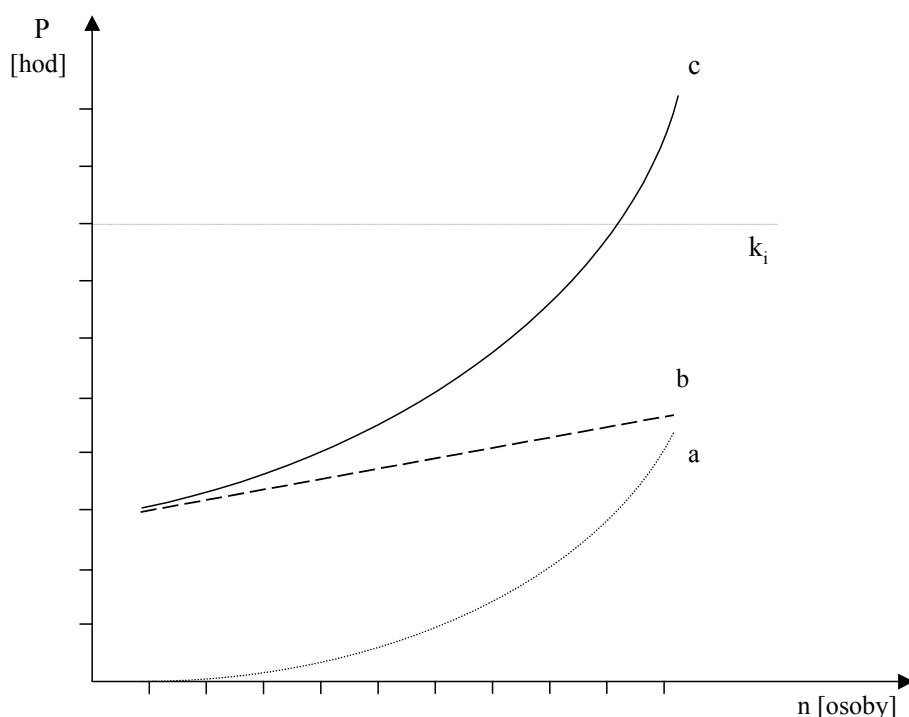
Obr. 14

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: faktory vlivu na rozpětí řízení

Faktory vlivu na rozpětí řízení

- **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 zmínili v úvodu této kapitoly, 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.** Jak jsme si ukázali na našem příkladu ilustrujícím podstatu hierarchických útvarových struktur, je jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků 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 osobní štáb, popřípadě na další štábní 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.** Rovněž zde jde o podporu činnosti vedoucího. Automatizovaný sběr prvotních informací, automatizované zpracování potřebných rozborů, aplikace komunikační techniky, to vše jsou prostředky, které odbřemeňují vedoucího od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšují 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.



Obr. 15

Obecně můžeme říci, že pracnost řízení s rozpětím řízení roste. Zkoumání vztahu mezi počtem přímo podřízených pracovníků a rozpětím řízení patří ke klasickým úlohám teorie organizace. Graicunas (1933) odvodil rovnici, dle které roste pracnost řízení s počtem

podřízených geometricky v závislosti na počtu interpersonálních vztahů v daném útvaru. V grafu na obr. 15 je tato závislost znázorněna křivkou a.

Druhá z křivek, křivka b, je znázorněním toho, že i samotná existence útvaru, byť by byl tvořen pouze vedoucím s jedním podřízeným, vyžaduje určitý fixní objem pracnosti (vedení administrativy za daný útvar, povinnost vedoucího účastnit se porad vedoucích útvarů svolávaných nadřízeným a pod.). S růstem počtu pracovníků útvaru lze předpokládat lineární, nepříliš výrazný růst pracnosti dané touto složkou.

Celková pracnost je dána součtem obou uvedených složek a je vyjádřena křivkou c. Konkrétní velikost této pracnosti je závislá na výše zmíněných faktorech ovlivňujících rozpětí řízení.

Přímka k_i , rovnoběžná s vodorovnou osou, vyjadřuje kapacitu vedoucího pracovníka, kterou může věnovat řízení svých přímo podřízených pracovníků. Maximální rozpětí řízení je dáno průmětem průsečíku této přímky s křivkou c do vodorovné osy.

