



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 3

Struktura organizace a její kultura

Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“

MODUL 3

Struktura organizace a její kultura



Adhokratická struktura: struktura organizace bez jednoznačného a pevného managementu.

Divize: relativně samostatná část společnosti.

Projektové řízení: řízení společnosti založené na realizaci projektů.

Firemní kultura: soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci celé organizace.

Obsah modulu

V současné době jsme svědky postupné proměny modelu uspořádání společností tak, aby co možná nejvíce vyhovovaly nárokům rychle se měnícího trhu. Struktura společnosti by měla respektovat její strategie a cíle a vést k jejich naplnění. Neméně důležitá je také firemní kultura – způsob komunikace, sdílení myšlenek, hodnot a cílů jednotlivců i celého společenství lidí, kteří se na chodu firmy podílejí.

Obsah

Struktura organizace a její kultura	2
1 Struktura společnosti.....	3
2 Organizační kultura.....	4
Shrnutí	7
Zdroje:.....	7

1 Struktura společnosti

Změny, které se objevily ve společnosti s nástupem informační společnosti, mají zcela zásadní vliv také na to, jaká je struktura firem a institucí. Co ale znamená samotný pojem organizační struktura? Jde o vyjádření stavu společnosti, uspořádání všech jejích jednotlivých stupňů, po stránce horizontální i vertikální. Zahrnuje členění jednotlivých útvarů a vztahů mezi nimi. Obvyklým grafickým znázorněním je tzv. organizační schéma. V rámci této struktury se pak realizuje proces řízení.

Pokud bychom to chtěli vyjádřit lapidárně, tak pod strukturou společnosti si můžeme představit jednotlivé řídicí pracovníky v rámci organizace, které setřídíme do diagramu podle toho, kdo je jejich nadřízený. Na vrcholu tak bude zřejmě jeden generální ředitel, pod kterým bude různě rozvětvená struktura nižšího či středního managementu.

Tradičně je možné hovořit o strmé **pyramidové struktuře**, která je také někdy označována jako štábní. Na vrcholu je jeden řídicí pracovník, který má pod sebou několik málo nejbližších podřízených. Také oni mají své podřízené a tak stále dále. Počet ředitelů prudce roste s tím, v jaké se nacházíme úrovni společnosti. Tento model má celou řadu výhod. Především je to snadná komunikace mezi bezprostředně nadřízeným a podřízeným (což je většinou nejčastější úkon řízení) a snadná kontrola.

Na druhou stranu s sebou přináší velké množství nevýhod – každá úroveň je filtrem informací, takže se k top managementu často nemusejí dostat důležité zprávy v čas nebo vůbec. To představuje v době informační společnosti zcela zásadní problém. Dále je to pak malá flexibilita organizace, která velice špatně reaguje na změny, podněty nebo iniciativu zaměstnanců. Celé řízení je relativně pomalé a nákladné, protože je třeba platit velké množství manažerů.

Dalším modelem, který se stává stále populárnějším, je tzv. **ploché řízení společnosti**, které je charakteristické tím, že obsahuje jen několik málo úrovní řízení. Díky tomu má vedoucí pracovník těsný kontakt s podřízenými a velice dobrý přístup k informacím. Struktura je velice flexibilní a může snadno reagovat na libovolné vnější změny. Také zde se ale mohou objevit určité problémy – především jsou zde extrémní nároky na manažery, kteří mají velké množství informací a velkou zodpovědnost. Musejí pracovat globálně, takže je zde riziko, že ztratí přehled.

Mimo tyto dva základní modely se v současné době prosazují také další formy organizace společnosti. Zatímco předchozí struktury byly hierarchické, existují také formy záměrně **adhokratické**, tedy účelově **neorganizované**. Mezi nejznámější příklady patří síťová či **maticová struktura**. Zajímavá je především ona maticová struktura, která je založená na myšlence, že se role podřízených a nadřízených **dynamicky mění**, stejně jako pracovní týmy a skupiny, podle toho, jaký je právě realizován projekt či vykonávaná činnost. Díky tomu může v čele pracovní jednotky stát člověk, který problematice dobře rozumí a lze jednoduše přesouvat zdroje v rámci organizace tak, aby byly uspokojeny aktuální potřeby. Tyto modely jsou vhodné především pro menší organizace, společnosti vyžadující vysokou míru inovace či jako doplňkový model řízení společnosti, například v rámci 20 % projektů nebo něčeho podobného.

