

ORGANIZACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

Typy organizačních struktur

Rozlišujeme dvě základní skupiny typů organizačních struktur, a to tradiční organizační struktury a cílově-programové organizační struktury.

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- liniiovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniově-štabní organizační strukturu.

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

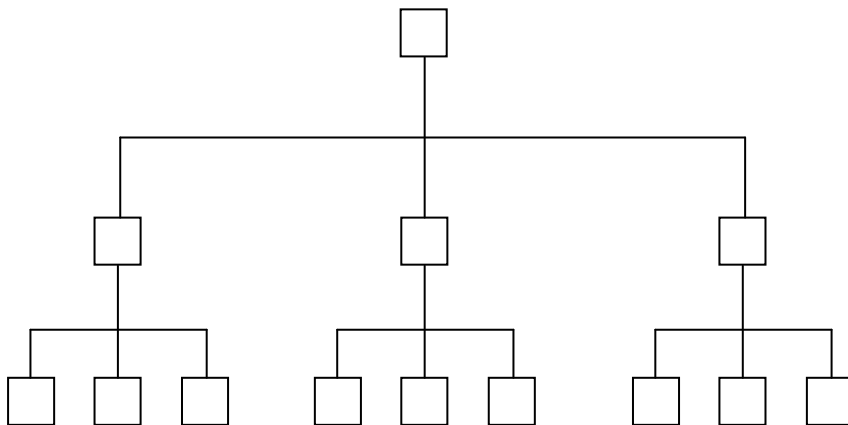
- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.

Tradiční organizační struktury

1.1. Liniiová organizační struktura

Liniiová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník (každé pracovní či funkční místo) má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu svěřeného útvaru.

Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy. Organizační schéma tohoto typu struktury je uvedeno na obr.17.



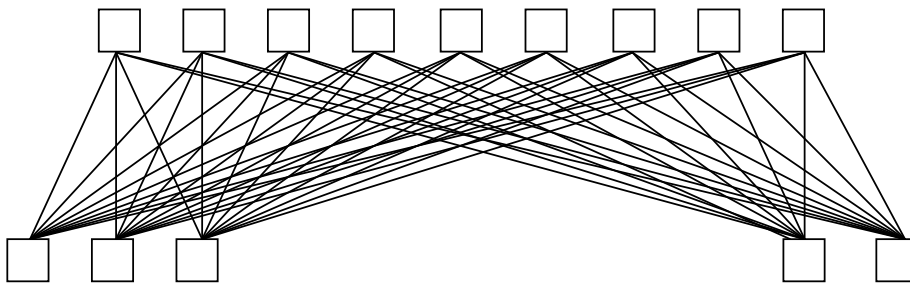
Obr. 17 Liniiová struktura

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.

1.2 Funkční organizační struktura

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti tradičně zmiňován F.W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným 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 obr. 18.



Obr. 18 Funkční struktura

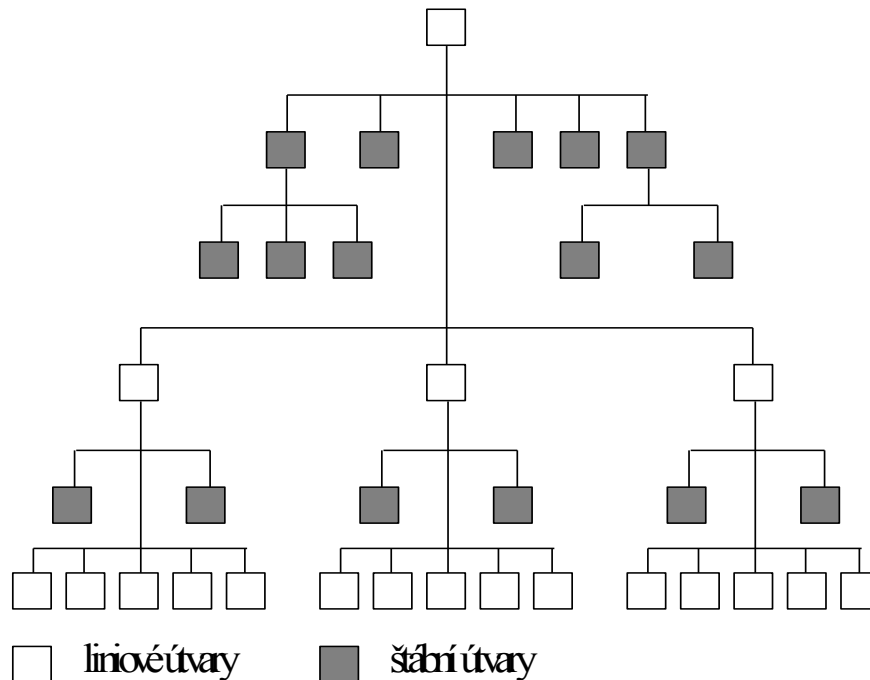
Už změř čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník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

Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů organizační struktury.

1.3 Liniově-štabní organizační struktura

Představuje v současné době nejrozšířenější typ. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.

Základem liniově-štabní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát - štab.



Obr. 19 Liniově-štabní struktura

Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 19. Štab se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štabu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štabních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štabní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědny za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štabních útvarů však jsou odpovědni svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štabním pracovníkům, resp. štabním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

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

- osobní štab
- generální (všeobecný) štab

- specializovaný štáb

Osobní štáb tvoří u vedoucích na nižším stupni sekretářka, resp. asistent/ka, na nejvyšších stupních pak sekretariát, složený z více administrativních pracovníků. V čele sekretariátu stojí zpravidla tajemník. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

Generální štáb se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, například u generálního ředitele velkého podniku. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod.

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

Specializovaný štáb se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých oblastech řízení. Na rozdíl od osobního resp. generálního štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu v pevně vymezené oblasti. Jde například o personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu, oblast bezpečnosti práce, oblast výzkumu a vývoje, oblast jakosti, oblast rozvoje řízení a pod.

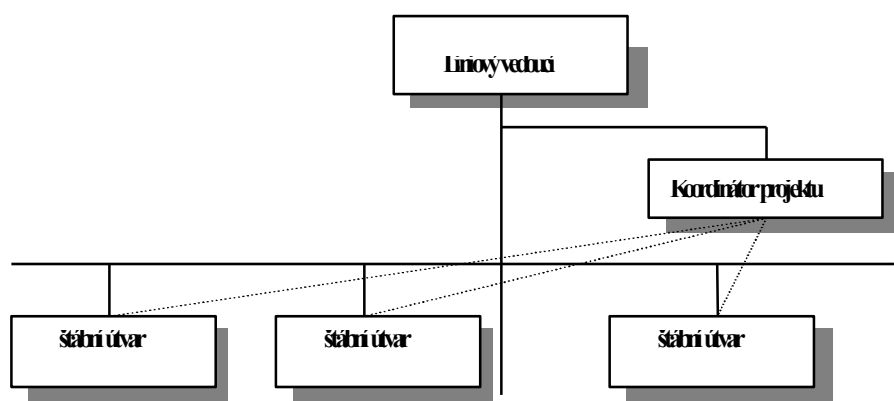
2 Cílově-programové organizační struktury

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

Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách, a to díky dělbě práce mezi štáby a linií i jednotlivými štáby, realizované převážně na základě funkční specializace. Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které začíná být pro současnou dobu typické, se projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky. Při hledání nových organizačních struktur, jež by lépe odpovídaly současným požadavkům, tedy nejde o struktury, které jsou sice pevným, efektivně fungujícím rámcem, ovšem na reprodukování stále téhož, nýbrž o taková řešení, která by byla schopna efektivně realizovat komplexní změny. V této souvislosti se hovoří o řízení a realizaci projektů, přičemž pod pojmem projekt se rozumí významná akce velkého rozsahu a vysokého stupně inovativnosti.

Požadavky efektivní realizace komplexních změn – projektů – plní cílově-programové organizační struktury, ke kterým zejména patří projektová koordinace, projektová organizační struktura a maticová organizační struktura.

