

Základy organizační struktury a kultura organizace

Mgr. Zdeněk Lidmila

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Každá organizace potřebuje vhodné formální uspořádání svých zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání své činnosti a k dosahování potřebného výkonu. Každá z organizačních struktur je vhodná pro jiný typ organizace a každá má svoje praktické uplatnění. Organizační struktura není neměnná a zpravidla se v průběhu vývoje a růstu firmy mění. Nejčastějším důvodem je růst počtu zaměstnanců. Formální organizační strukturu lze analyzovat a popisovat z různých hledisek - vznikají tak **typologie organizační struktury**, které se liší podle různých autorů a hodnotících kritérií. Jedním ze základních členění organizačních struktur je dělení na

1) Štíhlé organizační struktury

2) Hierarchické organizační struktury

Štíhlé organizační struktury

Jako štíhlá organizační struktura se obvykle označuje struktura s jedním až třemi stupni řízení. V praxi můžeme identifikovat v zásadě čtyři druhy těchto struktur:

- **„Všichni dělají všechno“** aneb organizační struktura s jedním stupněm řízení je typická pro „startupy“ s více vlastníky z řad fyzických osob. Tato struktura je charakteristická pro začínající společnosti a uplatňuje víceméně demokratické způsoby řízení. Buď má každý ze zaměstnanců má na starosti určitý obor (účetnictví, marketing, obchod, servis) a vzájemně si do své práce mluví jen výjimečně, anebo opravdu všichni dělají, co je zrovna potřeba, což ovšem od všech zaměstnanců vyžaduje určitou všestrannost a do jisté míry to i úzce vymezuje oblast, kde firma působí.
- **Týmová organizační struktura** je dvou- až třístupňová organizační struktura. Ve firmě existují týmy, které se věnují jednotlivým oblastem, ať už produktovým, geografickým atd. Každý tým má buď svého vedoucího (pak mluvíme o třístupňové struktuře) anebo je jednočlenný, případně má členy zaměřené na různé oblasti (marketing, vývoj, atd.) řízené napřímo ředitelem nebo členy vedení (u firem s více vlastníky – fyzickými osobami). V takovém případě je struktura již dvoustupňová. V praxi je i tato organizační struktura charakteristická pro malé a začínající firmy.

Štíhlé organizační struktury

- **Projektová organizační struktura** je analogickou obdobou týmové struktury. Rozdíl je v tom, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů. Projektová organizační struktura je téměř vždy tří- a vícestupňová, protože každý projekt musí mít svého projektového manažera, který zodpovídá přímo za vedení firmy, které se obvykle stará o obchod a přísun nových projektů. Vícestupňové projektové organizační struktury je možné vidět třeba u náročnějších stavebních projektů, kdy projektový manažer má pod sebou ještě projektové manažery zodpovědné za jednotlivé části projektu. V případě rezidenčních a kancelářských budov jsou nicméně dodavatelé jednotlivých součástí často outsourcovaní, takže developer – klidně pětičlenná firma s několikamiliardovým obratem – ve finále udrží počet stupňů řízení do čísla 3.
- Klíčový problém štíhlých struktur je ten, že pokud bychom chtěli dodržet [Graicunasovu teorii](#) – jeden nadřízený je schopen efektivně řídit maximálně 5 přímých podřízených, tak při třístupňové organizační struktuře může mít firma maximálně 5×5 lidí na jednoho člena nejvyššího vedení. To v praxi znamená, že de facto žádná ani střední firma nemůže ploché struktury do 3 stupňů řízení využívat. Někdy se proto tento problém řeší tak, že se firma štěpí na jednotlivá střediska, divize atd. Nevýhody „nabobtnalé“ organizační struktury jdou v dnešní době navíc částečně řešit pomocí pokročilých nástrojů pro [Business Intelligence](#), které pomáhají top managementu zjistit to, co třeba nejnižší management už může matně tušit, a to bez nutnosti komunikace s nižšími stupni organizační struktury. Top management tak problém může identifikovat sám, přizvat si příslušné nižší manažery a pak sám nastavit změnu, kterou už podřízení „jen“ budou muset implementovat. Rychlost implementace změny tak bude sice nižší, než při nižším počtu stupňů řízení, ale její iniciace může být stále rychlá.

