

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Organizační struktury v průmyslovém podniku střední velikosti

Otto Uchytíl

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Otto UCHYTIL**
Osobní číslo: **E07893**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**
Název tématu: **Organizační struktury v průmyslovém podniku střední velikosti**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod a cíle bakalářské práce
2. Typy organizačních struktur
3. Charakteristika vybraného podniku, NATE-nápojová technika a.s.
4. Organizační struktura vybraného podniku
5. Přístupy k řízení ve vybraném podniku
6. Organizační struktury některých obdobných podniků
7. Analýza a zhodnocení typu organizační struktury v podniku NATE
8. Návrh úprav organizační struktury vybraného podniku
9. Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Buchta, M., Siegl, M. , Management, Pardubice, UPa-FES, 2005
2. Dědina J., Podnikové organizační struktury, Praha, Victoria Publishing, 1996
3. Dědina,J., Cejthamr,V. , Management a organizační chování, Praha, Grada, 2005
4. Buchta,M. , Mezinárodní management a marketing, Pardubice, Univerzita Pardubice, 2008
5. Dědina,J. , Odcházet,J. Managemet a moderní organizování firmy, Praha, Grada, 2007
6. Kryšpín L., Ekonomika procesně řízených organizací, Praha, VŠE Praha, 2005
7. Synek M., Podniková ekonomika, Praha, Aleko, 1992
8. Dědina, J. Malý, M., Moderní organizační architektura, Praha, Alfa Publishing., 2007
9. Truneček, J. , Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Praha, Professional Publishing, 2003
10. Stephen, P.,Robbins, David, A.,Decenzo, Fundamentals of management, Prentice Hall, 2007

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

Prohlašuji

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.3.2010

Otto Uchýtil

Poděkování

Děkuji doc.Dr.Ing.Milanu Sieglvi,CSc. za příkladné pedagogické vedení, cenné zkušenosti a rady, jimiž mně pomáhal při vypracování této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na systém a smysl organizování a struktury organizace ve středně velkých průmyslových firmách. První kapitoly se zabývají obecným přehledem typů organizačních struktur. Následující část podává základní informace o třech vybraných firmách. U těchto firem analyzuji a porovnávám jejich organizační struktury. Největší pozornost je věnována firmě NATE – nápojová technika a.s.. V posledních částech práce hodnotím přínosy a poznatky teorie a praxe, navrhuji případné možné změny v organizaci řízení firmy NATE. V závěru bakalářské práce shrnuji obecně výsledky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizace; organizační struktura; organizační architektura; odpovědnost; pravomoc; delegování; specializace; management, hierarchie; systém; firmy NATE – nápojová technika a.s.; Backer Elektro a.s.; Galvos s.r.o.

Title

Organizational structures in the middle-sized industrial company.

ANNOTATION

The thesis is focused on the system and purpose of the organising and the structure of organization in medium - sized industrial firms. The introduction deals with types of organizational structures. Basic information about three selected companies is presented in the next part. The organizational structures of these companies are analysed and compared. The greatest attention is focused on the company NATE – nápojová technika joint stock company. In the following parts the contributions and theoretical and practical knowledge are evaluated and some possible changes in the organisation of Nate company management are proposed. In the final part the results of the survey and the study of this issue are generally summarized.

Keywords

Organization, Organizational structure, Organizational architecture, Responsibility, Authority, Delegation, Specialization, Management, Hierarchy, System, Firms NATE – nápojová technika a.s.; Backer Elektro a.s.; Galvos s.r.o.

Obsah

Úvod	9
1 Cíle bakalářské práce	11
2 Typy organizačních struktur	12
2.1 Podniková organizace	12
2.1.1 Důvody organizace	12
2.2 Strukturované vazby	13
2.3 Modely organizačních struktur	14
2.4 Principy organizování	18
2.5 Rozpětí řízení	20
2.6 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury	22
2.7 Velikost firmy a struktura	23
2.7.1 Míra stability ekonomického prostředí	23
2.8 Tendence k uvolňování striktní hierarchie	25
2.9 Postupy tvorby organizačních struktur	25
2.10 Prioritní funkcí organizace je efektivní využití znalostí	27
2.11 Vývoj organizační architektury od hierarchické k horizontální	28
2.12 Principy procesního managementu	30
2.12.1 Klasifikace principů	31
2.12.2 Princip integrace a komprese prací	31
2.13 Mechanický a organický model organizace	33
2.13.1 Mechanický model organizace	33
2.13.2 Organický model organizace	34
2.13.3 Dotazník	35
3 Charakteristika vybraného podniku, NATE – nápojová technika a.s.	38
3.1 Základní informace o společnosti	38
3.2 Firemní filozofie	39
3.3 Řízení linky	39
4 Organizační struktura a přístupy k řízení ve vybraném podniku	42
4.1 Rámcové organizační schéma NATE – nápojová technika a.s.	42

4.2	Rozdělení odpovědnosti a pravomoci	42
4.3	Základní cíle společnosti.....	44
4.4	Řídící procesy	45
4.4.1	<i>Hlavní procesy</i>	45
4.4.2	<i>Podpůrné procesy</i>	46
5	Organizační struktury některých obdobných podniků	47
5.1	BACKER Elektro CZ	47
5.2	Historie a vývoj společnosti.....	48
5.3	Vývoj tržeb.....	49
5.4	Organizační schéma společnosti Backer Elektro CZ a.s.	50
5.5	Firma GALVOS s.r.o.[33]	51
5.6	Historie firmy.....	51
5.6	Organizační schéma společnosti GALVOS s.r.o.	54
6	Výsledky a přínosy bakalářské práce	55
6.1	Analýza a zhodnocení organizační struktury NATE – nápojová technika a.s.....	56
6.2	Návrh úprav organizační struktury vybraného podniku	59
7	Závěr.....	62
	Seznam zkratek.....	65
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam příloh.....	67

Úvod

Slovník cizích slov vysvětluje takto slovo organizovat:

- 1 „účelně pořádat, uspořádat k plnění určitých funkcí, za širší součinnosti připravovat, připravit a řídit uskutečnění nějakého podniku ap.; pořádat, uspořádat, řídit, zařídit
- 2 sdružit, sdružovat určitým řádem za určitým účelem.“¹

Je možné říci, že se vznikem lidské společnosti zároveň vznikala organizace a uspořádání nejen samotného života, ale hlavně i práce, neboť jedinec by nebyl schopen sám přežít. Z historie známe několik důkazů určitých forem organizování. Jedním ze svědectví prosperující a pevně organizované společnosti jsou například proslulé aleje menhirů ve Francii v Carnacu, nebo proslulý soubor ve Stonehenge, zasvěcený kultu slunce, „je výrazem organizovaného lidu, sžitého s prostředím. Je záměrným projevem náboženské nebo politické hierarchie.“² Určitě dobrá musela být i organizace práce při stavbě pyramid v Egyptě, neboť tak obrovské stavby vzbuzující obdiv i dnes, nemohly vzniknout zcela nepromyšleně.

