

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

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

Propojením organizací na základě dlouhodobých smluv vznikají **sítě**. Důvodem pro jejich vytváření je snaha organizací zapojených do sítě získat konkurenční výhodu oproti organizacím, které do sítě zapojeny nejsou. Síť představuje pružnou strukturu, do které organizace na základě smlouvy vstupují, nebo z ní vystupují. Organizace v síti nejen spolupracují, ale mohou si i konkurovat. Koordinace zdrojů zde probíhá jak prostřednictvím principů trhu, tak prostřednictvím hierarchie, tedy principů odpovídajících řízení uvnitř organizací. Pokud se budeme dále zabývat tím, jak produktivní zdroje uspořádat v rámci organizace, a to s využitím zásad vnitroorganizačního řízení, budou se prezentované poznatky přiměřeně též vztahovat na řízení vztahů mezi organizacemi v sítích.

2.3 Organizační struktura

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

Na tak složitém objektu, kterým organizace bezesporu je, ať už se jedná o malý podnik či velkou nadnárodní společnost, univerzitu, úřad či nemocnici, je možné a účelné definovat cestou účelové abstrakce různé systémy. Jde o vnímání organizace z různých hledisek.

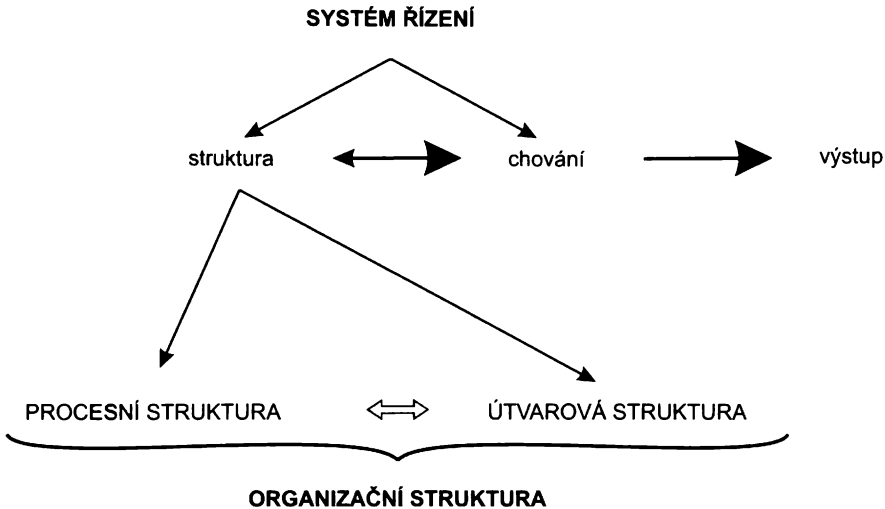
Může se jednat například o technický systém, kdy si všímáme pouze technické stránky organizace, tj. strojů, zařízení a dalších technických prvků a vztahů mezi nimi. Nebo může jít o systém smluvních vztahů, tak jak na organizaci nahlíží institucionální ekonomie.

Pro náš účel je třeba definovat na organizaci **systém řízení** a zabývat se takovými aspekty, jako je dělba práce, kooperace, koordinace, nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost apod.

Každý systém má svoji **strukturu** a vykazuje určité **chování**. Obecně platí, že struktura systému je relativně stabilní, chování systému je dynamické, představuje pohyb v rámci struktury. Platí rovněž, že struktura předurčuje chování. U dynamických systémů však navíc platí, že tento vztah není pouze jednosměrný, ale že chování systému zpětně ovlivňuje a mění strukturu systému.

Hovoříme-li v terminologii teorie managementu o **organizační struktuře**, pak máme na mysli strukturu systému řízení organizace. U této struktury je třeba cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- **strukturu procesní**, která je definována jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi,
- **strukturu útvarovou**, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.



Obr. 2.2 Vymezení organizační struktury

Cílů organizace, jimiž je produkce výrobků či poskytování služeb, je dosahováno prostřednictvím činností, zorganizovaných do podoby procesů. Zdroji pro realizaci těchto procesů jsou lidé (zaměstnanci) vybaveni technikou a informacemi, zorganizovaní do útvarů. V tomto smyslu je **procesní struktura primární**, kdežto **útvarová struktura sekundární**.

