

ORGANIZOVÁNÍ

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Již nejstarší historické prameny, jako je např. bible, uvádějí řadu příkladů organizování.. Mojžíš, jenž si stanovil za cíl vyvést Židy z Egypta do země zaslíbené, rozdělil židovský národ na skupiny po deseti lidech, v jejichž čelo postavil tzv. desátníky, deset takových skupin podřídil setníkovi, deset setnin tisícníkovi. Zároveň stanovil práva a povinnosti těch, kteří stáli v čele těchto skupin, jejich kompetence a vzájemný způsob spolupráce. Tím vytvořil organizační strukturu jako výsledek organizování, která mu umožnila dosáhnout vytyčeného cíle.

I v současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce. Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout synergického efektu - většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí;
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý (omezený) rozsah podřízených.

Proto je nezbytné vymežit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.

ORGANIZOVÁNÍ – Základní pojmy

Organizování - cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.

Organizace - vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti apod. (formální organizace).

Neformální organizace - síť osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí.

Optimální rozpětí řízení - počet osob (podřízených), které je manažer schopen efektivně řídit.

Pravomoc (authority) - právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování, popř. i přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí).

Odpovědnost (responsibility) - nejobecněji lze vyjádřit jako povinnost za něco ručit, v případě manažerů za plnění úloh příslušejících do náplně činností jimi řízených útvarů, stanovených cílů apod., může být doplněna o **hmotnou odpovědnost**, tzn. ručení za svěřené hmotné a/nebo finanční prostředky, popř. může jít i o **odpovědnost právní** - tzn. ručení za následky vlastního jednání, ta se může týkat pracovníka (např. daňového poradce) nebo i organizace jako celku (např. odpovědnost výrobce za škodu způsobenou vadou výrobku).

Působnost, kompetence (competence) - okruh aktivit, pro které byla příslušným článkem řízení uložena oprávnění a povinnosti (pravomoci a odpovědnosti).

Delegování - přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu, útvar.

Centralizace - soustřeďování kompetencí do „jedné rukou“, způsob vykonávání moci, řízení, kontroly z jednoho centra.

Decentralizace - rozdělení moci, rozhodování, činností a přenášení práv, povinností, odpovědností a oprávnění na nižší složky.

Řízení a správa společnosti (corporate governance) - nejobecněji vztah mezi akcionáři, statutárními orgány, vrcholovým managementem a ostatními finančně zainteresovanými skupinami (věřiteli, úvěrujícími bankami, držiteli dluhopisů, obligací apod.).

ORGANIZOVÁNÍ – Základní prvky

Základní prvky a logika procesu organizování

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

V situaci, kdy jeden člověk vykonává činnost sám (např. si obstarává materiál, ten zpracovává ve výrobek a sám jej také prodává), tvoří jako jedinec tu nejprimitivnější jednotku, ve které nelze vystopovat žádnou organizační strukturu.

Všechny funkce potřebné k této činnosti jsou kumulovány v jedné osobě. Pochopitelně že takový systém nelze aplikovat na složité procesy za účasti velkého počtu pracovníků.

Požadavek zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny si v průběhu historického vývoje vyžádal postupně určitou dělbu práce, specializaci pracovníků. Na výrobě stejného výrobku se podílí řada pracovníků, kteří jsou specializováni na výrobu jednotlivých součástí, ze kterých se výrobek skládá, jiní se specializují na jeho kompletaci, další na kontrolu jeho funkce, ostatní na obstarávání výchozího materiálu, energie či na prodej hotových výrobků.

Úkolem organizování je nalézt optimální **specializaci** člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje, obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledku jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší **koordinaci**.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů.

Nazývá se **nadřazeným** a členové jím vedené skupiny jsou jeho **podřízenými**.

Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro **vytváření útvarů** jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci. K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;
- čas - podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn;
- produkt - pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo podle služby, kterou je nutno zabezpečit;
- zákazník - seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků; například v televizním studiu mohou být pracovníci seskupováni pro výrobu pořadů pro děti, mládež, dospělé a starší občany;
- místo - pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu.

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt ono optimum k zajištění koordinace

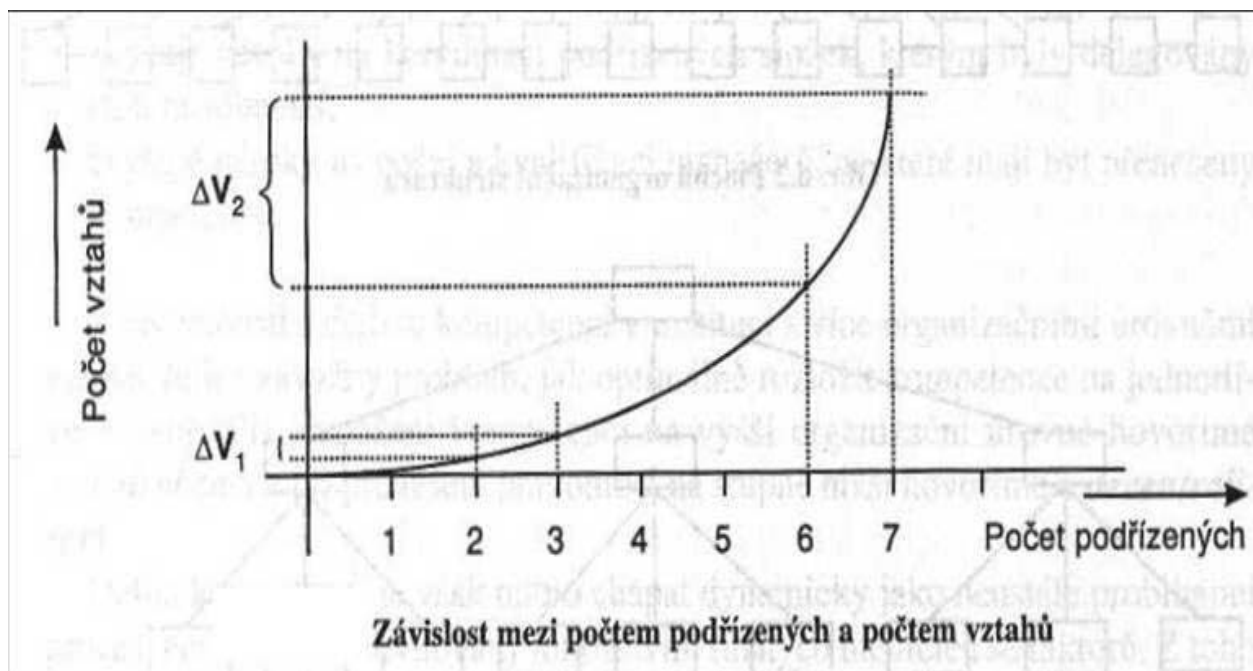
Jedním z velice důležitých prvků organizování je **rozpětí řízení**, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřazenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako **optimální rozpětí řízení**.

Stanovením optimálního rozpětí řízení se zabýval již začátkem třicátých let tohoto století **V. A. Graicunas**. Jeho přístup je založen na exaktním výpočtu možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými. Výsledkem jeho práce je matematické odvození čísla pět, jako maximální hranice pro počet podřízených. Založil svůj výpočet na myšlence, že vedoucí k efektivnímu řízení svého útvaru potřebuje sledovat všechny druhy vztahů, které se v útvaru vyskytnou. Rozlišuje tři typy vztahů:

- přímé mezi vedoucími a jednotlivými podřízenými
- skupinové mezi vedoucími a možnými skupinami podřízených
- nepřímé mezi podřízenými navzájem, o kterých by měl být vedoucí informován.

Pomocí vzorců různých kombinací vztahů pak stanovil průběh závislostí mezi počtem podřízených a počtem možných vztahů (viz obrázek). Z obrázku vyplývá, že od počtu pěti podřízených dochází k strmému nárůstu počtu vztahů.

Z obrázku je rovněž zřejmé, jak vzroste např. počet vztahů v případě, že vedoucí má dva podřízené a přidáme mu třetího, ve srovnání s enormním nárůstem počtu vztahů v situaci, kdy vedoucí má již šest podřízených a přidáme mu sedmého



Velice záhy se ukázalo, že takový exaktní výpočet může stěží postihnout všechny aspekty, na kterých závisí optimální rozpětí řízení. Graicunas sám začal vzorec přepracovávat a snažil se o jeho zdokonalení. Stále však zde zůstává základní problém exaktního přístupu, kterým je bezesporu popření individuality jednotlivých manažerů, rozdílnosti pracovního prostředí a další podobné aspekty, které lze obtížně kvantifikovat.

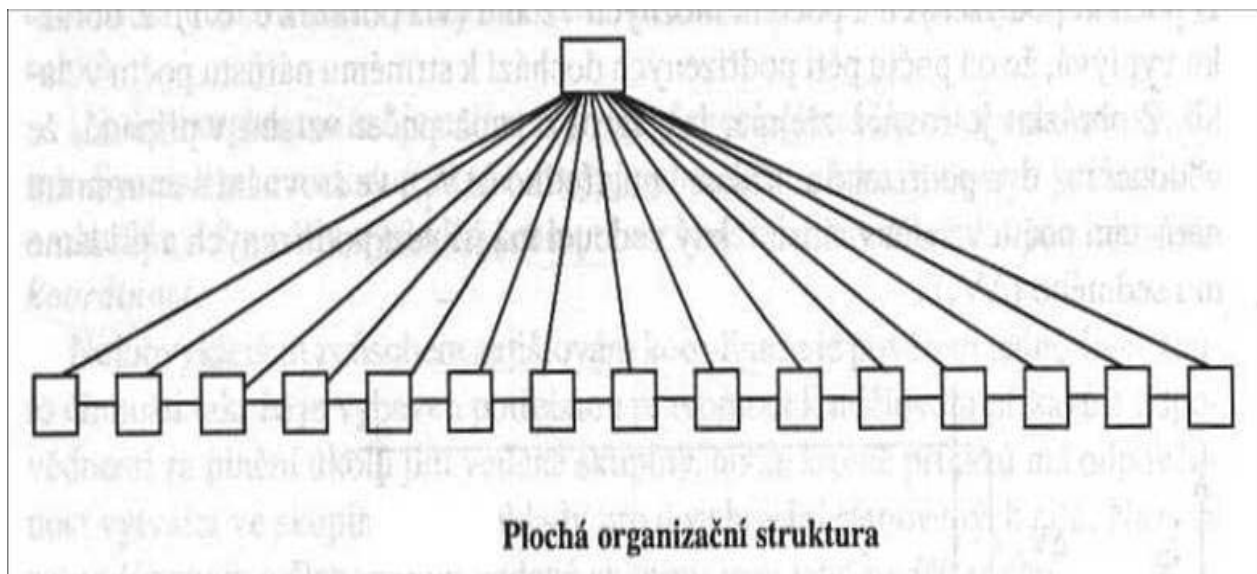
Určitým krokem vpřed při řešení tohoto problému byla metoda mnohofaktorové analýzy, která rozšířila počet faktorů ovlivňujících optimální rozpětí řízení.

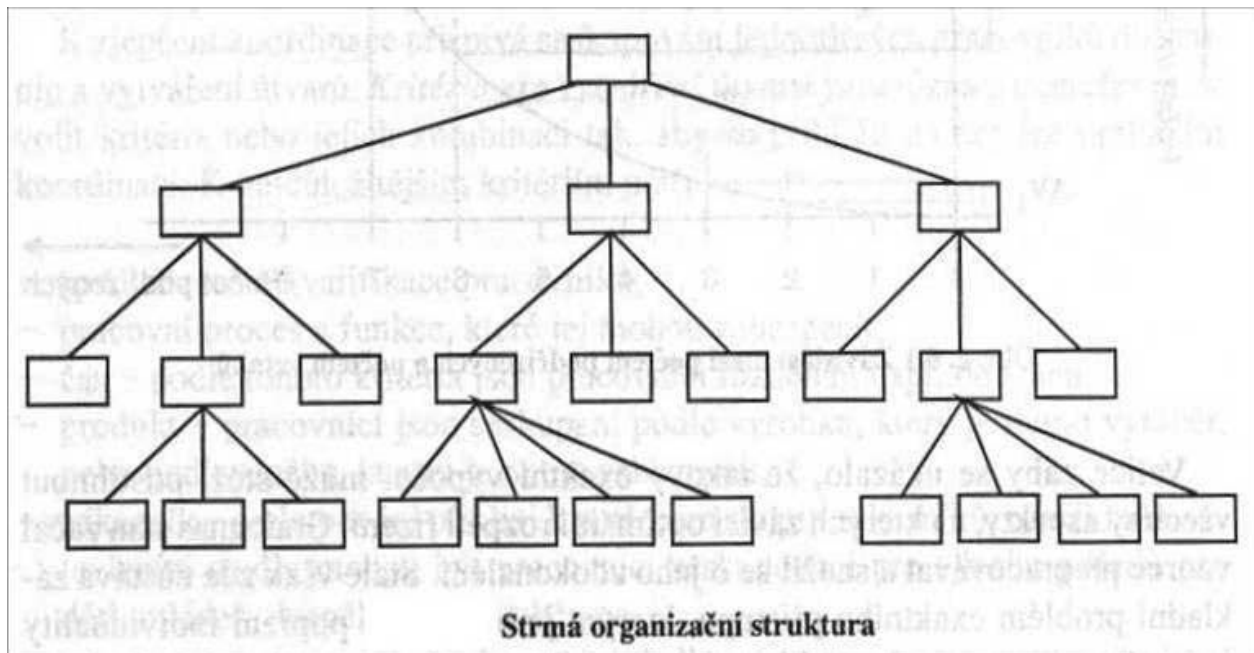
Z dalších proměnných je při ní nutno brát v úvahu nejen již vzpomenuté schopnosti a kvalifikací manažera a charakter pracovního prostředí, ale i druh a složitost práce jednotlivých podřízených, jejich prostorové rozmístění, úroveň a systém informačního spojení, kvalifikaci podřízených aj. Přitom i mnohofaktorová analýza vychází z původního Graicunasem odvozeného čísla 5 jako základu, který je dalšími uvažovanými faktory korigován nahoru či dolů.

