

{jathumbnail off}

Existuje poměrně hodně způsobů, jak rozložit kompetence a organizaci práce ve firmě. Každá z organizačních struktur je přitom vhodná pro jiný typ firmy a každá má své praktické uplatnění. Pojdme se tedy podívat na jednotlivé typy struktur trochu podrobněji.

Organizační struktura se v čase mění

Než se pustíme do popisu jednotlivých organizačních struktur, je dobré si říci, že organizační struktura rozhodně není nebo by aspoň neměla být něco neměnného. Firma se přirozeně s časem mění, mění se její portfolio produktů a služeb, počet zaměstnanců, jejich zkušenosti, atd. a je důležité, aby se všechny tyto změny promítly i do způsobu řízení a organizace práce v rámci firmy. Tím nejčastějším faktorem pro změnu organizační struktury může být přitom právě růst počtu zaměstnanců. Podle [Graicunasovy teorie](#) je totiž jeden vedoucí schopen řídit maximálně pět svých podřízených. Jakmile jich má víc, začínají mu unikat některé vztahy a souvislosti a podřízení se mohou snadno „vymknout kontrole“ anebo mohou naopak postrádat vedení a pozornost, kterou by jim měl manažer poskytovat. Pokud tedy firma nezmění v odpovídajícím okamžiku svoji organizační strukturu, může zakrnět v určitém stádiu svého vývoje anebo dokonce začít stagnovat. To vedle praxe, kterou v lepším případě můžete pozorovat ve svém okolí, potvrzují také renomované teorie a výzkumy. Jak

[Teorie evoluce a revoluce](#)

profesora z Harvard Business School Larry E. Greinera, tak známý

[výzkum organizovaný duem Miller-Friesen](#)

z kanadské McGill University. Oba dva zdroje tvrdí, že organizační struktura je de facto determinována aktuálním obdobím životního cyklu, ve kterém se firma nachází. Faktem ovšem je, že některé typy organizačních struktur jako například

[Améba](#)

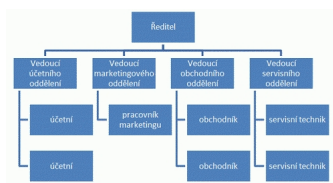
jsou determinovány také lokální legislativou i mentalitou daného etnika. To, co funguje v Japonsku tak nefunguje v ČR a naopak – a netýká se to přirozeně jen otázky organizační struktury.

Ploché versus strmé organizační struktury

V rámci generického názvosloví můžeme organizační struktury dělit na ploché a strmé. V praxi však toto dělení nemá většího významu, stejně jako další obsáhlé teoretické způsoby dělení

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 12. prosinec 2011 18:04 -

organizačních struktur. Pokud vás akademické dělení organizačních struktur podniků zajímá detailněji, vřele doporučuji např. [2]. Ploché i strmé organizační struktury se od sebe liší počtem tzv. stupňů (hierarchií/úrovní) řízení. Na obrázku níže vidíte modelovou plochou (tj. „širší, než delší“) organizační strukturu s 3 stupni řízení. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn – tj. firma se stává méně flexibilní. To, že je něco konkrétního třeba změnit, se totiž obvykle pozná na spodních dvou stupních řízení. Odtud to musí „probublat“ až nahoru a na horních dvou stupních řízení se to pak rozhodne. Modelový případ s 3 stupni řízení je tak vlastně ideální organizační strukturou, protože o změně spolurozhoduje ten, kdo ji spouští. V praxi je však zejména u větších firem počet stupňů řízení často násobně vyšší. U Českého Telecomu byl před přípravou na privatizaci roven číslu 9 a restrukturalizace si kladla za cíl snížit ho na 8. U násobně větší Kyocera Corporation se díky jejímu geniálnímu zakladateli Dr. Kazuo Inamorimu podařilo počet stupňů řízení udržet na čísle 3, a to díky organizační struktuře [Améba](#), kterou Dr. Inamori vymyslel.