2.3.1 Procesní struktura

V organizaci se provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených, činností, které směřují, resp. by měly směřovat, ke společnému cíli. Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi představuje, jak už bylo výše zmíněno, procesní strukturu organizace.

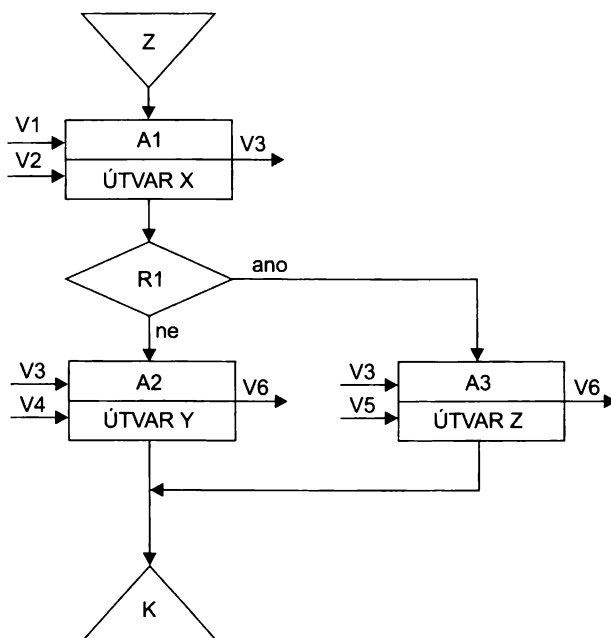
Určující jsou procesy, nikoliv útvary. Organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace. Existence útvarů je tedy oprávněna pouze do té míry, do jaké tyto útvary efektivně zabezpečují realizaci procesů vedoucích k naplňování těchto cílů. Začínat reorganizaci od analýzy útvarů, aniž by byla provedena analýza procesů, což se v praxi bohužel v nejednom případě děje, je metodicky nesprávné a může vést ke špatným řešením.

Analyzovat procesní strukturu je však obtížnější než analyzovat strukturu útvarovou. Procesní struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná. Je podstatně abstraktnější než struktura útvarová. Zatímco útvary je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, který „je vidět“, činnost jako součást procesní struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvary, to jsou určití lidé, vybavení určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (v kanceláři, dílně, laboratoři apod.). Naproti tomu činnost je

méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále měnící. Ve skutečnosti tomu tak ale není. I činnosti seskupené do procesů mají svoji „statiku“, tj. stabilní postupy svého vykonávání, tedy přesněji řečeno svoji strukturu.

Zatímco prvkem, tedy dále nedělitelnou částí útvarové struktury, je pracovní místo obsažené jedním člověkem, procesní struktura takové jasné omezení maximální míry podrobnosti nemá. Je do jisté míry věcí usance, jak jednotlivé činnosti vymezíme, tedy „jak budou velké“ a jak je propojíme do procesů. Nicméně volba **přiměřené rozlišovací úrovně** je velmi důležitá. Zvolíme-li příliš hrubou rozlišovací úroveň, pak se obraz procesní struktury stává triviálním. Naopak při volbě příliš podrobné rozlišovací úrovně se daný obraz může snadno stát zcela nepřehledným.

S tím souvisí volba **přiměřené úrovně obecnosti**, s jakou budou procesy a v nich obsažené činnosti definovány (vyjádřeny). Toto definování musí být provedeno tak, aby bylo relativně stabilní, tedy aby bylo v delším časovém období obecně platné, tedy platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.



Obr. 2.3 Znáornění procesu

Schéma na obrázku 2.3 představuje příklad jednoho z možných znázornění procesu. Primárním pořádacím principem je sekvence (následnost) jednotlivých činností procesu. Pomocí obdélníků jsou znázorněny činnosti (A1, A2, A3) s označením útvaru (X, Y, Z), ve kterém se realizují. Místo větvení procesu je znázorněno kosočtvercem (R) a je spjato s binárním rozhodováním (ano – ne) vůči stanovené podmínce. Šipky se symboly (V1, ..., V6) značí informační vstupy/výstupy do/z jednotlivých činností.