Management a zvláště pak teorie a praxe rozhodování v mnohém přejímaly poznatky z vojenství.

Pro zdárné plnění cílů zde bylo nezbytné nekompromisní plnění dílčích úkolů, k čemuž je nutné účinné ovládnání podřízených. Transformace těchto přístupů do organizace znamenala donedávna aplikovat organizační struktury preferující nevelký počet podřízených, uznávající zhruba „pravidlo jedné ruky,..“ Z empirických výzkumů z konce osmdesátých let v Německu vyplývá, že jednomu mistrovi je podřízeno 8-10 pracovníků.

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší.





Dělbba kompetencí (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace. Dělbba kompetencí je zpravidla záležitostí dlouhodobější. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit kompetence (útvary, pracovníky) a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Vymezené působnosti a stanoveným úkolům musí být přiřazeny příslušné pravomoci, které musí být v souladu s odpovědnostmi za takto prováděná rozhodnutí.

Kdo rozhoduje, musí nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí

Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů:

- ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenáší na podřízené;
- rozhodování je přeneseno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti;
- pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností.

K negativním důsledkům, které jsou s delegováním spojeny, patří, že:

- nezaručuje jednotný přístup ve stejných či obdobných aktivitách;
- zvyšuje nároky na koordinaci podřízených složek, kterým byly delegovány širší působnosti;
- zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny kompetence.

V souvislosti s dělbou kompetencí v instituci s více organizačními úrovněmi vzniká velice závažný problém, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úroveň hovoříme o **centralizaci** a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o **decentralizaci**.

Dělbou kompetencí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů. Z toho plyne, že nemůže trvale existovat žádný stabilní stupeň centralizace, protože takový stupeň, i kdyby byl vytvořen seberacionálněji, by nutně dříve či později přestal odpovídat reálným podmínkám a požadavkům řízení, stal by se brzdou dalšího rozvoje systému řízení.

Proto je nutné nejen nalézt a zhodnotit faktory ovlivňující dělbou kompetencí a vybrat z nich takové, které mohou představovat obecná kritéria při úvahách o racionální dělbě kompetencí, ale nalézt i určitý způsob, jak tuto dělbou v konkrétním čase a v konkrétních podmínkách realizovat.

K takovým faktorům patří např. vliv prostředí, v kterém instituce působí (legislativa, politické a ekonomické podmínky), úroveň vrcholového managementu a jeho styl řízení, kvalifikace managementu na střední a nejnižší organizační úrovni, strategie, kterou instituce sleduje, rozsah spolupráce útvarů na různých organizačních úrovních, typ řízení a jeho tradiční kořeny

Z typických doporučení ve vztahu k centralizaci a decentralizaci lze uvést:

- závažná, strategická rozhodnutí - nedelegovat;

- oblasti vyžadující jednotný přístup v instituci (např. investiční politika, mzdová politika) - nedelegovat;

Je uváděn způsob a důsledky volby centralizované a decentralizované dělby kompetencí na příkladu velkoskladu distribuujícího vína vysoké kvality do maloobchodu. Ve velkoobchodě je šest zaměstnanců: vedoucí manažer, nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní.

Zvolíme-li centralizovanou strukturu, mají nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní povinnost získat souhlas vedoucího manažera pro všechna svá rozhodnutí, Nákupčí nesmí nakoupit nové kartóny vína bez získání souhlasu manažera, skladník nesmí vydat ze skladu láhve, pokladník nesmí přijímat šeky, hospodář žádá o schválení plánu nutných oprav a úklidu, účetní nesmí realizovat platby bez souhlasu manažera. V této situaci se vyžaduje každodenní trvalá přítomnost vedoucího manažera, bez něhož obchod nemůže fungovat

Jestliže se rozhodneme decentralizovat pravomoci vedoucího manažera, přiznáme pravomoc nákupčímu nakupovat vína podle vlastního uvážení a zkušeností, skladník nepotřebuje souhlas k vydávání zboží, účetní může rozhodovat o platbách sám apod. Tím se vedoucí manažer zbaví odpovědnosti za řízení každodenních operací a takto získaný čas věnuje získávání informací o konkurenčním okolí a vypracovávání strategie do budoucna. Ztratí však zároveň každodenní kontrolu nad řízením skladu.

Žádná instituce však není buď plně centralizovaná, nebo decentralizovaná. Spíše lze u nich hovořit o tendenci k centralizaci či decentralizaci. Například u našeho velkoskladu vína může pokladník přijímat šeky zákazníků do 1000 Kč bez souhlasu manažera, nákupčí může nakupovat do výše 10 000 Kč apod. Tím si manažer zachová určitý stupeň kontroly nad celou organizací. K většímu ulehčení práce může vedoucí manažer dále zúžit rozpětí řízení tím, že z původní ploché organizační struktury (viz obrázek) vytvoří strukturu víceúrovňovou (viz obrázek).





Typickými formalizovanými výstupy organizování jsou dokumenty, které specifikují organizační strukturu instituce, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určují kompetence a stanovují pravomoci a odpovědnosti. K typickým dokumentům v tomto směru patří:

- organizační řád;
- podpisový řád;
- pracovní řád apod.

Součástí organizačních činností jsou též aktivity řešící opakující se (rutinní) problémy, kdy snahou je zamezit přijímání opakovaných rozhodování a příkazů formou vypracování a přijetí jednotných řídicích dokumentů s dlouhodobější platností v podobě operativních a zvláště pak komplexních řídicích aktů.

ORGANIZOVÁNÍ – Organizační formy

Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena.

V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění těchto forem, přičemž jako v mnoha jiných oblastech vědy je prozatím toto třídění nesjednocené. Organizační formy můžeme zařadit do různých klasifikačních skupin, jako je například:

- skupina stavějící na dělbě pravomocí, která vychází z dědictví Maxe Webera, jenž vypracoval zásady tzv. byrokratické organizace;
- skupina zdůrazňující činnosti nebo jejich výsledek, kde se zdůrazňuje pragmatická odpovědnost za výsledek činnosti každé instituce i jejích částí.

Klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí

Při tomto třídění rozlišujeme následující organizační formy: liniovou, funkcionální a liniově štábní.

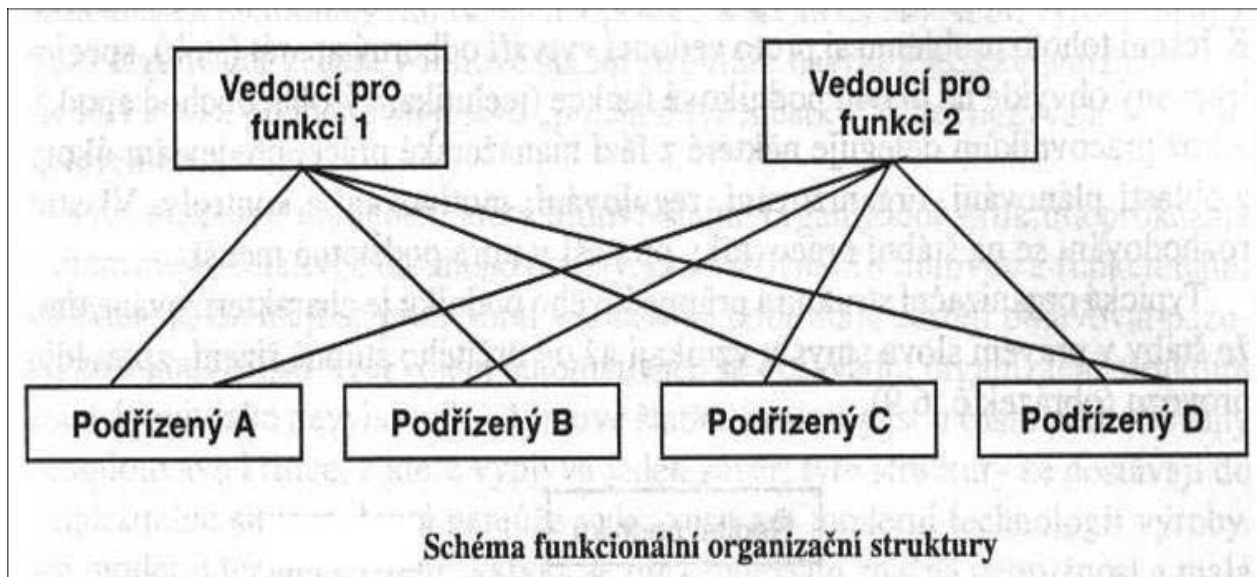
Zvláště v průmyslové praxi v současné době převládá tzv. **liniově štábní forma** organizační struktury. Tato struktura se vyvinula jednak z liniové, jednak z funkcionální organizační struktury.

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými; vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku.



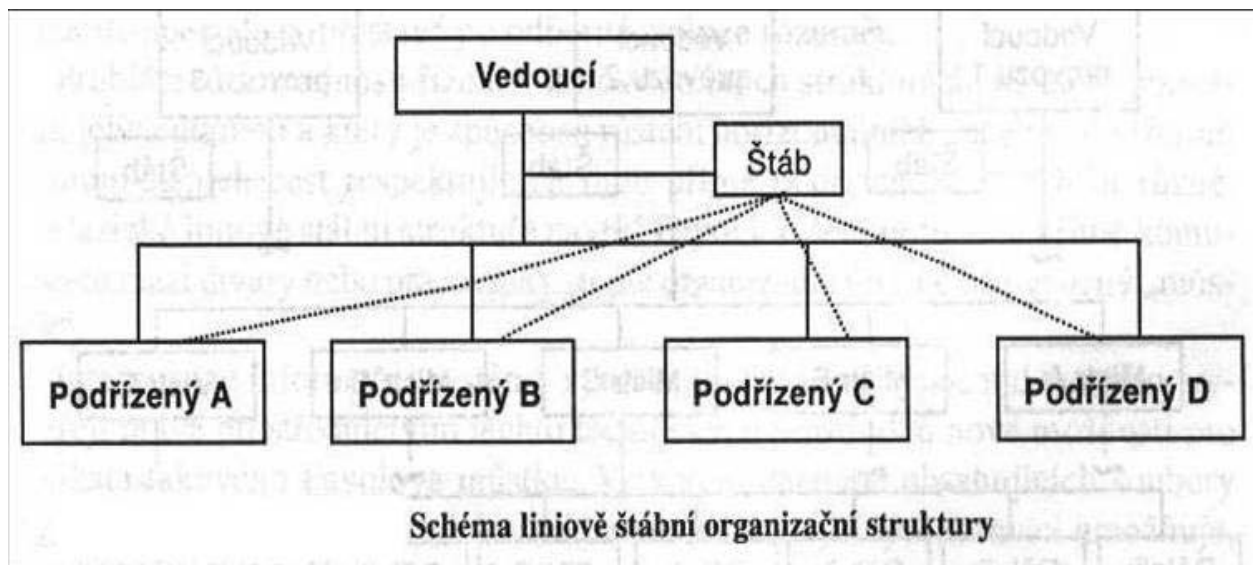
Liniově štábní struktura se snaží převzít z liniové struktury její hlavní přednosti, k nimž patří především jasné kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci úkolů, jejichž plněním se má dosáhnout cílů celého útvaru, dále jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti, přehlednost a relativně krátké řetězce informačních vazeb. Nevýhodou liniové struktury je její nevhodnost pro větší jednotky (vzhledem k limitujícímu faktoru složitosti řízení na vyšších organizačních stupních).

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci



Liniově štábní organizační struktura využívá jejího hlavního kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích - a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center.