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 začínající firmy s více vlastníky z řad fyzických osob. Ačkoliv to může znít jako naprostý chaos, z podobné čtyřčlenné struktury vzešla poměrně úspěšná společnost

[Miton](#)

, která částečně stojí i za populárním Slevomatem, ve kterém v době jeho počátku měla 49 %. 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 (viz třeba Miton a internet, kde tři ze čtyř lidí měli vystudovanou stejnou vysokou školu).

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 12. prosinec 2011 18:04 -

Týmová organizační struktura je dvou- až třístupňová organizační struktura. Ve firmě existují týmy, které se věnují jednotlivým oblastem, ať už produktovým, geografickým, demografickým, 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. Do této struktury firma obvykle doroste ještě ve [tvůrčí](#) potažmo [embryonické](#) fázi.

Projektová organizační struktura je analogickou obdobou týmové struktury. Rozdíl je jen v tom, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů – tj. větších zakázek. Projektová organizační struktura je téměř vždy tří- a víceúrovňová, protože každý projekt musí mít svého projektového manažera, který zodpovídá přímo 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 obrátem – ve finále udrží počet stupňů řízení do čísla 3.

[Améba](#) je vlastně velice specifickým příkladem projektové organizační struktury. Pro její velkou specifickou jsme se jí v minulosti věnovali v [samostatném článku](#).

Klíčový problém štíhlých struktur je ten, že pokud bychom chtěli dodržet [Graicunasovo pravidlo](#), tak při třístupňové organizační struktuře může mít firma maximálně 5x5 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, dceřiné firmy, atd. Tomu se budeme věnovat v samostatném článku. Další variantou je oželeť maximální flexibilitu způsobenou organizační blízkostí těch, co vidí konkrétní problémy s těmi, kteří je mohou řešit, a přidat další stupně řízení. 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, demografických skupin, geografických skupin, atd.

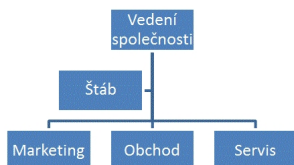
Liniová struktura je vlastně popsána již na obrázku výše. Pod top managementem je střední management, pod ním liniový management a pod ním tzv. výkonní pracovníci, případně zase nějaký ten management. Někdy se setkáte i s alternativními označeními jednotlivých úrovní managementu. Poměrně humorná označení používá český T-Mobile. Zatímco generální ředitel je prostě generální ředitel, tak pod ním už jsou tzv. Executive Vice Presidenti (např. marketingový ředitel, obchodní ředitel, atd.) a pod nimi Vice Presidenti společnosti. Přitom právě označení viceprezident pro střední management je poměrně originální a ve světě nezvyklé. Na druhou stranu velké korporace musí být v označování jednotlivých úrovní manažerských pozic celkem invenční, protože jak jsme si řekli už u Českého Telecomu, těch stupňů řízení může být poměrně hodně.

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 strukturu, která podobně jako jiné manažerské principy, přešla do světa managementu z armády. Nejlepší tedy bude držet se i původního názvosloví. Podle [3] definuje francouzský generál Thiébault v Manuel du service des états-majors généraux et divisionnaires (Strasbourg, 1813) štáb jako „určitý počet důstojníků odlišných od zbytku sboru.“ I když sám autor [3] se s touto definicí příliš neztotožňuje, je nanejvýš přesná. 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

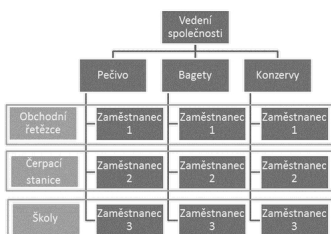
Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 12. prosinec 2011 18:04 -

dopřán jen nejvyššímu vedení společnosti, zatímco na nižších úrovních se pokračuje klasicky v liniovém charakteru.



