

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 všimáme 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.

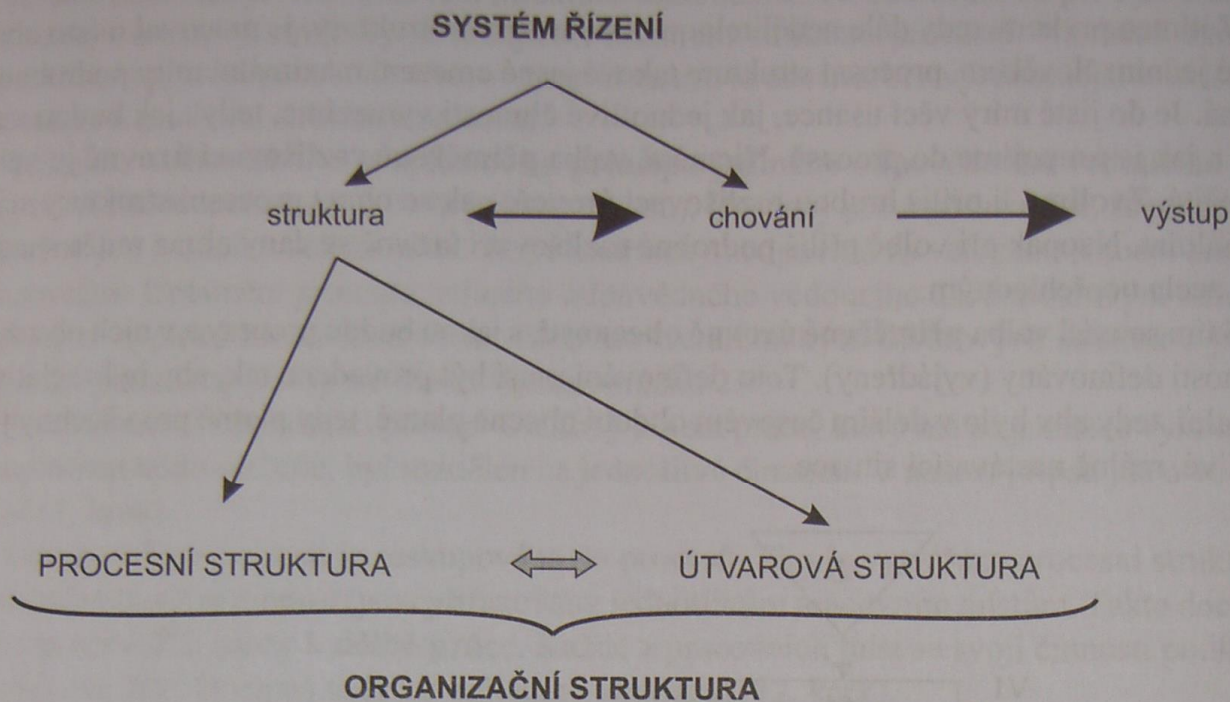
Pro náš účel je třeba definovat na organizaci **systém řízení** a zabývat se takovými aspekty, jako je dělba práce, kooperace, koordinace, nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost apod.

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) vybavení technikou a informacemi, zorganizovaní do útvarů. V tomto smyslu je **procesní struktura primární**, kdežto **útvárová 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.

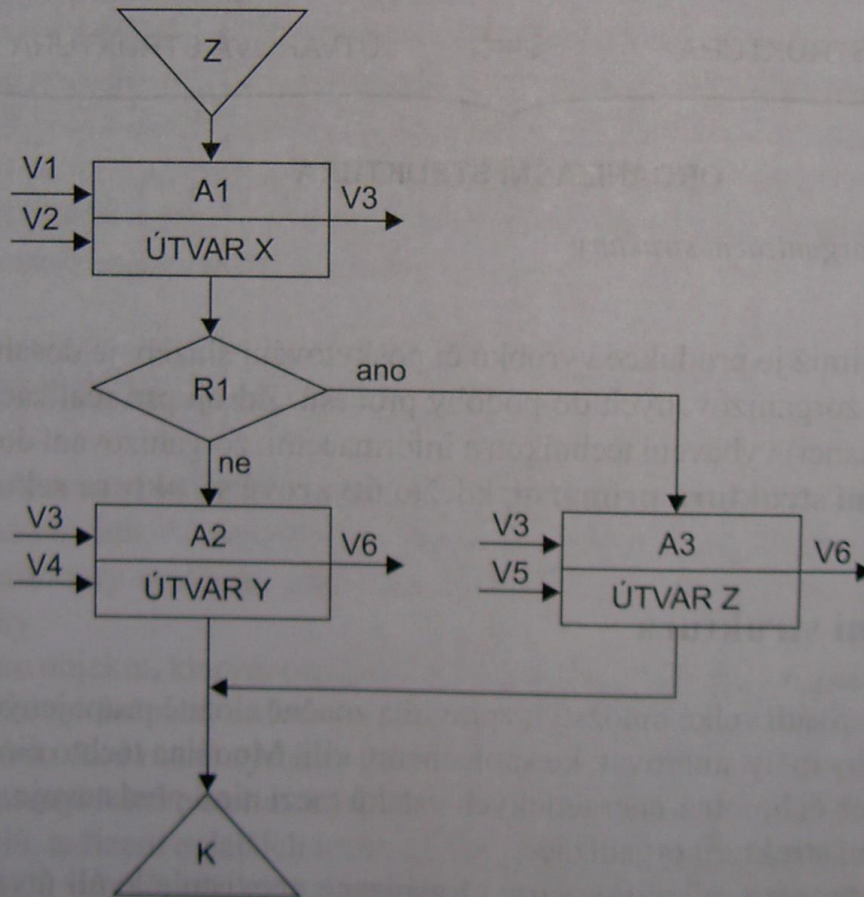
Analyzovat procesní strukturu je však obtížnější než analyzovat strukturu útvarovou. Procesní struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná. Je podstatně abstraktnější než struktura útvarová. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, který „je vidět“, činnost jako součást procesní struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybavení určitými prostředky, nálezající 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 obsazené jedním člověkem, procesní struktura takové jasné omezení maximální míry podrobnosti nemá. Je do jisté míry věcí usance, jak jednotlivé činnosti vymežíme, 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 Znázornění 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.



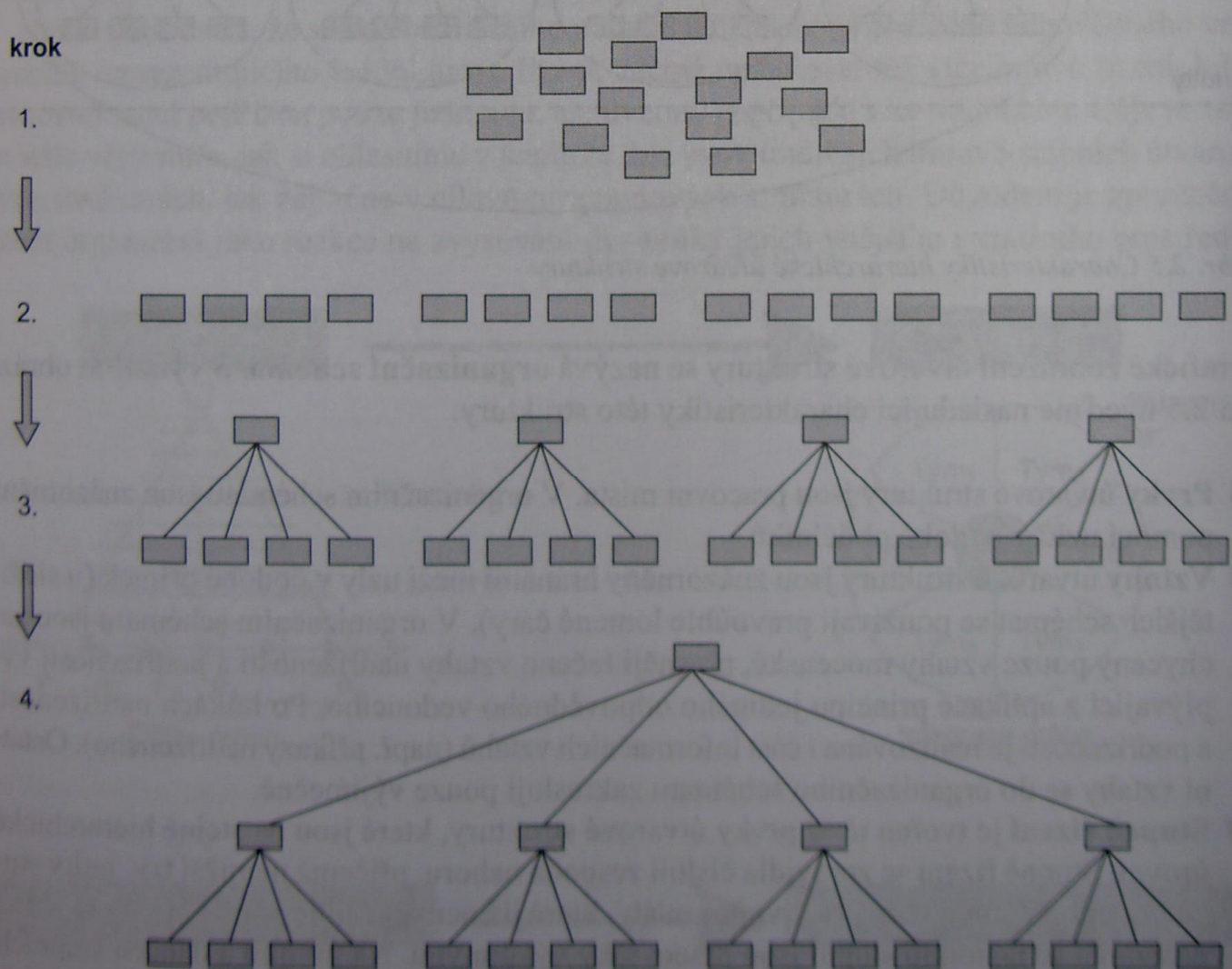
## 2.3.2 Útvarová struktura

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

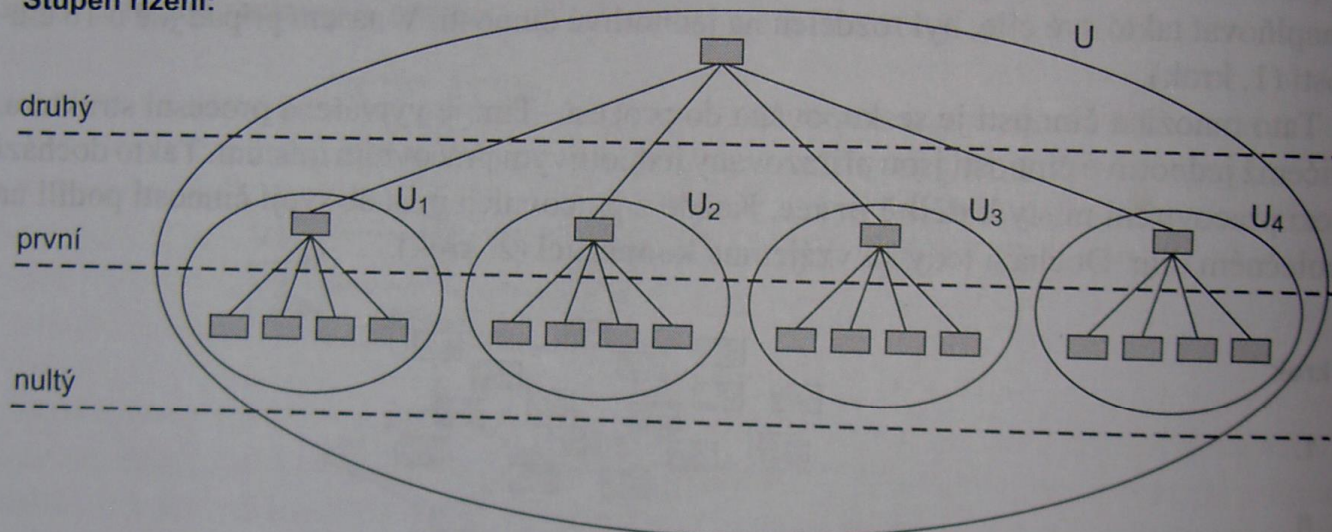


Aby kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**. V případě, že by tato kooperace probíhala mezi samostatnými tržními subjekty, byla by koordinace uvedených činností, jak jsme již uvedli v kapitole 2.2, zajišťována trhem. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o kooperaci v rámci organizace, je 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 uveďme 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 přímek (u složitějších schémata 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. nultý 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.

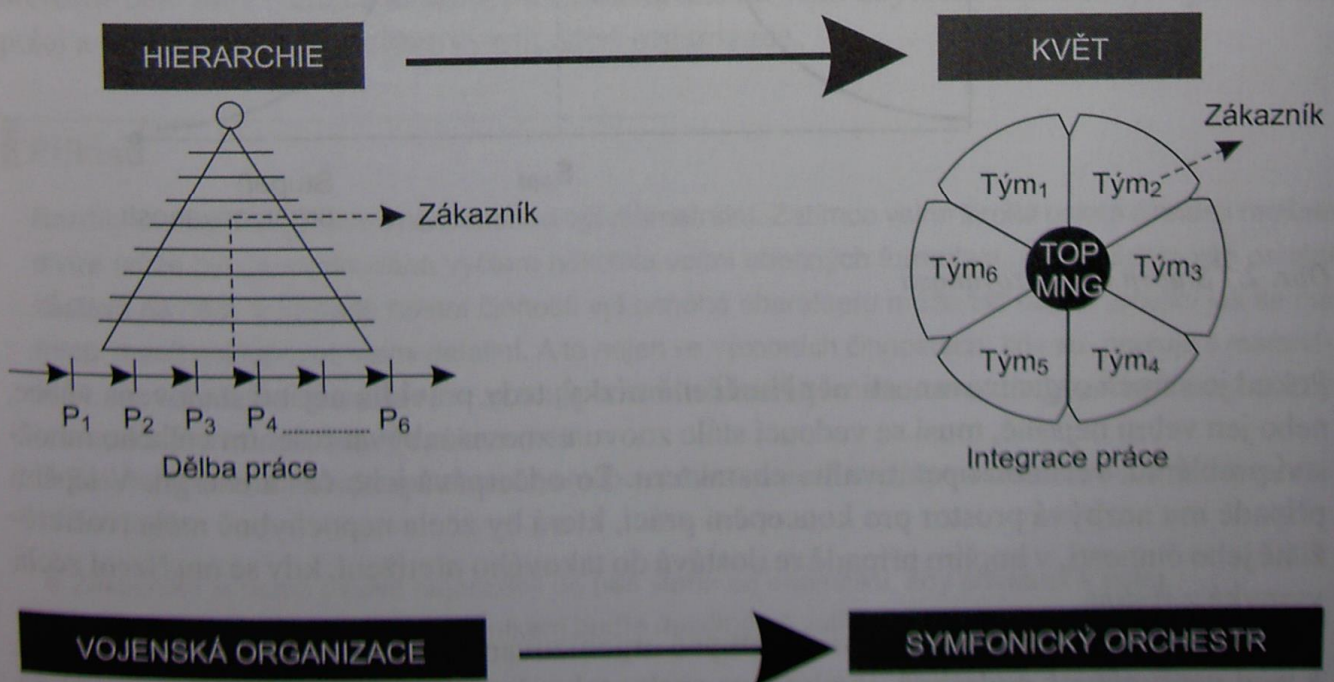


- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury obsahující pracovní místa a příslušné řídicí místo. Na sledovaném organizačním schématu se jedná o čtyři útvary  $U_1$  až  $U_4$ . Tyto útvary, plus řídicí místo, které zabezpečuje jejich společné řízení, tvoří dohromady vyšší (větší) útvar  $U$ .
- **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 „nesluší“ 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 liberálnímu. 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 jednoradiové 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 útvarových 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