I v současné době má organizování práce velký vliv na celkové výsledky, proto je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost. Velice těžko si lze představit prosperující firmu bez kvalitní organizace. Pro splnění stanovených cílů je nutné zajistit optimální podmínky v organizaci a struktuře firmy. Je nutné určit odpovědnost a pravomoci jednotlivých článků organizace a zajistit jejich vzájemnou propojenost a spolupráci. Neexistuje jeden univerzální model organizační struktury, který by bylo možné aplikovat mechanicky na všechny firmy. Nikdy by se nedosáhlo optimálního výsledku. Je nutné zohlednit mnoho faktorů, jako jsou např. zaměření firmy, její velikost, personální obsazení, geografická poloha a jiné.

O organizaci práce pojednává řada odborných publikací, ze kterých se budu chtít poučit a čerpat při analýze organizační struktury jednotlivých firem. Sám mám osobní

¹ KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha : SPN, 1983. str.493

² PIJOAN, J. *Dějiny umění 1*. Praha : Odeon, 1987 str.41

zkušenosti s organizací práce ve středně velké firmě, proto se budu zaměřovat na organizaci práce středně velkých firem.

V rámci bakalářské práce budu chtít zmapovat jednotlivé typy organizačních struktur a vybrat základní a nejběžnější typy OS (organizačních struktur) a provést jejich stručnou charakteristiku.

V bakalářské práci se budu detailněji zabývat třemi středně velkými firmami: firmou NATE-nápojová technika a.s., Backer Elektro a.s. a Galvos s.r.o. Provedu stručnou charakteristiku těchto firem, jako je zaměření firem, počet zaměstnanců, historie firmy atd.

V další části bakalářské práce budu chtít získat organizační struktury těchto tří firem. Zde budu čerpat z interních firemních materiálů a z diskusí se zástupci těchto firem. Provedu analýzu a porovnání OS všech tří firem. Budu zjišťovat, zda podobně velké firmy nesou ve svých OS podobné znaky. Chtěl bych prozkoumat, zda jsou aplikovány různé modely organizace v jednotlivých úsecích (jako je např. technický, výrobní, nebo obchodní úsek).

Budu zjišťovat, jaký vliv má úroveň kvalifikace zaměstnanců na model a systém organizační struktury. Stejně tak se chci zajímat o vliv personálního obsazení určité řídicí funkce na OS.

Podrobněji budu analyzovat organizační strukturu firmy NATE-nápojová technika a.s. Ze získaných poznatků se pokusím navrhnout případné změny v organizační struktuře této firmy.

Mojí snahou bude detailněji pochopit smysl organizování činností ve firmě a jejich dopad na celkovou funkci firmy. Budu konfrontovat získané informace z odborné literatury se skutečným stavem v organizacích.

Zaměřím se na moderní trendy v oblasti organizace firem (organizační architektury) a aplikaci těchto nejnovějších prvků v praxi.

Stanovím si hlavní cíle bakalářské práce a tyto cíle se budu snažit naplnit.

1 Cíle bakalářské práce

V rámci bakalářské práce jsem se zaměřil na organizační struktury průmyslových podniků střední velikosti. Tuto oblast jsem zkoumal u následujících tří firem.

- **NATE – nápojová technika a.s.**
- **Backer Elektro a.s.**
- **Galvos s.r.o.**

Pro zpracování bakalářské práce jsem si stanovil 3 hlavní cíle:

- 1. Získat teoretické a praktické poznatky v problematice organizování a organizačních struktur firem.**
- 2. Zmapovat, porovnat a analyzovat organizační struktury ve vybraných podnicích.**
- 3. Navrhnout úpravy organizační struktury vybraného podniku.**

Cílem bakalářské práce bylo získání informací a stimulace uvažování o procesech firem a především funkce jejich organizačních struktur. Pochopit smysl organizování činností ve firmě a jejich dopad na celkovou funkci firmy.

Chtěl jsem konfrontovat získané informace z odborné literatury se skutečným stavem pojetí organizace u třech středně velkých firem. Jednoduše porovnat teoretické poznatky s poznatky z praxe. V této bakalářské práci jsem se především zaměřil na firmu NATE – nápojová technika a.s., ve které pracuji. Tuto firmu jsem podrobněji zmapoval v jedné z následujících kapitol.

Chtěl jsem se přesvědčit, jak je zajímavé konfrontovat informace z oblasti teorie a poznatků odborné literatury s reálně fungujícími firmami a jejich organizací. Analyzoval jsem reálné stavy v organizacích a porovnal jsem je s uplatňovanými typy organizačních struktur. Pokusil jsem se navrhnout nová řešení. Tato řešení je samozřejmě nutné podložit argumenty, které by měly vést k zefektivnění některých činností ve firmě.

Zaměřil jsem se na moderní trendy v oblasti organizace firem (organizační architektury) a aplikaci těchto nejnovějších prvků v praxi.

2 Typy organizačních struktur

2.1 Podniková organizace

Podnik je organizace.

„Jednotlivé osoby a skupiny mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci. Spojením těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce. Podnik má organizaci.

V tomto smyslu je organizace míněna jako výsledek organizačního procesu. Jinými slovy – organizace popisuje určitou formu pořádku (uspořádání řádu). Organizace je chápána jako organizační struktura.

Podnik je organizován.

Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků (osob, skupin). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace“³.