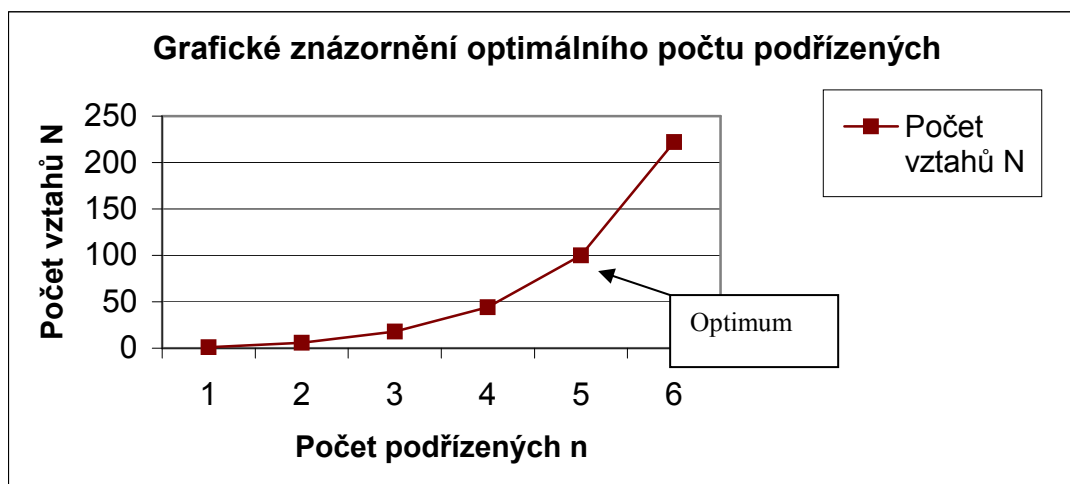
Historický exkurz do problematiky rozpětí řízení

Přístup Graicunase je založen na hypotéze, že vedoucí útvaru potřebuje k efektivnímu řízení sledovat veškeré druhy vztahu na pracovišti. Rozlišil tři typy vztahů: přímé – mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými, skupinové – mezi vedoucím a možnými skupinami podřízených a nepřímé vztahy, tedy vztahy podřízených navzájem. V.A. Graciunas odvodil rovnici, která udává optimální rozpětí řízení na základě počtu vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Rovnice má tento tvar:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

kde N je celkový počet vztahů mezi vedoucími a podřízenými a n počet podřízených. Celkový počet vztahů tedy roste geometrickou řadou. Má-li nadřízený např. tři podřízené, vzniká mezi nimi 18 vztahů. Následující obrázek ukazuje problém graficky:

graf 1 - Optimální rozpětí řízení dle V.A. Graciunase



Pramen: Dědina, J. Podnikové organizační struktury - teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1. vydání, 1996. ISBN 80-7187-029-3. Str. 22

Na základě těchto údajů pak V.A. Graciunas určil optimální počet podřízených na pět, neboť 100 vztahů mezi nadřízenými a podřízenými chápal jako maximální zvladatelnou mez. Časem

se sice ukázalo, že takový výpočet může jen stěží brát v úvahu veškeré aspekty, na kterých rozpětí řízení závisí. Nicméně nosná myšlenka, že lidé nejsou schopni zpracovávat informace od více než sedmi lidí, přežila a získala podporu dalších autorů. Jiní teoretikové se naopak snažili zmírnit tuto striktnost při určování počtu podřízených. Například Ralph C. Davis se domníval, že „počet podřízených, kteří mohou být efektivně řízeni je ovlivněno úrovní managementu: široké rozpětí řízení na nižších stupních a úzké na vyšších stupních řízení.“¹ Touto problematikou se zabývali i jiní autoři. James Worthy (1950) si všiml, že existují společnosti efektivně využívající svoji organizační strukturu přesto, že používají rozpětí řízení 40 a více pracovníků. Tito pracovníci jsou produktivnější díky větší osobní zodpovědnosti a menší míře kontroly. Ukázalo se, že přesné určení rozpětí řízení není obecně možné. Proto C.W. Barkdull definoval osm faktorů, které pomáhají managerům porovnávat přednosti různého rozpětí řízení. Těmito faktory jsou profesionalita zaměstnanců, nejistota zadávaných úkolů, výcvik a kvalifikace zaměstnanců, fyzické rozložení podniku, míra vyžadovaného vzájemného působení, podobnost či různorodost úkolů, existence standardizovaných procedur a možnost spojování úkolů².

Optimální rozpětí řízení

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 podniku se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, u mistrů v dílnách, tedy na 1. stupni řízení mezi 25 až 35. Od těchto hodnot však existují i poměrně značné odchylky. Je zřejmé, že s ohledem na značný počet faktorů, jejichž vliv může být v konkrétních podmínkách velmi různorodý, není principiálně možno na obecné úrovni rozpětí řízení stanovit. Nutno ovšem přiznat, že teoretické poznání nám zatím neumožňuje stanovit rozpětí řízení výpočtem na základě číselně ohodnoceného působení jednotlivých faktorů ani v konkrétní situaci. Dokážeme sice, jak bylo výše naznačeno, zhodnotit vliv směru a intenzity působení různých faktorů na zvyšování či snižování rozpětí řízení, nicméně exaktní postihnutí dané problematiky, reprezentující nějaký matematický vzorec, který by v praktických podmínkách dával jednoznačné hodnoty, k dispozici není.

Možnosti zvyšování rozpětí řízení

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 prostředků pro automatizovaný sběr, přenos a zpracování informací, zlepšování a rozšiřování podpory ze strany štábních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených, a pod.