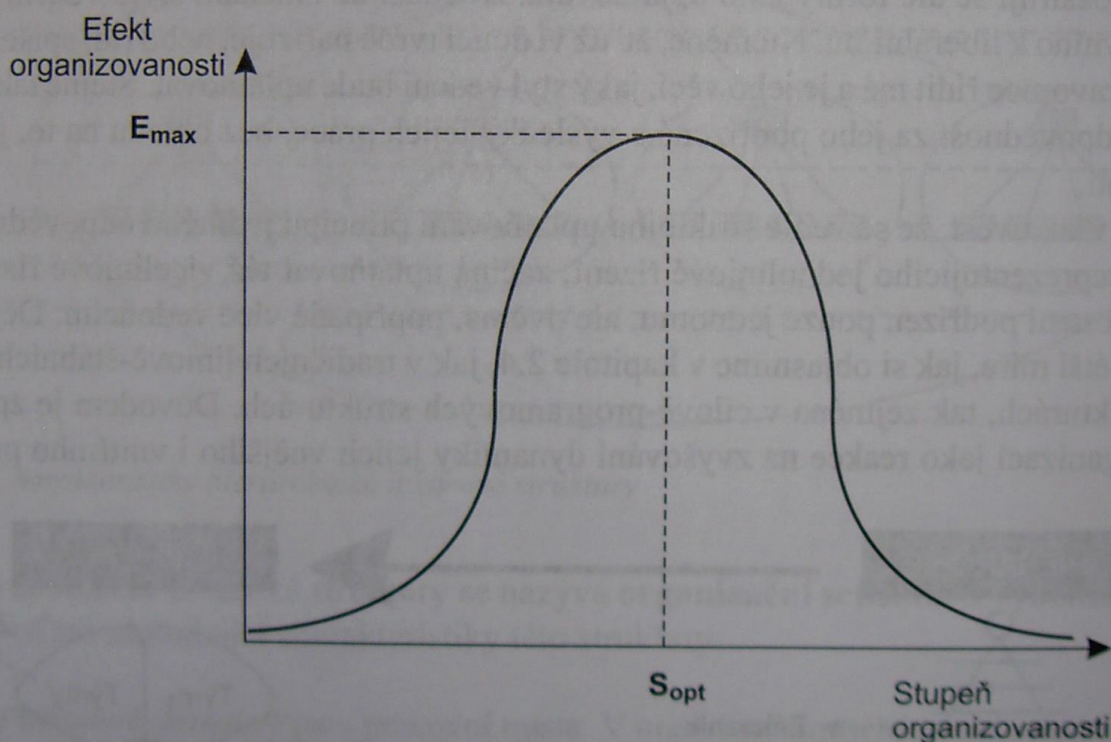


Dalším trendem budoucího směřování organizací je posilování tržní koordinace. Manažerská literatura analyzující stávající a zejména budoucí vývojové trendy předpovídá přechod od vertikálních k horizontálním strukturám, tedy přechod od koordinace prostřednictvím hierarchie ke koordinaci prostřednictvím 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 Truneček<sup>17</sup>, 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 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, kdy pravidel je příliš mnoho a jsou nepřiměřeně podrobná, vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co

<sup>17</sup> 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. 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.

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

Rozdíly 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.



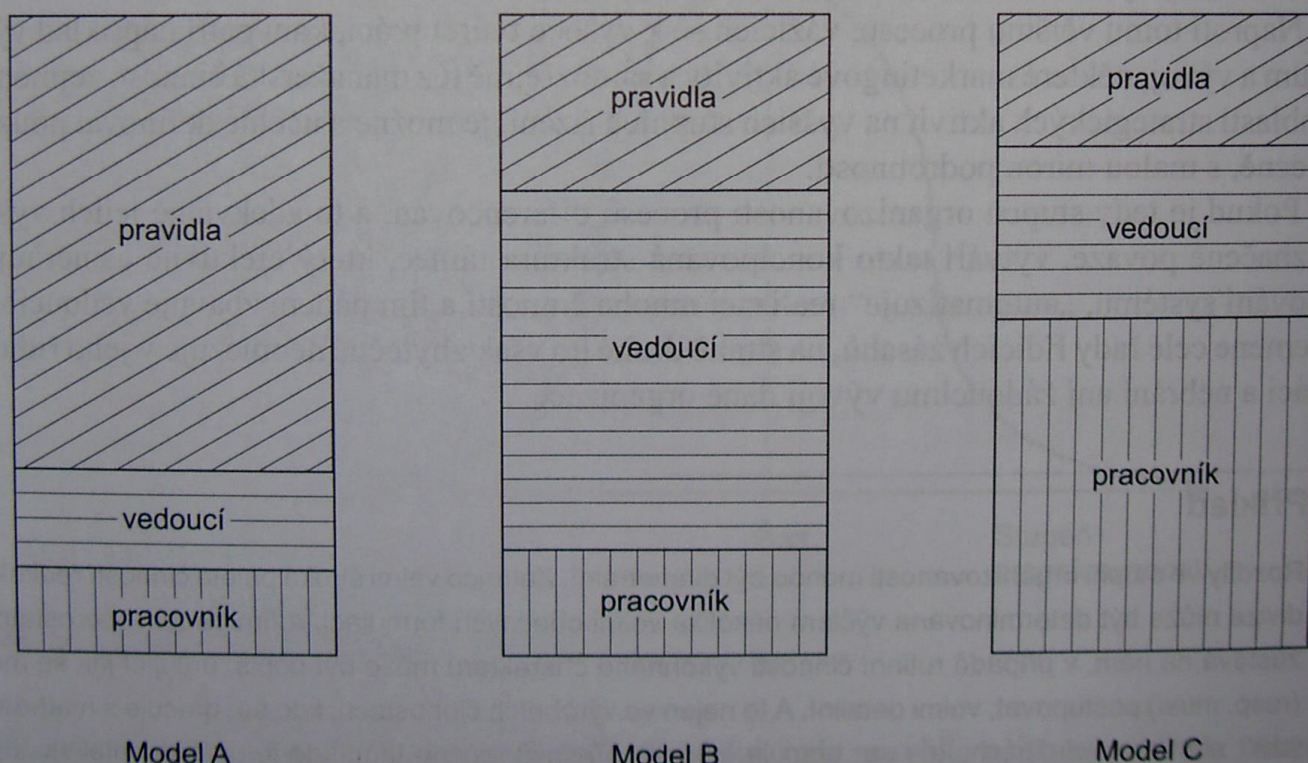
- Zeptejte se zákazníka, zda má nějaké další přání.
- Pokud ne, poděkujte mu za návštěvu, vyslovte naději, že restauraci opět brzy navštíví a popřejte mu krásný den.

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.<sup>18</sup>

Stejným nebo podobným způsobem jsou determinovány obdobné činnosti nejen v provozovných rychlého občerstvení, popřípadě v obchodech, ale též v bankách, pojišťovných 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-

<sup>18</sup> 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 útvárovou 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 útvárovou 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 struktury, 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 setkat s různým členěním i s různou terminologií. Vágner<sup>19</sup> 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).

Veber<sup>20</sup> 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.

<sup>19</sup> Vágner (2006), s. 193

<sup>20</sup> Veber (2009) s. 121 a n.



## 2.4 Parametry organizační struktury

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomoci.

**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 jednomu vedoucímu.

**Parametr dělby pravomoci** udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, a v horizontální dimenzi, což souvisí s problematikou jednoliniového či víceliniového řízení.

### 2.4.1 Dělbba práce

Celkový objem práce, který musí organizace při naplňování svých cílů realizovat, představuje rozsáhlý soubor různorodých činností. Daný soubor činností, mezi kterými jsou sekvenční, informační a hmotně-energetické vztahy, tvoří – jak jsme si již řekli – procesní strukturu. Jednou ze základních úloh tvorby organizační struktury je optimalizace seskupení těchto činností do útvarů s cílem vytvořit útvárovou strukturu.

Platí, že toto seskupování se děje na základě **dvou obecných principů**, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

Podle **principu funkční specializace** se vytváří útvárová struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti, 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 relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

I ta nejsložitější útvárová struktura je výslednicí kombinace těchto dvou obecných principů. 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 obrázku 2.9.

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). 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 obrázku 2.10.

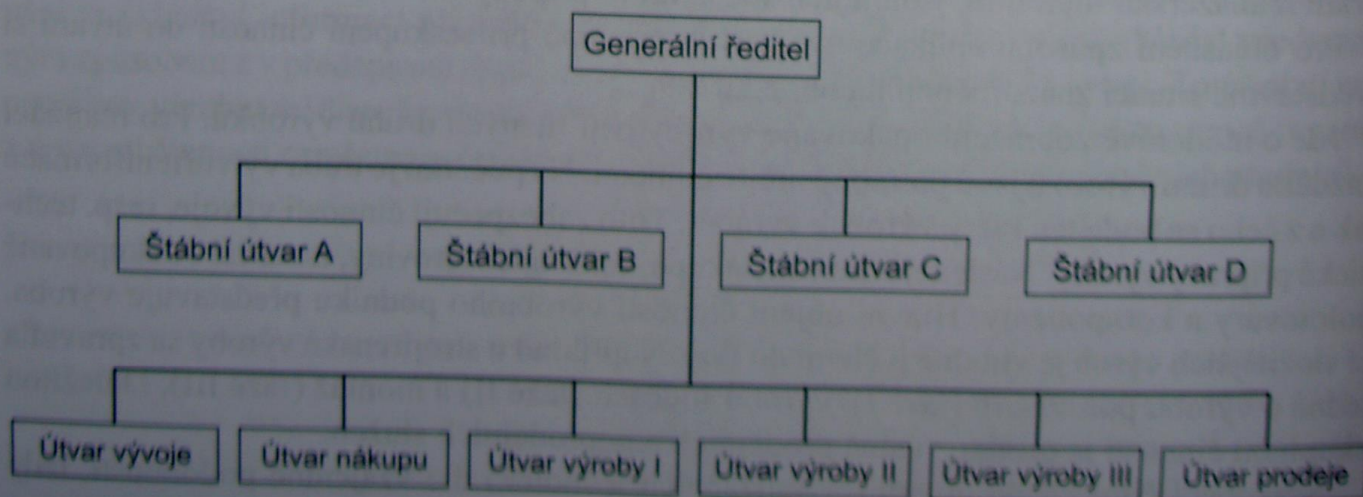


	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
výrobek 2	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	A <sub>23</sub>	A <sub>24</sub>	A <sub>25</sub>	A <sub>26</sub>
výrobek 3	A <sub>31</sub>	A <sub>32</sub>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

Obr. 2.9 Model struktury činností – výchozí stav

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

Obr. 2.10 Model struktury činností – seskupení podle principu funkční specializace



Obr. 2.11 Útvarová struktura podle principu funkční specializace



Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz obrázek 2.11) 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 I, do kterého je seskupena výroba polotovarů pro všechny výrobky atd.

To, že se jednotlivé specializované činnosti provádí v daných útvech 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.

**Poznámka:** V běžně používané typologii organizačních struktur, tak jak je uváděna v manažerské literatuře, je útvarová struktura vytvořená podle principu funkční specializace (viz obrázek 2.11) označována jako **struktura funkční**.

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

Obr. 2.12 Model struktury činností – seskupení podle principu předmětné specializace

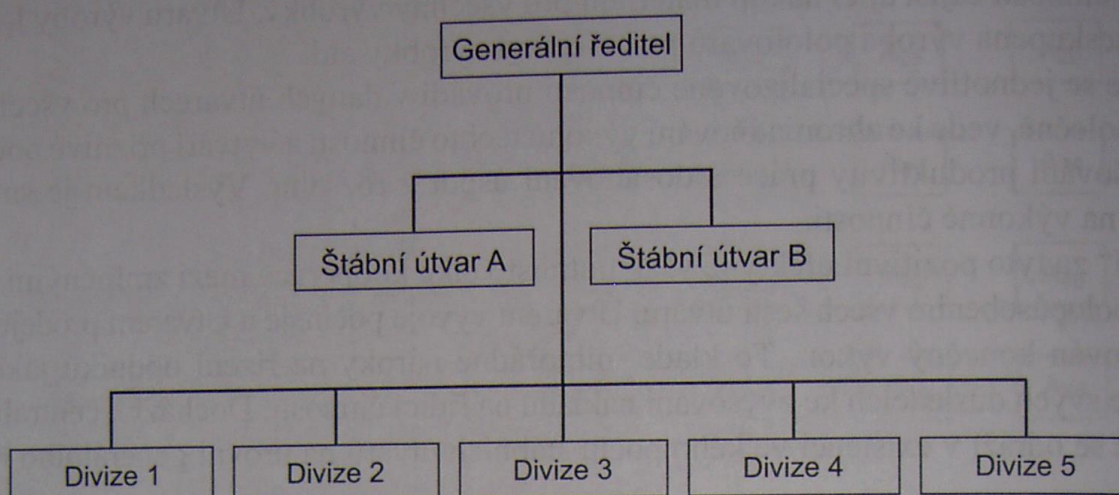
Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků, k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, vede k řešení znázorněnému na obrázku 2.12.

Útvarová struktura vzniklá dle principu předmětné specializace (viz obrázek 2.13) 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; vnitropodniková kooperace potřebná pro realizaci výrobků nepřekračuje, principiálně vzato, jejich hranice. To přináší, v porovnání s předchozím modelem, podstatné snížení celkových kooperačních vztahů a v návaznosti na to zpružnění řízení a snížení nákladů na řídicí činnosti. Oproti předchozímu případu se řízení výrazně decentralizuje z úrovně podniku na úroveň divizi, 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. 2.13 Útvarová struktura podle principu předmětné specializace

**Poznámka:** Výše uvedená útvarová struktura (viz obrázek 2.13), vytvořená podle principu předmětné specializace, bývá v typologii organizačních struktur uváděné v manažerské literatuře označována jako **struktura výrobová**.

Připomeňme v této souvislosti, že uplatnění principu předmětné specializace „vytváří relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení“. Nemusí jít tedy pouze o stejné (resp. podobné) výrobky či služby, ale rovněž výrobky či služby stejného (resp. podobného) zákaznického nebo územního určení. Tak například jednotlivá ubytovací zařízení mohou být členěna na zařízení pro mládež, rodiny s dětmi, seniory a náročné klienty, jednotlivé prodejny maloobchodního řetězce bývají členěny dle územního hlediska, s cílem být co nejbližší svým zákazníkům apod.

V typologii organizačních struktur bývají takto koncipovaná uspořádání označována jako **struktura zákaznická** nebo **struktura územní**.

Uvedené dvě struktury, jedna uspořádaná podle principu funkční a druhá podle principu předmětné specializace, představují dvě protichůdná, mezní uspořádání. V praxi, a to zejména u organizací větších, se zpravidla setkáváme, jak už bylo uvedeno, s kombinací obou těchto principů.

Na obrázku 2.14 uvádíme příklad jedné z mnoha možných kombinací principu funkční a předmětné specializace.