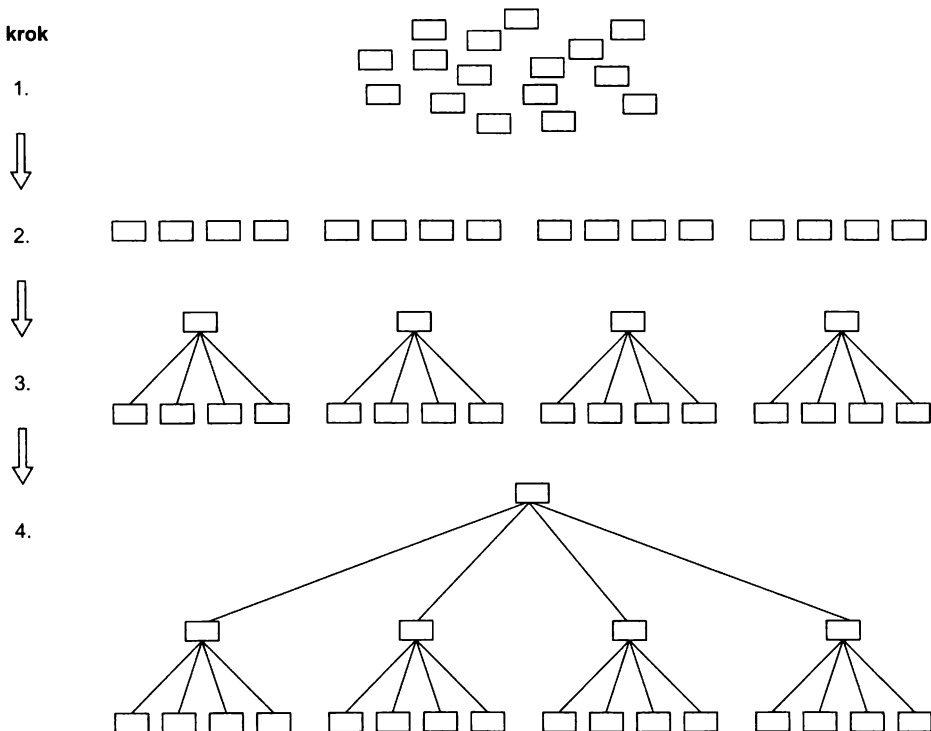
2.3.2 Útvarová struktura

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

Jedním z těchto faktorů je uplatňování **principu jediného odpovědného vedoucího** (někdy též označovaného jako princip jednoty vedení). Uvedený princip stanovuje, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného. Tento nadřízený zodpovídá za veškerou činnost daného pracovníka. Uplatnění principu jediného odpovědného vedoucího dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na obrázku 2.4.

Představme si následující postup: Celkový objem práce, který má organizace vykonávat a naplňovat takto své cíle, byl rozdělen na jednotlivé činnosti. V našem případě jde o 16 činností (1. krok).

Tato množina činností je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti jsou přiřazovány jednotlivým pracovním místům. Takto dochází mezi pracovními místy k **dělbě práce**. Každé z pracovních míst se svojí činností podílí na společném díle. Dochází tedy ke vzájemné **kooperaci** (2. krok).



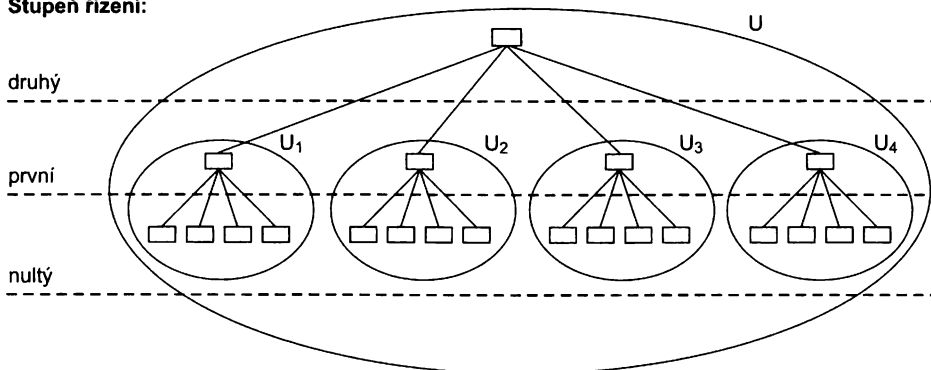
Obr. 2.4 Principy tvorby hierarchické útvarové struktury

Aby kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**. V případě, že by tato kooperace probíhala mezi samostatným tržními subjekty, byla by koordinace uvedených činností, jak jsme již uvedli v kapitole 2.2, zajišťována trhem. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o kooperaci v rámci organizace, je potřebná koordinace zajišťována řídicí činností vedoucího. Dochází proto k ustavení koordinačních míst, v našem případě vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst (3. krok).