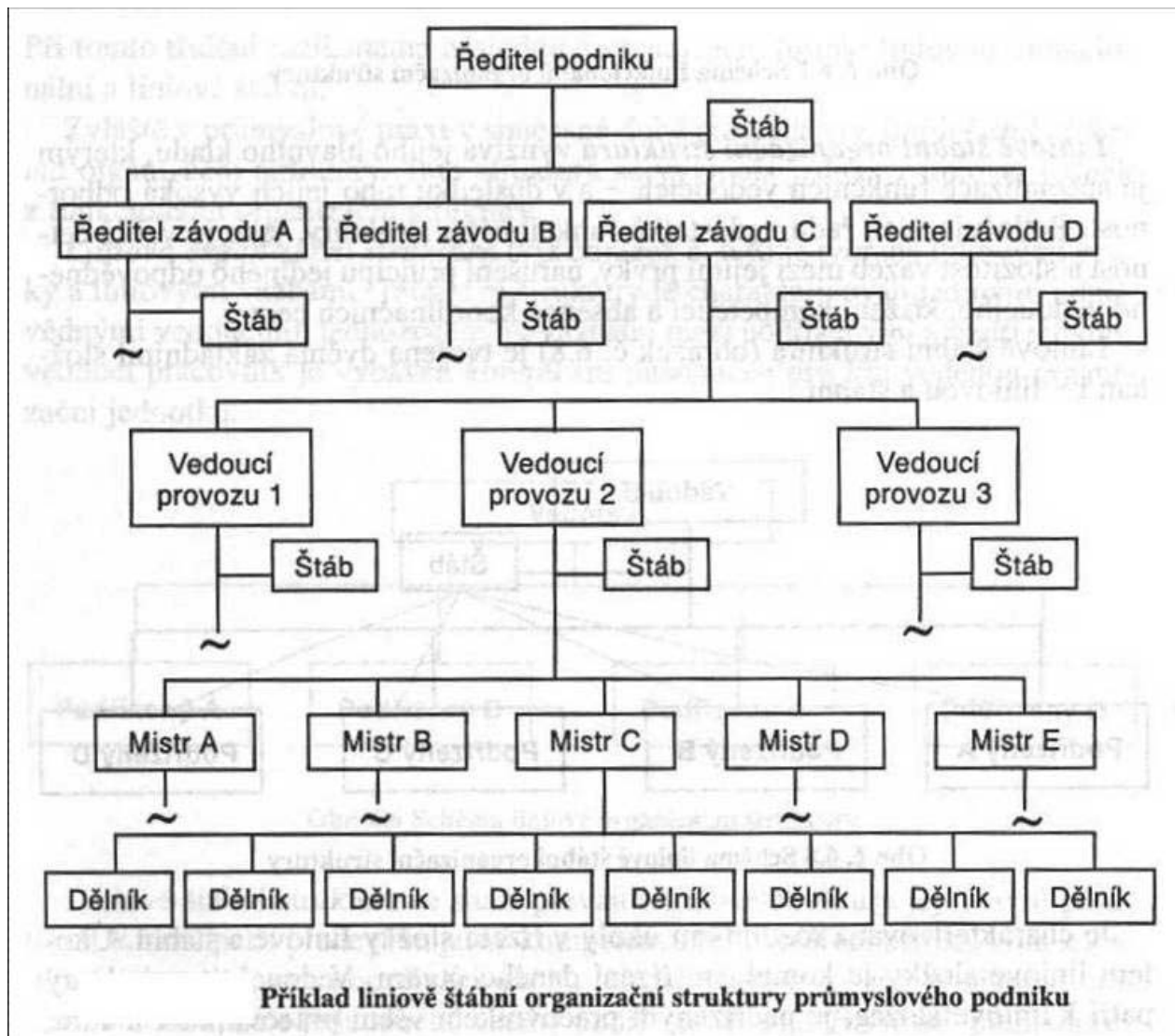
Liniově štábní struktura je tvořena dvěma základními složkami - liniovou a štábní.



Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štábu. Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje

Například v praxi typického stavebního podniku situace vypadá tak, že zatímco stavbyvedoucí na úrovni řízení stavby zpravidla obsáhne celou problematiku komplexního řízení stavby/projektu sám (nanejvýš s minimálním štábem, např. mistři), složitost řízení směrem k vyšším organizačním úrovním se zvyšuje tak, že ji jediný odpovědný vedoucí nemůže zvládnout. K řešení tohoto problému si proto vedoucí vytváří odborný aparát (štáb), specializovaný obvykle na hlavní podnikové funkce (technika, výroba, obchod apod.), jehož pracovníkům deleguje některé z fází manažerské práce, především úkoly z oblasti plánování, organizování, regulování, motivování a kontroly. Vlastní rozhodování se na štábní pracovníky přenáší v míře podstatně menší.

Typická organizační struktura podniku je charakterizována tím, že štáby v pravém slova smyslu vznikají až od určitého stupně řízení, zpravidla provozu štábní složky se podílejí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat. Pro zvýšení operativnosti liniově štábní struktury z hlediska komunikace mezi jejími liniovými i štábními složkami probíhá jejich styk vedle liniových vazeb též prostřednictvím tzv. vazeb funkčních neboli po linii **metodického vedení**. Vyšší štábní útvary metodicky štábní a popř. i liniové útvary nižší. Kromě toho ještě v rámci štábu, tj. na jedné organizační úrovni, dochází k metodickému vedení jeho štábních složek navzájem (např. finanční úsek metodicky řídí finanční operace v úseku technickém, výrobním aj.). Tuto organizaci vztahů v liniově štábní struktuře navrhl klasik organizační teorie H. Fayol a pojmenoval ji jako „**přechodové můstky**“ (dnes nazývané též „**Fayolovými můstky**“).



Přes nesporné přednosti, které liniově štábní organizační struktura prokázala během svého relativně dlouhého používání ve srovnání s liniovou a funkcionální strukturou, začínají se především v současné době stále častěji objevovat názory, že se dosavadní organizační struktura začíná jevit jako nevyhovující. Liniově štábní struktury jsou často podrobovány nesmlouvavé kritice. Vytýká se jim především značná nepružnost a malá adaptabilita na rychle se měnící výrobní situaci i podmínky řízení.

Hlavní směr kritiky se však zaměřuje na problematiku komunikace v systémech. Růst složitosti řízení moderních podniků má za následek rychlý růst množství informací, což naráží na omezenou kapacitu liniově štábních struktur. Tyto struktury totiž vyžadují dosti podrobnou informovanost vyšších organizačních stupňů, která je jedním z předpokladů udržení jejich autority. S růstem velikosti podniků však dochází nejen k přetížení vertikálních kanálů směrem nahoru, ale rozšiřující se počet specialistů ve štábních útvarech bývá příčinou toho, že liniový vedoucí si s těmito specialisty přestává po odborné stránce rozumět.

Problém těžkopádnosti řízení v liniově štábních strukturách, na který poukazují jejich odpůrci a který je způsoben růstem horizontálních vazeb a přetížením komunikačních cest respektujících linie přímé podřízenosti, lze řešit různě. V klasické liniově štábní struktuře navrhl Fayol k řešení problému přímé komunikace mezi útvary nebo pracovníky stejné organizační úrovně již uvedený „**můstek**“.

Integrované informační systémy využívající moderní výpočetní techniky vytvářejí právě prostřednictvím těchto technických prostředků nové možnosti pro aplikaci takového Fayolova můstku. Vytvoření databází obsahujících soubory dat a programů pro vstup, udržování, zpracování a výstup informací umožňuje, aby každý řídicí pracovník kdykoli dostal z počítače údaje v takové formě, v jaké je potřebuje pro svou práci.

Existence databází umožňuje vytvoření tzv. cirkulační oběhové vazby, která vlastně představuje novou podobu Fayolova můstku.

Fayolovy můstky se však stávají stále významnějšími z jiného hlediska. Liniovní vedoucí i štábní specialisté začínají těsněji spolupracovat. Vede to k diverzifikaci odpovědnosti a k vytvoření struktur typu překřížené odpovědnosti (např. při vedení konkrétního projektu). Tato společná práce, „**míšení**“ kompetencí, vzájemně se doplňující překřížená odpovědnost jsou stále častějším rysem současných organizačních struktur.

ORGANIZOVÁNÍ – Organizační struktury s pružnými prvky

V šedesátých letech se ve vyspělých státech především v souvislosti s grandiózními úkoly kosmického výzkumu objevily první návrhy na nová řešení organizačního uspořádání, neboť do té doby nejrozšířenější forma liniové štábního uspořádání se ukázala jako nevyhovující pro organizační zajištění nových forem řízení, které tyto složité projekty vyžadovaly.

Tyto, byť mnohdy různě označované organizační formy, však tvoří v praxi jen **doplňkovou strukturu** k dosavadnímu organizačnímu uspořádání, nikoli hlavní rozhodující způsob organizačního uspořádání. V těchto formách zůstává v organizační struktuře víceméně základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti, kterou se zajišťuje v potřebném rozsahu jednotu příkazů. Současně se však vytvářejí i takové vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena.

Terminologie charakterizující tyto struktury není jednotná, hovoří se např. o tzv. kombinovaných organizačních strukturách, organizačních strukturách s pružnými prvky apod. K řešení určitého úkolu, a to od počátku až po jeho dokončení, se vytvářejí skupiny vhodných pracovníků z různých útvarů a různé specializace bez ohledu na jejich liniové nebo štábní zařazení. Takové skupiny pracovníků se nazývají obvykle **týmy**. Vytvořením těchto týmů vznikají v organizaci nové vztahy jak komunikační, tak i vztahy autoritativní, které jsou odlišné od vztahů liniových a štábních.

O použití pružných struktur se většinou shodně konstatuje, že jsou vhodné zejména pro inovační oblast, nikoli pro rutinní činnost. Z pojetí mnohých autorů je zřejmá snaha o začlenění těchto organizačních forem do **cílově programového přístupu**.

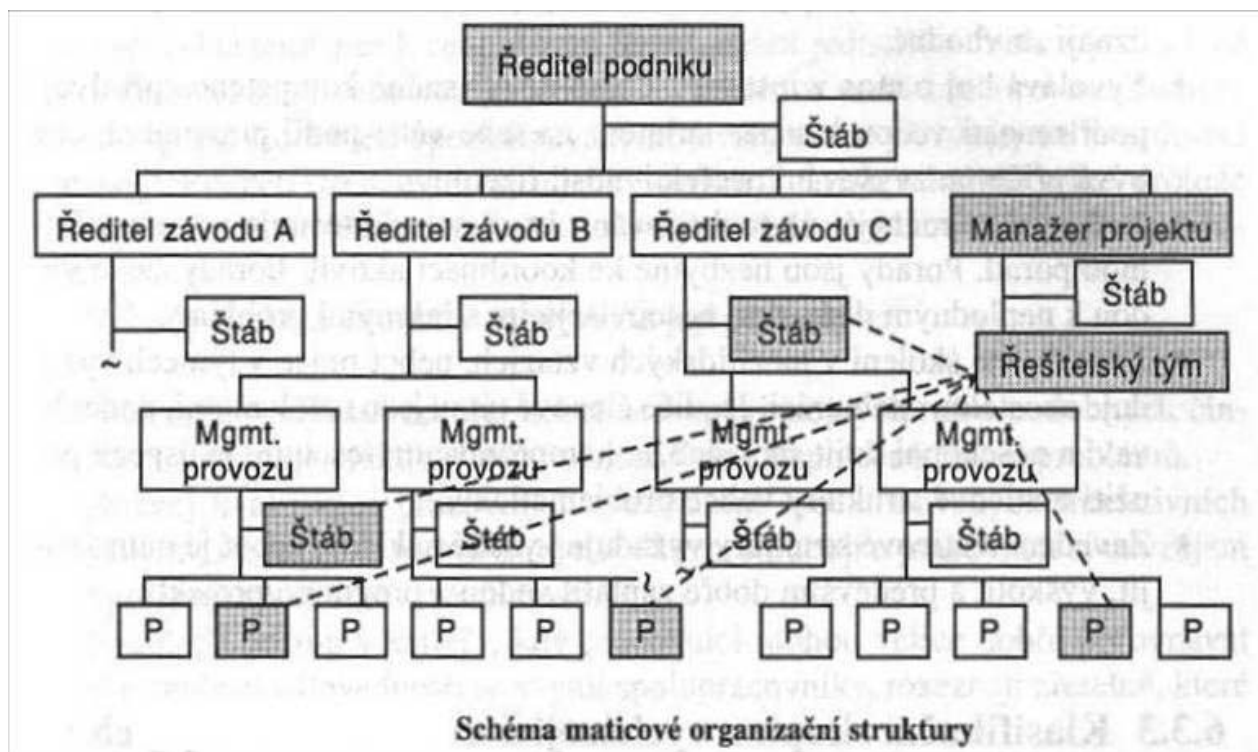
Pro koncipování pružných organizačních struktur jsou charakteristické následující rysy:

- dočasnost;
- účelovost;
- doplňují nebo zdokonalují dosavadní organizační struktury.

Nejznámější strukturou je tzv. **maticová organizace**.

Maticová organizace vzniká tehdy, jestliže je liniově štábní struktura rozšířena o další, doplňkovou strukturu.

Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci liniově štábních útvarů tvoří tým, který se podílí na daném úkolu komplexního charakteru (programu, projektu). Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů.



Maticová struktura není vhodná pro všechny firmy, ale především pro instituce s vysokými

požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, s výrobky nebo službami intelektuálně náročnými a s nutností vysoké inovační frekvence. Při úvahách o zavedení maticové struktury je nutno velmi pečlivě vážit její přednosti, ale hlavně její slabiny.

- K silným stránkám maticové struktury patří:

- Umožňuje velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací.
- Týmy realizující jednotlivé programy mohou být tvořeny, měněny a rušeny velice rychle a plynule bez zásahů do základní organizační struktury.
- Pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému, takže mohou reagovat efektivně na vznikající požadavky bez nutnosti přijímat specialisty zvenčí.
- Zkušenosti a kvalifikace členů týmu rostou velice rychle, včetně přípravy pro nejvyšší manažerské funkce. V rámci týmové práce se seznamují s jinými profesemi a vazbami mezi nimi a podílejí se na komplexním rozhodování s přihlédnutím ke všem souvislostem.
- Zvyšující se motivace a pocit odpovědnosti členů týmu, protože se mohou podílet na rozhodování.
- Vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí programů/projektů.