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

Ostatní výrobky jsou si více podobné. Na základě principu funkční specializace jsou do jednoho útvaru sloučeny činnosti vývoje a technické přípravy výroby pro výrobky 2 až 5, obdobně jsou sloučeny činnosti nákupu. Další činnosti, tj. jednotlivé fáze výroby a prodej, jsou u výrobku 2 do té míry specifické, že jejich seskupení s obdobnými činnostmi ostatních výrobků dle principu funkční specializace by z hlediska úspor z rozsahu nebylo přínosné.



Jsou proto sloučeny do jednoho útvaru dle principu předmětné specializace. Naproti tomu první výrobní fáze – výroba polotovarů – je u výrobků 3 až 5 sloučena dle principu funkční specializace. Zbývající činnosti výrobku 3 jsou sloučeny dle principu předmětné specializace, seskupování zbývajících činností výrobků 4 a 5 je provedeno dle principu funkční specializace.

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

Obr. 2.14 Model struktury činností – kombinace principu funkční a předmětné specializace

Je třeba připomenout, že daná strukturalizace probíhá – zvláště u velkých organizací – ne v jedné, ale **ve více úrovních**. Přitom na každé úrovni může být členění uskutečněno dle jiného z daných dvou principů. To si můžeme demonstrovat na příkladu dvou velkých strojírenských podniků, kde jeden se vyznačuje velmi diverzifikovaným výrobním programem, druhý naopak výrobním programem velmi úzkým.

## Příklad

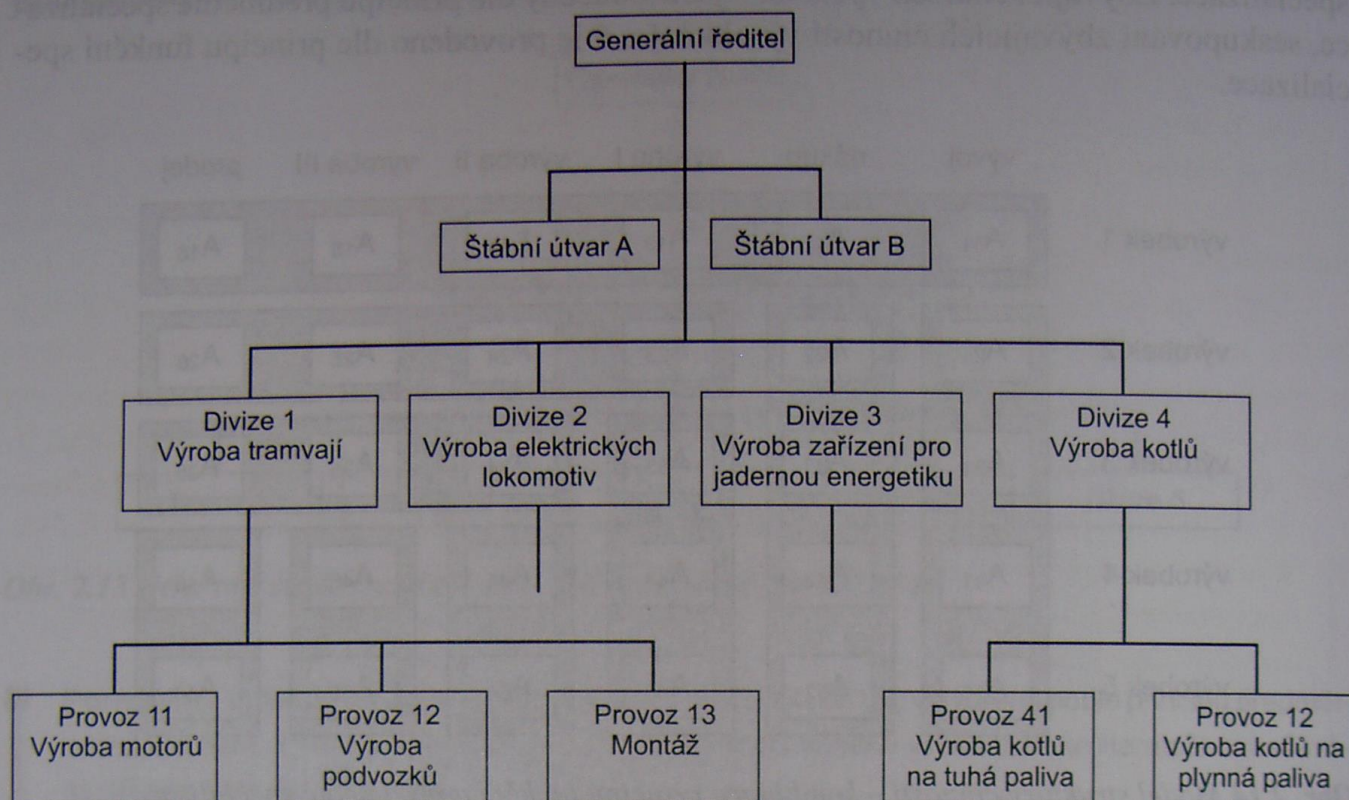
V případě **velmi diverzifikovaného výrobního programu** je členění podniku na části zpravidla realizováno podle principu předmětné specializace, což vede k vytváření relativně samostatných celků v podobě divizí. Tak může existovat například divize výroby tramvají, výroby elektrických lokomotiv, výroby zařízení pro jadernou energetiku a výroby kotlů. Organizační schéma takového podniku je uvedeno na obrázku 2.15.

Na podrobnější úrovni jde o členění divizí na části. Pokud bude některá z těchto divizí dostatečně velká a její výrobní program stále ještě značně diverzifikovaný, pak i na této úrovni může být organizační členění provedeno rovněž podle principu předmětné specializace. V našem případě jde o divizi výroby kotlů, protože kotle na pevná paliva a kotle na plynná paliva se poměrně dosti odlišují jak co do konstrukce, nakupovaných komponent, vlastní výroby i zákazníků. Z tohoto důvodu je výroba každé z těchto dvou skupin kotlů realizována v samostatném provozu.

Častěji však nastává případ, kdy členění divizí je provedeno podle principu funkční specializace. Výrobní program realizovaný divizí už totiž nebývá zpravidla příliš členitý a činnosti vedoucí k zajištění jednotlivých druhů výrobků v rámci tohoto výrobního programu bývají tudiž dosti podobné. Navíc objem těchto činností již nebývá až tak velký a vzniká proto nebezpečí, že jejich samostatná realizace, ve smyslu principu předmětné specializace, by vedla ke snižování produktivity a snižování úspor z rozsahu. V našem případě jde například o divizi výroby tramvají. Odlišnosti jednotlivých typů tramvají nejsou podstatné, a proto je při členění této divize uplatněn princip funkční specializace. Jsou tak vytvořeny tři



provozy. V jednom se pro všechny typy tramvají vyrábějí motory, ve druhém podvozky a ve třetím se provádí montáž všech typů tramvají.



**Obr. 2.15** Velký strojírenský podnik s diverzifikovaným výrobním programem

Z důvodu decentralizace řízení a rozložení rizika by bylo v daném případě možná účelné dát divizím právní subjektivitu. Tímto způsobem by se podnik změnil na koncern a divize na koncernové podniky ovládané centrálou koncernu.

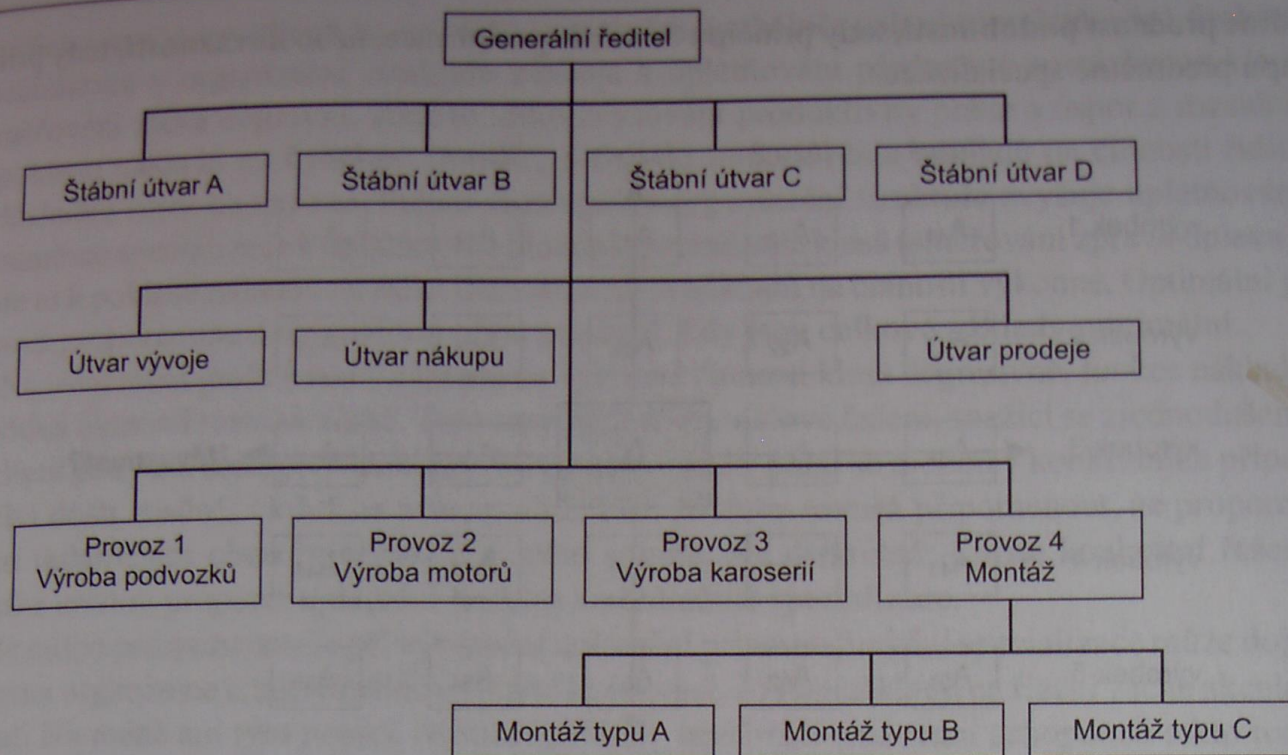
V případě **velmi úzkého výrobního programu** bývá členění podniku na části zpravidla realizováno podle principu funkční specializace. To může být případ podniku vyrábějícího osobní automobily. V rámci podniku pak neexistují divize (jako relativně autonomní jednotky), ale organizační celky, úzce propojené do kooperačního řetězce. V našem případě jde o provoz výroby podvozků, výroby motorů, výroby karoserií a montáž. Organizační schéma takového podniku je uvedeno na obrázku 2.16.

Toto uspořádání přináší vysokou produktivitu a značné úspory z rozsahu. Zvyšuje však na druhé straně náklady na řízení, protože koordinace všech činností vedoucích k realizaci finálního výrobku se odehrává na úrovni podniku jako celku.

Členění na druhé úrovni bývá zpravidla realizováno opět dle principu funkční specializace. Nicméně v některých případech může být provedeno i dle principu předmětné specializace. V našem případě je tak členěna montáž, kde jednotlivé montážní linky jsou specializovány dle typů montovaných automobilů. Důvodem je stavebnicovost konstrukce, kdy z řady společně vyráběných součástí se montují diferencované výrobky.

Uvedené uspořádání vyžaduje koordinaci až na úrovni celého podniku. Jde tedy o velkou centralizaci řízení, což je na obrázku 2.16 patrné z velkého počtu štábních útvarů generálního ředitele. Podniky vyrábějící osobní automobily jsou velkými organizacemi, s řádově tisíci zaměstnanci. Skutečnost, že tak silně centralizované řízení může být v tak velkém podniku funkceschopné, je dána tím, že výroba automobilů je vysoce standardizovaná. Výrobní proces je technicky a organizačně propojený do té míry, že připomíná jeden velký mechanismus. Tato situace snižuje potřebu detailní koordinace z úrovně podniku jako celku. Kdyby se však jednalo o organizaci, zabývající se produkcí výrobků či služeb s nízkou úrovní standardizace, nebylo by zcela jistě takto centralizované uspořádání schopné efektivně fungovat.





Obr. 2.16 Velký podnik vyrábějící osobní automobily

Z řady dalších typických struktur daných kombinací principu funkční a předmětné specializace připomeňme ještě struktury zabezpečující **sjednocení kontaktů s dodavateli a zákazníky**.

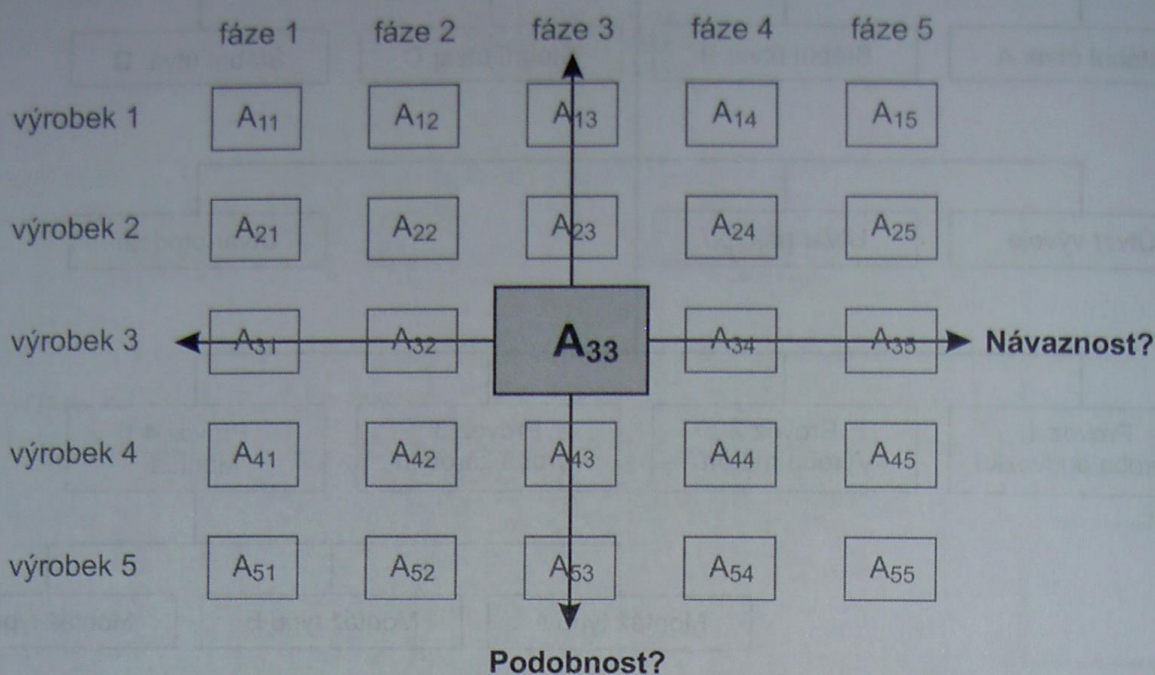
Ve vztahu k dodavatelům se projevuje, zejména u velkých organizací a koncernů, tendence ke zhromadňování nákupu. Být velkým a stabilním odběratelem znamená mít silnou vyjednávací pozici spjatou s možností získávat od dodavatelů různá privilegia v podobě nižších cen, vyšších garancí, individuálního přístupu apod. Při koncipování útvarové struktury jde tedy o uplatnění principu funkční specializace, a to cestou seskupení všech činností týkajících se nákupu do jednoho útvaru, bez ohledu na to, pro jaký produkt jsou nakupované komponenty, materiál či služby určeny.