Zamyslete se nad vlivem specializace práce na rozpětí řízení a uveďte typ podniků, kde bude vysoké rozpětí řízení.

Jak jsme si však již řekli, 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

¹ Dědina, J. Podnikové organizační struktury - teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1. vydání, 1996. Str. 23

² Dědina, J. Podnikové organizační struktury- teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1. vydání, 1996. Str. 22-

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 existuje jednoznačný trend od vysokých organizačních struktur ke strukturám nízkým. Zatímco dříve se převážně uplatňovaly vysoké struktury s mnoha stupni řízení s dominancí vertikálních vztahů, moderní organizační struktury jsou nízké, s malým počtem stupňů řízení a s výraznými horizontálními vztahy.

6.4 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,
- liniově-štábní organizační strukturu.

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

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

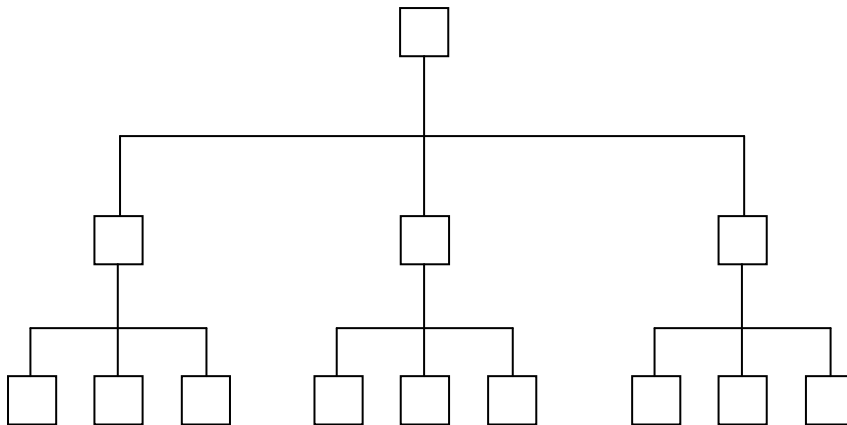
6.4.1 Tradiční organizační struktury

a) 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 zobrazující tento typ útvarové struktury je uvedeno na obr. 16. Je principiálně shodné se schématem na obr. 6, na kterém jsme si ilustrovali základní parametry hierarchických útvarových struktur.

Obr. 16



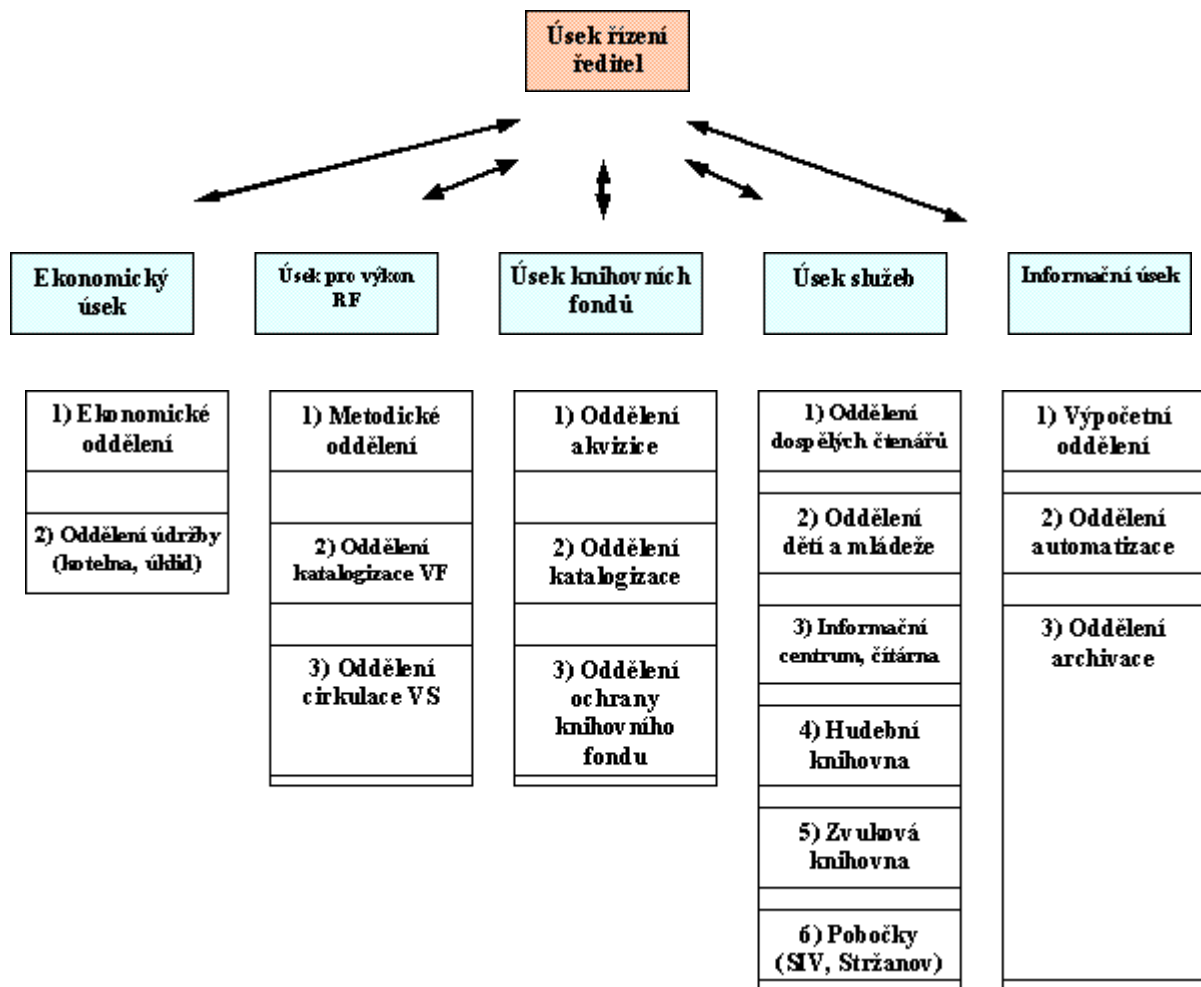
Liniovou strukturu můžeme považovat již za historicky překonanou. Pokud se v současné praxi vyskytuje, pak se jedná o velmi malé podniky, zabývající se velmi jednoduchou činností.