- K slabinám maticové struktury patří:

- Vytváří vztahy dvojí podřízenosti - jak ke „**kmenovému**“ nadřízenému, tak k **vedoucímu programu**, což často vede k nedorozuměním a konfliktům, Porušuje rovněž zásadu jediného odpovědného vedoucího. Někteří vedoucí v tom vidí prvky anarchie a mají pocit, že mohou jednat, jak sami uznají za vhodné.
- Vyvolává boj o moc v instituci. Často nevyjasněné kompetence při dvojí podřízenosti vedou k snaze strhnout na sebe větší podíl pravomocí, což bývá příčinou zvyšování neefektivnosti řízení.
- Je časově náročnější na rozhodování, které se uskutečňuje většinou formou porad. Porady jsou nezbytné ke koordinaci aktivit. Porady často vedou k neplodným diskusím, nesouvisejícím s řešenými problémy.
- Je nezbytné školení v mezilidských vztazích, neboť práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci. Jestliže členové týmu jsou netolerantní, podezřívaví a neschopní dojít společně ke kompromisním řešením, je úspěch použití maticové struktury velice problematický.
- Zavedení maticové struktury vyžaduje vysoké náklady, neboť je nutno najít, vyškolit a především dobře zaplatit vedoucí programů (projektů).

Klasifikační skupina vycházející z činnosti nebo jejich výsledků

Pro formování organizačního uspořádání je určující seskupení činností a výrobků, popř. alší kritéria (zákaznická, teritoriální apod.).

ORGANIZOVÁNÍ – Funkční struktura

Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit



Slučování pracovníků podle podobnosti úkolů vede k tomu, že např. všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru obdobně jako pracovníci specializovaní na finanční problematiku apod. V čele takových útvarů stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci: ředitel pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. Ve funkční struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce prováděné odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory, které mezi specializovanými útvary nutně při nezbytné koordinaci vznikají. Rozpětí řízení uvnitř specializovaných útvarů je relativně velké, protože nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat.

Výhody funkční struktury vyplývají z její podstaty:

- Efektivní využívání zdrojů, neboť seskupení stejných nebo podobných činností umožňuje efektivní využívání zařízení a společné řešení problémů.
- Rozvoj kvalifikace pracovníků využíváním specializovaných intenzivních školení, při kterých

se znalosti ještě dále prohlubují a pracovníci si navzájem vyměňují specializované znalosti.

- Rychlejší postup v kariéře, kdy pracovníci mohou velice dobře porovnávat své znalosti a dovednosti se svými spolupracovníky, rozeznají zřetelně, které aktivity jsou užitečné a které nikoli.
- Strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení, které koordinuje a kontroluje celkovou činnost. Nižším úrovním jsou přidělovány úkoly, které jsou v souladu s celkovou strategií podniku,
- Stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje koordinaci a výměnu informací, což zvyšuje pocit kolegiality. Často je zde využíváno týmové práce, neboť tvorba týmů je usnadněna lehčí koordinací uvnitř týmu.

Funkční struktura má ovšem i své nevýhody, k nimž především patří:

- Pomalejší průběh rozhodovacího procesu, neboť většina rozhodnutí je prováděna na nejvyšší úrovni, která bývá často přetížena. To se může kromě malé rychlosti projevit i na horší kvalitě rozhodnutí.
- Menší inovační aktivita, neboť nové myšlenky a nápady pro zlepšení výrobků, technologií a metod práce vyžadují obvykle spoluúčast řady funkcí a jsou výsledkem společných řešení, respektujících potřeby jednotlivých činností.
- Podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat. Všechny činnosti přispívají k společnému výsledku, avšak určit tento podíl (např. pro stanovení odměn) lze velice obtížně.
- Funkční struktura vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů. Každý specializovaný manažer zná dokonale svou profesi, ale těžko získá zkušenosti s efektivní koordinací jednotlivých funkcí (optimalizace problému, preference funkcí z hlediska celé instituce).
- Špatná koordinace mezi útvary, vyplývající z velké izolovanosti a často i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům. Útvary nejsou ochotny ke kompromisům, které jsou nezbytné k dosažení celopodnikových cílů

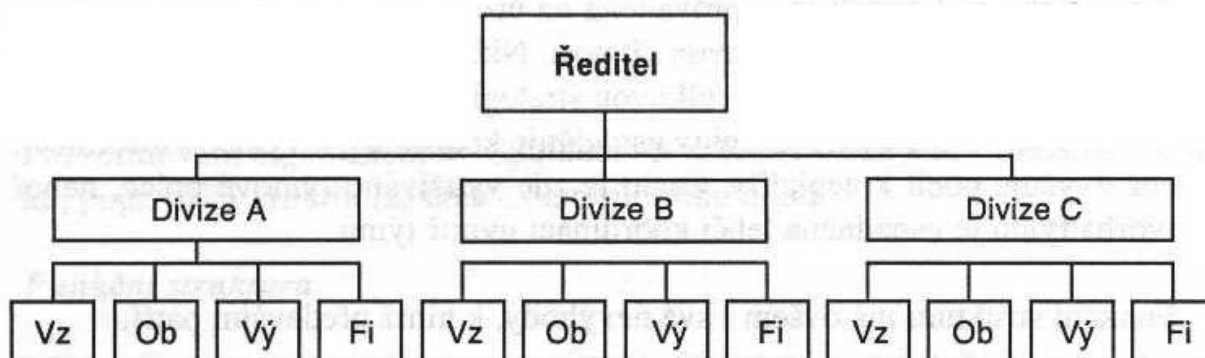
ORGANIZOVÁNÍ – Divizní struktura

V situaci, kdy firma roste, začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvětšuje počet výrobků a služeb, které firma vyrábí či poskytuje, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu.

Řešením je přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, z

hlediska míry pravomocí relativně velmi samostatných divizí.

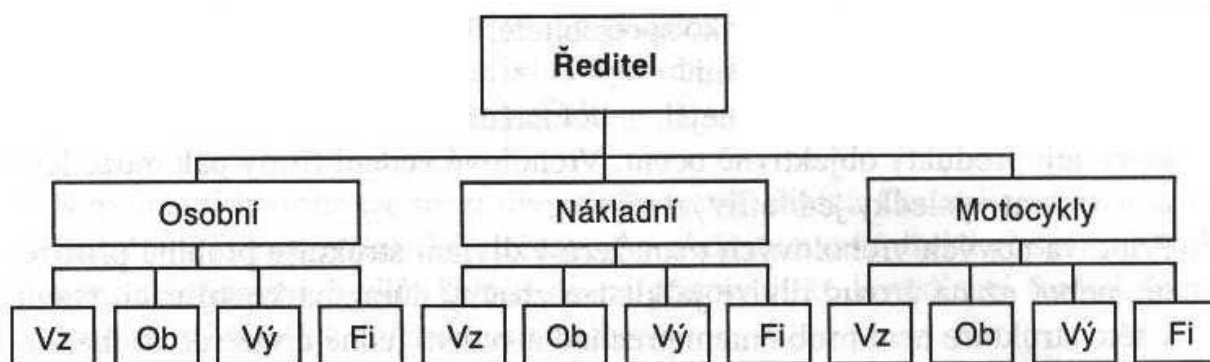
Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Na rozdíl od funkční struktury, kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení).



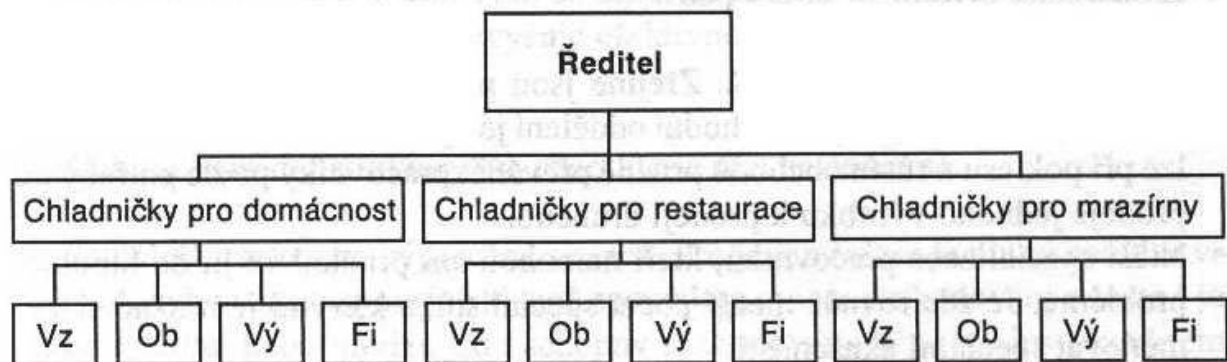
Poznámka: Vz – výzkum a vývoj
Ob – obchod
Vý – výroba
Fi – finance

Přechod od funkční k divizní struktuře

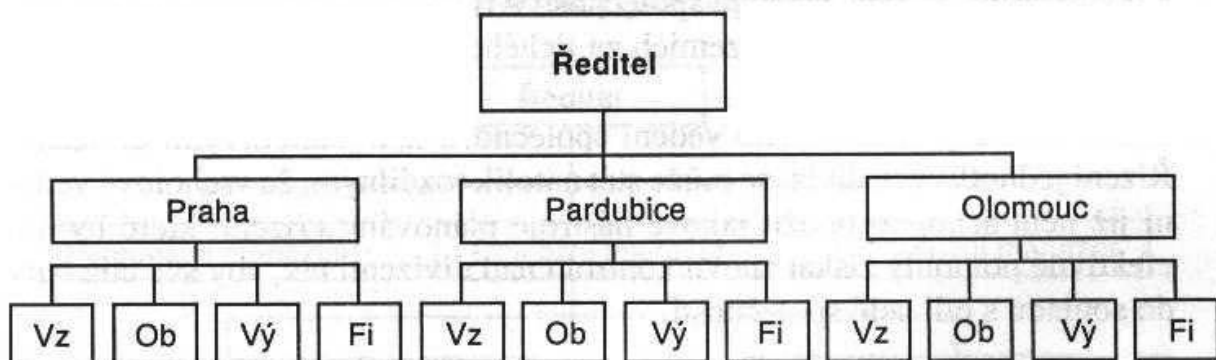
Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobku nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků či místa působení. Divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou. Koordinace se uskutečňuje především v rámci divizí



Členění divizí podle výrobků



Členění divizí podle zákazníků



Členění divizí podle místa působnosti

Výhody divizní struktury:

- Přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, rozdílům jednotlivých oblastí. Změny se netýkají všech divizí, ale každý ředitel divize rozhoduje o změnách samostatně pro svou divizi.
- Styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší. Zákazníci mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky.
- Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost. Tím se zvýrazňuje hledisko spotřebitele. To zároveň přispívá k intenzivnější spolupráci mezi funkcemi.

- Výsledky divizí jsou průhlednější, neboť každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení. Vrcholové vedení firmy pak může lépe porovnávat výsledky jednotlivých divizí.

- Příprava nových vrcholových manažerů v divizní struktuře probíhá přirozeně, neboť už na úrovni divize je kladen značný důraz na koordinaci. Navíc v této struktuře není problémem přechod z vedení jedné divize do druhé, neboť funkční specializace není nezbytným předpokladem k vykonávání řídicí funkce. Manažerská práce je zde profesí, ne funkcí.

K slabším divizní struktury patří:

- Neefektivní využívání zdrojů. Zřejmě jsou především vyšší požadavky na lidskou práci, neboť např. obchodní oddělení je vytvořeno v každé divizi a nelze při poklesu a růstu obchodů pružně převádět pracovníky podle potřeby prodeje jednoho výrobku k prodeji druhého.

- Nižší specializace pracovníků, kteří nemohou ani při školení jít do hloubky problému. Je zde rovněž menší počet specialistů, s kterými je možno si vyměňovat speciální zkušenosti.

- Upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy. Koordinace mezi divizemi bývá velice obtížná. Někdy tyto tendence vyúsťují až v soupeření mezi divizemi. U některých nadnárodních společností je však tato praxe podporována a považována za klad, např. ve společnosti ABB často dvě územní divize soupeří o získání trhu v třetích zemích za tichého souhlasu vrcholového vedení celé společnosti.

- Ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi řízení jednotlivých divizí se může stát natolik rozdílným, že vrcholové vedení již není schopno použít takové nástroje plánování a řízení, které by jim efektivně pomohly získat znovu kontrolu nad divizemi tak, aby své cíle dali do souladu s cíli celé společnosti.

ORGANIZOVÁNÍ – Hybridní struktura

V některých případech manažeři dojdou k poznatku, že použití čisté formy výše uvedených struktur není pro jejich firmu vhodné. Volí proto kombinaci funkční a divizní struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur ve svých konkrétních podmínkách.

Hybridní struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti. Například útvar řízení lidských zdrojů (včetně personální politiky) slouží všem divizím při nábore pracovníků, jejich školení, přeškolení i propouštění. Stejně tak mohou být centralizovány finanční řízení, celopodnikové provozní operace apod. Hybridní struktura funguje nejlépe, jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích, jsou zabezpečovány centrálně

K výhodám hybridní struktury patří:

- Simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí. Centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby aktivity uvnitř divizí přispívaly k plnění celofiremních cílů. Uvnitř divizí přispívají ke koordinaci funkcí, které jsou prováděny i v divizích ostatních.