K podobnému řešení dochází též na straně vztahu k zákazníkům. Zákazník, zejména konečný spotřebitel – laik, který není vybavený odbornými znalostmi, nehledá zpravidla konkrétní výrobek nebo konkrétní službu. Hledá řešení svého problému. V bance, v pojišťovně nebo na úřadě klient nechce bloudit od jedné přepážky či kanceláře ke druhé, ale vítá poskytnutí komplexní služby, spojené s poradenstvím, řešící jeho individuální problém. A to na jednom místě, bez ohledu na to, které útvary dané organizace na realizaci takové služby participují. Nejde však zdaleka pouze o tyto případy. Poskytování komplexních služeb se stále více uplatňuje například při realizaci výstavby rodinných domů, bytů, při stavebních rekonstrukcích apod., kdy jsou společně s výstavbou na klíč dodávány služby týkající se vyřízení potřebné administrativy, financování stavby, zpracování projektové dokumentace atd. Komplexní služby spojené s dodávkou výrobků se však ve stále širší míře uplatňují i v rámci vztahů s odběratelskými organizacemi.

Vraťme se však od ilustrativních příkladů zpět k obecným principům. Představme si uspořádanou množinu činností tak, jak je znázorněna na obrázku 2.17. Jde o jisté zobecnění struktury uvedené na obrázku 2.9. Zřetězení těchto činností dle vodorovné osy obrázku představuje jeden proces se všemi fázemi, zřetězení dle svislé osy představuje jednu fázi všech procesů. Při seskupování té které činnosti s jinými činnostmi se rozhodujeme, zda

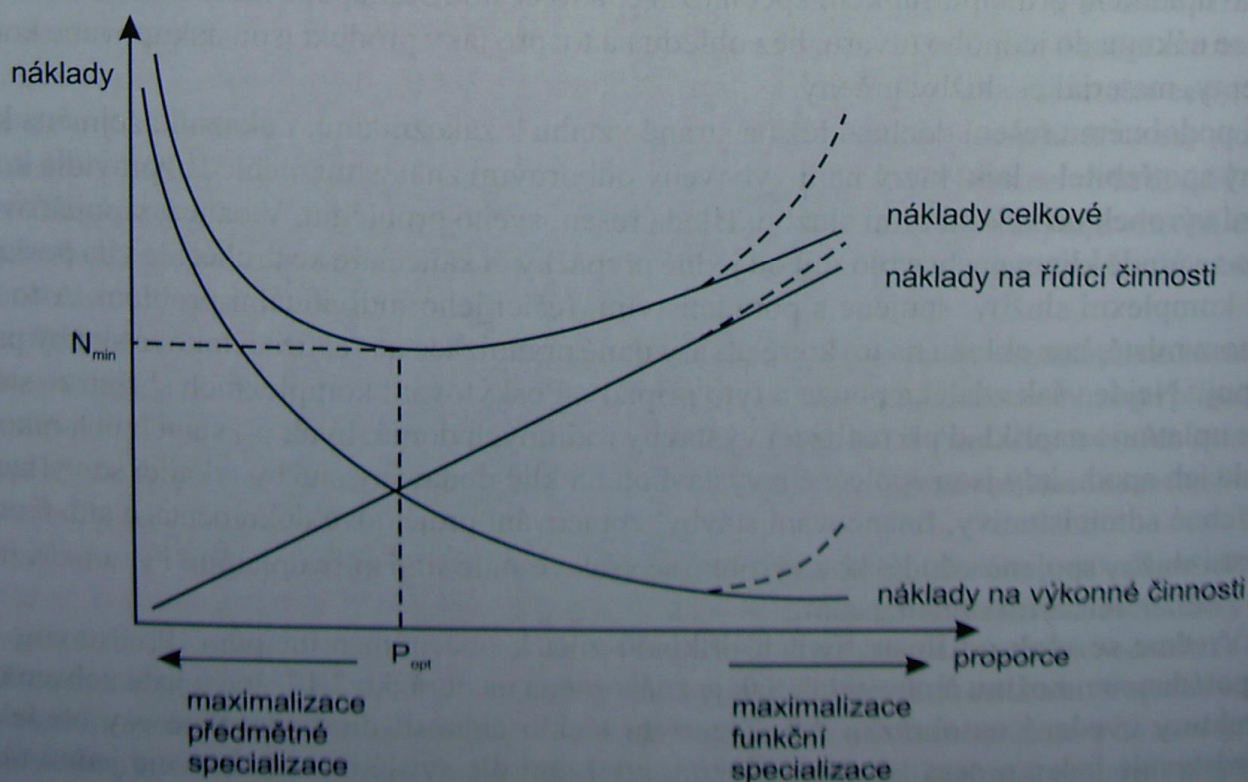


dáme přednost **podobnosti**, tedy principu funkční specializace, nebo **návaznosti**, tedy principu předmětné specializace.



Obr. 2.17 Podobnost versus návaznost

Z toho, co jsme zatím o funkční a předmětné specializaci uvedli, zřetelně vyplývá, že útvorová struktura vytvořená pouze podle jednoho principu je spíše výjimkou, zatímco obvyklé struktury jsou výslednicí různých kombinací obou principů. Zjednodušeně lze říci, že optimální je taková proporce uplatnění principu funkční a předmětné specializace, při které dochází k minimalizaci součtu nákladů na výkonnou a řídicí činnost. Toto je naznačeno na obrázku 2.18.



Obr. 2.18 Závislost nákladů na proporcí mezi funkční a předmětnou specializací



Graficky je zde vyjádřeno to, co již bylo zmíněno verbálně: pokud se uplatňování funkční specializace v organizační struktuře zvyšuje a uplatňování předmětné specializace klesá (směřování zleva doprava), vede to, díky zvyšování produktivity práce a úspor z rozsahu, k poklesu nákladů na výkonné činnosti, a naproti tomu k růstu nákladů na činnosti řídicí v důsledku růstu kooperace. Pokud se naopak v organizační struktuře zvyšuje uplatňování předmětné specializace a uplatňování funkční specializace klesá (směřování zprava doleva), vede to k poklesu nákladů na řídicí činnosti a růstu nákladů na činnosti výkonné. Optimální je taková proporce mezi uplatněním obou principů, kdy jsou celkové náklady minimální.

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

Je nutno poznamenat, že při výrazném uplatnění principu funkční specializace může dojít v rámci organizace k tak rozsáhlé a složité kooperaci, že růst nákladů na řízení začne akcelerovat. Nicméně ani tyto prudce rostoucí náklady nezabrání snižování schopnosti takto rozsáhle kooperující celek uřídít. Jak je naznačeno na obrázku 2.18 čárkovanými čarami, bude za takové situace, a to v důsledku různých poruch řízení vedoucích například ke snižování vytižení kapacit, nedodržování dodacích podmínek, ke ztrátě zákazníků apod., docházet k opětovnému navyšování nákladů na výkonné činnosti a tím pádem i celkových nákladů. Velká organizace se tak může v důsledku příliš výrazného uplatnění principu funkční specializace dostat do vážných problémů.

**Poznámka:** Současná manažerská literatura označuje pojmem specializace to, co je v této publikaci nazýváno funkční specializací, a pokud se v manažerské literatuře píše o procesním řízení či procesním principu, pak se má zpravidla na mysli to, co je v této publikaci nazýváno předmětnou specializací. Z některých tendenčních formulací obsažených v současné manažerské literatuře si čtenář může učinit nepřesný závěr v tom smyslu, že organizování podle podobnosti činností (funkční specializace) je něco překonaného, co má být postupně nahrazeno organizací podle procesů (předmětnou specializací). Je sice pravdou, že dlouhodobý proces rozšiřování a prohlubování specializace podle činností (často symbolizovaný názory F.W. Taylora) vedl patrně ve většině případů k takovým organizačním strukturám, které by se na schematickém znázornění na obrázku 2.18 nalézaly dosti napravo od optimální proporce. Nejde však v žádném případě o všeobecné nahrazení funkční specializace specializací předmětnou, ale o trend hledat v nových podmínkách, vyznačujících se zejména velkou dynamikou prostředí organizací, novou optimální proporcí mezi funkční a předmětnou specializací. Je evidentní, že ve větším počtu případů půjde o posun ve prospěch předmětné specializace, nikoliv však o její totální dominanci nad specializací funkční.

## 2.4.2 Rozpětí řízení

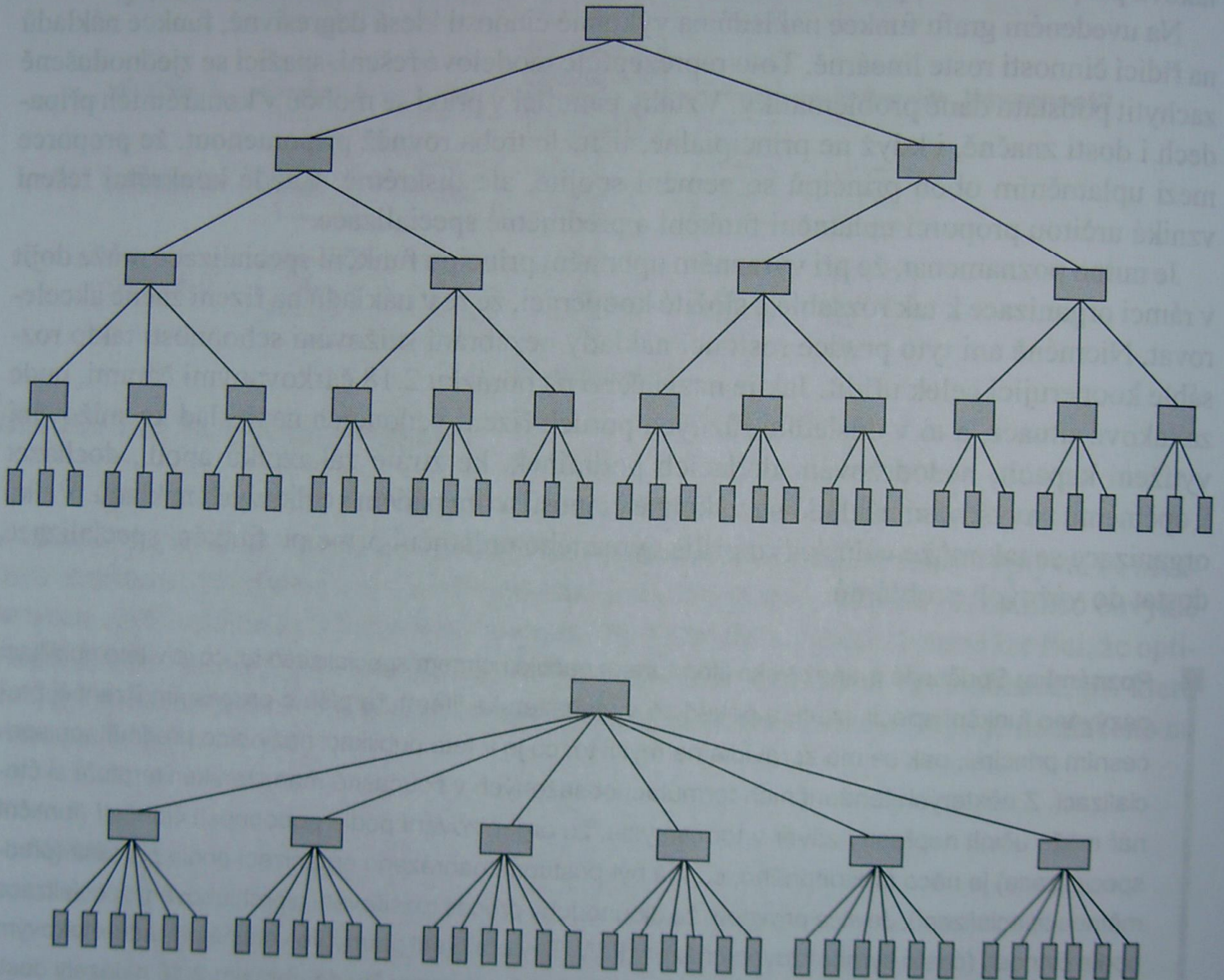
Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar útvarové struktury a poměry v ní panující velmi podstatně. Jak jsme již uvedli, rozpětí řízení je počet pracovníků přímo podřízených vedoucímu. Na obrázku 2.19 jsou pro srovnání uvedeny dvě útvarové struktury. Počet pracovníků na nultém stupni řízení je stejný. Liší se však rozpětím řízení.

V prvním případě je průměrná hodnota rozpětí řízení nízká (2,84), což vede k vysoké útvarové struktuře. Pro řízení 36 pracovníků na nultém stupni řízení je zapotřebí devatenácti



vedoucích figurujících na čtyřech stupních řízení. Je zřejmé, že toto řešení je nákladné, řídicí řetězce, tj. komunikační kanály po linkách nadřízenosti a podřízenosti, jsou dlouhé. Řízení je těžkopádné, přenos informací je zdlouhavý, dochází ke zkreslování přenášených informací.

Ve druhém případě je průměrná hodnota rozpětí řízení podstatně vyšší (6). To vede k nízké útvarové struktuře. Pro řízení 36 pracovníků na nultém stupni řízení je zapotřebí jen sedmi vedoucích a dva stupně řízení. Daná konfigurace je méně nákladná, řídicí řetězce jsou kratší. Řízení je pružnější, přenos informací rychlejší.



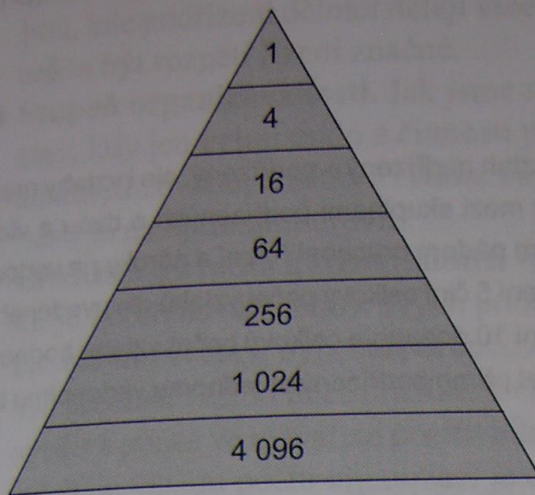
Obr. 2.19 Vysoká a nízká útvarová struktura

### Příklad

Pro ilustraci vztahu mezi rozpětím řízení, počtem stupňů řízení a intenzitou řízení uvádíme modelový příklad znázorněný na obrázku 2.20. Pro zajištění maximální názornosti předpokládáme, že rozpětí řízení je na všech stupních řízení a u všech řídicích pracovníků stejné, a dále, že všechny řídicí řetězce jsou stejně dlouhé. Jde o velkou organizaci, kde na nultém stupni řízení je 4 096 výkonných pracovníků. Ve variantě zobrazené vlevo je rozpětí řízení 4, což vyžaduje 1 365 řídicích pracovníků a 6 stupňů řízení. Naproti tomu ve variantě zobrazené vpravo je rozpětí řízení 8, což vyžaduje pouze 585 řídicích pracovníků a 4 stupně řízení.