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.

Příklad

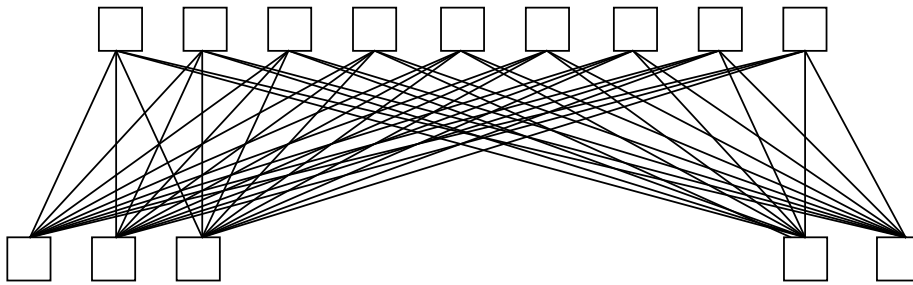
Organizační struktura Knihovny Matěje Josefa Sychry ve Žďáru nad Sázavou

Z hlediska odpovědnosti a pravomocí jsou pracoviště knihovny členěna na úseky. Jednotlivá pracoviště, úseky a jejich vedoucí mají samostatnou odbornou působnost. Ve vzájemných vztazích jsou úseky organizovány liniově-štabní strukturou, která umožňuje variabilní přesun pracovníků podle potřeby a obsazení jednotlivých pracovišť v dohodě příslušných vedoucích. Liniová struktura má za úkol optimalizovat využití pracovní doby a kvalifikace a zajišťovat týmovou práci. Liniová struktura neruší funkci jednoho odpovědného vedoucího. Pracovník příslušného úseku zůstává i po dobu výkonu práce na jiném pracovišti v kmenovém stavu svého původního pracoviště. Pouze po dobu výkonu činnosti pro jiné pracoviště je podřízen vedoucímu tohoto úseku. Případná disciplinární opatření přijímá vedoucí kmenového úseku, ve kterém je pracovník trvale zařazen, na návrh vedoucího toho úseku, ve kterém byl nebo je pracovník dočasně zařazen – podle povahy věci po projednání s ním a vedením knihovny. Liniová struktura se podle povahy práce a jejího rozsahu uplatňuje podle potřeby účelně i mezi pobočkami, v dohodě příslušných vedoucích.



b) 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 *dělník nebyl 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 a pod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obr. 17.



Obr. 17

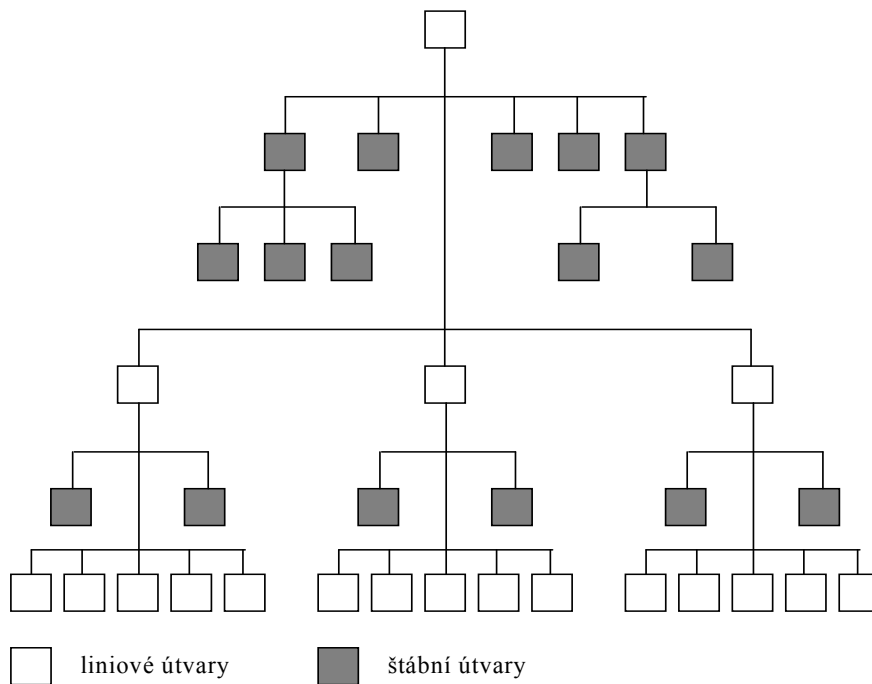
Už změř čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník 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.

