

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA JAKO SYSTÉM

Má-li mít úvaha na téma uvedené v titulku význam, sluší se nejdříve odpovědět na otázku, zda lze považovat organizační strukturu za systém.

Chápeme-li systém jako „*účelově definovanou množinu prvků a množinu vazeb mezi prvky existujícími, které spolu určují jejich vlastnosti, chování či funkce jako celku*“, pak nahlédneme, že organizační struktura uvedené definici **vyhovuje** a lze na ni tudíž pohlížet jako na systém, kterému se zpravidla přiřazuje označení **organizační**.

To proto, že na libovolné organizační struktuře poměrně snadno rozpoznáme její:

- prvky, tvořené organizačními místy (složkami),

- **vazby**, určující vztahy (podřízenosti, nadřízenosti, kooperace, podpory...) mezi organizačními místy,
- a **cílové funkce** (funkční náplně jednotlivých organizačních míst), sledující vzájemné účelné působení prvků spojených vazbami.

Specifickou vlastností organizačních systémů je to, že se nikdy nevytvářejí samy pro sebe. Jejich existence je nutnou podmínkou pro funkci systémů řízení. V důsledku toho má **kvalita organizačního systému přímý vliv i na kvalitu řízení.**

MODEL ORGANIZAČNÍHO SYSTÉMU

Skutečnost, že libovolná organizační struktura je systémem, znamená, že při řešení úloh spojených s jejich vytvářením, hodnocením či změnou, můžeme využít existujících, obecně platných systémových nástrojů. Jedním z nich jsou **modely**, umožňující poznávat kvalitativní vlastnosti organizačních systémů a řešit jejich uspořádání. Pokusím se naznačit základní charakteristiku jednoduchého modelu organizačního systému, který lze použít jako vodítko při vytváření nových, resp. inovaci stávajících organizačních struktur.

Nosnou částí organizačního modelu je vertikála, představující hierarchické propojení organizačních míst, realizujících tyto hlavní funkce, a to:

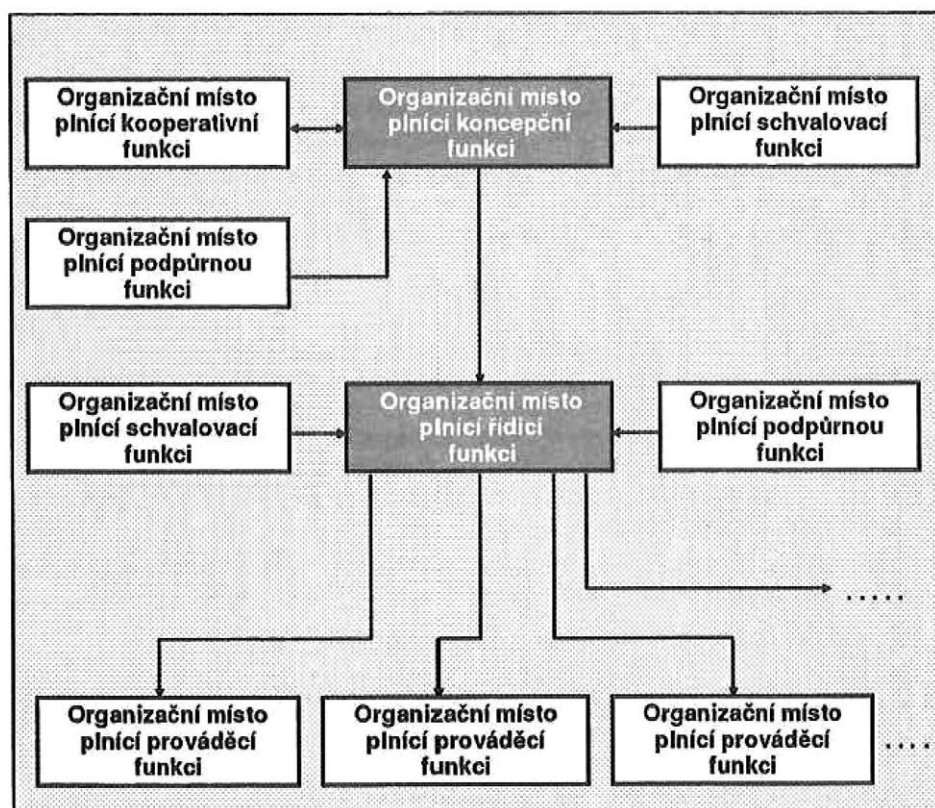
- * **koncepční** (plánovací), definující požadované cílové stavy,
- * **řídící**, ovlivňující uskutečňování definovaných cílových stavů (zpracované koncepce, plány) účelným působením na objekty řízení, tj. na organizační místa, zabývající se,
- * **prováděcí** (výkonnou), realizující stanovené cíle.