Pro zajištění koordinace v rámci celé organizace je třeba ustavit koordinační místo, které bude koordinovat činnost těchto koordinačních míst, tedy koordinaci na vyšším stupni (4. krok).

Výsledkem našeho ilustrativního postupu je hierarchická útvárová struktura. Dlužno poznamenat, že funkce těch prvků, které jsme označili a z metodických důvodů prezentovali jako koordinační místa, nespočívají pouze v koordinaci podřízených pracovních míst, ale v jejich celkovém řízení. Jedná se tedy o místa řídicí, vybavená potřebnými pravomocemi. Dle principu jediného odpovědného vedoucího jde o komplexní řízení podřízených.

Stupeň řízení:



Obr. 2.5 Charakteristiky hierarchické útvárové struktury

Grafické zobrazení útvárové struktury se nazývá **organizační schéma**. S využitím obrázku 2.5 uvedme následující charakteristiky této struktury:

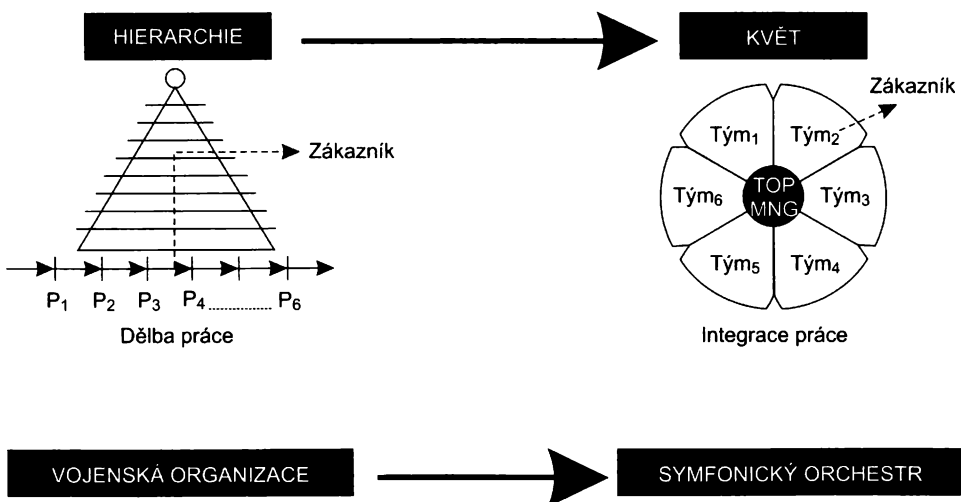
- **Prvky** útvárové struktury jsou pracovní místa. V organizačním schématu jsou znázorněna pomocí uzlů v podobě obdélníků.
- **Vztahy** útvárové struktury jsou znázorněny hranami mezi uzly v podobě příček (u složitějších schémat se používají pravouhle lomené čáry). V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího. Po linkách nadřízenosti a podřízenosti je realizována i část informačních vztahů (např. příkazy nadřízeného). Ostatní vztahy se do organizačního schématu zakreslují pouze výjimečně.
- **Stupeň řízení** je tvořen těmi prvky útvárové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zespoda nahoru, přičemž nejnižší tzv. nulový stupeň řízení je tvořen těmi pracovními místy, které již nemají žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o pracovníky řídicí. V různých větvích hierarchické útvárové struktury může být různý počet stupňů řízení.

- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury obsahující pracovní místa a příslušné řídicí místo. Na sledovaném organizačním schématu se jedná o čtyři útvary U_1 až U_4 . Tyto útvary, plus řídicí místo, které zabezpečuje jejich společné řízení, tvoří dohromady vyšší (větší) útvar U .
- **Rozpětí řízení** je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem.

Princip hierarchie a s ním související princip jediného odpovědného vedoucího je v organizacích stále uplatňován ve velmi významné míře. Je však zřejmé, že vývojové trendy směřují ke „změkčování“ hierarchického řízení. To vede k tomu, že dnes se již často „neslušší“ mluvit o podřízených, ale mluví se o spolupracovnících či partnerech. Ve **vertikálních vztazích** je výlučný směr od nadřízeného k podřízenému postupně doplňován o směřování opačné, tedy od podřízeného k nadřízenému, představující participaci na řízení. Posilují se též **horizontální vztahy**. Koordinace proto již není výlučnou záležitostí nadřízeného, ale ve stále větší míře je zajišťována též spolupůsobením kooperujících subjektů.