2.1.1 Důvody organizace

Hlavní důvody organizace jsou:

- Specializace profesí
- Specializace technologií
- Rozpětí řízení

Organizovat podnik je nutností, která vyplývá z dělby práce a je nutná z těchto důvodů:

- **Rozsah práce** (objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem)
- **Různorodost práce** (provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jeden člověk)

³ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury-Teorie a praxe*. Praha : Viktoria Publishing, 1996. str.9

- **Efektivnost** (rozdělení nebo seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího poměru mezi vstupy a výstupy)

Organizace se považuje především za prostředek, který lidem umožňuje sdružit se ke společné činnosti za nějakým účelem, zejména k činnosti podnikatelské. „Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její podniková organizační struktura.

Smyslem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. To znamená, že řízení je vždy prvotní a organizování druhotné. Posláním organizování je zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů a to pomocí specializace.

Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace činností.

Organizování napomáhá udržovat pořádek, zabraňuje vzniku chaosu“.⁴

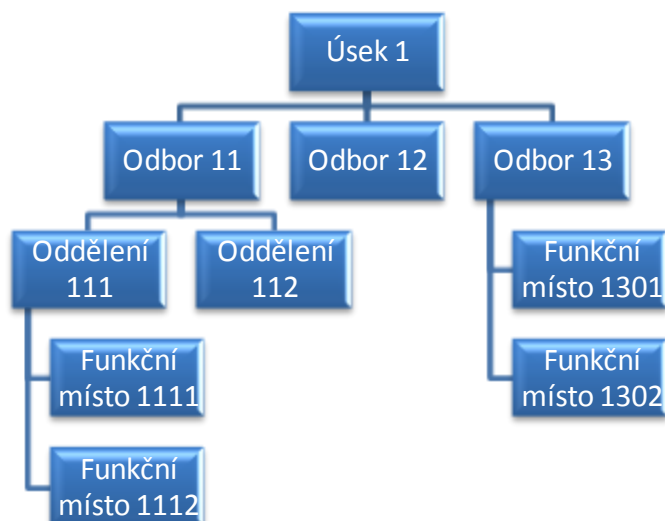
2.2 Strukturované vazby

„Útvarové organizační struktury mají význam jen se strukturotvornými vazbami, které mohou být např. hmotně energetické, sociální, ekonomické, informační, technologické apod.

Nejdůležitějšími vazbami jsou mezilidské vztahy mezi vedoucími a podřízenými, mezi útvary, a to ve směru horizontálním, vertikálním i diagonálním. Tyto vztahy jsou jak formálně, tak neformálně mocenské“.⁵

⁴ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury-Teorie a praxe*. Praha : Viktoria Publishing, 1996. str.10

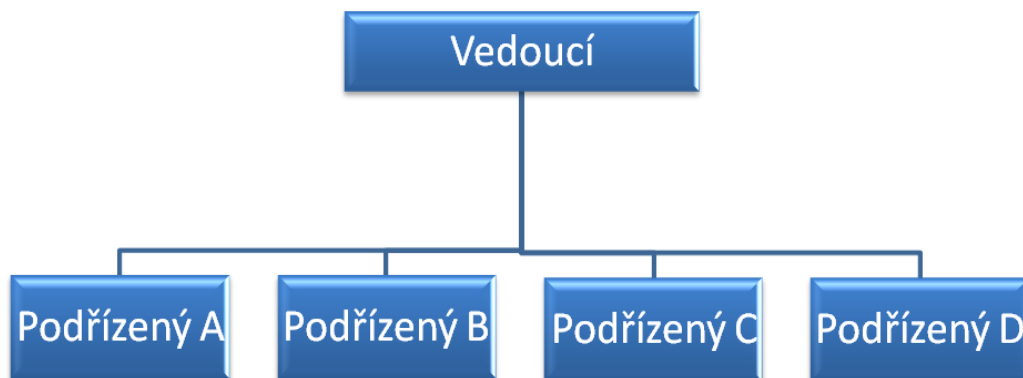
⁵ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury-Teorie a praxe*. Praha : Viktoria Publishing, 1996. str.12



Obr. 2.1 - „Schematické znázornění hierarchie (nadřizenosti a podřizenosti).“⁶

2.3 Modely organizačních struktur

„**Liniová organizační struktura** - je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými“.⁷



Obr. 2.2 - Schéma liniové organizační struktury – vlastní zpracování

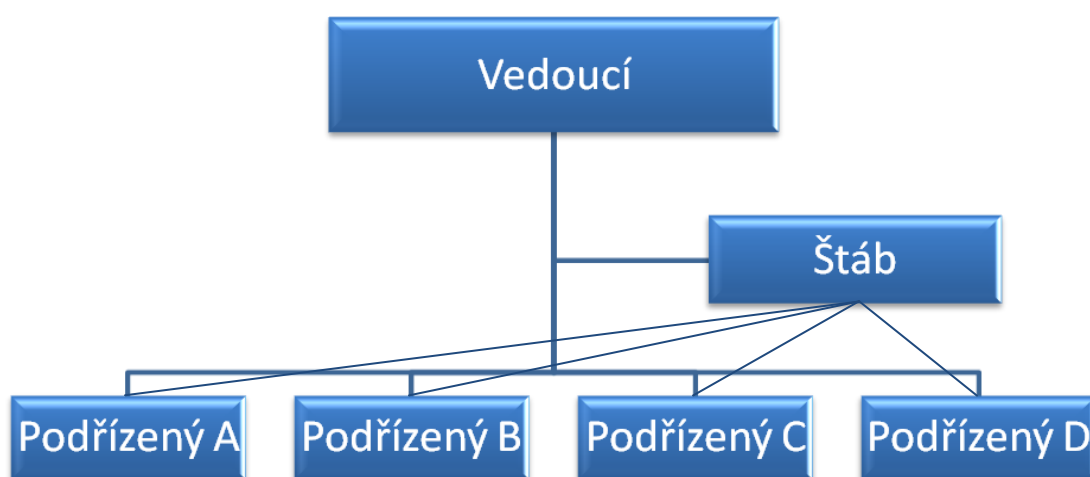
„**Liniově štábní organizační struktura** - využívá jejího hlavního kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích - a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi

⁶ BUCHTA ,M; SIEGL , M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str.50

⁷ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. Str.126

jednotlivými, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center. Liniově štábní struktura je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní“. [8]

Není možné, aby štábní organizační struktura existovala samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí.