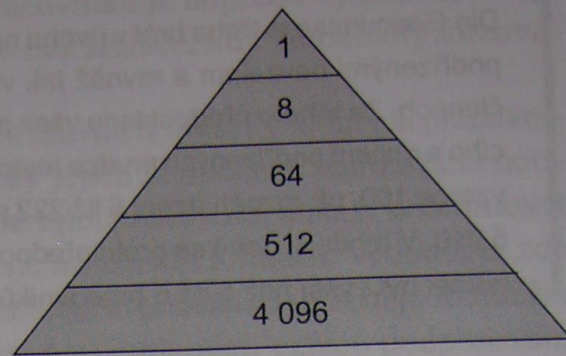


Malé rozpětí řízení



Rozpětí řízení = 4  
 Počet stupňů řízení = 6  
 Intenzita řízení = 0,333

Velké rozpětí řízení



Rozpětí řízení = 8  
 Počet stupňů řízení = 4  
 Intenzita řízení = 0,143

$$\text{Intenzita řízení} = \frac{\text{počet řídicích míst}}{\text{počet výkonných míst}}$$

**Obr. 2.20** Vztah mezi rozpětím řízení, počtem stupňů řízení a intenzitou řízení

Zdroj: Schulte – Zurhausen (1995), upraveno autorem

Lze tedy shrnout: Vysoké útvarové struktury s malým rozpětím řízení jsou méně vhodné než struktury nízké s velkým rozpětím řízení, a to proto, že:

- vyžadují více vedoucích pracovníků,
- řízení se odehrává na více stupních.

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

Jsou-li nízké útvarové struktury výhodnější než vysoké, můžeme se ptát, proč nejsou uplatňovány pouze tyto. Důvodem je skutečnost, že rozpětí řízení je limitováno. Řízení činnosti podřízených pracovníků vyžaduje nemalý čas a nemalé úsilí. Možnosti člověka nejsou neomezené, a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí.

**Poznámka:** Stanovení počtu přímo podřízených je klasické téma managementu. Již ve třicátých letech minulého století vytvořil V. A. Graicunas<sup>21</sup> matematický vzorec, který dává do relace počet podřízených a počet vztahů, kterým by měl při řízení věnovat vedoucí pozornost.

<sup>21</sup> Graicunas, V. A.: Relationship in organization, In: Gulick, L. – Urwick, L.: *Papers on the science of administration*. New York 1937, s. 181–187. Citováno dle Steinmann – Schreyögg (1993)



$$R = n \times (2^{n-1} + n - 1)$$

(2-1)

kde  $R$  je počet vztahů  
 $n$  je počet podřízených

Dle Graicunase je třeba brát v úvahu nejen vzájemný vztah nadřízený – podřízený, ale i vztahy mezi podřízenými navzájem a rovněž tak vzájemné vztahy mezi skupinami podřízených o dvou a více členech. Za tohoto předpokladu však počet vztahů a tím pádem pracnost řízení a nároky na vedoucího s růstem podřízených prudce rostou. Při rozpětí řízení 5 činí celkový počet vztahů dle uvedeného vzorce 100, při rozpětí řízení 6 již 222 a při rozpětí řízení 10 dosahuje celkový počet vztahů hodnoty 5 210. V tehdejší době se proto předpokládalo, že počet přímo podřízených jednomu vedoucímu by neměl být vyšší než 5 až 6 pracovníků.

Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, však není úměrný pouze počtu vztahů, které připadají při řízení skupiny podřízených v úvahu. Závisí na řadě dalších faktorů, z nichž k nejdůležitějším patří:

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího pracovníka, jeho zkušenostech, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to nejrůznější činnosti koncepčního charakteru. Může to však být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související například s rozvojem jeho kvalifikace. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací dané organizace.
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž. Je třeba uvést, že podíl zajímavé, tvůrčí práce, ke které mohou mít zaměstnanci pozitivní vztah, postupně roste, a to na úkor práce nezajímavé, rutinní, devastující, do které je třeba zaměstnance nutit. V organizacích se navíc stále více dbá na rozvoj kvalifikace a zejména motivace pracovníků. Z důvodu existence tohoto trendu působí daný faktor ve prospěch zvětšování rozpětí řízení.
- **Míra samostatnosti podřízených.** V případě, že je míra samostatnosti podřízených malá, musí se vedoucí pracovník zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam, kde je naopak míra samostatnosti velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího výrazně sníženo. Z důvodu úzké souvislosti s předchozím faktorem působí i tento faktor ve prospěch zvětšování rozpětí řízení.
- **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 řízení kolektivu, kde práce všech jeho členů je v podstatě stejná, rutinní, opakující se charakter a je bezesporu snazší a časově méně náročná než řízení za podmínek, kde každý z podřízených vykonává odlišnou, neopakovanou a složitou tvůrčí práci. Působení tohoto faktoru je zpravidla v organizaci diferencované. Vysoká různorodost a složitost práce podřízených bývá obvykle na úrovni top managementu, což je pro



velikost rozpětí řízení silně limitující. Na druhé straně v provozech s hromadnou výrobou, kde podřízení dělníci dělají víceméně stejnou, standardizovanou jednoduchou práci, může být rozpětí řízení značné.

- **Stupeň organizovanosti.** Jak jsme se již výše zmínili, nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti podřízených pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni.
- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.** Jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků je koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová. Pokud kooperující pracovníci dokáží koordinovat své činnosti cestou horizontálních vztahů v převážné míře sami a funkce vedoucího zde spočívá pouze ve vytváření pozitivního prostředí, znamená to podstatné snížení jeho zátěže. Ve stále větším počtu organizací je trend k rozvíjení horizontálních vztahů podporován, což na zvětšování rozpětí řízení působí pozitivně.
- **Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na jeho osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary (blíže viz kapitola 2.4.3). Tato podpora přináší vedoucímu úsporu času a zvýšení výkonnosti, což může využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků. Na druhé straně je však třeba připomenout, že vedoucí štábních útvarů rozšiřují počet těch pracovníků, kteří jsou danému vedoucímu přímo podřízeni, tedy zvyšují jeho zátěž.
- **Stupeň automatizace řízení.** Vhodná aplikace informačních systémů a informačních technologií (IS/IT) oprostuje vedoucího pracovníka od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost. Rychlý rozvoj v této oblasti zvyšuje dostupnost a kvalitu informací a rychlost jejich přenosu a sdělování. To má na zvětšování rozpětí řízení pozitivní vliv.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího, než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru. Negativní působení situace, kdy přímo podřízení pracovníci se mohou nalézat i ve velmi vzdáleném teritoriu, bývá však v současné době ve značné míře eliminováno využíváním komunikační techniky a výše zmíněných informačních systémů.

Kolik tedy má mít vedoucí přímých podřízených? Bývá připomínáno pravidlo „jedné ruky“<sup>22</sup>, které říká, že stejně tak jako ruka ovládá pět prstů by měl vedoucí přímo řídit pět podřízených. Empirické průzkumy však nasvědčují tomu, že jde o veličinu, která bývá v současné praxi zpravidla vyšší. Na úrovni top managementu se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, naproti tomu na prvním stupni řízení, u mistrů v dílnách výrobních podniků, se setkáváme i s počtem 25 až 35 přímo podřízených pracovníků. Na úrovni vedoucích oddělení v oblasti administrativy se naopak počet podřízených pohybuje kolem pěti. Od uvedených hodnot však existují 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 maximalizace rozpětí řízení. Jde tedy zejména, jak jsme již naznačili, o zvyšování kvalifikace a motivace podřízených, zvyšování míry jejich samostatnosti, zvyšování intenzity a kvality horizontálních vztahů, zlepšování a rozšiřování využití informačních systémů a informač-

22 Odvozené z výše uvedených prací V. A. Graicunase



ních technologií, zlepšování a rozšiřování podpory ze strany štábních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených apod.

Nicméně, jak již bylo uvedeno, rozpětí řízení je limitováno a překročení tohoto limitu vede k přetížení vedoucího pracovníka, tedy 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 útvary, které umožňují úsporu počtu řídicích pracovníků, řízení zjednodušují, zlevňují a zkvalitňují. Dlužno na tomto místě poznamenat, že v praxi existuje jednoznačný **trend od vysokých útvaryových struktur ke strukturám nízkým**. Zatímco dříve se převážně uplatňovaly vysoké struktury s mnoha stupni řízení a s dominancí vertikálních vztahů, moderní útvaryové struktury jsou nízké, s malým počtem stupňů řízení a s tendencí k posilování významu horizontálních vztahů.

### Příklad

V rámci výzkumu konkurenceschopnosti organizací sídlících v České republice<sup>23</sup> směřovala jedna z otázek na počet stupňů řízení v hlavním řídicím řetězci „ředitel podniku – dělník hlavní výroby“.

V rámci prvního šetření, které se týkalo reprezentativního vzorku 422 podniků z odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví bylo zjištěno, že průměrný počet stupňů řízení dosahuje u malých podniků s počtem 50–99 zaměstnanců hodnoty 2,89, u středních podniků s počtem 100–249 zaměstnanců hodnoty 3,14 a v případě velkých podniků s počtem 250 a více zaměstnanců hodnoty 3,58. Pouze u tří podniků byl udán počet stupňů řízení 6 a u jednoho 7.

V rámci druhého šetření, které se týkalo reprezentativního vzorku 252 podniků z dalších odvětví jako například zemědělství, výroby a rozvodu elektřiny, plynu a vody, obchodu, dopravy, spojů apod. byl průměrný počet stupňů řízení nižší. U malých podniků dosahoval hodnoty 2,03, u středně velkých podniků hodnoty 2,63 a u velkých podniků hodnoty 2,93. Nejvyšší počet stupňů řízení – 7 – byl evidován pouze u jednoho podniku.

### 2.4.3 Dělbá pravomoci

V daném kontextu se budeme zabývat dělbou pravomoci v horizontální dimenzi, což souvisí s otázkou jednolíniového či vícelíniového řízení.

Při pojednání o rozpětí řízení jsme implicitně předpokládali jednolíniové řízení, tedy jednoznačné uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Je třeba však uvést, že tento princip se v takto striktní podobě uplatňuje pouze v některých případech. Ve většině případů však dochází, a to záměrně, k jeho narušování, což vede k situaci, že pracovník je podřízen ne pouze a jednoznačně jednomu nadřízenému, ale v menší či větší míře i dalším vedoucím. V návaznosti na tuto skutečnost lze útvaryové struktury členit na:

- tradiční útvaryové struktury,
- cílově-programové útvaryové struktury.



Tradiční útvary bývají dále členěny na:

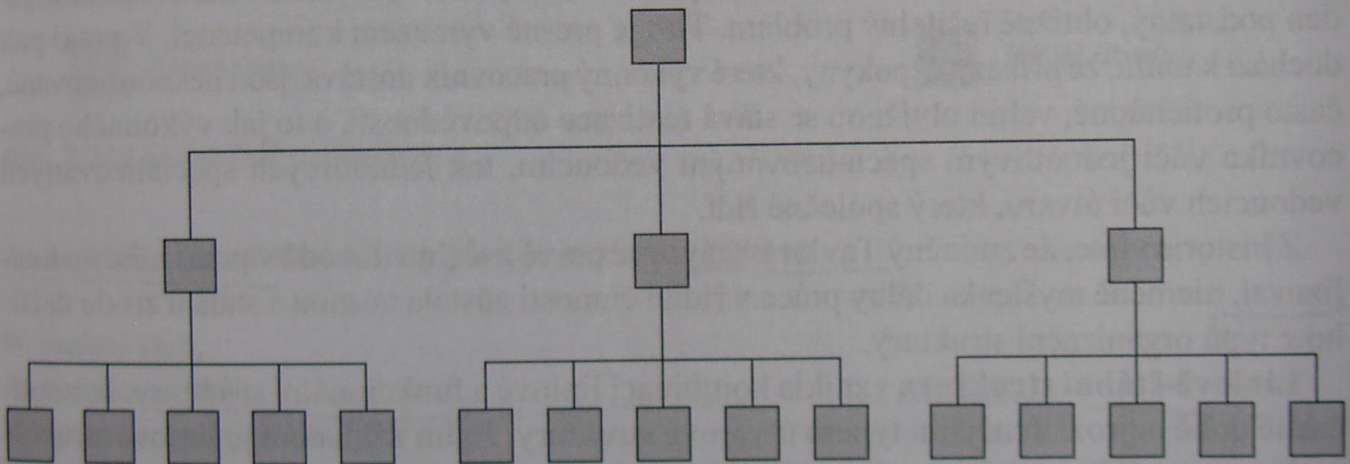
- liniové struktury,
- funkcionální struktury,
- liniově-štábní struktury.

Cílově-programové útvary je možno dále členit na:

- projektovou koordinaci,
- projektové struktury,
- maticové struktury.

## Tradiční útvary struktury

**Liniová struktura** (též jednoliniová struktura) je nejstarším typem útvary struktury. Jako jediná z výše jmenovaných struktur je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu přímo podřízených pracovníků. Vedoucí má nedělitelnou pravomoc vůči jemu svěřenému útvaru a zároveň také nese za tento útvar nedělitelnou odpovědnost. Jedná se o komplexní řízení daného útvaru.



Obr. 2.21 Liniová struktura

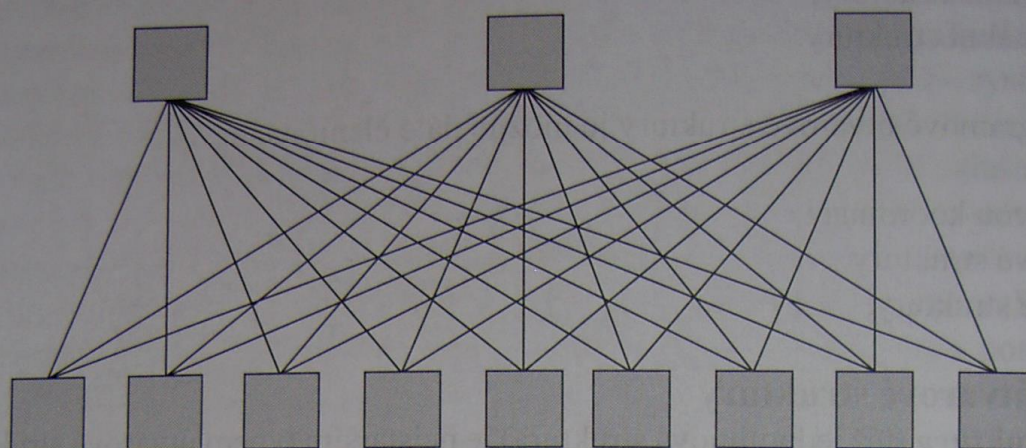
Máme tedy co do činění s „čistou“ hierarchickou strukturou, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy. Organizační schéma liniové struktury je uvedeno na obrázku 2.21.

Liniovou strukturu můžeme považovat již za historicky překonanou. Pokud se v současné praxi vyskytuje, pak se jedná o velmi malé organizace, zabývající se velmi jednoduchou činností. Dlouhodobý trend zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací, a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností způsobuje v liniové organizační struktuře nepřekonatelné problémy.

**Funkcionální struktura** (též víceliniová struktura) se zmíněné problémy snaží řešit dělbu práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti 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 spe-



cializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně apod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obrázku 2.22.