Platnost principu jediného odpovědného vedoucího tím však většinou dotčena není. Mění se, resp. rozšiřují se ale formy jeho uplatňování. Dochází ke změnám stylu vedení, a to od autoritativního k liberálnějšímu. Nicméně, ať už vedoucí tvrdě nařizuje, nebo řídí spíše konzultativně, pravomoc řídit má a je jeho věcí, jaký styl vedení bude uplatňovat. Stejně tak na něm zůstává odpovědnost za jeho podřízené a výsledky jejich práce, bez ohledu na to, jaký styl vedení volí.

Nutno však uvést, že se vedle striktního uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího reprezentujícího jednodílné řízení, začíná uplatňovat též víceliniové řízení, kdy pracovník není podřízen pouze jednomu, ale dvěma, popřípadě více vedoucím. Děje se tak ve stále větší míře, jak si objasníme v kapitole 2.4, jak v tradičních liniově-štabních útvarech strukturách, tak zejména v cílově-programových strukturách. Důvodem je zpružnění řízení organizací jako reakce na zvyšování dynamiky jejich vnějšího i vnitřního prostředí.



Obr. 2.6 Vývojové tendence organizační architektury

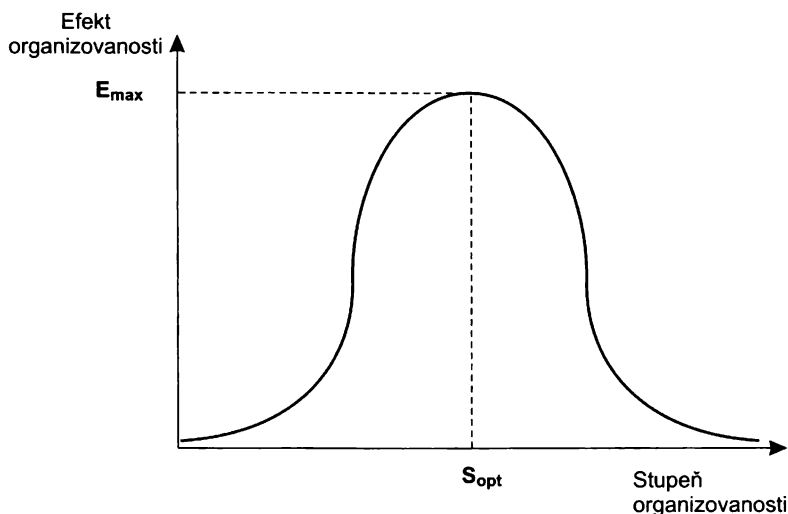
Zdroj: Truneček (2004), upraveno autorem

Dalším trendem budoucího směřování organizací je posilování tržní koordinace. Manažerská literatura analyzující stávající a zejména budoucí vývojové trendy předpovídá přechod od vertikálních k horizontálním strukturám, tedy přechod od koordinace prostřednictvím hierarchie ke koordinaci prostřednictvím trhu. To předpokládá nahrazení stávajících útvarů autonomními samořízenými týmy. Taková forma může být realizována uvnitř organizace, a to za podmínky vytvoření „vnitroorganizačního“ trhu. Může být však realizována též v sítích organizací coby právních subjektů, jak jsme již uvedli v závěru kapitoly 2.2.2.

Jak uvádí Truneček¹⁷, jde o směřování organizační architektury od „hierarchie“ ke „květu“, od „vojenské organizace“ k „symfonickému orchestru“.

2.3.3 Stupeň organizovanosti

Pro úspěšnou řídicí práci a celkový chod organizace je velmi důležitý vztah mezi strukturou a chováním systému řízení, tedy proporce mezi tím, co je již dopředu zorganizováno v podobě pravidel a tím, co se řeší v bezprostřední souvislosti s realizací konkrétní činnosti. Takto vnímanou proporcii můžeme označit jako **stupeň organizovanosti**.