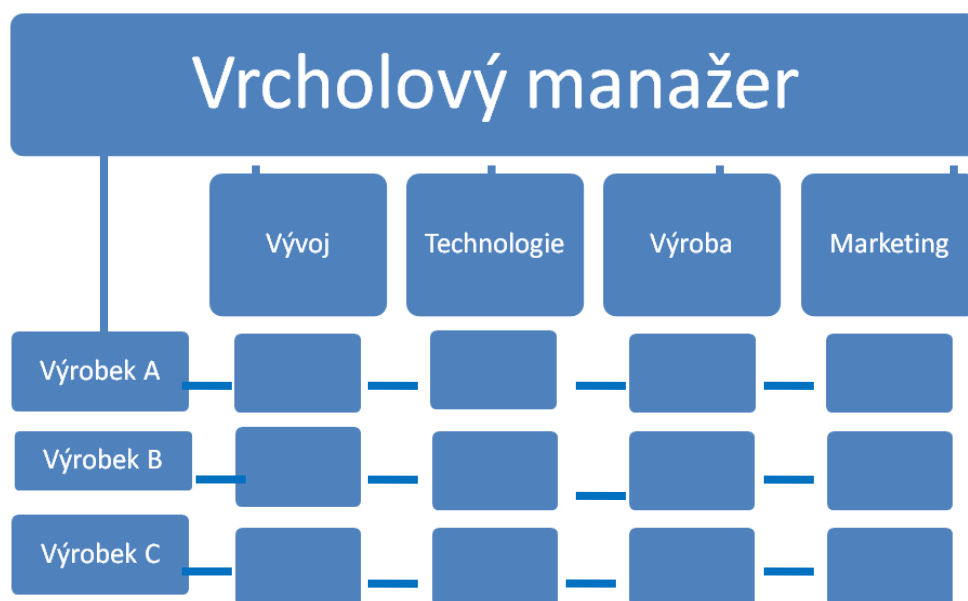


Obr. 2.3 – „Schéma liniově štábní organizační struktury“⁸

„**Maticový typ organizační struktury** – nejčastěji se vyskytuje při realizaci projektů, např. v projektových organizacích. Je charakterizován dvojitou podřízeností, neboť pracovníci zúčastnění na projektu dostávají pokyny jak od vedoucího projektu, tak od svých útvarových funkčních vedoucích. Vedoucí projektu odpovídá přímo za dosažení stanovených cílů a rozhoduje o organizačním a časovém postupu, kdežto funkční vedoucí zajišťuje projekt po stránce odbornosti a metodického vedení pracovníků. Pracovníci působící na projektu zůstávají ve svých funkčních útvarech a jsou přímo podřízeni svému vedoucímu. Současně

⁸VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. str.127

dostávají pokyny týkající se projektu od vedoucího projektu. Matice vzniká rozdělením pravomocí mezi funkční a projektové vedení“.⁹



Obr. 2.4 - Schéma maticové struktury – vlastní zpracování

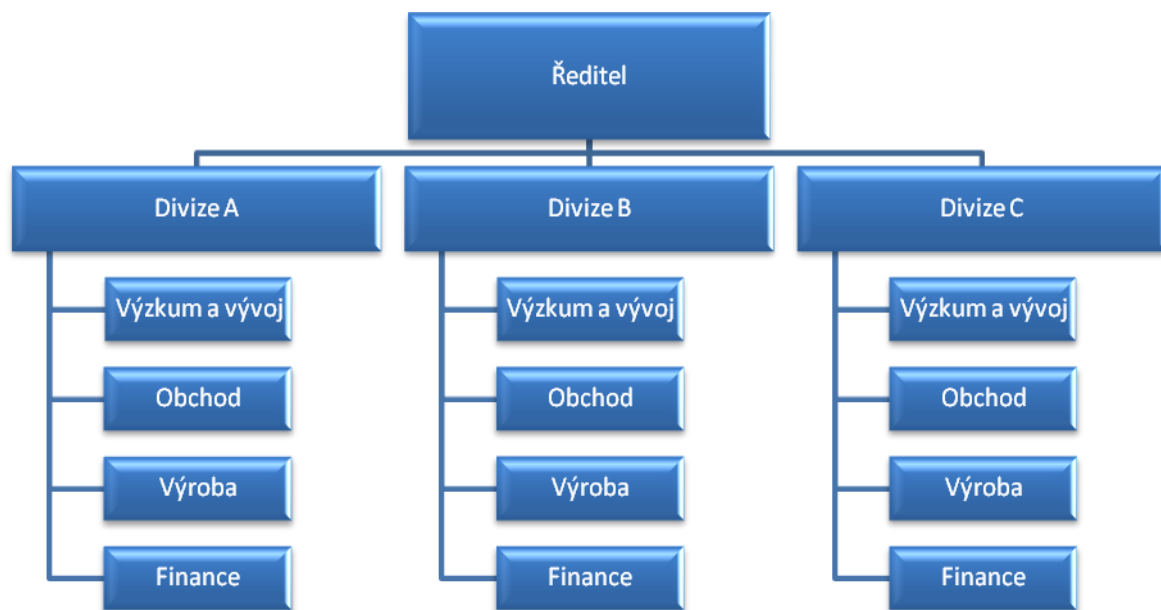
Divizní struktura

V situaci, kdy firma roste, začínají zřetelně převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. Řešením je přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, z hlediska míry pravomocí relativně velmi samostatných divizí.

Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobků nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků či místa působení“.¹⁰

⁹ SIEGL, M; BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinované studium díl I.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. Str.79

¹⁰ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press Praha, 2000. Str.134



Obr. 2.5 - Schéma divizní organizační struktury – vlastní zpracování

*Výhody divizní struktury:*¹¹

- Přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí
- Styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší
- Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost
- Výsledky divizí jsou průhlednější

*Slabé stránky divizní struktury:*¹²

- Neefektivní využívání zdrojů
- Nižší specializace pracovníků
- Upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy
- Ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi

¹¹ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. Str.135

¹² VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. Str.136

2.4 Principy organizování¹³

„Nejdůležitějšími principy organizování jsou:

- Princip jednoty cílů
- Princip organizační efektivnosti
- Princip rozpětí managementu
- Princip jednoznačného přiřazení a jednoty vedení
- Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti
- Princip vyváženosti a pružnosti

Organizování je jedna ze složek řízení, přičemž dalšími složkami jsou plánování, motivování, vedení lidí a kontrola. Organizování je v pořadí uváděno z pravidla na druhém místě, na prvním místě je plánování, čili stanovení cílů. Jakmile jsou jasné cíle, je třeba je uspořádaně převést do činností (procesů) zabezpečovaných útvary, tedy orgány, které za tímto cílem chceme zformovat. Organizační struktura je efektivní tehdy, umožňuje-li jednotlivcům přispívat k dosažení podnikových cílů.