Obr. 2.22 Funkcionální struktura

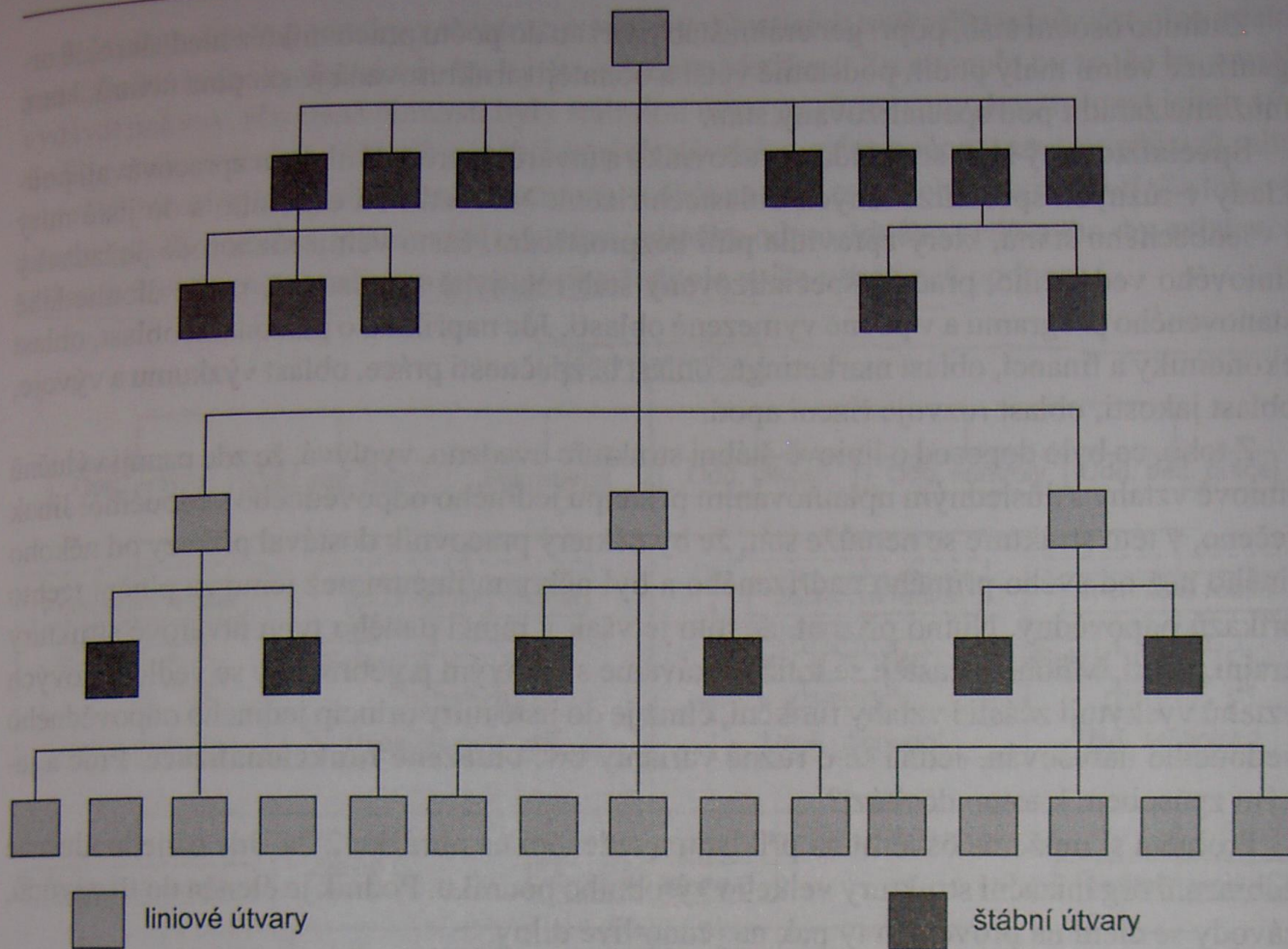
I když na obrázku z důvodu přehlednosti uvádíme pouze tři specializované vedoucí (a ne Faylorových osm), změt čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími s sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. 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.

**Liniově-štábní struktura** vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury. Je v současné době nejrozšířenějším typem útvarové struktury. Jejím základem 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.

Organizační schéma liniově-štábní struktury je na obrázku 2.23. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popř. útvarů či 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, jemuž je podřízen, 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 vedoucími 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.





Obr. 2.23 Liniově-štábní struktura

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

- osobní štáb,
- všeobecný štáb,
- specializovaný štáb.

**Osobní štáb** tvoří u vedoucích na nižším stupni řízení sekretářka, resp. asistent či asistentka. Na nejvyšších stupních řízení je tvořen sekretariátem, složeným 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.

**Všeobecný štáb** se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, jako například štáb generálního ředitele velkého podniku, nebo v úřadech centrálních orgánů státní správy, jako například štáb premiéra na úřadu vlády apod. Do všeobecného štábu patří funkce asistentů a poradců. Pracovníci všeobecného štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, které nemůže zadat specializovaným štábům nebo nižším liniovým vedoucím, mohou ho zastupovat při některých důležitých jednáních apod.

Pracovníci všeobecného štábu mohou též zajišťovat spojení mezi liniovým vedoucím (např. generálním ředitelem) a jeho specializovanými štáby, zvláště když je specializovaných štábů větší počet. Mohou koordinovat činnost těchto štábů a řešit jejich vzájemná nedorozumění či kolize. Dále analyzovat materiály zpracovávané těmito štábními útvary, opatřovat je komentáři a připravovat je tak pro rozhodování liniového vedoucího.



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

**Specializovaný štáb** se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých specializovaných oblastech řízení. Na rozdíl od osobního a do jisté míry i všeobecného štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu a 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 apod.

Z toho, co bylo doposud o liniově-štabní struktuře uvedeno, vyplývá, že zde panují výlučně liniové vztahy s důsledným uplatňováním principu jediného odpovědného vedoucího. Jinak 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 však v rámci daného typu útvarové struktury krajní pojetí. Mnohem častěji se totiž setkáváme s takovým pojetím, kdy se vedle liniových vztahů vyskytují zčásti i vztahy funkční, čímž je do jisté míry princip jediného odpovědného vedoucího narušován. Jedná se o různé varianty tzv. **omezené funkcionalizace**. Proč a jakým způsobem k tomu dochází?

Problém si můžeme osvětlit na příkladu uvedeném na obrázku 2.24. Jde o zjednodušené zobrazení organizační struktury velkého výrobního podniku. Podnik je členěn do tří závodů, závody se člení na provozy a ty pak na jednotlivé dílny.

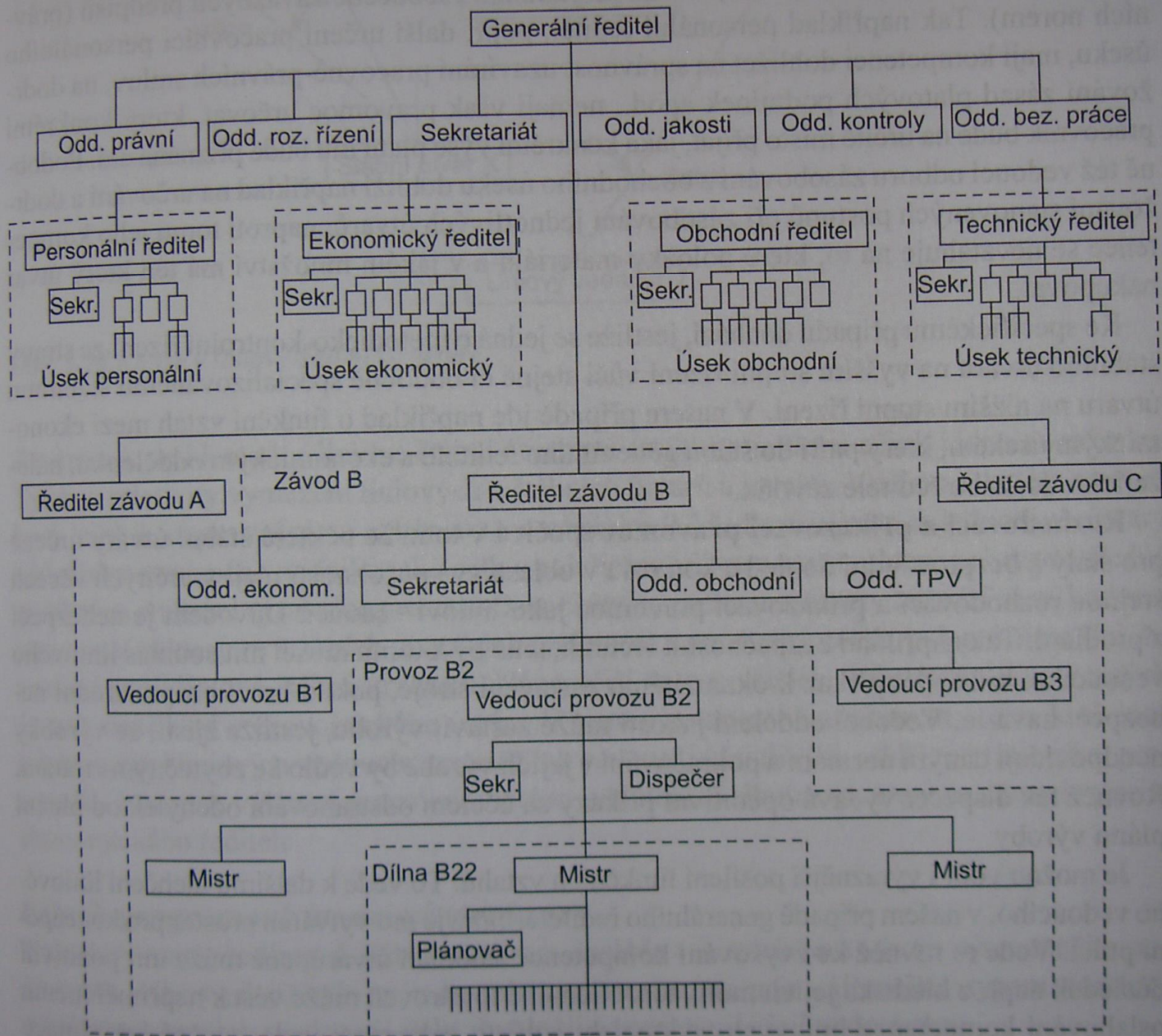
Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé závodů, vedoucí provozů a mistři. Výkonní pracovníci v dílnách reprezentují nultý stupeň řízení. Ostatní útvary, resp. pracovní místa tvoří štáb. Velikost a struktura štábů liniových vedoucích je diferencovaná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

Generální ředitel tohoto podniku má celkem 13 přímo podřízených útvarů. Z toho většina – 9 útvarů – jsou útvary specializovaného štábu. Jsou to: oddělení právní, oddělení rozvoje řízení, oddělení jakosti, oddělení kontroly, oddělení bezpečnosti práce, dále pak personální úsek, ekonomický úsek, obchodní úsek a technický úsek.

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 apod. 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 vykonává řadu dalších služeb. Příklady těchto služeb, orientovaných jednak na podporu řídicí práce přímo nadřízeného manažera, jednak (jako určitý, s tím související produkt) na vykonávání určitých administrativních činností pro všechny útvary podniku, bychom mohli jmenovat též u ostatních útvarů specializovaného štábu.



Pokud by všechny vztahy z těchto činností vyplývajících měly důsledně vést přes 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.



Obr. 2.24 Liniově-štábní struktura velkého podniku

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 popřípadě i příkazy. Tato pravomoc štábních útvarů musí být zakotvena v organizačním řádu nebo v jiné vnitřní normě organizace. Tímto v dané struktuře vznikají vedle **základních liniových** vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vybavených všeobecnou pravomocí, vztahy **doplňkové – funkční**, vybavené dílčí, specializovanou pravomocí.



Tyto funkční vztahy mohou obsahovat:

- metodicko-kontrolní pravomoc,
- rozhodovací a příkazovací pravomoc.

**Metodicko-kontrolní pravomoc** umožňuje štábním útvarům vykonávat vůči útvarům podniku metodicko-kontrolní řízení. Jde o dohled nad realizací určitých postupů vyplývajících z vnitřních organizačních norem, v řadě případů též všeobecně závazných předpisů (právních norem). Tak například personální ředitel, popř. další určený pracovníci personálního úseku, mají kompetenci dohlížet na správnost uzavírání pracovních smluv, 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 stanovených postupů při zásobování jednotlivých útvarů, naproti tomu jeho kompetence se nevztahuje na to, které položky materiálu a v jakém množství má ten který útvar 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 závodu.

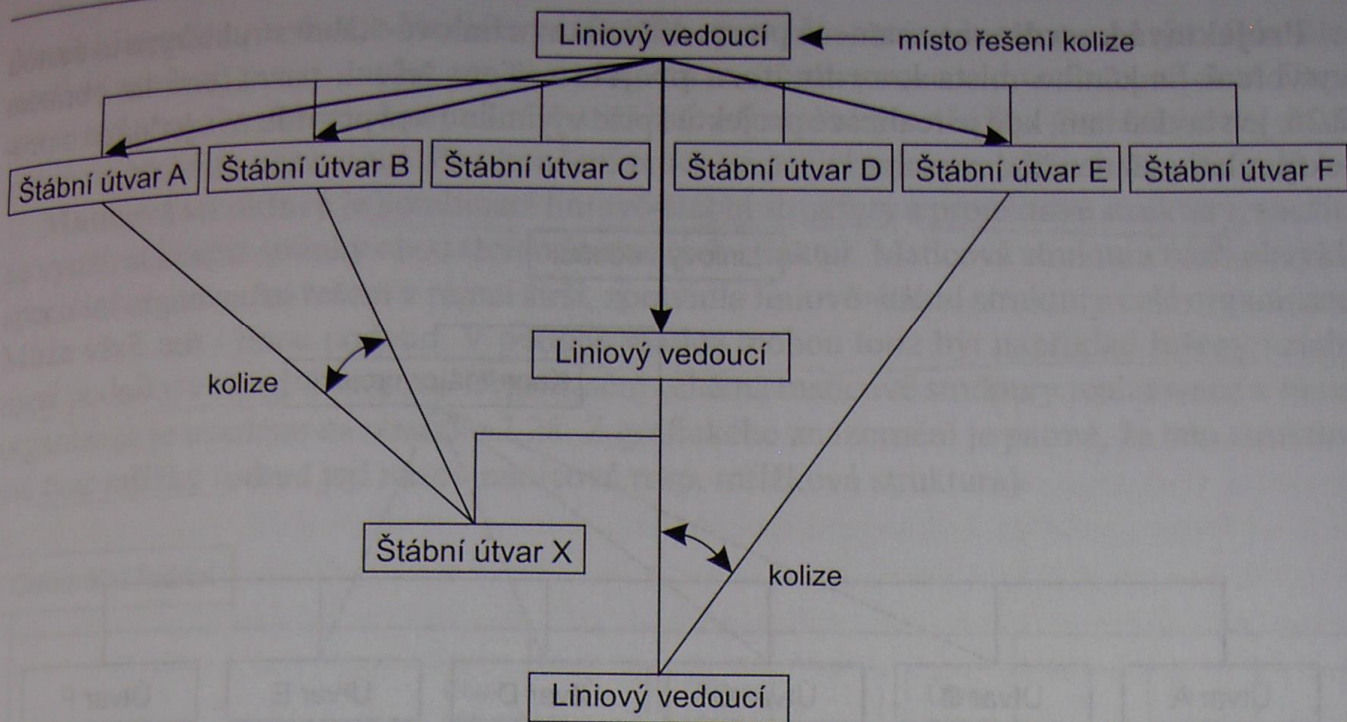
**Rozhodovací a příkazovací pravomoc** spočívá v tom, že některé štábní útvary určené pro stálý a bezprostřední dohled a kontrolu v oblasti své působnosti mají v určitých věcech stejnou rozhodovací a příkazovací pravomoc jako linioví vedoucí. Důvodem je nebezpečí z prodlení. Tak například bezpečnostní technik, aniž by k tomu musel mít souhlas liniového vedoucího, může dát příkaz k okamžitému zastavení stroje, pokud hrozí bezprostřední nebezpečí havárie. Vedoucí oddělení jakosti může zastavit výrobu, jestliže zjistí, že výrobky neodpovídají daným normám a pokračování v jejich výrobě by vedlo ke zbytečným ztrátám. Rovněž tak dispečer vydává operativní příkazy za účelem odstraňování odchylek od plnění plánu výroby.