c) 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. 18

Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 18. 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 štabních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štabní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědny za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štabních útvarů však jsou odpovědni svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štabním pracovníkům, resp. štabním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

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

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

Osobní štáb tvoří u vedoucích na nižším stupni sekretářka, 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 pouze 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.

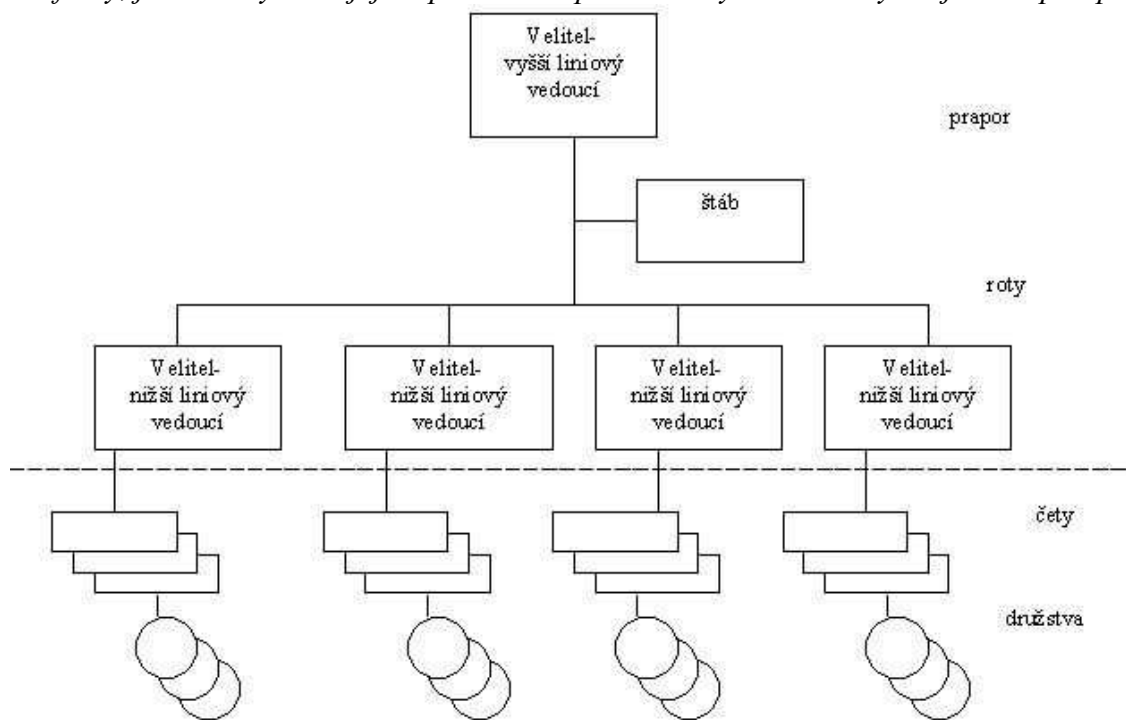
Někteří autoři nevyčleňují generální štáb jako samostatnou kategorii, nýbrž zahrnují jeho funkce i jeho pracovníky pod osobní štáb. Zatímco osobní štáb, event. generální štáb tvoří co do počtu pracovníků z hlediska celého podniku velmi malý podíl, podstatně větší a bohatěji strukturovaná je skupina útvarů, 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.