2.1 Projektová koordinace



Obr.22 Projektová koordinace

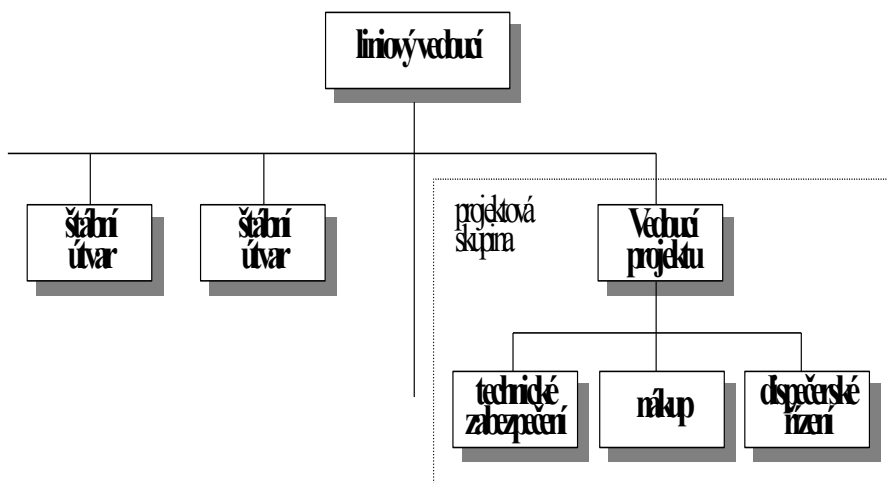
Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniově-štábní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 22). Toto řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu. Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu, zejména pak koordinovat kooperační vztahy mezi jednotlivými útvary podniku (zpravidla se jedná o útvary specializovaného štábu), popřípadě též s externími pracovníky či organizacemi. Koordinátor má vůči vedoucím resp. pracovníkům spolupracujících útvarů jen velmi omezenou pravomoc

a proto svoje záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.

2.2 Projektová organizační struktura

Jde o takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štábního typu, vyčleňují pro přípravu a realizaci projektů speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary (viz obr. 23). Tento způsob je vhodný tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou.

Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu odpovídá personální složení skupiny. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů dané organizace, jednak z řad odborníků mimo organizaci.



Obr. 23 Projektová organizační struktura

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

2.3 Maticová organizační struktura

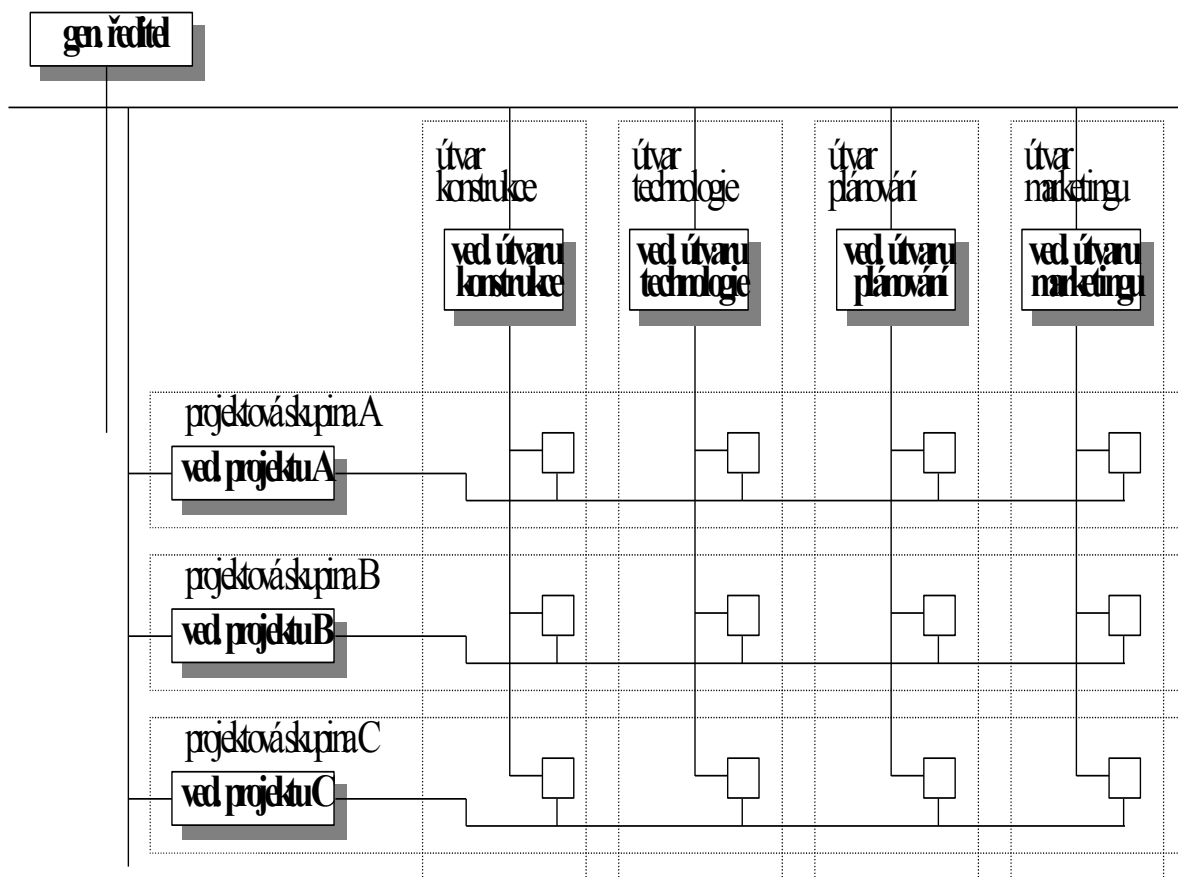
Podobně jako v předchozím případě jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní struktury.