Na tuto vertikálu navazuje zpravidla několik horizontál, znázorňujících organizační místa, věnující se dalším funkcím jako jsou např. funkce **podpůrné, rozhodovací** (schvalovací), **kooperativní** atp.

Charakteristickým rysem takto pojaté organizační struktury je vzájemné oddělení organizačních míst podle druhu převážně vykonávané funkce. To umožňuje jak účinné uskutečnění vytyčených cílů, tak i objektivní kontrolu toho, zda a jak je těchto cílů dosahováno. Tím se dovršuje nezbytná zpětná vazba mezi jednotlivými typy organizačních míst.

Toto oddělení nelze ovšem chápat doslova. Každé organizační místo v sobě obsahuje, kromě „hlavní“ funkce, do jisté míry i funkce ostatní. Prolnutí není na závadu, pokud je „vedlejších“ funkcí využíváno pouze k realizaci funkce hlavní. Např. organizační místa, zabývající se především řízením, musí plnit do jisté míry i funkci koncepční, projevující se nutností zpracovat záměr, jakým bude řídící funkce uplatňována. Obsahuje i určitý podíl funkce prováděcí, vyvolaný nutností prakticky uskutečňovat účelné působení tohoto organizačního místa (subjektu řízení) na řízené složky (objekty řízení).

Základní schéma modelu organizačního systému je znázorněno na **obr. 1.**



Obr. 1

PRAKTICKÉ VYUŽITÍ

Korektnost dalšího postupu vyžaduje odpověď na otázku, do jaké míry lze uvedené principů využít v praxi. Naléhavost této otázky umocňuje navíc skutečnost, že právě nyní začne praktické ověřování nové organizační struktury, a to jak MO, tak i armády nově vzniklé České republiky. Nová organizační struktura by měla jednak napomoci při odstraňování překonaných nánosů, zděděných po bývalé Čs. armádě, jednak vytvořit podmínky pro účinné řízení Armády ČR, jako moderní armády demokratického státu.

Pokusím se aspoň naznačit, jak by se dalo při tomto ověřování využít popsaného modelu organizační struktury, popř. i některé z obecných systémových metod.

Základní premisou by mohla být koncepce, přiřazující makroorganizační strukturu základní řídicí činnosti podle schématu:

- | | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------|
| - správní část MO | ⇒ | koncepční činnost |
| - generální štáb | ⇒ | řízení vojsk |
| - velitelství a štáby vojsk | ⇒ | výcvik a výkon vojenské služby. |

Tento přístup odpovídá popsanému organizačnímu modelu. Nezaručuje však ještě, že navržená organizační struktura bude optimální i na ostatních rozlišovacích úrovních. To je dáno především tím, do jaké míry se zásady správné tvorby organizačních struktur uplatní na nižších rozlišovacích úrovních (tj. úrovní s vyšší mírou podrobnosti). Právě tam se totiž vytvářejí konkrétní organizační místa (složky) a jejich funkční náplně. Ukažme si to na dvou příkladech z oblasti informatizace.

◆ Příklad č. 1

Předpokládejme, že se v organizační struktuře MO vytvoří složka, pověřená zpracováním koncepce informatizace resortu.