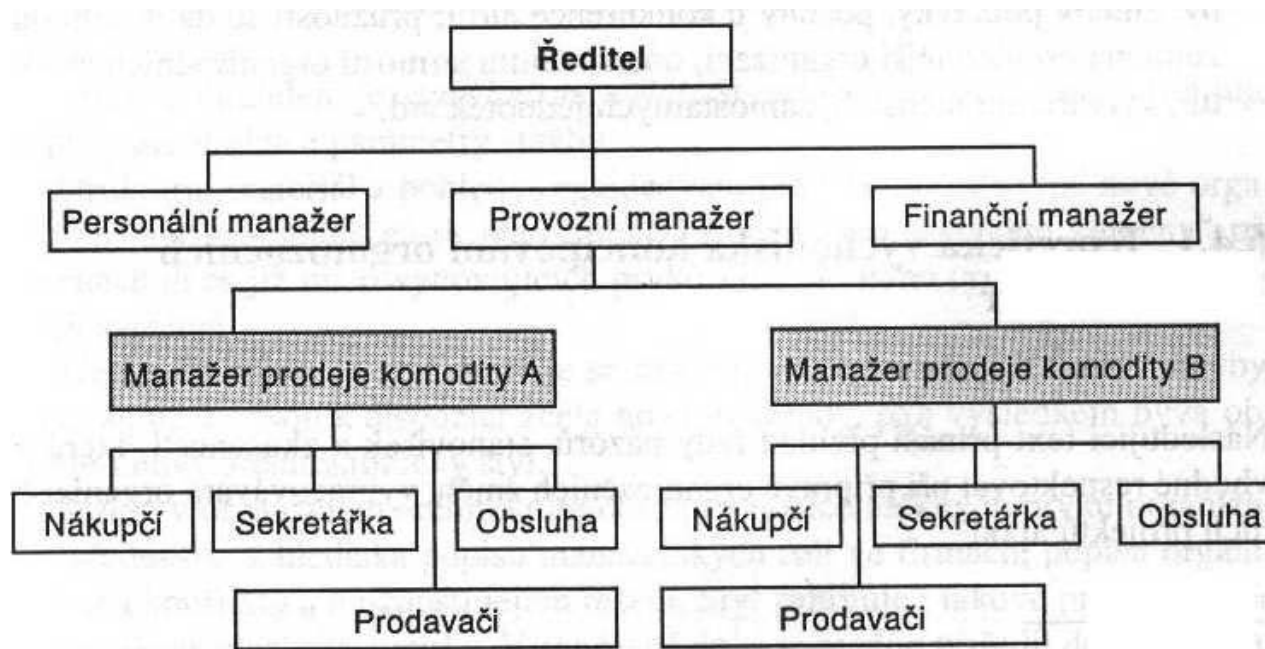
- Integrace cílů s úkoly. Hybridní struktura poskytuje divizím autonomii k řešení jejich specifických úkolů s ohledem na okolí. Centralizované funkce zároveň přispívají k plnění společných cílů.

- Adaptibilita a efektivnost. Tím, že divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí, se podstatně zvyšuje efektivnost jejich činnosti i při sledování celofiremních cílů.

Slabiny hybridní struktury lze charakterizovat následovně:

- Pomalejší reakce na výjimečné situace. Pro jejich řešení je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti, což zpomaluje proces rozhodování a často i jeho kvalitu, neboť divize jsou schopny rozhodovat s větší znalostí konkrétní situace.

- Konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi. Funkční útvary vrcholového vedení, i když nemají právo rozhodovat o záležitostech divizí, se často do nich snaží zasahovat, což vyvolává jejich negativní reakce a odpor



Hybridní organizační struktura obchodního domu

S rysy hybridní struktury se můžeme setkat u tzv. **liniově štábní struktury s příčnými funkcemi**, v níž jde o spojení klasické liniově štábní struktury s prvky struktury funkční. Řídící liniová osa je zachována, ale některé z funkcí vztahujících se k instituci jako celku, např. personalistika, účetnictví nebo bezpečnost či řízení jakosti, se vyčleňují nikoli jako štábní útvary bez přímých příkazovacích pravomocí, ale jako samostatné organizační složky s právem přímých příkazů pro danou funkční oblast.

ORGANIZAČNÍ PROJEKTOVÁNÍ

Stejně jako v případě managementu, tak i v případě jeho součásti, jakou je organizování, nelze hovořit o stabilitě a jednoduše daných skutečnostech. Důvodů, proč měnit organizaci a vypracovat organizační projekt, může být několik:

- vytvoření nové instituce;
- zásadní změny v dosavadní organizaci, vyvolané reorganizací, spojením či rozdělením dosavadní instituce;
- odstranění závažných nedostatků v dosavadní organizaci s cílem řešit organizační konflikty, pozdní řídicí zásahy, napětí, nákladnost řídicího aparátu, snaha posílit určitou oblast, která byla nedostatečně organizačně upravena, reagovat na sílící neformální struktury;
- modernizace organizační struktury s cílem přispět k vyšší efektivnosti organizace

Základním požadavkem při koncipování organizační struktury musí být zřetel k efektivnímu fungování instituce, které předpokládá skloubení dvou zdánlivě protichůdných momentů:

- stability, spočívající v zamezení svévolnému jednání a chování podřízených;
- pružnosti, spočívající v pohotové reakci na měnící se situaci (inovační změny, změny poptávky, posuny u konkurence atd.); pružnosti se dá dosáhnout zejména průhlednější organizací, omezením strmosti organizačních struktur, vytvářením menších, samostatných jednotek atd.

Teoretická východiska koncipování organizačních struktur

V následujícím bude vidět přehled řady názorů, stanovisek a zkušeností, které je vhodné respektovat při přípravě organizačních změn, vypracovávání organizačních projektů apod.

ORGANIZAČNÍ PROJEKTOVÁNÍ – Organizační architektura

Na začátku devadesátých let se v odborné literatuře zabývající se problematikou organizování, organizačních struktur a organizačního chování začíná objevovat nový pojem: **organizační architektura**. Především teoretici, ale i praktici z předních světových firem začínají chápat zatím izolované pojetí **organizační struktury**, představující „**tvrdé**“ prvky organizace, a **organizačního chování**, představujícího „**měkké**“ prvky, jako určitou metodologickou překážku komplexního přístupu k vytváření nových nebo k změnám dosavadních organizačních systémů.

Při hledání analytických přístupů v jiných oblastech lidské činnosti dospěli i manažeři významných firem k poznatkům, že projektování a změny sociálních systémů se metodicky nápadně podobají projektování a změnám, jimiž se zabývají architekti staveb.

Jestliže architektura je uměním vyplnit prostor zhmotnělým dílem, které uspokojuje lidské potřeby a tužby, pak organizační architektura je uměním vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Architektura staveb bere v úvahu spolupůsobení čtyř hlavních činitelů. Každý z nich představuje pro stavebního architekta soubor příležitostí. Každý z nich rovněž vyžaduje správné rozhodování v průběhu procesu projektování.

Prvním činitelem je **účel**. Účel, pro který je stavba stavěna, ovlivňuje podstatným způsobem celý průběh projektování. Forma zde vychází z obsahu. Nový účel obvykle vyžaduje nový projekt a novou formu.

V organizační architektuře analogicky považujeme za činitele účelu popis prostředí, které instituci obklopuje a které v podstatě determinuje její strategické cíle

Druhým činitelem je **stavební materiál**.

Stavební materiál určuje a limituje nápady architekta a parametry stavby.

Strukturní materiál z pohledu organizování představují relativně nové organizační normy i jejich části, které mohou sloužit jako „**stavební kameny**“ při změnách dnes již málo vyhovujících prvků systému nebo při projektování nových systémů.

Třetím činitelem je **styl**. Jestliže se objevuje potřeba nových funkcí stavby, mění se účel a jsou k dispozici zcela nové materiály, pak výsledkem bývá obvykle i nový architektonický styl.

Styl je v organizační architektuře chápán z pozice měkkých prvků organizace, především z hlediska popisu manažerských rolí ve firmách, popisu organizačních konfliktů a možností jejich řešení. Styl zahrnuje i takové prvky, jako je komunikace mezi pracovníky. V současné době je možno přiřadit do problematiky stylu i organizační kulturu jako koncentrovaný projev hodnot, očekávání a postojů, akceptovaný většinou pracovníků instituce.

Posledním činitelem jsou odpovídající soudobé **technologie**. Například bez nového systému rychlovýtahů, klimatizace či protipožární ochrany by nebylo možné realizovat výškové mrakodrapy

Komunikační technologie, počítačové sítě, digitalizace dokumentů, dat atd., to jsou „**technologie**“, které je třeba brát v úvahu při návrzích organizačních projektů.

Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při řešení organizačních projektů musí být zhodnocen vliv faktorů, které jsou všeobecně považovány pro organizování za determinující. K základním faktorům (činitelům) patří **strategie**, která se tím aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie, určitou úlohu sehrává i prostředí, stranou pozornosti nemohou stát ani takové faktory, jako je právní forma firmy, profesní a kvalifikační úroveň současných a potenciálních manažerů, dostupnost komunikačních a informačních prostředků, kultura firmy, etapa rozvoje firmy apod. Všechny tyto faktory nepůsobí nikdy izolovaně, ale v určité kombinaci a jejich vliv se může v průběhu času výrazně měnit

Strategie a struktura

Na souvislost mezi zvolenou strategií, kterou firma uplatňuje, a strukturou, kterou zavedla, poukázal již **Chandler**.

Jestliže firma zvolila ofenzivní strategii, s cílem rozšiřovat svůj výrobní sortiment a zvyšovat svůj podíl na trhu, pak nejvhodnější se jeví (použijeme zde logicky členění podle činností a jejich výsledků, neboť o to v této strategii jde především) **divizní struktura**. Defenzivní strategii s hlavním cílem udržet a stabilizovat vlastní postavení na trhu, bez ambicí na rozšiřování výroby nebo služeb, odpovídá funkční forma s centralizovaným řízením. Strategie, které leží mezi těmito dvěma krajnostmi, jako je strategie mírně ofenzivní i defenzivní, využívají spíše hybridních struktur. V tomto případě je i řízení někde mezi centralizovaným a decentralizovaným.

Struktura se v průběhu času pochopitelně mění v závislosti na změně zvolené strategie. Jestliže se firma rozhodne pro proniknutí na další teritoria, obvykle svou funkční strukturu mění na divizní, kde jsou divize organizovány podle území

Velikost firmy a struktura

Vztahem těchto dvou veličin se zabýval **Mansfield**.

Je zřejmé, že s růstem velikosti firmy se mění její struktura. Potřeba její změny v závislosti na růstu firmy vyplývá ze změny váhy jednotlivých prvků struktury při tomto růstu. Jde především o specializaci, kdy při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce a s tím narůstá i potřeba větší koordinace a kontroly

Růst požadavků na intenzivnější seskupování pracovníků do útvarů je dalším důsledkem růstu velikosti firmy. Velké firmy obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových útvarů, čímž firma dále roste. Často jsou útvary již tak velké, že rozpětí řízení přesáhne únosnou mez a je nezbytné je rozdělit do menších organizačních jednotek. Tím roste složitost struktury a její strmost.

Ve velkých firmách nezbytně dochází k decentralizaci řízení, neboť vrcholové vedení nemůže zvládnout všechny druhy rozhodování. Proto rozhodování operativního charakteru, vyplývající z každodenní činnosti, jsou přesouvána na úroveň nižší, zatímco rozhodování strategického charakteru zůstávají na úrovni nejvyšší. Protože každý druh rozhodování vyžaduje jiná pravidla, dochází nutně k vytváření hranic mezi těmito aktivitami.

Technologie a struktura

Dnes jsou přijímány závěry o determinování organizačních struktur užitými technologiemi především pro uspořádání nejnižších organizačních článků

Míra stability ekonomického prostředí

Firma operující ve stabilním ekonomickém prostředí je charakteristická pevně stanovenými úkoly, které probíhají v podstatě beze změny a které je možno specifikovat až na úroveň jednotlivých pracovníků.

V tomto prostředí beze změn (a z toho i vyplývajících úkolů) existují také trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Proto není potřebná velká kapacita na vlastní rozhodování, neboť způsob rozhodování opakujících se úkolů je již dán těmito pravidly. Řízení lze centralizovat a informační toky ve firmě probíhají především odshora dolů (pravidla a normy). Toto prostředí je charakterizováno byrokratickým řízením s rigidními prvky a přispívá k vytváření tzv., **mechanických způsobů tvorby struktur**.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují tzv. **organické způsoby tvorby struktur**. Úkoly jsou stanoveny spíše rámcově pro skupiny pracovníků, které je pak přizpůsobují a mění podle měnícího se prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna co nejbližší vzniku problémů, řízení je decentralizováno a rozhodují nižší vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s

nejnovějším vývojem situace. Komunikace probíhá většinou na horizontální úrovni, neboť pracovníci na jedné úrovni se neustále musí informovat o postupu plnění úkolu a změnách, které se odehrávají v ekonomickém prostředí. Srovnání charakteristik mechanické a organické tvorby struktur je uvedeno na obrázku

Mechanická	Organická
<ul style="list-style-type: none">- úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětвовé části- úkoly jsou pevně definovány- centralizace řízení a pevná pravidla- kontrola je centralizována- převažuje vertikální komunikace	<ul style="list-style-type: none">- zaměstnanci spolupracují na společných úkolech- úkoly jsou určeny průběhem plnění- decentralizace řízení a málo pravidel- kontrola je centralizována podle potřeby- převažuje horizontální komunikace

Charakteristiky mechanické a organické tvorby struktury

Ve velkosériové (hromadné) průmyslové výrobě se často uplatňuje mechanický způsob tvorby organizační struktury. Naopak ve službách s vysokou intenzitou změn ekonomického prostředí (například v cestovních kancelářích) je podstatně vhodnější organický způsob tvorby struktury. Výsledkem rozdílných způsobů tvorby struktur jsou pochopitelně rozdílné výsledné struktury.