Hierarchické organizační struktury

- U větších firem, kde počet stupňů řízení dosahuje čísla 4 a více už má smysl mluvit o tzv. hierarchických organizačních strukturách. Ty jsou členěny dle nejrůznějších kritérií. Obecně však platí, že existuje přímý a jednoznačný vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými stupni řízení. Obecně můžeme rozdělit hierarchické struktury na tři poddruhy, z nichž každý může být členěn podle různých logik – výrobních skupin, geografických skupin, atd.
- **Liniová struktura** - pod top managementem je střední management, pod ním liniový management a pod ním tzv. výkonní pracovníci, případně zase nějaký ten management. Někdy se setkáte i s alternativními označeními jednotlivých úrovní managementu.
- **Štábní struktura** je obdobou liniové struktury, ovšem s tím rozdílem, že manažer na každé úrovni má kromě přímých, liniových, podřízených k ruce ještě „štáb.“ Jak už sám název napovídá, jedná se o organizační struktura, která podobně jako jiné manažerské principy, přešla do světa managementu z armády. I ve světě korporací je totiž štáb skupinou obvykle odborníků, kteří podléhají výlučně danému manažerovi a nemají zároveň vlastní podřízené. V technologických firmách to bývají třeba lidé, kteří se specializují na monitorování nových technologií. Příslušný manažer s nimi pak prodiskutovává investice do infrastruktury, zavádění nových technologií apod. Štáby však mohou mít i kontrolní a auditorskou pozici. To je také případ všech větších japonských společností, které musí ze zákona jmenovat jednoho [Kansayaku \(statutárního auditora\)](#).
- **Liniově-štábní struktura** je kombinací liniové a štábní struktury, kdy „luxus“ vlastního štábu je dopřán jen nejvyššímu vedení společnosti, zatímco na nižších úrovních se pokračuje klasicky v liniovém charakteru.

Liniová × funkcionální × štábně-liniová × maticová

Určujícím kritériem je počet vedoucích, způsob vertikálního či horizontálního uspořádání a existence podpůrných organizačních útvarů.

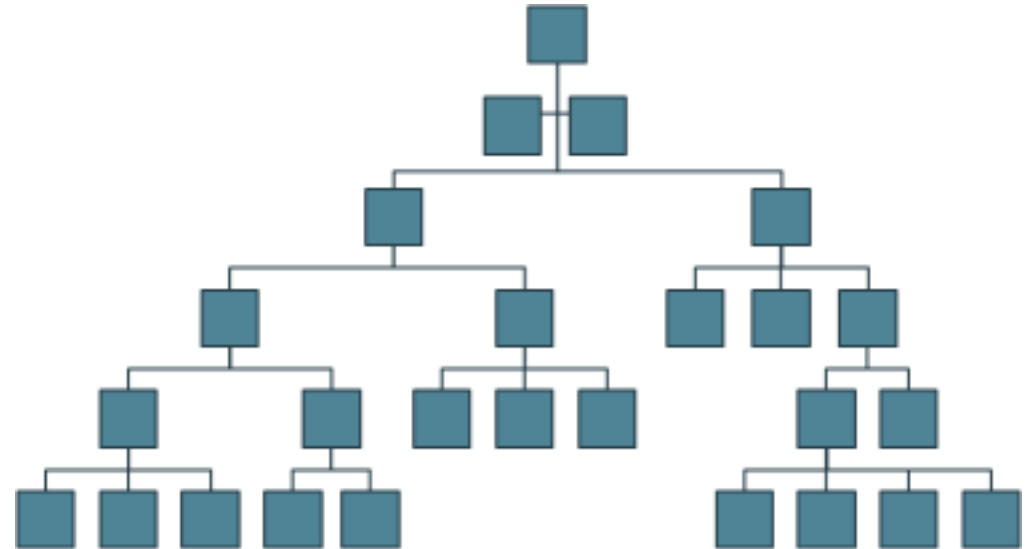
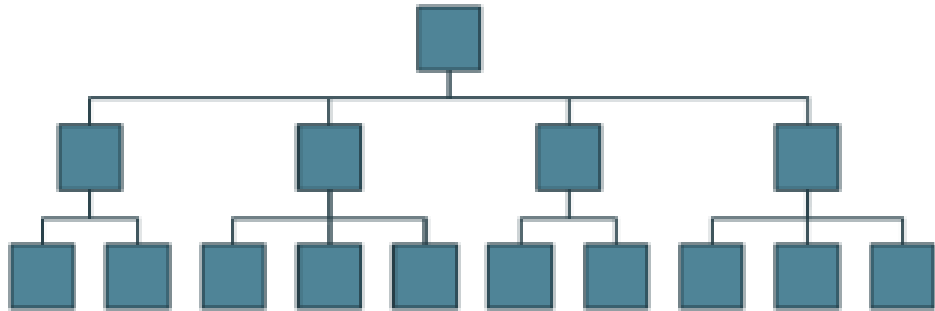
- **Liniová organizační struktura** je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pro každého pracovníka
- **Funkcionální organizační struktura** je založena na principu více vedoucích podle různých funkčních pohledů na činnost pracovníka
- **Štábně-liniová organizační struktura** je založena na existenci štábních útvarů/úseky/střediska, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům
- **Maticová organizační struktura** je založena na principu: jeden úkol - jeden vedoucí, používá se například při projektovém způsobu práce, kdy pracovník má pro různé projekty různé vedoucí