Je efektivní tehdy, jestliže při dosahování podnikových cílů dochází k minimálním nežádoucím důsledkům nebo nákladům. V každé manažerské pozici existuje omezení počtu osob, které je možno efektivně řídit. Na velikosti tohoto omezení silně působí řada faktorů. Čím je v podniku jasnější linie pravomoci vedoucí od vrcholové pozice managementu k jakékoli podřízené pozici, tím je jasnější odpovědnost za rozhodování a tím je komunikace v podniku efektivnější. Čím více podléhají jednotlivci pouze jednomu nadřízenému, tím je menší možnost vzniku problémů a tím je větší pocit odpovědnosti za dosahované výsledky“.

„Organizační struktura instituce je tvořena složkami (útvary) a vazbami (vztahy) mezi nimi. Hlavním důvodem vzniku organizačních struktur je omezené rozpětí managementu profesní specializace pracovníků a specializace technologií. Vztahy mezi útvary jsou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost. Organizační struktura je systém, který má umožnit

¹³ BUCHTA, M; SIEGL, M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str.47

efektivní činnosti lidí. Zobrazení organizační struktury se nazývá organizační schéma. Není to však zobrazení dokonalé, neboť:

- Vyjadřuje spojnicemi pouze vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Neobsahuje vazby na stejné úrovni
- Nezahrnuje kolektivní orgány
- Nezobrazuje vztahy kolektivních orgánů s útvary
- Nezobrazuje informační vztahy a vazby

Formální organizační struktura je ta, která je dána platnými předpisy, směnicemi, organizačními řády a je znázorněna organizačním schématem. Každý zaměstnanec v ní má přesně určené místo. Neformální organizační struktura se nekryje s formální strukturou, nejde o útvary, ale volné spojení lidí z různých útvarů, kteří se kontaktují a sblížíjí podle zájmů, bydliště, věku apod. Je samovolná, spontánní a hůře viditelná. Může však mít, jak pozitivní tak někdy i negativní vliv na řešení úkolů podniku. Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.

Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i operativní činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizace. Využívá výhod dělby práce, především specializace. Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí¹⁴.

Členění útvarů v podniku je organizováno obvykle do těchto vertikálních stupňů.¹⁵

Výrobní oblast

Administrativní oblast

Závod (divize)

Úsek

Provoz

Odbor

Dílna

Oddělení

Pracoviště

Skupina

Funkční místo

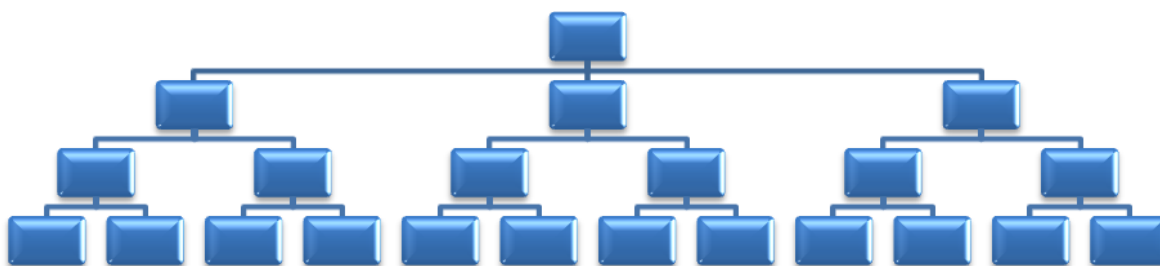
¹⁴ BUCHTA, M; SIEGL, M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str. 48

¹⁵ BUCHTA, M; SIEGL, M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str. 49

2.5 Rozpětí řízení¹⁶

„Rozpětí řízení je v každé útvarové struktuře objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízeným. Vyjadřuje počet osob přímo podřízených danému vedoucímu. Prakticky může nabýt hodnoty od jedné až po cca 100 osob. Je základem pro vytvoření organizační struktury. Mimo pojmu rozpětí řízení se též používají výrazy rozpětí ovládní, pole řízení nebo interval řízení. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje jistý počet podřízených, který je vedoucí ještě schopen optimálně vést nebo řídit. Tento počet označujeme jako optimální rozpětí řízení.

Problematikou rozpětí řízení se v minulosti zabývala řada autorů. Rozpětí řízení bezprostředně souvisí s problematikou počtu vztahů útvarů. Obecně se dá hovořit o úzkém a širokém rozpětí“.



Obr. 2.6 - Schéma úzkého rozpětí řízení – vlastní zpracování

*Výhody úzkého rozpětí:*¹⁷

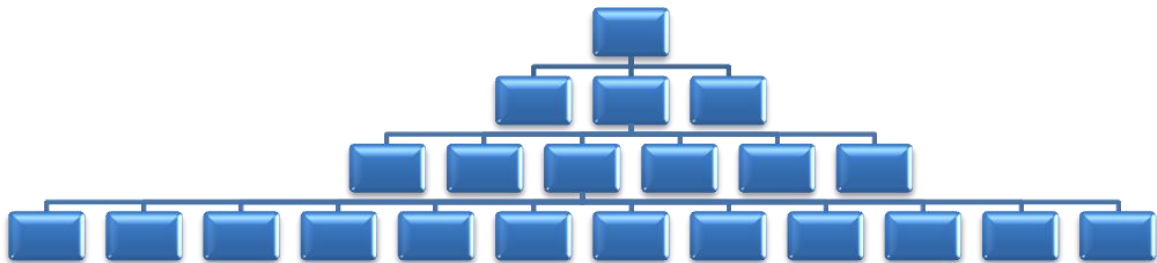
- Vedoucí má více času na řízení
- Jsou předpoklady, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými budou bezprostřední
- Menší útvary kladou nižší nároky na vedoucího
- Rychlá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými“.