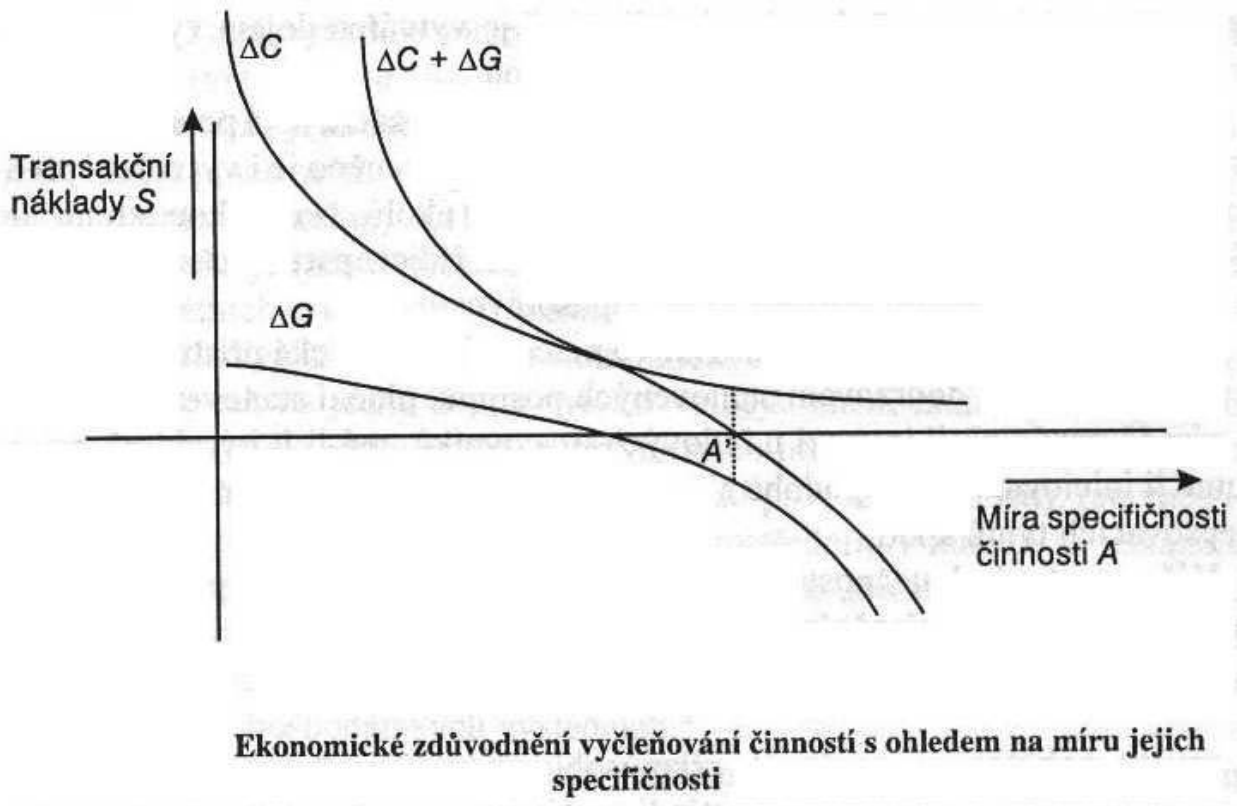
V prvním případě je struktura členitější, útvary jsou početnější, méně však spolu komunikují. V druhém případě dochází k integraci útvarů, jejich počet je menší, ale spolupráce mezi nimi je daleko intenzivnější.

Aspekt transakčních nákladů

Aplikování teorie transakčních nákladů na řešení změn organizačního uspořádání, resp. určení optimální hranice mezi vnitřním podnikovým a vnějším tržním prostředím pomáhá řešit organizační problém, zda je pro firmu výhodnější vyrábět komponenty pro kompletaci vlastních výrobků nebo provádět některé služby samostatně (nákup u zpracovatelů, prodej takových výrobků) anebo využít služeb trhu. Klíčovým momentem pro toto rozhodování je právě výše transakčních nákladů.

K rozhodování je používán jednoduchý model v kterém se potřebné činnosti hodnotí z

hlediska jejich nákladů a zajištění jejich realizace jak na trhu, tak v rámci firmy.



Jestliže jsou činnosti nespecifické, standardizované až unifikované, pak se většinou přikláníme k využití výhod trhu a získáváme je na trhu (logicky lze předpokládat, že specializované firmy by měly tyto činnosti zvládat lépe a hospodárněji). Jde-li o relativně specifikované požadavky a specializované výroby, zahrnujeme činnosti do rámce firmy a realizujeme je vlastními prostředky

Vztah je založen na předpokladu, že náklady na výrobu a náklady na její organizaci jsou funkcí míry specifičnosti činnosti A. Veličina S vyjadřuje v grafu výši transakčních nákladů, $\Delta C = f(A)$ znamená rozdíl nákladů na výrobu uvnitř podniku a na trhu a obdobně $\Delta G = g(A)$ je analogický rozdíl nákladů na její organizaci uvnitř podniku a na trhu.

Předpokládejme průběh těchto dvou funkcí, jak ukazuje obrázek. Pokud je jejich součet $\Delta C + \Delta G$ je kladný, je výhodnější realizovat aktivity na trhu, při záporné hodnotě součtu je ekonomičtější zahrnout činnosti do podniku a provádět je vlastními silami. Bod A' je neutrální

Tendence k uvolňování striktní hierarchie

Současná společensko-ekonomická realita přináší řadu důvodů, které nutí hledat a uplatňovat také nové formy organizačních struktur. Mezi nejdůležitější patří nutnost pružně reagovat na změny, zvládnout náročné inovační úkoly, udržovat hospodárnou provozní základnu, zabezpečit akceschopnost firmy v globálním měřítku atd.

Těmto požadavkům neodpovídají **klasické přístupy k organizaci**, jež kladou důraz (zpravidla v podobě organizačního řádu) na jednoznačné určení podřízeným pouze jednoho nadřízeného, na přesné vymezení úlohy jednotlivce v organizaci a na jednoznačné definování jeho kompetencí (popisy práce pracovníka a vymezením náplně činnosti jednotlivých útvarů, přesným předáváním stanovených úkolů atd.). Určení místa a úlohy pracovníka v organizaci bylo obvykle doplněno jasnými pracovními zásadami specifikovanými v pracovních či provozních řádech.

Takto koncipované struktury předpokládají dobrou úroveň plánování a neméně účinnou kontrolu plnění úkolů. Z pohledu manažerů jsou tyto struktury obvykle ceněny, protože jednak řadě vedoucích pracovníků přiznávají běžná a srozumitelná (transparentní) označení, jako je generální, výkonný, odborný ředitel, ředitel závodu, divize, vedoucí útvaru atd., jednak je jasně vymezen „**mocenský prostor**“, který ovládají, čímž je vytvářen dojem vysoké akceschopnosti v oblasti, kterou mají „pod kontrolou“.

Klasickým organizačním přístupům nelze upřít dosažení jisté pevnosti, stability a průhlednosti ve fungování organizace, neméně ceněno je i vytvoření předpokladů pro vysokou disciplinovanost při plnění úkolů. Na druhou stranu jde však o organizační systémy, které jsou náročné na řídicí aparát a které se obvykle nevyznačují vysokou pružností či přizpůsobivostí.

Pokud jde o angažovanost a iniciativu pracovníků, klasické přístupy vyžadují pracovní kázeň, dodržování stanovených postupů, plnění stanovených úkolů. V zásadě nestimulují invenci u řadových pracovníků, má-li ji být dosaženo, je nutné ji iniciovat např. v podobě zlepšovacích aktivit, vytvářením doplňkových zlepšovacích týmů apod.

Výše uvedené skutečnosti vedou k hledání a částečně i k experimentování s **netradičními organizačními strukturami**, jež mají podporovat některý z dále uvedených cílů:

- zajistit pohotovost, pružnost, přizpůsobivost vůči změnám, které na trhu, u konkurence, v globálním prostředí nastávají;
- překonat strohé postavení útvarů a pracovníků v organizaci, vytvořit předpoklady pro spolupráci pracovníků s různým profesním (funkčním) zaměřením, včetně uvolnění jejich invence ve prospěch rozvoje firmy;
- zabezpečit hospodárny provoz i ekonomii vlastních řídicích procesů

Jde o inovační procesy zaměřené na oblast řízení, resp. organizačních struktur, které mohou

mít různou podobu, přičemž jejich společným znakem je prosazení větší míry decentralizace s cílem posunout rozhodování co nejdříve k řešeným problémům, vytvořit lepší podmínky pro angažovanost pracovníků a zároveň „uvolnit ruce“ top managementu pro koncepční činnosti,

Bylo by naivní snažit se uvést jednoznačné a vyčerpávající členění netradičních přístupů k organizování, a to jak proto, že se obtížně hledají jednotící třídící aspekty, tak i proto, že se vyvíjejí neustále nové a nové organizační přístupy, které mohou zasáhnout celou organizaci nebo být vhodným doplňkem dosavadních organizačních struktur.

Následující výčet netradičních přístupů si proto naprosto nečiní nárok na úplnost:

- projektové struktury;
- podnikatelské jednotky uvnitř firmy, améba, fraktalizace;
- procesní struktury;
- síťové organizace;
- virtuální organizace atd.

Projektové struktury představují zpravidla doplňkovou organizační strukturu zavedenou v souvislosti s realizací významné, obvykle neopakovatelné akce (projektu), která vyžaduje interdisciplinární zapojení pracovníků, pružný styl vedení atd.

Podnikatelské jednotky (business units - BU) jsou výrazem úsilí posílit angažovanost pracovníků v organizaci navozením situace „**podnikání uvnitř podniku**“ (entreprenurship). Zvláště pak ve velkých organizacích představují BU útvary, v nichž je řada činností decentralizována s cílem využít především znalosti konkrétních podmínek v oblasti výroby, prodeje, obsluhy atd. a promítat dosažené příznivější výsledky do ekonomických kritérií celé BU. Pro management BU se tak na jedné straně vytváří volnější akční rádius pro naplňování jejich funkce, efektivní využívání jak vnitřních příležitostí (odhalování rezerv, neproduktivně realizovaných aktivit ve vlastní provozní činnosti), tak vnějších podnikatelských šancí (založených na bezprostředním kontaktu se zákazníky, znalosti situace na trhu apod.).

Na druhé straně lze „hmatatelně“ pomocí standardních ekonomických veličin měřit výkonnost a přínosy podnikatelské jednotky pro celou organizaci a přesněji vymezit kritéria hmotné zainteresovanosti na dosažených hospodářských výsledcích

Pod pojem podnikatelské jednotky můžeme zahrnout organizační struktury, které se budou lišit **mírou autonomie** z pohledu:

- výkonu funkčních oblastí (výzkumu, výroby, skladování, distribuce, prodeje, zabezpečení servisu apod.);

- disponování finančními prostředky, včetně možností jejich reinvestování do výzkumu, obnovy výrobní základny, využití k hmotné zainteresovanosti apod.

Pro podporu tržního prostředí uvnitř organizace jako celku může být zavedena „**vnitropodniková banka**“, u které lze provádět pružně zúčtování, ukládat volné prostředky, půjčovat si finanční prostředky na zajímavé projekty apod.

Delegovaná samostatnost by na druhé straně neměla vést k nesoudržnosti, přehnané konkurenci uvnitř organizace či dokonce k odstředivým (oddělovacím) snahám.

V zásadě BU musí respektovat strategické záměry organizace jako celku, ekonomická pravidla a neuzavírat se v oblasti poznání (know-how).

Vždy jde o vnitřní organizační jednotky (které mohou být různé veliké) bez právní subjektivity. Cílem v tomto případě není rozdělení organizace na samostatné podnikatelské subjekty a jejich řízení na bázi holdingu.

Améba jako systém organizačního uspořádání má svůj původ v Japonsku, konkrétně ve firmě Kyocera Corp. Představuje vyšší formu „**vnitropodnikání**“, kdy organizační jednotky flexibilně vznikají, rozšiřují se, či zanikají v závislosti na podnikatelských podmínkách - na poptávce, množství práce, využití kapacit, zdrojů apod.

Fraktalizace je taková organizační struktura, ve které malé přehledné produkční jednotky - tzv. **fraktály**, popř. „**závody v závodě**“ - řeší samostatně dílčí úkoly jednoho společného cíle, a tím podstatným způsobem redukuje transakční náklady uvnitř podniku. Každá produkční jednotka má navíc plnou odpovědnost za dosažení svých cílů: objemu výroby, nákladů a kvality. Každá produkční jednotka je v rámci výroby v podstatě dodavatelem následujícím jednotkám, zároveň ale ovšem i zákazníkem jednotky předcházející. Tímto způsobem se vytváří i uvnitř závodu řetězec vztahů podobných vztahům dodavatele k zákazníkovi.