Je možno volit i výraznější posílení funkčních vztahů. To vede k dalšímu ulehčení 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 může vést k nepřiměřenému oslabování kompetence liniových vedoucího, vzrůstu nebezpečí nedostatečné koordinace činnosti jednotlivých štábních útvarů a ve svých důsledcích k četným kolizím. Tyto kolize, jak je uvedeno na obrázku 2.25, je kompetentní řešit ten liniový vedoucí, který je nadřízený oběma místům, mezi kterými ke kolizi došlo.

Při striktním dodržování principu jediného odpovědného vedoucího dochází k zahlcení koordinačních míst na postech vyšších liniových vedoucího, s hrozbou kolapsu. Naopak při překročení přiměřené míry funkcionalizace dochází k desintegraci řízení organizace. Ta se může dostat do vleku sledování partikulárních cílů specializovaných štábů, což oslabuje její schopnost naplňovat cíle celkové.

Je proto třeba se vyvarovat obou těchto extrémů. Vztah mezi linií a štábem je nutno velmi citlivě „vybalancovat“, a to se zřetelem ke specifickým podmínkám dané organizace, mimo jiné i s ohledem na neformální vztahy zúčastněných osob z řad štábních specialistů a liniových vedoucího.





Obr. 2.25 Kolize v liniově-štábní struktuře

Závěrem k problematice liniově-štábní útvarové struktury je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štábních útvarů a vztahů. Vraťme se v této souvislosti ještě k organizačnímu schématu na obrázku 2.24. Posuzujeme-li jednotlivé útvary z hlediska uvedeného podniku jako celku, pak liniové útvary jsou ty, které se bezprostředně podílejí na realizaci výrobního procesu. Ostatní útvary patří mezi útvary štábní. Pokud budeme posuzovat některý ze štábních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štábní strukturu. Názornější to je u větších, bohatěji strukturovaných útvarů, například u ekonomického úseku. V tomto, autonomně nazíraném celku, je ekonomický ředitel liniovým vedoucím, rovněž tak vedoucí jednotlivých oddělení; liniovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

### Cílově-programové útvarové struktury

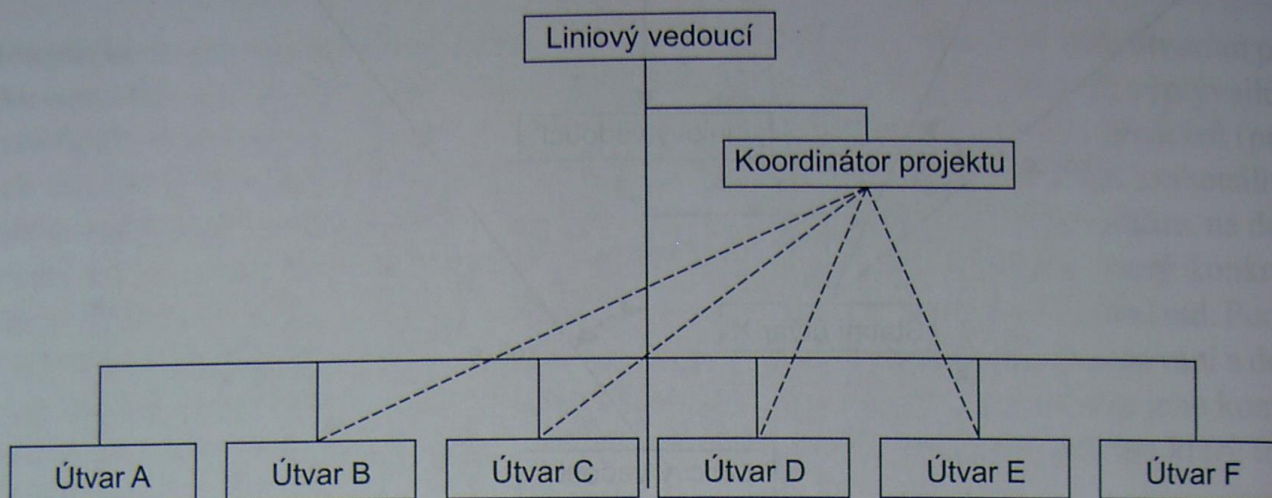
Navzdory tomu, že liniově-štábní struktura dosáhla v historickém vývoji významného postavení a je dnes, jak již bylo na jiném místě poznamenáno, nejrozšířenějším typem struktury s řadou nesporných předností, stále zřetelněji se projevují i její nedostatky.

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 však 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 rychle a efektivně realizovat 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 patří zejména projektová koordinace, projektová organizační struktura a maticová organizační struktura.



**Projektová koordinace** znamená pouze dílčí úpravu liniově-štabní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu**. Toto řešení, naznačené na obrázku 2.26, je vhodné tam, kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu.

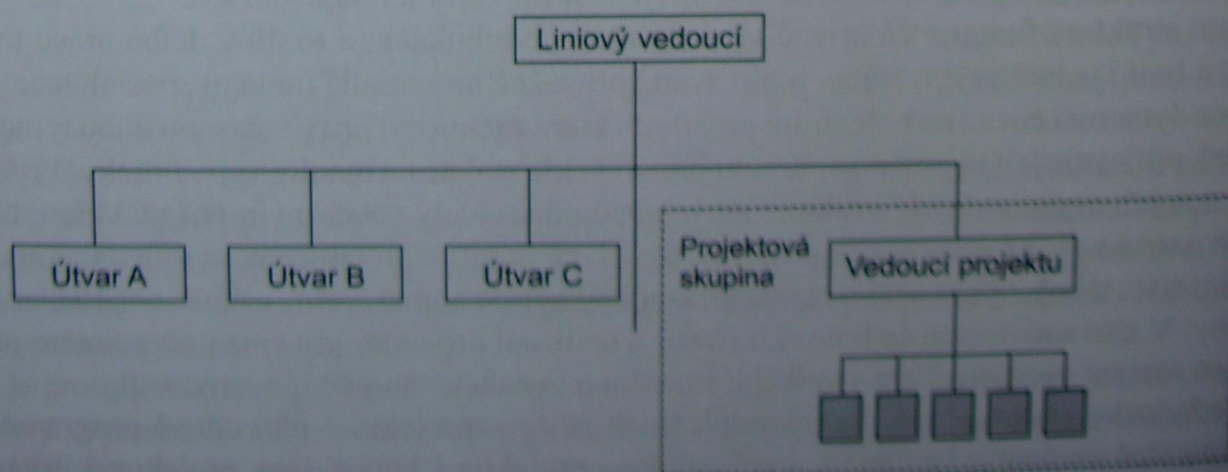


Obr. 2.26 Projektová koordinace

Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu, zejména pak koordinovat kooperační vztahy mezi jednotlivými útvary organizace (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 musí své záměry prosazovat buď neformálně využitím své odborné autority, nebo formálně prostřednictvím nadřízeného liniového vedoucího.

**Projektová struktura** představuje takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štabního typu, vytvářejí pro přípravu a realizaci projektů speciální útvary. Toto řešení, znázorněné na obrázku 2.27, je vhodné 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 skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu odpovídá její personální složení. 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.

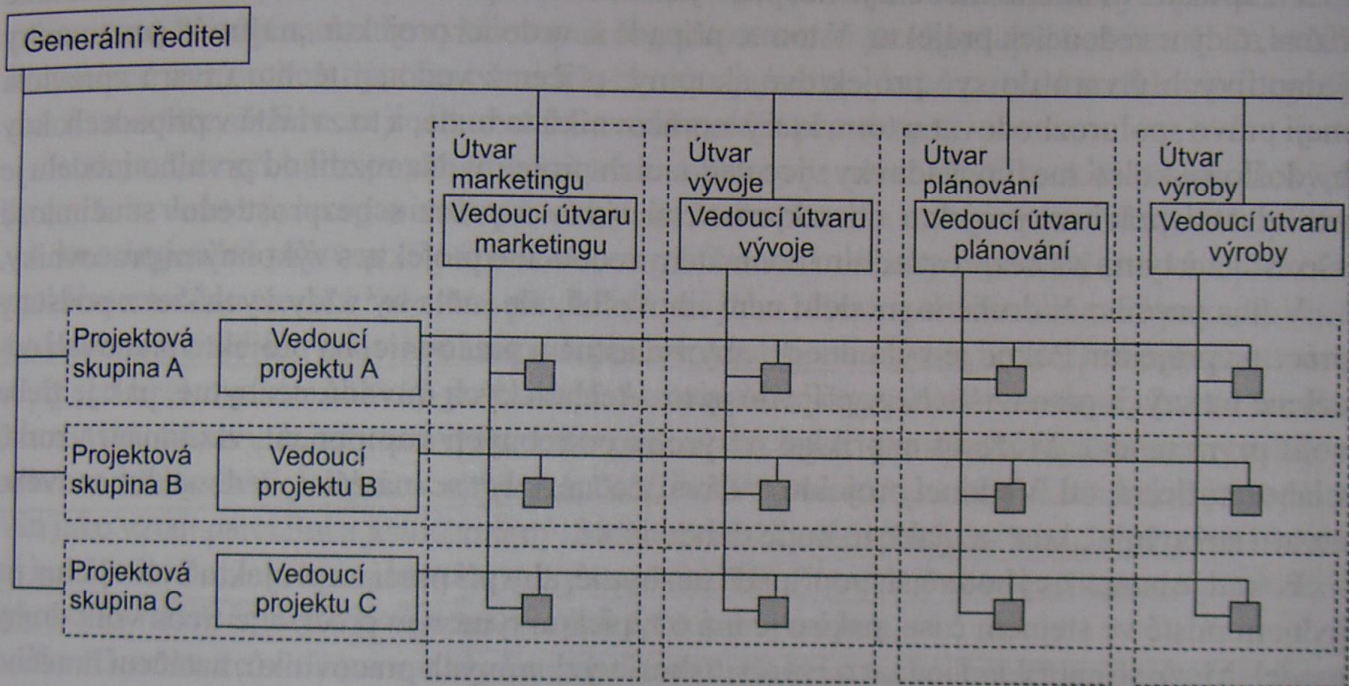


Obr. 2.27 Projektová struktura



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

**Maticová struktura** je kombinací liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto útvarových struktur. Maticová struktura tvoří obvykle speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní struktury celé organizace. Může však mít i jinou podobu. V podobě matice mohou totiž být například řešeny vztahy mezi podniky v rámci koncernu. Organizační schéma maticové struktury realizované v rámci organizace je uvedeno na obrázku 2.28. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová resp. mřížková struktura).



Obr. 2.28 Maticová struktura

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány kmenové útvary, v našem případě se jedná o útvar marketingu, útvar vývoje, útvar plánování a útvar výroby. Ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány dočasné projektové skupiny, v našem případě jde o projektovou skupinu A, B a C, realizující například projekty obchodní a technické přípravy nových výrobků.

Kmenové útvary dodávají zdroje, projektové skupiny realizují projekty. Vedoucí kmenových útvarů zodpovídají za dostupnost, kvalitu a rozvoj lidských a dalších zdrojů. Povinností vedoucích kmenových útvarů je tedy vytvářet kapacity pro realizaci projektů. Vedoucí projektů naproti tomu zodpovídají za včasnou a kvalitní realizaci projektů, a to na základě efektivního využívání těchto kapacit.

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

Je evidentní, že i zde, jako vždy když není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může



dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené.

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomoci a odpovědnosti mezi vertikální a horizontální 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 kmenových útvarů. V tomto případě si vedoucí projektu „objednává“ práci u jednotlivých útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat, kdo konkrétně bude tuto práci vykonávat. To určuje vedoucí kmenového útvaru. Vedoucí projektu v některých případech ani nebývá v bezprostředním kontaktu s pracovníky, kteří na projektu pracují, a za této situace vlastně ani k vytvoření projektové skupiny v pravém slova smyslu nedochází.

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

Volba prvního či druhého modelu není libovolná, ale měla by vždy vycházet z podstaty práce na projektu. Pokud je výhodnější, aby zúčastnění pracovníci na projektu pracovali odděleně na svých pracovištích, popřípadě je to z technických důvodů nezbytné, pak je třeba volit první model. Může jít například o výrobu potřebných komponent, zkoumání vzorků v laboratořích apod. Vedoucí projektu zadává „co“ a „kdy“ se má dělat, vedoucí kmenového útvaru stanovuje „kdo“ a „jak“ to bude dělat.

Pokud je naopak výhodnější, popřípadě nezbytné, aby při práci na projektu byli všichni na jednom místě ve stejném čase, pak se jedná o typickou týmovou práci, a je třeba volit druhý model. Může se například jednat o tvůrčí diskusi výzkumných pracovníků, natáčení hraného filmu atd. Kompetence vedoucího projektu jsou v tomto případě silnější. Nejenže určuje „co“ a „kdy“ se má dělat, ale má i poměrně silný vliv na určení „kdo“ a „jak“ to bude dělat.

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 vlastních kapacit cestou investiční výstavby apod. Maticová struktura, v těchto případech obvykle sice nevelká, ale významná část celé útvarové struktury dané organizace, 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. Další z oblastí je realizace rozsáhlých a unikátních investičních celků, jakými mohou být dejme tomu velké elektrárny, dálnice, rozsáhlé komplexy budov atd. V neposlední řadě se pak jedná například o organizační práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností, tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury.

Aplikace maticové struktury je však možná i v jiných, podstatně odlišných typech úloh. Příkladem může být organizace velkých nadnárodních společností koncernového typu. Jed-



notlivé podniky jsou prvky rozsáhlé matice, jejíž jedna osa představuje řízení v rámci jednotlivých výrobních oborů, druhá osa pak řízení v rámci jednotlivých teritorií.

## 2.5 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Organizační struktura konkrétní organizace je vždy unikátním řešením. Neplatí totiž, že existuje jediná správná organizační struktura pro jakoukoliv organizaci a pro jakékoliv podmínky. Jedna a tatáž struktura může být v jedněch podmínkách vysoce efektivní, naopak v jiných podmínkách zcela nefunkční.

Neplatí však ani, že existují univerzální zásady, jejichž uplatnění vede vždy ke správnému řešení. Nelze proto například tvrdit, že menší počet stupňů řízení je vždy lepší než větší počet stupňů řízení, nebo že vyšší stupeň organizovanosti je vždy lepší než menší. Za určité konstelace sice mohou být tato tvrzení správná a jejich aplikace povede k efektivní organizační struktuře, ovšem za jiné konstelace může platit pravý opak.