Určitá specifika s sebou nese také **projektové řízení** společnosti. Jde o aktivity, které jsou unikátní a časově ohraničené. Jejich realizátoři a řešitelské týmy nemusí a většinou ani neodpovídají struktuře společnosti. Hlavní díl zodpovědnosti na svých bedrech nese koordinátor, který dohlíží na činnost jednotlivých řešitelů. Jde o velice pružné, dynamické formy řízení, které s sebou nesou velké množství výhod. Mimo jiné také spolupráci napříč jednotlivými odděleními.

Mimo to je možné se setkat také s dalšími možnostmi firemní organizace, které jsou obvykle založené na logickém členění. Příkladem může být **divize** – jde o relativně samostatnou část společnosti, která má vlastní hospodaření a vykonává činnost, která je relativně oddělená od ostatních. S mateřskou společností ji pojí pouze velice úzká část managementu. Mezi další možnosti patří rozčlenění dle jednotlivých poboček, tedy na základě **lokálního kritéria**, nebo **síťové spojení** nezávislých částí, které spolu sdílejí jen konkrétní zdroje – informace, peníze, technologie či know-how. Extrémní formou tohoto modelu je **franchising**.

2 Organizační kultura

Na firemní strukturu navazuje velice těsně organizační kultura. Tu bychom mohli definovat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci organizace. Ty jsou reflektovány jednotlivými členy organizace a transformovány na jednotlivé projevy – ať již ve formě myšlení, jednání členů či artefaktů materiální či nemateriální povahy. Ač je organizační kultura subjektivní, neobjektivně měřitelné, povahy, přesto je možné hovořit o tom, že se projevuje v oblasti psychologické i sociologické. Má tedy nadosobní charakter.

Základní přesvědčení tvoří jeden ze základních pilířů organizační kultury – jde o soubor axiomů či jiných tvrzení, který se v rámci společnosti již dále nedokazuje a členové organizace mu věří. Často vzniká ze zkušeností, etického či náboženského přesvědčení zakladatele nebo na základě jiného zdroje autority. Součástí je definování toho, co je pravda a jak by měly věci uvnitř organizace probíhat. Pěkným příkladem může být donedávna fungující model Apple – jeho ředitel měl jediné a rozhodující slovo v tom, jak budou výrobky vypadat, co budou umět atp. Byl zdrojem rozhodnutí, arbitrem pravdy, kterou tvořil svojí osobností.

Dále je možné identifikovat **postoje a hodnoty**. Hodnotou se má na mysli něco, co je v rámci společnosti vnímáno jako důležité a klíčové. Může jít například o vztah k zákazníkovi - „náš zákazník, náš pán“ nebo k životnímu prostředí - „potřeba se chovat ekologicky či úsporně.“ Pro každou společnost je definování vlastních hodnot klíčové – je třeba, abychom věděli nejen, co děláme, ale také proč to děláme. Může jít také o cíle jako je „světová vzdělanost,“ „rozvoj čtenářství“ či „kultivace společnosti.“ Tyto hodnoty pak determinují vše ostatní, co bude společnost dělat. Postoj je aktivní přístup člověka k nějakému problému, na základě reflexe hodnot.

Dále je pak třeba zdůraznit normy jednání a chování. Ty definují, jak spolu lidé na pracovišti vycházejí, jak spolu mluví, komunikují, ale také jejich přístup k zákazníkům.

Důležitou roli ve firemní kultuře hrají také artefakty, které můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Do první kategorie by spadalo vybavení organizace, přítomnost relaxačních center, materiální zabezpečení společnosti, architektura budov atp. Mezi nehmotné pak patří firemní mluva (nejen co se speciálních termínů týká, ale také tykání a vykání, jazyková úroveň), ceremoniály, zvyky atp. Zatímco předchozí kategorie firemní kultury ji definovaly, artefakty představují její jednoznačný projev.

Důležitou roli hrají také symboly. Podle mnohých autorů je dokonce celá firemní kultura jen souborem symbolů a manipulací s nimi. Zajímavé místo ve firemní kultuře mají také mýty a historky. Jde o příběhy, ve kterých vystupují současní nebo minulí zaměstnanci a ukazují se v nich struktury firemní kultury. Mohou mít charakter humorný a často jsou silně vzdálené od reality. Řada organizací vytváří vlastní mýty, kterými se snaží dotvářet kulturní klima společnosti. Dalším zajímavým rysem jsou legendy či hrdinové. Jde o postavy, které se nějak mimořádně ve společnosti prosadily a ztělesňují organizační kulturu. Mohou být vzorem a motivací pro další zaměstnance, ale je třeba s nimi pracovat velice opatrně. Glorifikace nevhodných osob může mít na kulturu fatální důsledky.