Obr. 2.7 Stupeň organizovanosti

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

Naproti tomu **nepřiměřeně vysoký** stupeň organizovanosti, kdy pravidel je příliš mnoho a jsou nepřiměřeně podrobná, vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co

¹⁷ Truneček (2004), s. 93

nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt, v podobě rigidního uspořádání, práci vedoucího spíše znesnadňuje, než aby mu pomáhal. Řídící činnost může v takových podmínkách snadno zdegenerovat na kličkování mezi předpisy. Celý systém se stává těžkopádným až strnulým, neschopným reagovat na měnící se podmínky.

Je tedy zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá, jak je symbolicky naznačeno na obrázku 2.7, mezi oběma zmíněnými extrémy. Optimálnímu stupni organizovanosti odpovídá maximální efekt. Pokud je stupeň organizovanosti vyšší nebo nižší, efekt klesá.

Obecně je možno říci, že **organizovat** je třeba to, **co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné** (strukturovatelné, algoritmizovatelné), **relativně stabilní**, resp. **často se opakující**.

Vzhledem k tomu, že procesy, které v organizaci probíhají, jsou velmi různorodé, je třeba aby byl stupeň jejich organizovanosti adekvátně tomu diferencován. Mnohé z nich 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 v podstatě algoritmizovat nelze. To, co je u nich obecně platné, je spíše v rovině jistých zásad než přesně stanoveného postupu.

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

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

Pokud je tedy stupeň organizovanosti procesů diferencován, a to adekvátně jejich výše naznačené povaze, vytváří takto koncipovaná struktura rámec, který efektivně usměrňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností a tím pádem zbavuje vedoucího břemene celé řady řídicích zásahů, na straně druhé ho však zbytečně neomezuje v jeho řídicí práci a nebrání ani žádoucímu vývoji dané organizace.

Příklad

Rozdíl ve stupni organizovanosti mohou být diametrální. Zatímco velmi široká paleta činností ředitele divize může být determinována výčtem několika velmi obecných formulací, a tím pádem vše ostatní zůstává na něm, v případě rutinní činnosti výkonného charakteru může být popis, určující jak se má (resp. musí) postupovat, velmi detailní. A to nejen ve výrobních činnostech, kde se „pracuje s materiálem“, ale též ve službách, kde se „pracuje s lidmi“, přesněji řečeno tam, kde je poskytovatel služby v bezprostředním kontaktu se zákazníkem.

Tak například prodavač v restauraci rychlého občerstvení má svoji činnost stanovenou interním předpisem takto:

- Zákazníka je nutno oslovit nejpozději do pěti vteřin od okamžiku, kdy přistoupí k pultu.
- Po celou dobu kontaktu se zákazníkem buďte maximálně vstřícní a příjemní. Zákazníkovi se dívejte do očí a usmívejte se.
- Zeptejte se zákazníka, co si přeje, pokud není rozhodnutý, nabídněte mu pomoc při výběru pokrmu. Zeptejte se, zda bude konzumovat v restauraci, nebo chce, aby mu jídlo bylo zabaleno.
- Zákazník musí jídlo dostat nejpozději do šedesáti vteřin od okamžiku, kdy si je objednal.

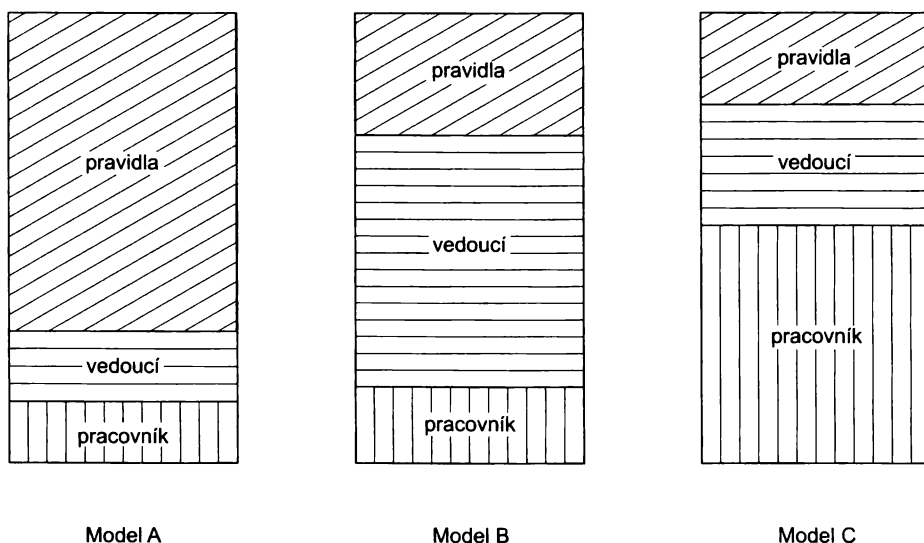
- Zeptejte se zákazníka, zda má nějaké další přání.
- Pokud ne, poděkujte mu za návštěvu, vyslovte naději, že restauraci opět brzy navštíví a popřejte mu krásný den.