¹⁶ BUCHTA ,M; SIEGL , M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str.50

¹⁷ BUCHTA ,M; SIEGL , M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str.53

Nevýhody úzkého rozpětí:

- Nevyužití vedoucího
- Příliš detailní řízení podřízených, což může vést k poklesu iniciativy a k znechucení podřízených
- Vedoucí se brání delegaci pravomocí, což vede k centralizaci rozhodování
- Vyšší počet organizačních stupňů
- Malá pružnost



Obr. 2.7 - Schéma širokého rozpětí řízení – vlastní zpracování

Výhody širokého (plochého) rozpětí:

- Snižuje se počet stupňů řízení
- Zmenšuje se proto vzdálenost mezi nejvyšším vedoucím a výkonnými pracovníky
- Vedoucí je nucen delegovat úkoly i pravomoci
- Podporuje se iniciativa podřízených, neboť jsou řízeni jen rámcově
- Roste kvalifikovanost podřízených, která se projevuje v jejich samostatnosti řešit problémy
- Zrychlení rozhodovacího procesu

Nevýhody širokého rozpětí:

- Vedoucí má málo času na své podřízené
- Tento způsob vyžaduje velmi kvalitní manažery

- Obava, že manažer ztratí přehled
- Přetížení vedoucích¹⁸

2.6 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

„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 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“.

¹⁸ BUCHTA, M.; SIEGL, M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. Str.54

2.7 Velikost firmy a struktura

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 větší koordinace a kontroly¹⁹.

Velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Měli bychom si však uvědomit, že některé organizace, jako reklamní agentury, mohou mít milionové zisky s několika zaměstnanci, zatímco firmy například v obuvnickém průmyslu s velkým počtem zaměstnanců nemají ani milion. Všeobecným pravidlem je, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru.

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 do úrovně nižší, zatímco rozhodování strategického charakteru zůstávají na úrovni nejvyšší

Z četných výzkumů, zabývajících se vztahem velikosti organizace a systému organizační struktury, vyplývá jeden shodný závěr. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

2.7.1 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

¹⁹ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. str.140

úroveň jednotlivých pracovníků. V tomto prostředí beze změn existují také trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují tzv. organické způsoby tvorby struktur. Úkoly jsou stanoveny spíše rámcově, rozhodnutí jsou prováděna co nejbližší vzniku problémů, řízení je decentralizováno a rozhodují nižší vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s nejnovějším vývojem situace.

V průmyslové výrobě se často uplatňuje mechanický způsob tvorby organizační struktury. Naopak ve službách s vysokou intenzitou změn ekonomického prostředí je podstatně vhodnější organický způsob tvorby struktury. Výsledkem rozdílných způsobů tvorby struktur jsou pochopitelně rozdílné výsledné struktury²⁰.

„V současném turbulentním prostředí není nic konstantního. Vývojové diskontinuity způsobují, že se uspokojivě nedá dobře předvídat ani růst trhu nebo životní cykly výrobků, ani spotřebitelská poptávka, ani tempo technického pokroku. I konkurence se zásadně mění. Také struktura vlastní změny je jiná než dříve.

Na podniky působí odděleně i integrovaně tři síly, které jsme si zvykli vyjadřovat jako 3 „C“, : customers (zákazníci), competition (konkurence) a change (změna). Tyto síly nejsou pochopitelně nové, ale v současné době se svými charakteristikami výrazně odlišují od těch minulých.

Zákazníci dnes rozhodují: CO se bude vyrábět, KDY – v jakých termínech se to bude vyrábět a KOLIK jsou za to ochotni zaplatit.

ZMĚNY	ZÁSADNÍ VÝSLEDEK ZMĚN
- v okolí podniku	- 3 „C“
- v podnikové filozofii	- pružnost
- v dynamice poznání	- permanentní učení
- v úloze organizací	- znalostní organizace

²⁰ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. Str.141

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| - ve způsobu řešení problémů | - procesní myšlení |
| - ve světě práce | - integrace |
| - v pojetí výroby | - variantnost |
| - v organizační architektuře | - horizontální organizace |
| - v přístupu ke strategickému řízení | - procesní pojetí |
| - v informovanosti | - otevřená kniha ²¹ |

2.8 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. Těmto požadavkům neodpovídají klasické přístupy k organizaci, jež kladou důraz na jednoznačné vymezení úlohy jednotlivce v organizaci a na jednoznačné definování jeho kompetencí. 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 připadají běžná a srozumitelná (transparentní) označení, jako je generální, výkonný odborný ředitel, ředitel závodu, divize, vedoucí útvaru.“²²

2.9 Postupy tvorby organizačních struktur

„Při vlastním koncipování projektů organizačních struktur 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

²¹ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. Str.84

²² VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. str.143

- 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 postupy tvorby nové či adaptované organizační struktury budou 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 m 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
- návrh organizační změny včetně vymezení 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), potom 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, činností – logické seskupení činností s ohledem na požadovaný výstup a hospodárny průběh
- přiřazení organizačního rámce v podobě útvarových struktur, vymezení mocenských struktur, početních stavů, koordinačních vztahů apod.

Z uvedeného vyplývá, 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.²³

2.10 Prioritní funkcí organizace je efektivní využití znalostí

„Ve společnosti znalostí je funkcí organizace produktivní využití znalostí. Společnost nebo společenství jsou tradičním sociálním celkem, který je definován jazykem, kulturou, historií a určitým místem. Společnost musí řešit všechny problémy, které uvnitř nastanou. Organizace je skupina lidí, složená ze specialistů, kteří společně pracují na společném úkolu. Na rozdíl od společnosti je organizace vytvořena účelově, je specializována a je definována

²³ VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000. str.150

svým úkolem. Je efektivní jenom tehdy, je-li zaměřena na jeden úkol. Znalosti se stávají produktivními, až když jsou propojeny a tvoří ucelené poznání.

Drucker zdůrazňuje, že organizace nejsou jenom výrobní firmy, ale i firmy nevýrobní. Například ozbrojené síly, charitativní organizace, církve atd. Jejich úloha ve společnosti znalostí roste a ještě dále poroste. Každý z těchto subjektů je sice jedinečný, ale je daleko více toho, co mají společného, než toho, čím se liší.

Organizace jsou účelově specializované instituce a jsou efektivní proto, že se soustředí na jeden úkol. Jedině jasné, cílené a společné poslání může udržet organizaci pohromadě a umožní ji dosahovat výsledků. Výsledky organizace vždy směřují navenek. Všechny organizace existují proto, aby produkovaly výsledky směrem ven.