Je zřejmé, že při koncipování organizační struktury je nutno přihlížet k řadě specifických podmínek, ve kterých organizace působí, resp. bude působit, což znamená důsledně aplikovat **kontingenční přístup**. Optimalizace organizační struktury je složitým a komplexním problémem. Manažerská literatura předkládá pro jeho řešení spíše jen rámcové poznatky než podrobnou metodiku, jak v konkrétních podmínkách přesně postupovat. Jsou většinou uváděny jen hlavní faktory, které je třeba při koncipování organizační struktury brát v úvahu. Mezi tyto faktory bývá zpravidla zařazována strategie, prostředí, technologie, velikost apod., od řady dalších bývá abstrahováno. Vliv faktorů na organizační strukturu je popisován jako vztah parciální a jednosměrný. Složitost reality ale spočívá v tom, že působení faktorů není parciální, ale komplexní, vztahy mezi faktory a strukturou bývají často oboustranné a existuje navíc četné ovlivňování daných faktorů navzájem.

S vědomím, že složitost reality lze postihnout jen zčásti, uvedme několik obecných poznatků a doporučení, které je vhodné vzít při koncipování organizační struktury v úvahu. Zaměříme se přitom na ty faktory, jejichž vliv na organizační strukturu lze považovat za významný. Jsou to:

- strategie, kterou organizace sleduje,
- technologie, pomocí které realizuje své produkty,
- teritorium, ve kterém organizace působí,
- velikost organizace,
- kultura organizace.

Vyjděme ze známého výroku Alfreda D. Chandlera<sup>24</sup>, že „struktura následuje strategii“. Jak jsme již výše připomněli, organizační struktura není cílem, nýbrž prostředkem. Organizace neexistuje kvůli struktuře, ale struktura existuje kvůli plnění cílů organizace. A právě cíle organizace, určující její směřování, jsou stěžejní součástí strategie.

V rámci **strategie** jde primárně o určení odvětví, resp. odvětvového segmentu, ve kterém bude organizace působit, dále pak o portfolio produkovaných výrobků či poskytovaných služeb.



V návaznosti na specifika daného odvětví jde následně o vědomou či intuitivní volbu některé z tzv. generických strategií<sup>25</sup>, kterými jsou strategie prvenství v nákladech, strategie odlišení a strategie zaměření.

\* **Strategii prvenství v nákladech** sleduje ta organizace, která se orientuje na úspory z rozsahu. Využíváním velkých, efektivních produkčních kapacit a v důsledku velkého objemu produkce dochází ke snižování režijních nákladů připadajících na jednotku, a tím i ke snižování celkových jednotkových nákladů. Nižší náklady umožňují nabízet produkty za nižší ceny, což vede ke zvýšené poptávce. Organizace zaměřuje své výrobky či služby na velké zákaznické segmenty. Strategie je uplatnitelná pro hromadnou produkci ve stabilních podmínkách.

V rámci této strategie je dáována přednost požadavku zvyšování produktivity práce a snižování nákladů před schopností pružného přizpůsobování měnícím se podmínkám. Při koncipování organizační struktury to znamená, že by měla být dáována přednost uplatnění principu funkční specializace, který vede ke zhrmadňování realizace stejných, resp. podobných činností s možností využití koncentrovaných kapacit, s cílem zvyšování produktivity a snižování nákladů. Široké uplatnění principu funkční specializace však vyžaduje větší centralizaci řízení. Vzhledem k vysoké opakovatelnosti činností a celkové stabilitě prostředí je vhodné realizovat vyšší stupeň organizovanosti. Realizace činností je tak ve většině oblastí determinována poměrně podrobnými předpisy. Významnou složkou činnosti vedoucího je kontrola dodržování těchto předpisů. Prostor pro tvůrčí práci výkonných pracovníků je poměrně malý. Opakovanost činností a opora ze strany podrobně zpracovaných předpisů vytváří předpoklady pro snižování počtu stupňů řízení.

\* **Strategie odlišení** spočívá v realizaci výrobků či služeb, které jsou svým způsobem unikátní. Tato unikátnost se obráží zejména v tom, jak daný produkt naplňuje specifické potřeby a individuální přání stávajících či budoucích zákazníků. Za unikátnost a individuální přístup lze požadovat vyšší cenu. Implementace této strategie zpravidla vyžaduje tvůrčí podnikatelský přístup, špičkovou úroveň výzkumu a vývoje, silný marketing a vysokou kvalitu produkce. Zejména pak vyžaduje pružné reagování na měnící se podmínky.

Při aplikaci strategie odlišení je dáována přednost požadavku unikátnosti a pružné reakce na měnící se poptávku před snižováním nákladů. To znamená, že při koncipování organizační struktury je vhodné dát přednost uplatnění principu předmětné specializace, jehož aplikace vede k seskupování činností vedoucích k realizaci určitého produktu. To podporuje orientaci na zákazníka a umožňuje decentralizaci řízení prostřednictvím vytváření relativně autonomních jednotek – divizí. S ohledem na nízkou opakovatelnost většiny činností a celkovou dynamiku prostředí je vhodný poměrně nízký stupeň organizovanosti. Předpisy by měly být jen rámcové, naproti tomu prostor pro tvůrčí práci by měl být značný. Daná strategie vyžaduje kvalifikovanou, kreativní a přitom loajální pracovní sílu, což má pozitivní vliv na snižování počtu stupňů řízení.

\* **Strategie zaměření** představuje snahu o realizaci strategie prvenství v nákladech, nebo strategie odlišení, ale pouze na úzce vymezeném tržním segmentu. Jediným specifickým této strategie, které může mít svébytný vliv na koncipování organizační struktury, je úzký tržní segment. Ostatní vlivy jsou shodné buď se strategií prvenství v nákladech, nebo se strategií odlišení.

Každé odvětví má svoji specifickou **technologii**. Technologii chápeme jako zpracovatelský proces, který organizace používá pro transformaci vstupů na požadované výstupy.

<sup>25</sup> Bliže Porter (1980), s. 35 a n.



V dané souvislosti je třeba připomenout, že technologie se nevztahují pouze k procesům materiální výroby, ale i k nejrůznějším službám. Nejde tedy jen o technologii těžby nerostů, výroby počítačů, obuvi nebo potravin, ale též například o technologii bankovních služeb, výkonu veřejné správy, ošetřování pacientů či vzdělávání studentů.

Technologie vyplývají z fyzikálních, chemických, technických, biologických, psychologických a jiných determinant zpracovatelských procesů a mohou se mezi odvětvími, ale i v rámci nich, dosti podstatně lišit.

Některé technologie vyžadují kontinuální proces, kde by jakákoliv přetržka vedla buď ke znehodnocení realizovaného produktu, nebo ke snižování efektivnosti jeho realizace. Jiné technologie naopak tolerují přetržitost tohoto procesu, resp. ji přímo vyžadují. Některé technologie nejsou náročné na vybavení technikou, jiné naopak vyžadují náročné a specializované technické zabezpečení. Jsou případy, kdy dané činnosti je nutno z technických a ekonomických důvodů realizovat na velkokapacitních zařízeních, tedy ve „velkém rozsahu“, protože realizace v „malém rozsahu“ je buď neefektivní, nebo z technických důvodů není vůbec možná.

V tomto smyslu technologie vytváří prvotní strukturu činností, kterou je následně třeba dále strukturalizovat z hlediska organizačního. Zde přichází na řadu aplikace principu funkční a předmětné specializace. Pokud technologie vyžaduje kontinuitu, je třeba aplikovat princip předmětné specializace. Pokud je naopak žádoucí, s ohledem na kapacitu využívané techniky, produkci zhromadnit, je vhodné aplikovat princip funkční specializace.

**Poznámka:** Při prezentaci vlivu technologie na organizační struktury bývá v manažerské literatuře<sup>26</sup> často citován výzkum Joan Woodwardové<sup>27</sup>. Výzkum byl proveden ve 100 firmách v jižním Essexu ve Velké Británii. Byly identifikovány tři základní typy technologií, a to technologie kusové a malosériové výroby, technologie velkosériové a hromadné výroby a technologie kontinuální výroby. Byla zjištěna silná závislost mezi výkonností organizace, používanou technologií a organizačním uspořádáním.

Dalším z faktorů, které ovlivňují organizační strukturu, je **teritorium**. Jeho vliv je významný zejména v případech, kdy povaha daného produktu a jeho technologie vyžaduje bezprostřední kontakt s osobami, pro které je určen. To je typické pro většinu služeb. Služba by měla „jít za zákazníkem“. Vliv tohoto faktoru je proto třeba zvláště zvažovat při organizaci sítě zdravotnických, vzdělávacích, kulturních, sportovních či rekreačních zařízení, sítě maloobchodních prodejen apod.

Vliv na organizační strukturu má nepochybně **velikost** organizace. To lze objasnit na stádiích jejího růstu. Na počátku, když je organizace malá, je řízení spíše neformální. Počet útvarů je nevelký, dělba práce je malá. Stupeň organizovanosti je velmi nízký. Komunikace mezi zaměstnanci je neformální, kontakty jsou bezprostřední. Vliv organizační struktury na efektivnost organizace není příliš výrazný.

Pokud je organizace úspěšná, roste. Zvětšuje se objem produkce, roste počet zaměstnanců. Z malé organizace se stává organizace střední velikosti. Dělba práce se prohlubuje, úměrně tomu roste počet útvarů. Lidé se už v řadě případů nedostávají do bezprostředních, neformálních kontaktů. Mezilidské vztahy se formalizují. Vliv organizační struktury dané organizace na její efektivnost nabývá na síle. Tomu musí odpovídat růst stupně organizovanosti, což znamená využívání více podrobnějších předpisů. Pokud zůstává produktové portfolio po-

<sup>26</sup> Viz např. Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997), s. 305 a n. nebo Dědina – Cejthamr (2005), s. 175

<sup>27</sup> Woodward (1965)



měrně úzké, je vhodné aplikovat princip funkční specializace vedoucí k funkční organizační struktuře.

Při pokračujícím růstu se organizace dostává z kategorie středních organizací do kategorie organizací velkých. Kvalita organizační struktury a její adekvátnost daným podmínkám se stává jedním z nejdůležitějších faktorů její efektivnosti. Při zachování původní organizační struktury a jí odpovídajícího způsobu řízení se organizace stává těžkopádnou. Od určité velikosti je navíc pravděpodobné, že dojde k teritoriální expanzi, vytváření poboček mimo sídlo organizace. Dále lze předpokládat, že bude docházet k rozšiřování a diverzifikaci produktového portfolia. To jsou důvody pro zpružnění řízení. Za dané situace je proto nutné upřednostňovat aplikaci principu předmětné specializace, vedoucí k autonomním organizačním celkům – divizím. Dochází k decentralizaci řízení a zvětšování rozpětí řízení za účelem zachování přijatelného počtu stupňů řízení.

**Poznámka:** Při analýze souvislostí mezi velikostí organizace a její strukturou bývá uváděna studie L. E. Greinera.<sup>28</sup> Vývoj organizace je zde chápán jako střídání evolučních a revolučních etap. Etapa evoluce představuje delší období růstu, kde nedochází k větším otřesům. Postupný vývoj však směřuje ke krizi, ústící do etapy revoluce, kde dochází k zásadním kvalitativním změnám v organizační struktuře a způsobu řízení organizace. Greiner definuje pět fází růstu organizace, z nichž první končí krizí vedení, druhá krizí autonomie, třetí krizí kontroly, čtvrtá krizí byrokracie a pátá krizí psychickou. Studie uvádí, jakou organizační strukturu a jaký způsob vedení by organizace měla uplatňovat v každé z uvedených fází svého růstu.<sup>29</sup>

Významným faktorem pro koncipování organizační struktury je **kultura** organizace. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností a zároveň determinujícím faktorem činností budoucích. Je zpravidla velmi stabilní. Řídicím působením lze organizační kulturu měnit jen do jisté míry a pozvolna. Na kulturu dané organizace proto musí být brán ohled jak při koncipování její strategie, tak při tvorbě její organizační struktury.

Organizační kulturu lze chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a zejména chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.<sup>30</sup>

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.

Vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou se projevuje zejména v normách chování. Normy chování jako produkt a součást organizační kultury vznikají, rozvíjí se a upevňují převážně spontánně. Naproti tomu normy chování zakotvené v organizačních předpisech vznikají uměle v rámci cílevědomého procesu vytváření organizační struktury. Jsou konstituovány tak, aby vedly k naplňování cílů zakotvených ve strategii. Při koncipování

<sup>28</sup> Greiner (1972)

<sup>29</sup> Veber a kol. (2009), s. 250 a n.



těchto norem je třeba vždy zkoumat, do jaké míry jsou v souladu se spontánně vzniklými normami chování organizační kultury. Pokud panuje mezi normami obsaženými v předpisech a normami, které jsou součástí kultury, soulad, pak se jedná o velmi příznivou situaci. Ta vytváří předpoklady pro nižší stupeň organizovanosti, snížení kontroly a decentralizaci, protože chování zaměstnanců víceméně spontánně směřuje k plnění cílů organizace. Pokud však dochází k rozporu, situace se zhoršuje. Je třeba, aby v organizační struktuře byl zvýšen stupeň organizovanosti, což znamená podrobnější usměrňování chování zaměstnanců. Je zároveň třeba vyšší kontrola a vyšší centralizace.

## Otázky a náměty k zamyšlení

1. Co je to zaměstnanecká organizace? Jakými zdroji je vybavena a jaké cíle sleduje?
2. Co se rozumí pod pojmem psychologická smlouva?
3. Jaká kritéria je vhodné brát v úvahu při strategickém rozhodování o tom, co má organizace realizovat vlastními zdroji a co má zajišťovat externě?
4. V čem spočívá podstata outsourcingu?
5. Co se rozumí pod pojmem core business?
6. Jaké jsou důvody k propojování organizací a jakých podob může propojování nabývat?
7. V čem spočívá podstata koncernu?
8. Co jsou to sítě organizací?
9. Co to znamená, když je na objektu definován systém?
10. Co je to systém řízení organizace? Jaký je vztah mezi jeho strukturou a funkcí?
11. Jaký vztah je mezi procesní a útvarovou strukturou systému řízení organizace?
12. Znázorněte graficky některý z typických procesů, které v organizaci probíhají.
13. Je výrok, že „organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace“ nezpochybnitelný? Pokuste se ho zpochybnit.
14. V čem spočívá podstata hierarchické útvarové struktury? Jaké má charakteristiky?
15. Které faktory ovlivňují optimální stupeň organizovanosti?
16. Z typických činností, které probíhají v organizaci, uveďte příklad pěti, jejichž stupeň organizovanosti by měl být nízký a naopak příklad pěti, jejichž stupeň organizovanosti by měl být vysoký.
17. Vysvětlete, jaký je rozdíl mezi mechanistickou a organickou organizační strukturou.
18. Kde a jakým způsobem je zakotvena organizační struktura?
19. Co je příčinou skutečnosti, že uspořádání podle principu funkční specializace vede ke zvyšování produktivity práce a snižování nákladů na výkonné činnosti?
20. Co je příčinou skutečnosti, že uspořádání podle principu předmětné specializace vede k decentralizaci a snižování nákladů na řízení?
21. Podle uplatnění kterého ze dvou výše uvedených principů vzniká struktura funkční, struktura výrobová, struktura zákaznická a struktura územní?
22. Uveďte příklady útvarových struktur vzniklých na základě kombinace principu funkční a předmětné specializace.
23. Jaký je vztah mezi rozpětím řízení, počtem stupňů řízení a intenzitou řízení?
24. Rozpětí řízení bývá diferencováno podle stupně řízení. Vysvětlete tento vztah pomocí působení faktorů, které rozpětí řízení ovlivňují.
25. Proč se neosvědčil Taylorův návrh více specializovaných vedoucích při řízení dílny?
26. Které specializované štáby bývají v organizacích vytvářeny a k čemu slouží?