Předpis navíc obsahuje konkrétní formulace, které musí prodavač při dialogu se zákazníkem uplatňovat. Způsob chování a způsob konverzace prodavače se zákazníkem je nacvičován v rámci tréninku zaměstnanců. Dodržování těchto pravidel je kontrolováno.¹⁸

Stejným nebo podobným způsobem jsou determinovány obdobné činnosti nejen v provozovnách rychlého občerstvení, popřípadě v obchodech, ale též v bankách, pojišťovnách i v jiných organizacích, a to jak při kontaktu na přepážkách, tak i při telefonickém kontaktu.

Doposud jsme však v našich úvahách opomíjeli roli vlastního vykonavatele činnosti, tedy výkonného pracovníka, který danou činnost realizuje. I ten se samozřejmě ve větší či menší míře podílí na rozhodování o tom, jak je činnost vykonávána, a to v prostoru vymezeném pravidly a řídicí činností vedoucího. Ve hře jsou tedy ve skutečnosti tři subjekty: pravidla jako produkt „zvěcnělého“ řízení, představující procesní strukturu systému řízení a aktivity vedoucího a vykonavatele činnosti, představující chování v rámci této struktury.

Typické proporce mezi participací těchto tří subjektů uvádíme na obrázku 2.8 v podobě modelu A, B a C.



Obr. 2.8 *Participace pravidel, vedoucího a pracovníka*

Model A se vyznačuje vysokým stupněm organizovanosti. Vše je dopředu přesně stanoveno, výkonný pracovník ví přesně, co má dělat a musí to respektovat, předmětem řídicí práce vedoucího je především dohled a kontrola, zda vše probíhá podle detailně stanovených pra-

¹⁸ Volně zpracováno dle interních materiálů společnosti AmRest.

videl. Za příklad takového modelu může sloužit výše zmíněný proces v oblasti obsluhy zákazníků v provozovnách rychlého občerstvení.

V modelu B je uplatněn poměrně nízký stupeň organizovanosti. V takto organizovaném procesu sehrávají hlavní roli řídicí aktivity vedoucího pracovníka. Větší prostor výkonného pracovníka pro řízení své vlastní činnosti se nepředpokládá.

Model C se vyznačuje nízkým stupněm organizovanosti. Jsou uplatňována spíše jen obecná pravidla. V rámci těchto pravidel řídí konkrétní realizaci činností vedoucí, nicméně výkonnému pracovníkovi je ponechán velký prostor pro stanovení způsobu, jak bude jemu svěřené činnosti realizovat.

Pokud se v organizaci jako celku uplatňuje v převážné míře model A, máme co do činění s tzv. **mechanistickou organizační strukturou**. Ta se spolu s vysokým stupněm organizovanosti vyznačuje též velkou formalizací, velkým počtem stupňů řízení, značnou centralizací a značnou horizontální diferenciací. Uplatňuje se spíše ve větších organizacích, působících ve stabilním prostředí, zaměřených na strategii nízkých nákladů a využívajících relativně málo kvalifikovanou práci.

Jestliže se však v organizaci uplatňuje převážně model C, pak se jedná o tzv. **organickou organizační strukturu**. Tato struktura se vyznačuje nízkým stupněm organizovanosti a nízkou formalizací, dále pak malým počtem stupňů řízení, značnou decentralizací a malou horizontální diferenciací. Je uplatňována spíše v menších organizacích, působících v dynamickém prostředí, zaměřených na strategii inovací a využívajících vysoce kvalifikované, tvůrčí a loajální pracovníky.

Organizační struktura, jako cílevědomě uměle vytvořený řád, je zakotvena v organizačních předpisech.

Tyto vnitřní předpisy, které musí být v souladu s předpisy obecně závaznými (tj. s právními předpisy) s větší či menší mírou podrobnosti vymezují **kdo** (útvary, pracovníci), **co** (činnost) a **jak** (podmínky) v organizaci dělá.