Předpokladem vytváření fraktálových struktur je nejen snížení počtu hierarchických úrovní, ale i tvorba pracovních týmů - jako produkčních „**podjednotek**“ (**subfraktálů**), protože jejich prostřednictvím se spolupracovníci mohou zapojit do postupného procesu určení cíle. Zviditelní se takto rovněž pracovní výsledky jednotlivých týmů. Výsledkem spoluúčasti a odpovědnosti jednotlivce je i vyšší motivace a zvýšení úrovně tzv. **omezené racionality chování jednotlivce**“

Součástí fraktalizace může být i **integrace dodavatelů**. Tím se vlastně stává jejím účelným završením, neboť vede nejen k zesílení oboustranné výměny (know-how mezi výrobcem a subdodavatelem) a zlepšení kvality produktu, ale je i neekonomičtější řešením výroby. Cenné na integraci dodavatelů je, že dodavatel komponentních modulů či celých systémů má nyní možnost vyrábět či alespoň montovat své produkty přímo v prostorách zákazníka, přesně v rytmu finální produkce, tj. bez nutnosti komplikované logistiky a mezikladů. Dodavatel je jako „**cizí fraktál**“ odpovědný za kvalitu, cenu a množství jim smluvně dodávaných systémů. Tím dochází k radikálnímu snížení transakčních nákladů, což je logicky výhodnější pro všechny zúčastněné: pro výrobce a dodavatele (princip win-win), avšak díky lepší kvalitě a výhodnějším cenám přináší toto uspořádání značnou výhodu také

zákazníkům.

Procesní struktury jsou výrazem aplikace teorie procesního řízení v podmínkách organizování. Důsledné promítání závěrů procesního řízení musí vést k závažným, často až radikálním změnám dosavadních organizačních struktur. Významnými aspekty, k nimž se přihlíží při koncipování procesních struktur, jsou užitečnost pro zákazníka, produktivita nebo přidaná hodnota

Sít'ové organizace. Sítě jsou cestou, jak spojit specializované malé jednotky do silnějšího celku, schopného konkurovat velkým výrobcům. Díky moderním komunikačním prostředkům je umožněna pružná komunikace mezi územně oddělenými jednotkami, které jsou řízeny v zájmu obchodních, výzkumných či distribučních aktivit z jednoho centra

Historicky starší jsou sítě vzniklé spojením malých výrobců (např. v podobě družstev) do jednoho celku, který řeší společné zájmy a působí jako koncentrovaná síla ve vztahu k odběratelům, dodavatelům, využívá společné distribuční sítě apod.

V posledním období vznikají sítě jako podnikatelské subjekty bez provozní základny, kdy základem sítě je ústředí situované v jedné kanceláři podnikatele, odkud jsou moderními komunikačními prostředky na smluvním základě zabezpečený vývoj, výroba i distribuce výrobku či služby, bez vlastnictví jakýchkoli provozních, skladových a distribučních kapacit. Pro podnikatele v tomto směru cennější než vlastnictví materiálních zdrojů je vlastnictví databázi zákazníků, databází producentů, dodavatelů materiálů a výrobního, technologického, logistického, prodejního apod. know-how

V síťových strukturách existují minimální hierarchie, úlohou ústředí je především stanovit „**vůdčí ideje**“ a pochopitelně koordinovat jednotlivé složky sítě.

Franchising

FRANCHISING lze definovat jako soubor práv k průmyslovému nebo duševnímu vlastnictví (ochranné známky, obchodní jména, označení obchodů, uživatelské vzory, projekty, autorská práva, know-how nebo patenty), kterých má být využito k dalšímu prodeji zboží nebo k poskytování služeb konečnému spotřebiteli.

Franchising představuje specifickou formu vytváření sítí. Jeho základem je obchodně organizační spojení poskytovatele franchisy a jejího příjemce. Nutným předpokladem úspěchu je, že poskytovatel franchisy je nejen ekonomicky silným, ale zároveň i zkušeným partnerem, který zná dobře trh a disponuje specifickým know-how. Tyto informace jsou důvěrné, podstatné a identifikovatelné. Pod důvěrnými informacemi rozumíme, že know-how jako celek není veřejně známé nebo snadno dostupné, pod podstatnými informacemi, že know-how obsahuje informace, které se týkají podnikání a jsou užitečné tím, že vylepšují konkurenceschopnost příjemce franchisy, a pod identifikovatelnými informacemi, že know-how je přesným způsobem popsáno a je součástí franchisingové smlouvy.

Franchisingová smlouva je vlastně základem vztahu obou partnerů. Je to právní dokument, který musí obsahovat a jasně řešit práva a povinnosti smluvních stran, řídicí mechanismy, které budou ochraňovat daný systém. V praxi to znamená, že příjemce franchisy je oprávněn při podnikání využívat obchodní značky, jména nebo celého souboru nástrojů, které nabízí poskytovatel franchisy v rámci podmínek stanovených ve smlouvě. Příjemce franchisy se zavazuje za takto poskytnutá práva zaplatit. Franchising je vlastně určitým novým typem licenční smlouvy.

Důležitým prvkem franchisingového vztahu je tzv. provozní příručka, jež slouží jako vodítko při vedení podniku. Její důležitost upevnil předpis EU týkající se výjimek pro franchisingové smlouvy. Předpis vyžaduje písemnou podobu know-how. Příručka obsahuje obchodní tajemství, tedy komplexní a jasné popisy každodenní činnosti franchisingového podniku

K výhodám franchisingu patří, že poskytovatel franchisy není zatížen velkou kapitálovou investicí při budování obchodní sítě, jakou by byl, kdyby vytvářel vlastní jednotky. Poskytovatel franchisy vytváří podmínky prodeje podle svých představ, které jsou ztělesněny ve franchisingové smlouvě. Například může zavést jednotné ceny a garantovat stejnou kvalitu, sortiment v kterékoli jednotce. Tento systém umožňuje v relativně krátké době rozvoje atakovat velké a vzdálené trhy, důsledně podle představ poskytovatele franchisy. Riziko podnikání je přitom obvykle rozloženo mezi větší počet příjemců franchisy (ti navíc lépe znají trh, lépe se orientují v místních podmínkách než manažeři z centra), kteří jsou vlastníky jednotlivých provozoven, takže problémy jedné jednotky nezničí celý systém

Příjemce franchisy je samostatný subjekt, který nese svá podnikatelská rizika. Většinou se

franchisingový systém zakládá na dobrém jménu poskytovatele franchisy, zaručujícím kvalitu a úroveň služeb či zboží. Poskytovatel může dále pomoci při zajišťování úvěru, stanovit příznivější ceny při dodávkách zboží apod. Výhodou pro příjemce franchisy je i ta skutečnost, že centrum zabezpečuje společnou propagaci a v některých případech se dokonce podílí na zajišťování zakázek pro franchisingové partnery. Franchisingoví partneři mohou jednat s velkými koncerny o zakázkách, o kterých by jednotlivě jednat nemohli

Franchising vytváří sítě s mnohem štíhlejší organizační strukturou, neboť centrum se věnuje pouze strategickým úkolům a operativní problémy jsou v pravomoci příjemce franchisy. Má-li poskytovatel franchisy vypracován typový projekt provozní jednotky, může dojít k rychlému budování sítě.

Virtuální organizace

Virtualita je fenomén spojovaný s virtuální realitou. *Virtuální realita* je „trojrozměrná“ počítačová simulace, která umožňuje např., vytvářet zdánlivě reálný svět, prostorovou vizualizaci či pronikání objekty

Virtuální organizace, přesněji organizace s virtuální organizační strukturou, je velmi specifickým typem organizace a výrazně se liší od hierarchických organizací. Virtuální organizaci tedy můžeme vymezit jako dočasně vytvořenou síť firem, která je založena na informačních technologiích a jejímž účelem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti. Subjekty spojené ve virtuální organizaci nejsou vlastnicky propojeny, nevytvářejí formální organizační strukturu, jsou nezávislé, každý z nich přispívá k využití příležitostí svou specifickou schopností a získává to, co by izolovaně získat nemohl.

Rychle se měnící prostředí přináší nové a dočasné příležitosti, kterých by jednotlivá organizace sama nemohla vůbec využít nebo by jich v podmínkách změn a nejistoty nevyužila dost rychle, efektivně nebo dostatečně. Právě specifické podmínky turbulence na jedné straně a možnosti dané globalizací a internacionalizací na druhé straně jsou inkubátorem pro vznik specifického partnerství.

Jakmile se příslušné příležitosti podařilo využít či jakmile zanikne, zaniká i dosavadní partnerství. Je otázkou další příležitosti, zda bývalí či současní partneři vytvoří virtuální organizaci i někdy v budoucnu. Virtuální organizace je tedy ***dočasným seskupením***. Takové seskupení firem je ryze účelové, vázané na aktuální situaci. Výběr partnerů je poplatný kvalitativním kritériím, což znamená, že se členem seskupení stane jen takový subjekt, který je nejkompentnější, takže může nejlépe, dokonale a rychle přispět k úspěchu celku. Kdyby se firmy nespojily, nebyly by dost rychlé (čas), silné (finanční a technické prostředky), schopné (intelektuální a technické kapacity) na to, aby příležitosti využily, příležitosti by v rychle se měnícím prostředí nebylo využito vůbec nebo by jí využil někdo jiný.

Organizační seskupení se musí rychle vytvořit proto, aby nepromarnilo příležitost, a rychle se

rozdělit tehdy, když příležitost pomine. Kompetence každého zúčastněného podniku jsou posuzovány vzhledem k aktuální příležitosti.

Z hlediska zaměření, odvětvové orientace či vztahů k okolním podnikatelským subjektům mohou virtuální organizaci tvořit jakékoli organizace. Může jít o organizace určitého dodavatelsko-odběratelského a výrobního řetězce. Obecně vzato, je ale samozřejmě daleko efektivnější, tvoří-li takovou organizaci kromě iniciátora virtuální organizace i zástupci všech jejich **stakeholderů**, resp. zájmových skupin. Míra efektivnosti zapojení jednotlivých typů a počtu stakeholderů je však jednoznačně dána povahou nové příležitosti. Ve virtuální organizaci se tedy mohou partnery stát organizace různé velikosti a stáří, různých oborů a odvětví, soukromé i státní, ziskové i neziskové, dokonce i vládní organizace a mezinárodní instituce, pokud to není v rozporu s legislativou.

Virtuální organizaci tvoří nijak neomezený počet organizačních jednotek v rámci jedné velké asociace nebo skupiny podniků. Evidentně není primární to, kolik partnerů bude tvořit virtuální organizaci, ale to, co tito partneři nabízejí. Virtuální organizace je založena na **rovnocenném partnerství**. Každý přispívá tím nejlepším, co může nabídnout, aby všichni získali. Tato forma svým účastníkům nepřináší jen zisk (popř. povinnost podělit se o ztrátu). Sdílejí také informace, znalosti a zkušenosti, přístup k trhům, pracovníky, inovace, zdroje, kapitál, investice, náklady, technologie, komunikační a informační systémy, rizika apod.

Členové virtuální organizace jsou **nezávislé subjekty**. Jsou to samostatné organizace, které

- svým zapojením ve virtuální organizaci nezanikají (jak tomu např. může být u fúze);
- si zachovávají svou vlastní organizační strukturu;
- nejsou vlastnicky propojeny

Virtuální organizace neintegruje své členy do vlastní formální organizační struktury. Pokud bychom se snažili o znázornění virtuální organizace, můžeme říci, že je to **sít' subjektů**, které se dočasně seskupily k dosažení určitého cíle. V této síti nejsou nadřazené ani podřazené organizace. Seskupení nutně nemá centrálu (ústřední kancelář), nemá žádnou hierarchii, není ani vertikální integraci.

Řízení virtuální organizace není možné bez **moderních komunikačních a informačních technologií**. Jejich prostřednictvím se získávají, zpracovávají a distribuují informace v reálném čase, což dovoluje, aby koordinace i rozhodování probíhaly rychle. Účelem informačních technologií je rychle a efektivně podpořit využití vzniklé podnikatelské příležitosti.

Klíčovými rysy virtuálních organizací jsou tedy flexibilita, pragmatismus, kvalita na světové úrovni (*excellence*), informační technologie, partnerství, neomezené hranice, důvěra, respekt vůči zákazníkům

ORGANIZOVÁNÍ – Postupy tvorby organizačních struktur

Při vlastním koncipování organizačních struktur projektů je třeba mít na zřeteli, že

- neexistují typové modely, které by závazně upravovaly požadavky na strukturu a věcnou náplň útvarů nebo působnosti pracovníků;
- organizační struktura by měla podporovat efektivní fungování instituce a korespondovat s jejími strategickými záměry;
- organizační struktury by měly být jednoduché, průhledné z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb;
- organizační forma musí být prostředkem zkvalitnění řízení, nikoli jeho cílem.

Vlastní postup tvorby nové či adaptované organizační struktury bude do značné míry záviset na výsledcích (důsledcích), které od změny organizace management očekává. Ty můžeme rozdělit

- z hlediska závažnosti - kdy na jedné straně směřujeme k dílčímu vylepšení dosavadního organizačního uspořádání a na druhé může jít o zásadní změnu celé organizační struktury;
- z hlediska věcných přínosů, které od reorganizace očekáváme, například
 - zrychlení řídicích procesů (důraz bude kladen na integraci funkcí a snížení počtu řídicích článků/úrovní),
 - zefektivnění průběhu procesů (předmětem zájmu bude odhalení a likvidace neproduktivních činností, redesign procesů,
 - odstranění nedostatků v řízení (reorganizační aktivity se zaměří na řešení organizačních konfliktů, řešení dosud organizačně neupravených činností, silného vlivu neformálních struktur apod.),
 - snížení počtu pracovníků (cestou k tomu může být redukce středního článku řízení, posílení kompetencí nižších manažerů a výkonných pracovníků),
 - zlepšení komunikačních toků (reakce na vzniklé podněty v reálném čase, překonání praxe předávání pozdních, nepřesných či neúplných informací atd.).