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur. Organizační schéma maticové struktury je na obr. 24. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová resp. mřížková struktura).

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány štábní útvary, ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny (projektové týmy).

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

Je evidentní, že i zde, jako vždy když není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené.



Obr. 24 Maticová organizační struktura

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomocí a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení. V zásadě jde o **dva modely**.

V případě **prvního** z nich je vyšší míra kompetence na straně vertikální linie řízení, tedy u vedoucích štábních útvarů. Zde si vedoucí projektu „objednává“ práci u jednotlivých štábních útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat, kdo konkrétně bude tuto práci vykonávat. To určuje vedoucí štábního útvaru. Vedoucí projektu v některých případech ani nebývá v bezprostředním kontaktu s pracovníky, kteří na projektu pracují a za této situace vlastně ani k vytvoření projektové skupiny v pravém slova smyslu nedochází.

Při aplikaci **druhého** modelu je naopak vyšší míra kompetence na straně horizontální linie řízení, tedy u vedoucích projektů. V tomto případě si vedoucí projektu „najímá“ pracovníky jednotlivých štábních útvarů do své projektové skupiny, přičemž vedoucí štábního útvaru může mít právo spolurozhodovat o tom, který z pracovníků to bude, a to zvláště v případech, kdy by došlo ke kolizi mezi požadavky více vedoucích projektů. Na rozdíl od prvního modelu

je pro vlastní práci na projektu charakteristická týmová práce, s bezprostřední součinností všech členů týmu a s bezprostředním kontaktem vedoucího projektu s výkonnými pracovníky.

Maticovou strukturu je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat. Jde například o výzkum, vývoj a zavádění nových výrobků v průmyslových podnicích, o restrukturalizaci prodejní sítě v obchodních organizacích, budování nových kapacit cestou investiční výstavby apod. Maticová struktura, obvykle sice nevelká, ale významná část celé organizační struktury dané instituce, realizaci těchto změn efektivně napomáhá.

S maticovou strukturou se však setkáváme též u organizací, kde projekty nejsou určeny pro zabezpečování vlastních změn dané organizace, nýbrž jsou jejím finálním produktem. Jedná se například o výzkumné a vývojové ústavy, kde výsledkem řešení projektů je vyvinutí nových výrobků či technologií pro výrobní podniky. Jde rovněž o projektové ústavy, zpracovávající projektovou dokumentaci pro investiční výstavbu. V neposlední řadě se pak jedná například o organizaci práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností, tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury, přičemž ve směru svislé osy matice jsou dle funkční specializace organizovány nikoliv štábní, nýbrž výkonné útvary.

Aplikace maticové struktury je však možná i v jiných typech úloh. Příkladem může být organizace velkých nadnárodních společností. Jednotlivé podniky jsou prvky rozsáhlé matice, jejíž jedna osa představuje řízení v rámci jednotlivých výrobních oborů, druhá osa pak řízení v rámci jednotlivých států.