Rámcovým předpisem vymezujícím základní vztahy, zejména právní postavení organizace a její vztahy k vlastníkům, zaměstnancům a dalším subjektům, jsou **stanovy**, **statut**, popř. jiný předpis obdobného charakteru.

Základním předpisem vnitřního řízení organizace 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 předpisy** primárně sledují procesy jdoucí „napříč“ útvary, sekundárně pak útvary, ve kterých se jednotlivé prvky procesů (tj. činnosti) realizují. Zatímco organizační řád by měl popisovat celou útvarovou strukturu, procesní předpisy procesní strukturu v její úplnosti zpravidla nezachycují, nýbrž se zaměřují pouze na některé z procesů. Důvody jsou dva: Prvním důvodem je již výše uvedená diferenciací stupně organizovanosti. V případě špatně algoritmizovatelných procesů by jejich zachycení 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 předpisů. Nicméně současné trendy teorie a praxe managementu vedou ke zvyšování zájmu o procesní strukturu, což se v neposlední řadě odráží v analýzách procesů a širším uplatňování procesních předpisů.

Poznámka: Výše uvedené členění je spíše principiální. V praxi je struktura předpisů zpravidla komplikovanější a méně přehledná. Struktura organizačních předpisů ani jejich názvosloví nejsou obecně stanoveny a proto se v literatuře můžeme setkávat s různým členěním i s různou terminologií. Vágner¹⁹ například uvádí:

- statutární normativní instrukce (např. stanovy, statut, organizační řád, pracovní řád),
- vnitroorganizační normativní instrukce (např. provozní řád, spisový řád, skartační a spisový řád, pravidla hospodaření apod.),
- metodické normativní instrukce (např. technologické postupy, organizační postupy, zásady vnitroorganizačního účetnictví),
- ostatní vnitroorganizační normativní instrukce (např. oběžníky, popisy pracovních funkcí).

Veber²⁰ spatřuje přínosy předpisů v tom, že zabezpečují jednotnost provádění činností a jejich transparentnost a rovněž v tom, že uchovávají know-how organizace. Předpisy člení na:

- operativní řídicí akty, mezi které patří rozhodnutí, nařízení a opatření vedoucích pracovníků; tyto dokumenty však mají jednorázový charakter a nezachycují tudíž organizační strukturu,
- komplexní řídicí dokumenty, kam patří organizačně řídicí dokumenty (upravující různé činnosti technicko-hospodářského charakteru) a provozně řídicí dokumenty (upravující provozní činnosti, jako např. technologické postupy apod.); na rozdíl od operativních řídicích aktů jde o standardně stanovené postupy, jejich platnost není jednorázová, ale stálá, zachycují tedy organizační strukturu.

V dané souvislosti je třeba připomenout, že činnosti nejsou v organizaci realizovány pouze lidmi, ale ve stále větší míře též technikou. Spolu s „**předpisy pro lidi**“ je proto třeba brát v úvahu rovněž software coby „**předpisy pro techniku**“, ať už se jedná o počítače určené pro administrativní činnosti či počítačově řízené výrobní stroje, diagnostické přístroje, kontrolní zařízení atd. Organizační struktura tedy není zachycena pouze v organizačních předpisech, ale též v softwaru. Programy, jež jsou obsahem softwaru, jsou pochopitelně nepoměrně více determinovány, resp. pracují s nepoměrně vyšším stupněm organizovanosti než organizační předpisy determinující činnost lidí. U člověka se předpokládá tvůrčí využití prostoru daného předpisem, u techniky tomu tak není. Dlužno však připomenout, že software nedeterminuje pouze činnost techniky, ale též lidí, kteří s touto technikou pracují. Administrativní pracovník musí při komunikaci s počítačem respektovat daný program. Musí mít pro získávání či vkládání informací příslušná uživatelská práva, informace musí vkládat předepsaným způsobem a v předepsané struktuře atd., jinak to prostě nebude fungovat. Totéž platí pro operátory výrobních, dispečerských a jiných zařízení. Cestou softwaru se takto stupeň organizovanosti činnosti zaměstnanců zvyšuje, aniž by se to promítalo do organizačních předpisů.

¹⁹ Vágner (2006), s. 193

²⁰ Veber (2009), s. 121 a n.