Chyby se nedopustíme, pokud do funkční náplně této složky zařadíme:

- formulaci politiky informatizace resortu;
- ovlivňování státní politiky v oblasti informatizace z hlediska obrany státu;
- koncipování výzkumu a vývoje v oblasti informatizace z hlediska potřeb zabezpečení obrany;
- zpracování koncepcí v oblasti využívání simulačních modelů, modelů pro strategické plánování a modelů válečných her;
- uplatňování informatizace při tvorbě a inovaci organizačních struktur resortu MO;
- posuzování a účast na zpracování záměru výstavby telekomunikační infrastruktury armády;
- zpracování pojetí vytváření a využívání centrální databáze MO.

Prohřešili bychom se však proti zásadám správně vytvářené organizační struktury, kdyby v pracovní náplni této složky bylo:

- řízení výstavby informační infrastruktury resortu,
- realizace vazeb na státní informační systém (SIS),
- uskutečňování interoperability s armádami jiných států,
- definice celoarmádních standardů v oblasti informatiky,
- bezpečnost v oblasti zpracování dat.

Tyto činnosti, jsou obsahem **řídících** funkcí zajišťujících uskutečnění přijatých záměrů, a proto do koncepční složky nepatří. Navrhovaná složka by pravděpodobně neměla ani dost sil a prostředků, ani tak vysoké pravomoci, aby mohla řízení realizace uvedených úkolů **zabezpečit**. Musí však zpracovávat **koncepci výstavby informační infrastruktury, koncepci návaznosti informačního systému na SIS a koncepci dosahování interoperability Armády ČR s armádami jiných států**.

Vlastní **zabezpečení realizace** patří již někomu jinému. V tomto případě složce, pověřené řízením informatizace.

Problematickou **celoarmádní závazných standardů**, a to nejen v oblasti informačních technologií, by se mělo zabývat speciální organizační místo, tak jak je to obvyklé v každém větším podniku.

Složka věnující se koncepci informatizace by nejspíše nebyla schopná tuto problematiku v požadovaném rozsahu zvládnout.

Obdobná situace je i v oblasti **bezpečnosti dat**. Jde o rozsáhlou a komplikovanou problematiku, kterou musí řešit specializované pracoviště. Navrhovaná

koncepční složka by se měla touto oblastí zabývat pouze v rámci zpracovávaných koncepcí.

◆ Příklad č. 2

Je nasnadě, že řada složek nově navrhované organizační struktury bude potřebovat k úspěšné realizaci delegované **koncepční**, popř. **řídící** funkce zázemí, poskytující jí potřebné informace, podklady a východiska.

Předpokládejme, že se za tím účelem zřídí samostatné organizační místo nazvané např. **ústřední databáze**. Pokud bude funkční náplní této databáze *tvorba, aktualizace a zpřístupňování dat* pro potřeby jednotlivých složek MO, je vše v pořádku. Databáze bude plnit důležitou **podpůrnou** funkci. Pokud bychom však rozšířili její funkční působnost např. o činnosti typu:

- řešení organizačních, datových a technických otázek automatizačních služeb na MO, nebo

- realizace programu informatizace státní správy, dopustili bychom se chyby. Uvedené činnosti jsou v prvním případě předmětem složky, zabývající se **prováděcí** funkcí, zatímco v druhém případě se jedná o funkční náplň složky s převládající funkcí **řídící**. Došlo by ke vzájemnému směšování různých funkcí, uskutečňovaných za jiným účelem, než je podpora převládající funkce organizačního místa, a to je nežádoucí. Ústřední databáze, má-li dobře plnit to, co se od ní očekává, se musí zabývat výhradně funkcí **podpůrnou**.

Je zřejmé, že stejným způsobem lze analyzovat organizační místa s převládajícími **řídícími**, popř. **prováděcími** funkcemi. Přidržíme-li se již zmíněné oblasti informatizace, znamená to vytvoření organizačního místa, které bude pověřeno **centrálním řízením** procesu informatizace a **odpovědností** za realizaci zpracovaných a schválených koncepcí v praxi.