Příklad

Organizační struktura Armády České republiky

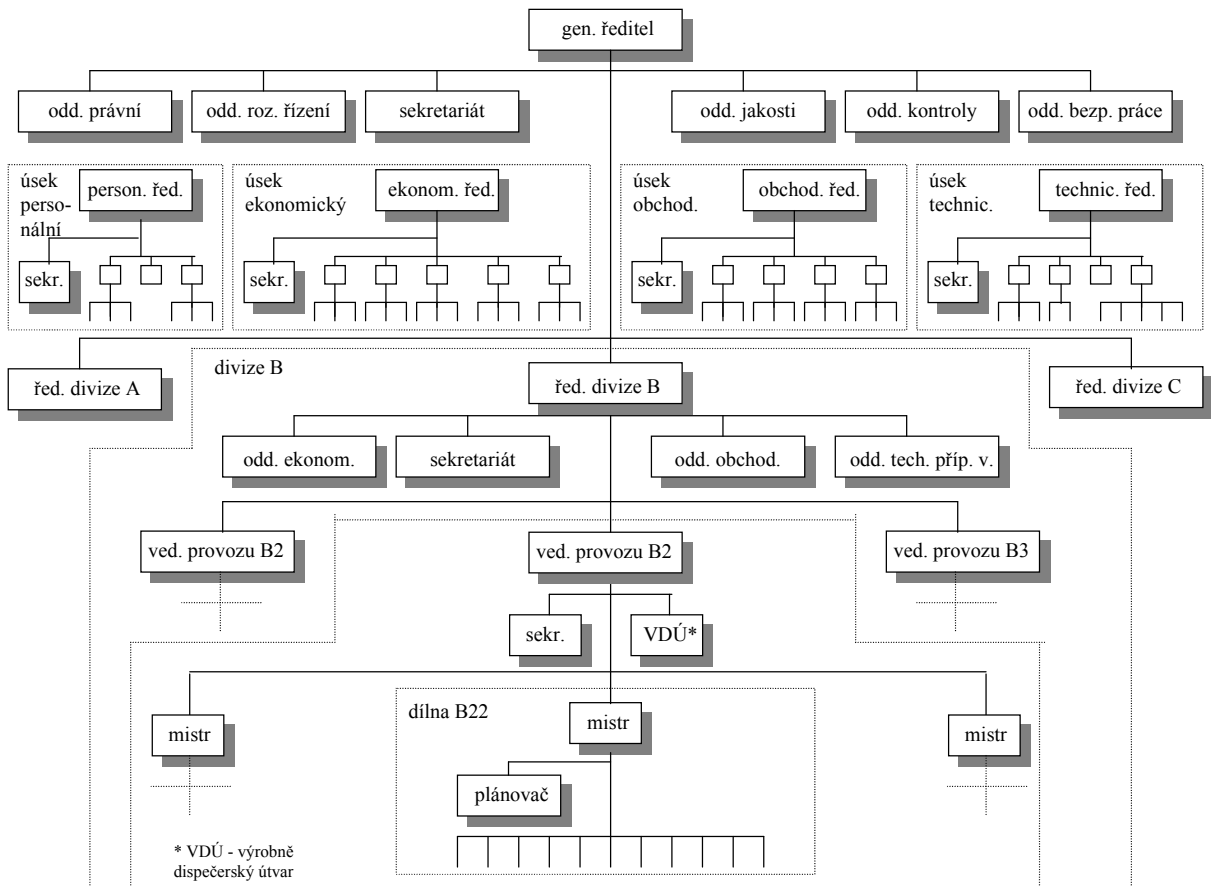
V Armádě České republiky (AČR) existují útvary, jednotky a štáby převážně liniového a liniově-štábního typu. Základem jsou liniové jednotky útvarů, v jejich čele stojí velitelé - liniovní vedoucí. Podklady pro rozhodovací proces připravují štáby (odborní pracovníci). Přitom však vztah štábu k veliteli nebo štábu na podřízeném stupni je úzce odborně poradní a usměrňující. Štábní pracovníci zpracovávají a předávají informace nedostupné pro liniové pracovníky se zaměřením na specializovanou činnost a komplexnost řešení úkolů k naplnění stanoveného cíle. Vzhledem k tomu, že mezi veliteli liniových jednotek a štáby mohou vznikat konflikty, je nutné vymezit jejich přesné kompetence a vytvořit vztahy vzájemné spolupráce.



Výkonné prvky

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 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. 19. 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. 19

Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů, mistři a 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 řídicí 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 této 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 a pod., 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 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.