Organizace je vždy řízena. Musí zde být lidé, kteří jsou odpovědní za poslání organizace, za její výkon a výsledky. Toto vedení – management – musí mít značnou autoritu, ale v moderní organizaci nesmí přikazovat. Úkolem managementu v organizacích společnosti znalostní není přikazovat, ale určovat směr – koučovat. Moderní organizace už není organizací šéfů a podřízených, ale je organizována na principu partnerství. Zdůrazňuje se rozdíl mezi vedením a řízením. Manažer už nepřenáší nařizováním úkoly ze shora dolů, ale koučuje, protože uvnitř organizace pracují vysoce samostatné procesní týmy, které jsou schopné samořízení, sebekontroly a permanentního učení.²⁴

2.11 Vývoj organizační architektury od hierarchické k horizontální

„Prototypem staré organizace je mnohastupňová pyramida, která je ovládána z jednoho místa shora dolů, jednou vůlí. Prototypem moderní organizace je plochá organizační struktura, jakou má např. symfonický orchestr: každý z jeho členů je prvotřídní specialista, ale orchestr podává výkony pouze proto, že všichni hrají podle jedné partitury.

Vývoj organizační architektury směřuje od funkčně zaměřené hierarchie k týmové organizaci typu květ.

²⁴ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003

Také podniková organizační architektura vlivem nových podmínek doznává podstatných změn.

K nejdůležitějším patří:

- Přejít na horizontální organizační strukturu
- Vznik autonomních týmů
- Změny ve způsobu motivace
- Nová úloha manažera – koučování

Horizontální organizační – struktura využívá nehierarchické, podnikatelsky značně autonomní organizační jednotky, které mají silné horizontální vazby. Snahou je vytvořit organizace jen s několika málo úrovněmi. Vertikální integrace se omezují jen na klíčové celopodnikové strategické rozvojové a podnikatelské úkoly, s velmi omezenými řídicími štáby. V této horizontální struktuře pracují procesní týmy se značnou samostatností na základě zásady podnikání v podniku. Místo strmé organizační pyramidy v minulosti se přechází na organizační strukturu typu symfonický orchestr.

Autonomní samořízený tým se stává základem moderní organizace. Budování týmů s poměrně velkou pravomocí a samostatností se stalo nezbytností. Těmto skutečnostem se musí přizpůsobit i celá podniková organizace.²⁵

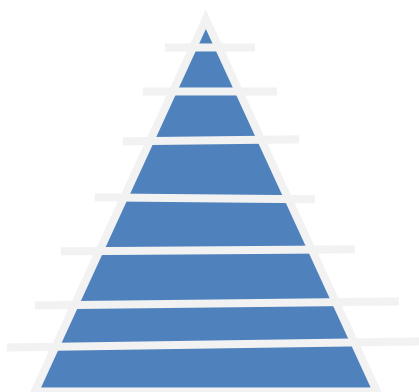
„Změny ve způsobu motivace navazují na nutné organizační změny a jsou spojeny s prací autonomních týmů. Motivace je kolektivní a je vázána na to, jak tým přispívá k přidané hodnotě pro zákazníka. Jedině zákazník prostřednictvím své spokojenosti případně nespokojenosti s výsledky procesu určuje výši odměny příslušného týmu. Motivuje se za výsledky procesu, určuje výši odměny příslušného týmu. Motivuje se za výsledky procesu a ne za provedení činnosti jako dříve. Nástrojem pro hodnocení se stává hodnotová metrika, která je jednoznačně zaměřena na proces.

²⁵ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. Str.92

Nová úloha manažera spočívá v koučování místo nařizování a kontrolování, jak tomu bylo v operačním managementu. Změna v úloze středního managementu je nutná, protože týmy, jako základní vnitropodnikové jednotky, pracují značně samostatně a dřívější styl řízení by pro ně byl spíše škodlivý.²⁶

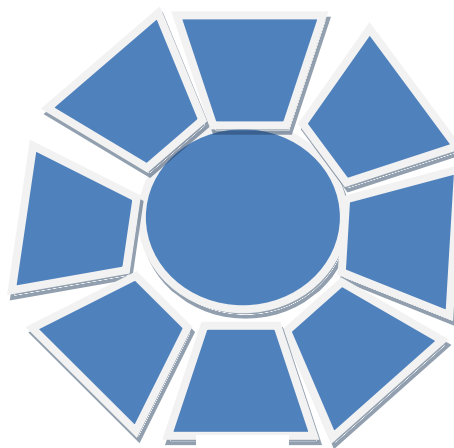
Vývojové tendence v organizační architektuře ukazuje následující obrázek:

HIERARCHIE



Obr. 2.8 - Dělbá práce – vlastní zpracování

KVĚT



Obr. 2.9 - Integrace práce – vlastní zpracování

2.12 Principy procesního managementu

„Při změně paradigmatu se mění principy, které jsou důležité pro vytváření procesů. Při jejich aplikaci neexistuje jednotný postup nebo nějaká šablona. Přesto byly vysledovány jisté zákonitosti, které umožnily definovat obecné principy bez ohledu na to, zda se použijí ve strojírenství, maloobchodu, pojišťovnách, nemocnicích atd. Při použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. Jsou určitým vodítkem a doporučením, zejména při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů. Principy můžeme klasifikovat podle toho, váží na práci, proces, nebo podnik jako celek.“

²⁶ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. Str.93

2.12.1 Klasifikace principů

Práce	1. Princip integrace a komprese prací.
	2. Princip delinearizace prací.
	3. Princip nejvýhodnějšího místa realizací prací.
Proces	4. Princip uplatnění týmové práce.
	5. Princip procesního zaměření motivace.
	6. Princip odpovědnosti za proces.
	7. Princip variantního pojetí procesu.
	8. Princip 3 S – samořízení, samokontroly a samoorganizace.
Podnik	9. Princip pružné autonomie procesních týmů.
	10. Princip znalostí a informační bezbariérovosti.

2.12.2 Princip integrace a komprese prací

„Samostatné a dříve odlišné práce se spojují a zhušťují ve směru horizontálním a vertikálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Dělbou práce dříve rozčleněné činnosti se opět spojují. Tato integrace, nebo lépe řečeno reintegrace, má dvě dimenze: horizontální a vertikální.“²⁷ „Komprese (zhušťování, napřimování) procesů je jednou z nejdůležitějších praktik procesního managementu.