Obecně je možné říci, že cílem firemní kultury je posilovat soudržnost lidí, kteří v organizaci pracují, motivovat je a vytvářet prostředí, které umožní růst společnosti. Měla by také sloužit pro rozvoj sociálního i intelektuálního kapitálu. Může být do určité míry formální, což je zajištěno kodexy etického jednání, hodnotami ve zlatém rámu na zdi či příručkou pro nové zaměstnance. Neméně významné jsou ale také neformální prvky, které jsou dány jednotlivými osobami v organizaci, zařízením kanceláří či dalších prostor.

Obecně je možné hovořit o čtyřech základních přístupech lidí ke kultuře organizace:

- ✦ Jednoznačné dodržování je spojené s tím, že se zaměstnanec identifikoval s firemní kulturou.
- ✦ Napjaté dodržování popisuje mírný nesoulad jednotlivce s kulturou, kterou ale dodržuje.
- ✦ Utajené nedodržování je již závažnější. Takový člověk sice navenek kulturu respektuje, ale v nedůležitých věcech, nebo když jej nikdo nevidí, ji překračuje.
- ✦ Otevřené nedodržování.

Pokud má mít firemní kultura smysl, musí být ve společnosti drtivě dominantní první dvě kategorie. Podle toho, jak je kultura v instituci žita, je možné identifikovat čtveřici kultury řízení, které se uvnitř společnosti objevují.

První je **kultura moci**. Určité osoby panují, jiné poslouchají. Jsou přesně dány role. Tato struktura je efektivní, silná a rychlá, pokud je ve středu struktury kvalitní manažer. Je zde často důležitá role strachu, na základě které je vybudována autorita. Zaměstnanci jsou hodnoceni jen za výkon. V dnešní době není možné tento model doporučit. Je typický pro rodinné podniky, mafiánské klany nebo velmi malé firmy.

Druhou variantou je **kultura rolí**. Každý člen organizace má jasně danou roli – ředitel, střední manažeři, nižší vedoucí, řadoví pracovníci atp. Od každého se přitom očekává plnění role, konformita a konkrétní způsob chování. Opět nejde o příliš dobře použitelný model v dnešní společnosti.

Moderním modelem je pak **kultura cílů** (výkonů, úkolů). Taková organizace se více soustředí na úkoly, které má vykonat, než na svoji formální strukturu. Rozhoduje odborná erudice a schopnosti v konkrétních úkolech než formální postavení zaměstnance. Úkolem manažera je pak vhodná práce s lidmi, které je třeba v rámci projektů a jednotlivých úkolů rozprostřít. Klasicky se využívá u maticových organizací.

Posledním modelem je **kultura osob**. Jde o menší spojení (lékaři, architekti, právníci,..), kde není jednoznačné vedení. Práva a povinnosti jednotlivců jsou sdílené a každý pracuje relativně samostatně.


Shrnutí

Organizace společností prošla v posledních padesáti letech zásadními změnami. Od strmé pyramidové struktury se postupně přechází k plochému modelu či dokonce **adhokratickým** způsobům řízení, kdy společnost nemusí mít příliš pevnou strukturu, ale může se flexibilně měnit podle požadavků okolí či aktuálně zpracovávaných projektů.

Na to úzce navazuje také firemní kultura, která strukturu do velké míry respektuje. Je třeba říci, že konkrétní kultura vyžaduje vůdce či manažera s odlišnými vlastnostmi a jiným přístupem k zaměstnancům. Samotnou kulturu bychom pak mohli definovat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci organizace. Ty jsou reflektovány jednotlivými členy organizace a transformovány na jednotlivé projevy – ať již ve formě myšlení, jednání členů či artefaktů materiální či nemateriální povahy.

Důležité je, aby se podařilo zajistit identifikaci zaměstnanců s firemní kulturou. Podle způsobu řízení je pak možné rozlišit čtyři základní možnosti kultury řízení – moci, rolí, osob a cílů. Pro kulturní a neziskové organizace je zřejmě nejužitečnější právě model kultury cílů, který zdůrazňuje radost z práce a dobrou motivaci všech zúčastněných.

Zdroje:



Organizační kultura a její změna je velice zdařilá a podrobná kniha o firemní kultuře. Věnuje se otázkám hodnot a metod, které musí manažer v konkrétních situacích v organizaci prosazovat, aby mohla úspěšně fungovat. - **Lukášová, Růžena. Organizační kultura a její změna. Grada 2010.**

Pěkný přehledový článek o organizačních strukturách.

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>

Stručná prezentace o základech firemní kultury.

lide.uhk.cz/fim/ucitel/franema1/data/psychriz/organizacni_kultura.ppt