Je-li cílem **dílčí zlepšení** či dosažení některého z věcných přínosů, pravděpodobně nepůjde o zásadní reorganizační změnu. V tomto případě se obvykle postupuje v následujících krocích:

- definování organizačního problému s naznačením cílového řešení;
- analýza současného organizačního profilu - zmapování dosavadního stavu, určení případných nedostatků v pravomocích a odpovědnostech, informačních vazbách mezi pracovníky, útvary, odhalení příčin nepřesných či chybných řídicích aktů, konfliktů, nedostatečných reakcí na problémy či příležitosti atd.;
- návrh organizační změny včetně vymezení změněné funkce (útvary, procesu), mocenských a komunikačních vztahů, určení nových početních stavů pracovníků, technického vybavení apod.

Je-li cílem zásadní změna organizační struktury se záměrem dosáhnout tak řady radikálních

věcných přínosů (tento reorganizační záměr je pochopitelně rizikovější), pak by reorganizace měla probíhat v následujících krocích:

- inventura procesů a činností, které jsou nezbytné pro provoz instituce a zabezpečení strategických záměrů (nikoli jen těch, které existují, nýbrž i z hlediska toho, které by měly existovat);
- nové definování procesů, činnosti - logické seskupení činností s ohledem na požadovaný výstup a hospodárny průběh;
- přiřazení organizačního rámce v podobě útvarových struktur, vymezení mocenských struktur, početních stavů, koordinačních a komunikačních vztahů apod.

Z uvedeného je zřejmé, že má-li být cílem zásadní změna organizace, je třeba se nevázat na dosavadní organizační strukturu a její vylepšení, ale navrhnout s využitím nejlepšího organizačního poznání nový model organizace, který může být po připomínkách upraven. V žádném případě však nemůže jít jen o úpravy dosavadního organizačního uspořádání

„Corporate governance“ je výraz, který se objevuje v manažerské literatuře koncem osmdesátých let. V českém jazyce pro něj používáme opis **„řízení a správa společnosti“**. Pod řízením rozumíme ty prvky, které řeší úkoly vrcholového managementu a struktury kompetencí. Správu chápeme jako problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva na řízení podniku.

Pod společností zde rozumíme všechny organizačně právní formy, kde vlastník ručí pouze svým vkladem do podnikání, tedy kapitálové společnosti. Právě vznik tohoto druhu společnosti, kde vlastníci ručí pouze vloženým kapitálem, a ne celým svým majetkem jako u společností osobních, je oním bodem, od kterého se odvíjí problematika řízení a správy společností.

Řízení a správa společnosti

Historický vývoj problematiky

Vznik omezeného ručení u kapitálových společností je možno položit zhruba do poloviny 19. století, kdy britský parlament schválil zákon o akciových společnostech (1844) a v následujících letech pak zákon o omezeném ručení akcionářů (1855) a zákon o slučování společností (1862).

Nové zákony o omezeném ručení přinesly bouřlivý rozvoj podnikání. Začala se rozvíjet výroba a obchod, to přinášelo větší výnosy a bohatství celému národnímu společenství. Přestože se zpočátku omezené ručení za všechny dluhy, které vznikly podnikáním, zdálo mnohým nemorální, bouřlivý rozvoj ekonomiky a příliv peněz z dani do státní pokladny i do rozpočtů regionálních samospráv námitky brzy utlumil.

Zpočátku malé podniky se začaly rozvíjet a jejich majitelé, kteří v malých podnicích působili

zároveň jako manažeři, přestávali stačit na nové úkoly vyplývající z tohoto rozvoje. Další rozvoj podnikání si vyžadoval kvalifikované analýzy a rozborů, bylo třeba zvýšit kvalitu v přijímání, hodnocení a dalším rozvoji zaměstnanců, včetně nalezení vhodných způsobů jejich motivování. Majitelé si začínají najímat specialisty na řízení, manažery, do jejichž rukou postupně předávají nejdříve každodenní, operativní řízení společnosti, později i strategické řízení.

Skupina vlastníků se odděluje od skupiny manažerů a zaměstnanců a od dalších zájmových skupin, snažících se získat vliv na řízení společností a sledujících své zájmy.

Vývoj vlastnických vztahů, vztahy mezi zájmovými skupinami, jejich kompetence, struktura statutárních orgánů společností a vývoj řízení a správy společností v jednotlivých regionech a zemích - to je náplní pojmu řízení a správa společností.

Mocenské vztahy v řízení a správě společností

Hlavní skupinou z hlediska majetkového vlastnictví v akciové společnosti jsou akcionáři. Na jejich zástupce ve statutárním orgánu přecházejí veškerá práva vykonavatelů vůle majitelů. Druhou důležitou skupinou z tohoto hlediska jsou např. banky, držitelé obligací a ostatních finančních závazků firmy, obecně všichni věřitelé. Auditori a různí kontroloři s mandátem státních, regionálních, legislativních či represivních orgánů tvoří vůči dané společnosti skupinu víceméně nezávislých kontrolních orgánů. Role vrcholového managementu je výkonná. Statutární orgán je klíčový z hlediska řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti.

V průběhu historického vývoje se rozložení vlastnických vztahů v kapitálových společnostech v jednotlivých oblastech světa strukturovalo poněkud odlišným způsobem. Je však možno konstatovat, že rozdíly jsou spíše dány odlišnou organizační strukturou než systémovou logikou řízení společností. Ve všech je totiž možno vysledovat jeden orgán kontrolní a schvalovací, další orgán výkonný a třetí orgán, tvořený všemi majiteli dané společnosti. Nedodržení této zásady vede k porušení systémové logiky řízení společnosti a k duplicitám v činnostech orgánů. Tím se některý z nich může stát formálním a věcně nadbytečným.

Pro ilustraci je možno uvést organizační strukturu vrcholového vedení akciových společností v Evropě, ve Spojených státech, v Japonsku a u nás.

Dvojúrovňový model

Ve většině západoevropských zemí existuje tzv. dvojúrovňový systém vrcholových orgánů akciové společnosti (dozorčí rada a představenstvo), někdy nazývaný nepřesně jako německý model. Úloha dozorčí rady a představenstva (***supervisory board a managing board***) je systémově vyjasněna a tomu odpovídá i jejich složení a počet členů. Dozorčí rada v podstatě hájí zájmy majitelů, schvaluje strategické koncepce a kontroluje vedení společnosti a ustavuje i odvolává členy představenstva a generálního ředitele společnosti.

V českých podnicích je „**představenstvo**“ do angličtiny často překládáno nikoli jako „**managing board**“, ale nesprávně jako „**board of directors**“,

V dozorčích radách obvykle působí kromě nejvýznamnějších akcionářů i externí členové, kteří řídí jiné společnosti (dodavatelé, odběratelé), banky, investorské podniky, významní vědci, profesori vysokých škol, popř. zástupci zaměstnanců, pokud to zákon stanoví. V jejím čele stojí předseda dozorčí rady. Tento orgán má možnost se scházet podstatně častěji a jednat operativněji než valná hromada všech akcionářů. Jeho základním úkolem je prosazovat všechny strategické záměry a zájmy akcionářů vůči svému partnerovi - profesionálnímu vedení společnosti. U významných firem je patrné, že složení dozorčí rady je důležité pro důvěryhodnost řízení firmy.

Dozorčí rada je obvykle několikanásobně (2-5krát) početnější než představenstvo. Představenstvo je voleno a odvoláváno dozorčí radou. Představenstvo obvykle plní úlohu vrcholového managementu

Například rakouská Voest-Alpine měla v roce 1990 ve své dozorčí radě (Aufsichtsrat) 19 členů, zástupců ocelářského sdružení, obchodní komory, bank, univerzitních profesorů, zástupců spolupracujících podniků, dodavatelů a odběratelů. V představenstvu (Vorstand) byli naopak pouze 4 členové, všichni vrcholoví manažeři této společnosti. Předsedou představenstva byl automaticky generální ředitel společnosti.

Jednoúrovňový model

V USA je **rada ředitelů (board of directors)** chápána jako jednoúrovňový orgán řídicí společnost. Je obvykle složena z tzv. **executive directors**, výkonných ředitelů, a **non-executive directors**, externích členů rady.

Nejvýznamnější funkcí rady je jmenovat i odvolávat generálního ředitele společnosti (**CEO - chief executive officer**), který pak jmenuje zbytek managementu. Dalším úkolem je kontrolovat a hodnotit důležitá rozhodnutí managementu, včetně jeho celkové výkonnosti, a prosazovat zájmy majitelů.

Do rady jsou vybíráni externí členové, kteří mohou společnosti pomoci různým způsobem - mohou zprostředkovat potřebné kontakty (např. penzionovaní generálové v podnicích zbrojního průmyslu). Dále významné osobnosti zvyšující reputaci společnosti, jako např. slavní astronauti. A nakonec vysoce kvalifikovaní specialisté, hlavně bankéři, právníci a univerzitní profesori, kteří poskytují cenné rady při obchodních operacích. Pochopitelně členy jsou i největší vlastníci akcii společnosti, kteří tímto způsobem společnost kontrolují. V čele rady stojí její předseda (**chairman**). V minulosti jím byl často CEO, dnes je tendence pověřovat touto funkcí externího člena rady, obvykle představitele významné skupiny akcionářů.

Nejdůležitější osobou v amerických podnicích je **generální ředitel (CEO)**, který se svými

nejbližšími spolupracovníky (výkonnými řediteli) vlastně řídí společnost. Ti vytvářejí užší orgán v rámci rady ředitelů, tzv. výkonný výbor (**executive committee**), který v podstatě plní úkoly představenstva v evropském pojetí. Externí členové pak v rámci rady ředitelů plní funkce obdobné evropské dozorčí radě.

Počet členů rady ředitelů se pohybuje v průměru od 12 do 20 osob, menší společnosti mívají i méně početné rady. Povinnost začlenit do rady určitý počet členů volených zaměstnanci podniku není v příslušném zákoně zakotvena. Rada je volena na valné hromadě a jmenuje a odvolává generálního ředitele společnosti.

Popsaný „jednourovňový“ model, opět nepřesně nazývaný **americký model**, platí nejen pro Spojené státy a některé další země amerického kontinentu (např. Kanadu), ale v Evropě jej používá i Velká Británie, Švédsko a překvapivě i Polsko a Rusko. Dosavadní snahy o změnu tohoto stavu a o přechod na tzv. dvouúrovňový model používaný ve většině členských zemí EU se zatím ve Velké Británii neseťkaly s úspěchem.

Japonský model

V Japonsku je používán systém řízení, který svou strukturou leží mezi evropským a americkým modelem. Rada ředitelů (**kabušiko kaiša**) u velkých podniků mívá obvykle 25-35 členů. Existují však velké podniky s počtem členů rady větším než padesát. Členy jsou převážně zaměstnanci podniků.

Zákon ukládá povinnost jmenovat statutárního auditora na plný úvazek (**kan-sajaku**). V největších společnostech je jmenováno i více auditorů. Tito statutární, tzv. interní auditoři mají právo kontrolovat veškerou činnost společnosti. Mají rovněž právo požádat o svolání rady ředitelů. Kromě toho jsou o nezávislý audit žádáni i externí auditoři, s nimiž interní auditoři velice úzce spolupracují.

V menších společnostech je rada ředitelů nazývána **jugenkaiša**.

Musí mít minimálně tři členy. Obvykle se však počet členů pohybuje kolem deseti. Zajímavým prvkem struktury vrcholového vedení japonských společností je skutečnost, že zástupci akcionářů obvykle nebývají členy rady ředitelů.

Představitelé akcionářů vytvářejí méně formální prezidentský výbor, který není vytvářen u každé společnosti, ale v rámci tzv. **keiretsu**, což je konglomerát firem a finančních společností příbuzných podnikatelských oborů. Ten se schází obvykle jednou měsíčně. Jeho role je sice poradní, ale jeho doporučení mají fakticky značnou váhu, neboť jsou vlastně projevem vůle vlastníka. Vzdáleně připomíná dozorčí radu evropských společností. V prezidentském výboru se nehlasuje. Diskuse se vede tak, aby směřovala ke konsensu, aby s návrhem vyslovili souhlas všichni přítomní. Reprezentant majoritního vlastníka nevnucuje své rozhodnutí ostatním, ale vystupuje v pozici „**prvního mezi sobě rovnými**“. Postavení generálního ředitele je relativně silné, neboť na jeho návrh jsou jmenováni členové rady. Generální ředitel je jmenován akcionáři.

Upřímné je však nutno přiznat, že dosavadní znalosti o mechanismu jednání prezidentského

výboru nejsou úplné. Zápisy nejsou k dispozici, jednání jsou důvěrná a informace z nich nepronikají na veřejnost. Programy jednání nejsou zveřejňovány. Některé informace, které se dostaly na veřejnost, hovoří o projednávání podnikatelských problémů, jiné říkají, že je projednávána především sociální problematika. Porady lze spíše chápat jako výměny názorů, vyslechnutí návrhů a přijetí následných opatření. Všechno se děje spíše na bázi okamžitých nápadů a myšlenek než svazujícího, předem připraveného programu. Dosud není např. jasné ani to, co je prioritním cílem japonských podniků. Mnozí se přiklánějí k názoru, že prioritou není maximalizace zisku, ale zvyšování velikosti podniku.

Z uvedeného popisu japonského řízení a správy akciových společností je zřejmý značný důraz, který je kladen jednak na **kolektivní rozhodování**, o čemž svědčí vysoký počet členů rady, a dále na kontrolu **systemem interních a externích auditorů**. Dalším charakteristickým rysem je **značná autonomie managementu společnosti**, do jehož činnosti zasahuje vlastník pouze nepřímo. To je ostatně typické i pro americké společnosti.