Centralizovaná × decentralizovaná

- Určujícím kritériem je míra **centralizace/decentralizace** rozhodovacích pravomocí a souvisejících zodpovědností a s tím související flexibilita rozhodování
- Základem centralizované struktury je soustředění rozhodovacích pravomocí v řídicím centru organizace v rukou vrcholového vedení. Vysoce centralizovaná struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní zásadně komplikuje rozhodovací procesy a komplikuje řízení.
- Základem decentralizované struktury je **zmocňování (empowerment)** - příkladem decentralizované struktury jsou **strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units - SBUs)** - velká organizace se podle určitého kritéria rozdělí na dílčí ucelené organizační celky (obchodní jednotky), které mají relativní volnost ve svém fungování, zejména v řízení a rozhodování.

Strmá × plochá

Určujícím kritériem je počet hierarchických úrovní organizační struktury



Štábní útvary v liniově štábních strukturách

- Největším problémem z hlediska vnitropodnikového řízení a přizpůsobování se požadavkům okolí u liniově štábních organizačních struktur (ale i funkčních organizačních struktur) při dalším rozvoji podniku je vznik velmi složitých hybridních struktur s více stupni řízení.
- V důsledku toho jsou manažeři podniků nuceni organizační strukturu zpružnit, zjednodušit, a to částečnou nebo úplnou decentralizací rozhodovacích pravomocí a odpovědností na nižší organizační jednotky, které nazýváme hospodářskými středisky/útvary/úseky apod.
- Hospodářské středisko je útvar, jehož větší či menší část zainteresovanosti je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosů nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření, na dodržení hodnotově vyjádřeného limitu nedokončené výroby, či jinak koncipované hodnotové (finanční) výsledky.
- Ekonomický princip hospodářských středisek spočívá ve vytvoření vnitropodnikových celků, které si mezi sebou poskytují služby a výkony (například středisko oprav a údržby, středisko výroby, středisko obchodní, středisko IT atd.). Tato střediska se vzájemně k sobě chovají stejně jako k externím subjektům. Abychom určité středisko mohli považovat za hospodářské středisko, musí splňovat zejména tyto podmínky:
 - musí mít měřitelné vstupy a výstupy, za něž jako celek nese odpovědnost.
 - ve vztahu k ostatním střediskům vystupuje jako subjekt tržních vztahů, tzn. sjednává s nimi zpravidla písemné dohody a vzájemně zúčtovávají za dohodnuté ceny, hospodářské středisko přitom rozhoduje podle principu maximální výhodnosti.
 - Středisko je hodnoceno zejména podle dosaženého zisku.

Maticová organizační struktura - Microsoft

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, například výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu. I funkce vedoucích projektů je přechodná. Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti.

Řízení pomocí maticové organizační struktury se nabízí u podniků, ve kterých probíhá současně velké množství projektů. Přitom je spíše výhodné, aby byla zajištěna odpovědnost za vedení projektu a také přístup k funkčním zdrojům. Nejvíce tuto organizaci používají stavební a projektové organizace, organizace marketingu (například při plánování a realizaci reklamní kampaně u nového výrobku), organizace při budování informačních systémů.