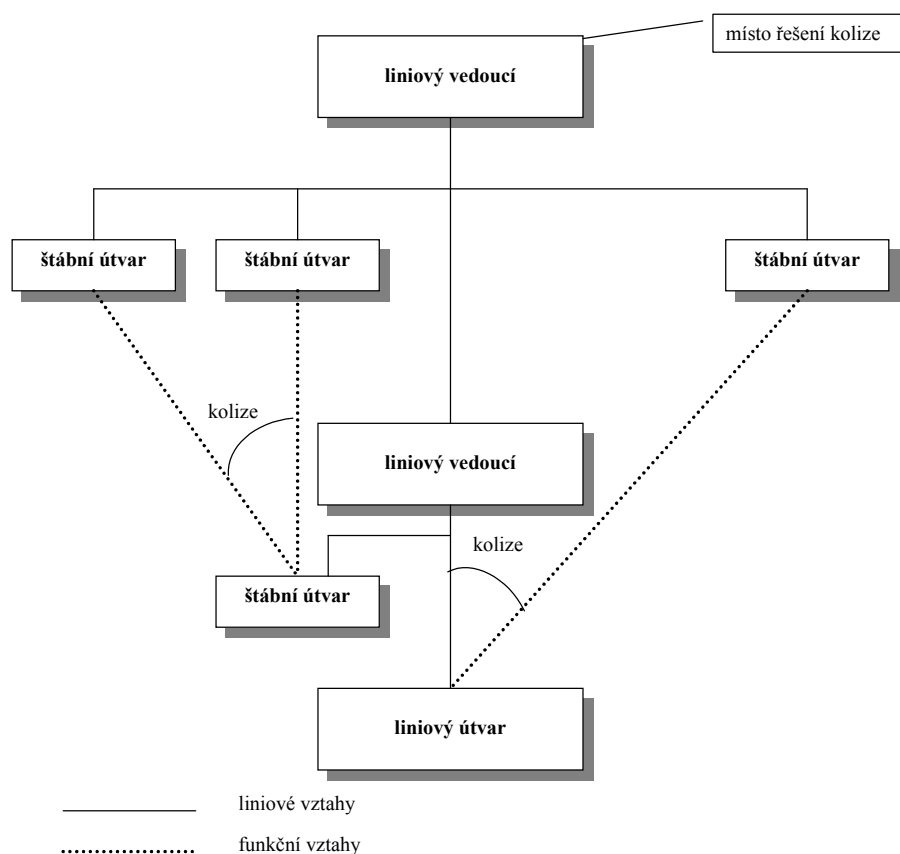
Rozhodovací a příkazovací pravomoc spočívá v tom, že některé štábní útvary mají v určitých věcech stejnou rozhodovací a příkazovací pravomoc jako liniovní vedoucí. Tak například bezpečnostní technik může dát příkaz k vyřazení stroje, pokud je nebezpečí, že by jeho další provoz mohl ohrozit bezpečnost. 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 zdoluhavá. V každém případě však musí být zabezpečeno (viz obr. 20), aby případné kolize a spory při působení více štábních útvarů vůči danému místu, popřípadě mezi štábním útvarem a nižším liniovým vedoucím řešil s konečnou platností příslušný vyšší liniový vedoucí.

Obr. 20



Závěrem k popisu 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. 19. 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; liniiovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

6.4.2 Cílově-programové organizační struktury

Navzdory tomu, že liniiově-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.

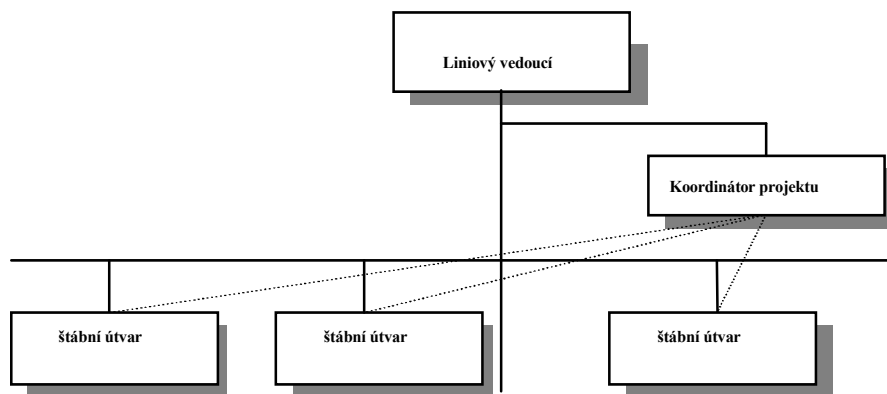
Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách, a to díky dělbě práce, realizované na základě funkční specializace. Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které začíná být pro současnou dobu typické, se projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky. Při 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.

a) Projektová koordinace

Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniiově-štábní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 21). 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 liniiového pracovníka.

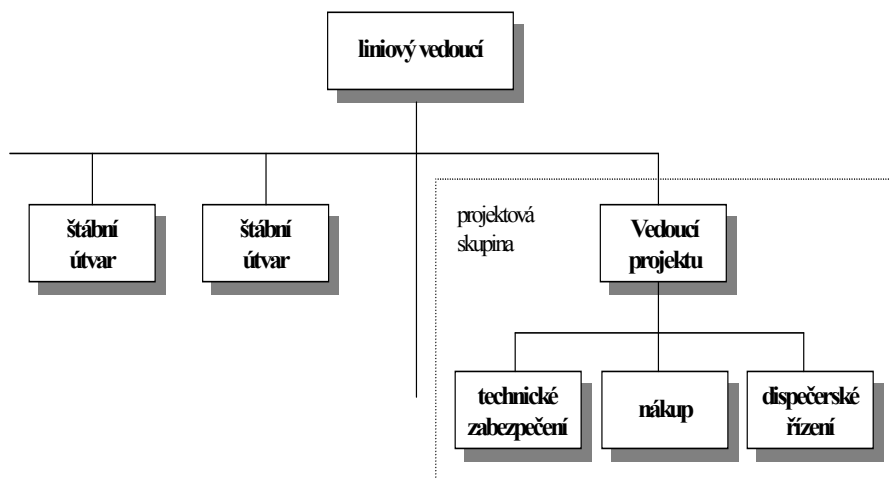


Obr. 21

b) 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. 22). 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 komplexní zodpovědnost za daný projekt. 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 daného podniku, jednak z řad odborníků mimo podnik.