Důraz na centralizaci řízení není v tomto případě samoúčelný. Zkušenosti z dosavadního způsobu řízení např. informatizace či logistiky prokázaly, že decentralizované řízení, doplněné rozložením finančních prostředků mezi řadu materiálních hospodářů, je **neefektivní, nevhodně využívá finanční prostředky, neumožňuje účinnou kontrolu, vede k nekompatibilitě, roztržkám, střetávání zájmů a ke stavu, kdy není jasné, kdo za co odpovídá**. Analýzou funkčních náplní složek organizační struktury a dosažených výsledků, zděděných po bývalé Čs. armádě, lze toto tvrzení snadno dokázat.

Nyní jde o to, nedopustit se stejných chyb i při vytváření organizační struktury Armády ČR.

Na konec ještě krátce o možnostech tzv. **integračních metod** ze souboru metod pro řešení úloh na systému, kterou lze využít jak při návrhu, tak při prověřování organizačních struktur.

Podstatou metody je analýza souboru incidenčních matic, vytvářených pro jednotlivé rozlišovací úrovně zkoumané organizační struktury. Řady matic představují jednotlivá organizační místa, sloupce pak činnosti, tvořící funkční náplně těchto organizačních míst, seřazené podle typu činnosti (koncepční, řídící, prováděcí, podpůrné, schvalovací atd.). Nulová hodnota prvku matice znamená, že činnost

není součástí funkční náplně složky. U nenulových prvků matice označuje hodnota prvku **typ činnosti**, který je součástí funkční náplně příslušné složky.

Analýzou takto vytvořených matic lze vyhodnotit jednak případné duplicity, jednak konzistentnost funkčních náplní jednotlivých složek z hlediska jejich vzájemného nesměšování.

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11
S1	K								P		P
S2		K									
S3				K						P	
S4		K			R						
S5							R				
S6								P			
S7						R					
S8			K								P

a

Legenda:

Si = organizační složka

fi = funkční náplň

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11
S1	K	K	K								
S2				K							
S3					R	R					
S4							R				
S5								P			
S6									P		
S7										P	
S8											P

b

Typ činnosti:

K = koncepční činnost

R = řídicí činnost

P = prováděcí činnost

Obr. 2 Příklad incidenčních matic znázorňujících vztah organizačních míst a jejich funkčních náplní

Princip metody je zřejmý z **obr. 2**. Incidenční matice na **obr. 2a** je příkladem nekonzistentní organizační struktury. Rozptýlenost nenulových prvků téže hodnoty po celé ploše matice dokazuje, že základní funkce nejsou soustředěny do samostatných organizačních míst, ale že dochází k jejich vzájemnému promíšení, což **nevytváří předpoklady pro účinné řízení a fungování**. Existence více než jednoho nenulového prvku v některých sloupcích matice indikuje duplicitní činnosti.

Matice na **obr. 2b** je naopak příkladem **dobře navržené organizační struktury**. Nenulové prvky téže hodnoty vytvářejí ohraničené skupiny, svědčící o dosažení požadované homogenity funkčních náplní jednotlivých složek.

K vytváření a vyhodnocování incidenčních matic lze s výhodou využívat počítačových programů zpracovaných pro tento účel.

* * *

Cílem tohoto článku je poukázat na obecně platné systémové zásady, jejichž aplikace objektivně zvyšuje účinnost systémů (v tomto případě organizačních struktur), při jejichž vytváření jsou použity. Výstavba Armády ČR bude v příštích letech vycházet z přijaté Koncepce výstavby AČR do roku 1996, jejíž součástí je i nová organizační struktura. Nelze vyloučit, že ověřování nové organizační struktury

ry v praxi přinese potřebu změn a úprav. Domnívám se, že respektování uvedených systémových principů přispěje k tomu, aby případné změny byly vedeny správným směrem.

* * *

Na konec ještě krátkou poznámku k uvedeným příkladům. Jejich smyslem bylo jednak přiblížit uváděné zásady čtenáři, jednak ukázat na význam vytváření organizačních míst, vyznačujících se systémovou „čistotou“ svých funkčních náplní.