Vezměme si konkrétní příklad třeba potravinářské firmy, která vyrábí pečivo, obložené bagety a konzervy. Své výrobky dodává do obchodních řetězců, čerpacích stanic a škol. Kdybychom zůstali čistě u hierarchické struktury, museli bychom si vybrat, podle čeho firmu rozdělit. Logicky bychom si asi vybrali spíše produktové členění, tedy podle výroby. Jenže co je pro firmu důležitější? Výroba nebo obchod? Pro vyřešení podobných nelehkých otázek vznikla maticová (anglicky Matrix) struktura. Ta umožňuje zachovat liniové členění podle výroby a zároveň přidat „boční“ členění podle obchodních celků. Pokud bychom se oprostili od našeho příkladu, pak maticová struktura stejně dobře může fungovat pro zavádění projektových či týmových prvků do liniové struktury. Proto bývá také někdy řazena mezi tzv. ad hoc (či dokonce hezky česky adhokratické) organizační struktury. Výhodou maticové struktury je fakt, že uvnitř velké a nabobtnalé společnosti dokáže vytvářet, buď trvale, anebo i dočasně operativní týmy složené z odborníků na jednotlivé oblasti, kteří pocházejí z různých oddělení, divizí či dokonce dceřiných společností. Nevýhodou pak je vztah dvojí podřízenosti, kdy není vždy úplně zjevné, který nadřízený je ten důležitější, zejména pak u trvalejší maticové struktury. Nejznámějším příkladem firmy s maticovou organizační strukturou je pravděpodobně Microsoft.

KULTURA ORGANIZACE

Ještě stále se lze setkat s názorem, že kultura souvisí se způsobem oblékání, pořádkem na pracovišti, designem hlavičkového papíru apod. Jedná se však pouze o vnější znaky, ale mnohdy mohou být tyto drobné vnější projevy (v kravatě x bez kravaty, uklizeno x neuklizeno...) úplně jiné, než je podstata kultury dané organizace.

Co je tedy kultura?

S trochu zjednodušením lze říci, že každá firma má minimálně 4 základní pilíře.

Prvním je její strategie a marketing - ty určují, co by **chtěla dělat** a na jaké zákazníky se přitom zaměří, popř. jak se odlišit od zástupu jiných, pro zákazníka podobných firem.

Druhým jsou schopnosti a dovednosti lidí - co umí odborně, jak jsou schopni znalosti použít v praxi k dosažení výsledků.

Třetím jsou systémy- např. nastavení procesů, organizační struktura, způsob řízení lidských zdrojů atd.

Posledním pilířem je firemní kultura. Na tu působí **všechny ostatní pilíře a je to vlastně skutečné chování lidí v organizaci**



- Firemní kultura je pro většinu lidí spojená s viditelnými projevy: upraveností prostředí, chováním zaměstnanců k zákazníkům i k sobě navzájem nebo se způsobem, jakým firma komunikuje navenek.
- Jádrem **firemní kultury** je vnitřní přesvědčení většiny lidí o tom, **co je nebo není správné, jaký typ chování je žádoucí nebo naopak nepřijatelný.**
- Takovéto přesvědčení lidí zásadně ovlivňuje výkonnost firmy i její úspěšnost. Je například rozdíl, jestli manažeři **musí lidi nutit** ke vstřícnosti vůči zákazníkům pomocí složitě nastavených systémů, kontroly a sankcí nebo jestli se **lidé k zákazníkům chovají vstřícně**, protože to považují za samozřejmé a sami si hlídají, aby nikdo z tohoto nepsaného pravidla nevybočil.
- Asi není možné očekávat, že všichni lidé ve firmě budou mít stejné názory a přesvědčení. Když se snažíme popsat firemní kulturu, hledáme, **jaké postoje ve firmě převažují a na čem se shodne názorová většina.** Ne nadarmo se říká, že ryba smrdí od hlavy a vliv managementu na kulturu je určitě nezanedbatelný, ale kulturu často nejvíc ovlivňují lidé **mimo management**, kteří mají velký neformální vliv, ostatní je respektují a podvědomě přebírají jejich názory.
- Protože má [firemní kultura](#) tak **zásadní vliv na celkové výsledky**, potřebují manažeři najít cestu, jak ji mohou ovlivňovat a postupně měnit, aby co nejlépe podporovala schopnosti, ve kterých firma potřebuje vynikat. Manažeři na jedné straně potřebují ovlivňovat lidi a jejich postoje, ale také nemohou ve firmě tolerovat někoho, kdo by potřebnou firemní kulturu dlouhodobě rozkládal.