Obr. 22

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.

c) Maticová organizační struktura

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

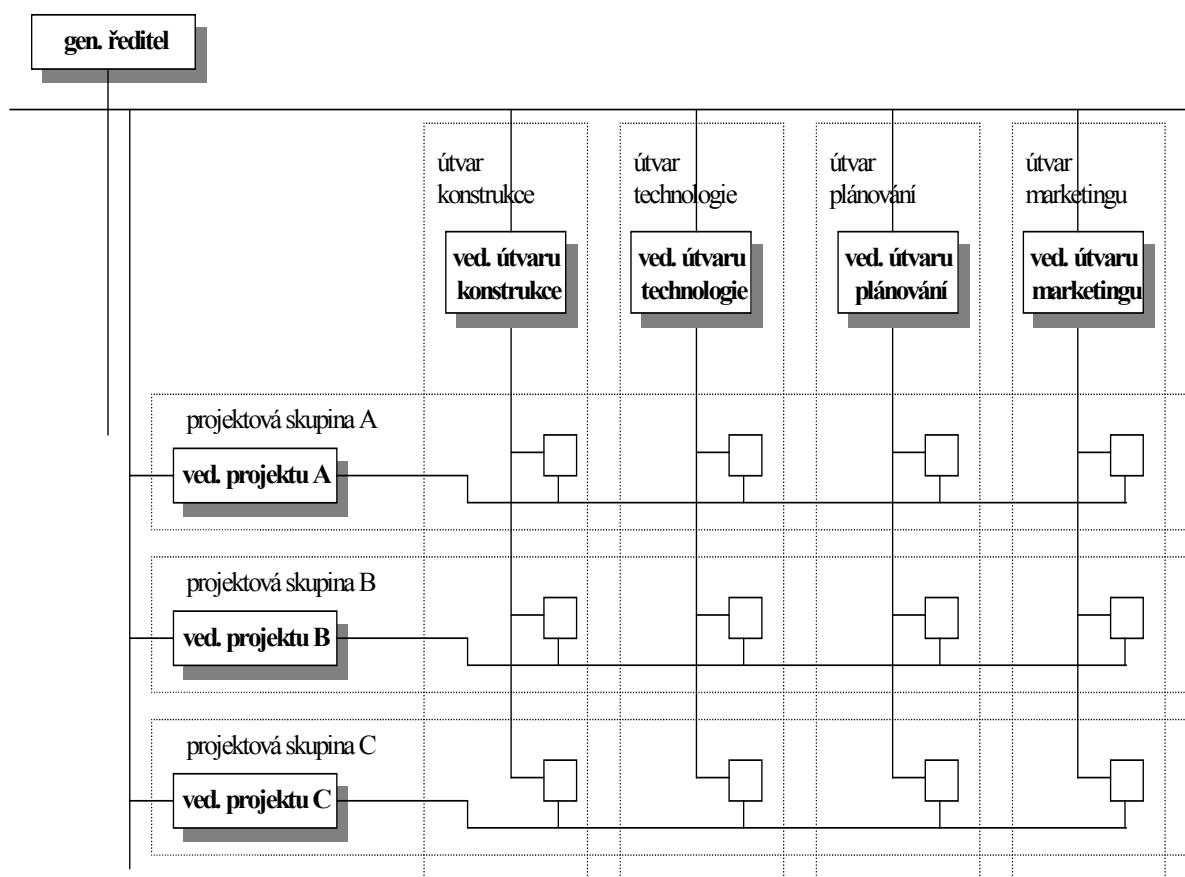
Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štabní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur.

Organizační schéma maticové struktury je na obr. 23. 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 dvojí 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 kdy 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. 23

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

útvary 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 a pod. 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.

Upozornění Neformální organizační struktura

Doposud jsme v našem výkladu hovořili o *formální organizační struktuře*. Tato struktura je konstruována organizací k tomu, aby bylo dosaženo cílů organizace. Slouží ke stanovení vztahů v organizaci. S ohledem na organizační strukturu může být objekt organizační struktury odměněn nebo sankcionován.

Vedle této navenek známé struktury v organizaci figuruje i *neformální struktura*, která není určena primárně vedením organizace, ale vytváří se v organizaci samovolně jako složitá kombinace mezilidských vztahů. Této struktuře se přikládá značný význam v souvislosti s tokem znalostí a komunikací. I tato struktura má vliv na výkon organizace.