Maticová organizační struktura

Jak jsme zmínili už výše, tak liniová struktura může být členěna do linií podle nejrůznějších kategorií. 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 zřejmé, který nadřízený je ten důležitější, zejména pak u trvalejší maticové struktury. Nejznámějším příkladem firmy s maticovou organizační strukturou je pravděpodobně Microsoft.



Strategic Business Unit (SBU)

V souvislosti s moderními organizačními strukturami se stále častěji hovoří o 50 let starém

konceptu General Electric jménem Strategic Business Unit (někdy se překládá jako strategická obchodní jednotka, častěji se ale používá anglický originál). GE vymyslela koncept SBU především jako recept na problémy její rozsáhlé sítě dceřiných firem a divizí. Přišla s ním mimochodem ve stejné osvícenské době jako s [Tableau de Bord alias předchůdcem Balanced Scorecard](#) a dvě desítky let před [maticí General Electric/McKinsey](#)

, která v zásadě řešila, jak využít SBU v GE na maximum. Jak uvádí [1], tak GE v SBU hledalo „*kvalitní, iniciativní a rychlé autonomní zajišťování podnikatelské činnosti ve vymezených, výrobních a podnikatelských segmentech.*

“ To je asi ta nejideálnější definice základního smyslu i principu fungování SBU. Teď co to v praxi znamená. Firma zjistí, že potřebuje posílit v určitém segmentu anebo chce začít s novým produktem nebo dokonce s novou strategií. Vytvoří proto SBU, kam začlení jednotlivé relevantní specialisty z celé firmy nebo firem, které jí patří. Bez ohledu na jejich pozici, pracovní zařazení, atd. V jedné SBU se tak může sejít pracovník callcentra, který má v našem cílovém segmentu podle statistik excelentní výsledky, marketingový ředitel dceřiné firmy, která v něm podniká, liniový manažer z výroby, který rozumí danému typu produktu, atd. Jakmile smysl SBU skončí, jednotka se rozpadne a všichni budou dál ve svém původním vztahu podřízenosti na původním pracovišti. SBU přitom můžete implementovat v libovolné organizační struktuře.

Vlastně i

[Améba](#)

je taková SBU, ale s tím rozdílem, že z existujících

[Améb](#)

zaměstnance vytáhnout nejde. Nicméně její principy popsané v

[samostatném článku](#)

se velkou měrou dají aplikovat i na SBU, ale jsou proveditelné i v našem právním a kulturním prostředí. Typickým příkladem SBU může být třeba projekt českého

[Vodafone V2](#)

(původně se měl jmenovat Oskar Version 2 (OV2), australský manažer nešikovný význam slova V2 popravdě vůbec neznal), který inicioval už zesnulý bývalý generální ředitel Grahame Maher. Grahame Maher tehdy připravil novou strategii, pro jejíž implementaci vytvořil SBU (právě proto je v jejím názvu ostatně ono „Strategic“), které přidělil vlastní rozpočet, vlastní tým lidí sestavený ze zaměstnanců napříč většinou oddělení a dal jí vlastní termíny, cíle, atd. Jakmile byla V2 připravena ke spuštění, SBU skončila a všichni se vrátili ke své práci (tedy až na ty, kteří v rámci spuštění V2 přešli k poskytovatelům outsourcingu, který byl jednou ze stěžejních součástí V2).

Použité zdroje a literatura

1. DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

2. CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. Typy organizačních struktur a jejich členění . BusinessInfo.cz [online]. 17.12.2010, N/A, [cit. 2011-12-12]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>

3. SAMEK, Jakub. Hlavní a divizní štáby francouzské armády. Projekt Austerlitz [online].

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 12. prosinec 2011 18:04 -

21.5.2007, N/A, [cit. 2011-12-12]. Dostupný z WWW: http://www.austerlitz.org/hlavni-divi-zni-staby-francouzske-armady_a1302

4. Strategic business unit. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_business_unit

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)