Horizontální integrace prací představuje spojování činností do jednoho procesu.

Výhody tohoto postupu je možno shrnout takto:

- snižuje se nutnost dohlížet na detailní provádění všech prací
- eliminuje se rozhraní operací, čímž se odstraňují chyby plynoucí z nedorozumění mezi úrovněmi i jednotlivými pracovníky

²⁷ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. Str.95

- redukuje se správní režie a tzv. transakční náklady
- integrací operací do procesu je umožněno samořízení a samokontrola uvnitř pracovního týmu
- výstupy z procesu jsou jasné a jednoznačné, takže se umožňuje zvýšení pohodlí pro zákazníky
- zvyšuje se rychlost realizace procesů s ohledem na nutnost flexibilní změny procesů s ohledem na náklady na přebudování linky.

Vertikální integrace má tři dimenze a znamená:

- přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů,
- zapojování specialistů funkčních útvarů do jednotlivých procesů, kteří se stávají součástí těchto týmů,
- nové pojetí strategického řízení, kdy se mění úloha předvídání a tvorba strategie je do jisté míry přenesena na jednotlivé týmy

Výhody:

- v situacích, kdy byli pracovníci nuceni žádat o rozhodnutí vyšší úroveň hierarchie řízení, nyní rozhodují sami,
- rozhodování není odděleno od reálné práce, ale stává se její součástí,
- paradigma průmyslového modelu řízení předpokládá, že lidé nemají čas ani schopnosti řídit a kontrolovat a také rozhodovat v rámci vymezeného prostoru,
- hierarchické řídicí struktury předpokládají, že se všechna rozhodnutí vykonávají uvnitř hierarchie a že rozhoduje příslušný vedoucí – v procesním modelu rozhodují pracovníci v rámci příslušného procesu.

Kompresí prací nebo také napřimování procesů (zhušťování prací) tak, aby se maximalizovala přidaná hodnota pro zákazníka. Tato činnost souvisí s metodami neprojektování procesů. Jde v podstatě o tyto metody a praktiky:

- vyloučit činnosti zbytečné,
- doplnit činnosti chybějící,
- inovovat neefektivně prováděné činnosti,

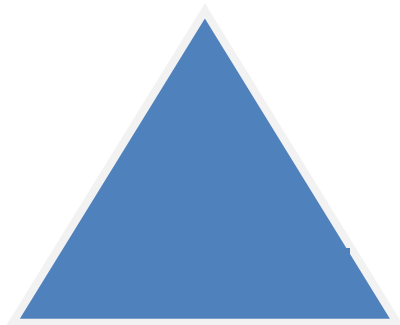
- efektivně uspořádat architekturu procesu,
- outsourcing,
- integrace dodavatelů do procesu výrobce,
- integrace zákazníka do procesu výrobce²⁸.

2.13 Mechanický a organický model organizace

2.13.1 Mechanický model organizace

„MECHANICKÁ (byrokratická) organizace byla přirozeným výsledkem kombinování šesti prvků struktury. Dodržování sledu příkazů zajistilo existenci formální hierarchie pravomoci, kde každá osoba je řízena a dozorována jedním nadřízeným. Udržení rozsahu řízení na vzrůstající, vyšší úrovni tvořilo vysoké neosobní struktury. Protože vzdálenost mezi vrcholem a dnem organizace se rozšířila, top management začal více zavádět pravidla a opatření. Top management nemohl řídit aktivity na nižší úrovni skrze přímé sledování a zajistit použití obvyklých postupů. Dřívější manažerská důvěra ve vysoký stupeň specializace práce vytvořila pracovní příležitosti, které byly jednoduché, rutinní a normované. Pozdější specializací vznikala další oddělení, což zvýšilo neosobnost.

Tím se zvýšila potřeba vytvořit mnohonásobný management, aby koordinoval odborná oddělení.



Obr. 2.10 - Mechanický model organizace – vlastní zpracování

²⁸ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. Str.96

- pevné, vlivné vztahy
- pevné povinnosti
- hodně pravidel
- formální, komunikační kanály
- centrální pravomoci rozhodování
- vyšší struktury“

3.13.2 Organický model organizace

„ORGANICKÁ organizace je vysoce přizpůsobivá forma, která je tak uvolněná a pružná, jak pevná a stabilní je organizace mechanická. Uvolněná organická struktura dovoluje provádět změny tak rychle, jak je požadováno. Práce v dělnickém úseku nejsou normovány. Zaměstnanci mají sklon být profesionály, kteří jsou technicky zdatní a vyškolení na řešení různých problémů. Mohou mít jen malý přímý dohled, prošli školením o normách profesionálního chování. Například technický inženýr může řešit většinu problémů sám, nebo po poradě s kolegy. Organická organizace má jednoduchou centralizaci, aby každý profesionál mohl rychle zareagovat na problém. Neočekává se, že top management má odbornou znalost na přijímání nutných, odborných rozhodnutí.



Obr. 2.11 - Organický model organizace – vlastní zpracování

- spolupráce po obou liniích (horizontální – vertikální)
- přizpůsobivost k plnění povinností
- málo pravidel

- neformální komunikace
- decentralizace pravomocí pro rozhodování
- plošší struktura“

3.13.3 Dotazník

Jakému typu struktury organizace dávám přednost?

Stupně hodnocení:

1 = silně nesouhlasím

2 = nesouhlasím s něčím

3 = nerozhodnuto

4 = souhlasím s něčím

5 = souhlasím se vším

Dávám přednost práci ve firmě kde:

- 1 Cíle jsou definovány těmi na vyšší úrovni.
- 2 Každá pracovní pozice má svůj jasný popis.
- 3 Nejvyšší management dělá důležitá rozhodnutí.
- 4 Povýšení a nárůst platu je založen více na délce pracovního poměru, než na úrovni výkonu.
- 5 Jsou stanoveny jasné linie pravomoci a odpovědnosti.
- 6 Mám celkem dobře naplánovanou kariéru.
- 7 Mám pevnou jistotu pracovního místa.
- 8 Mohu se odborně vzdělávat.
- 9 Můj šéf/vedoucí je snadno dostupný.
- 10 Organizační předpisy a pravidla jsou jasně stanoveny.
- 11 Informace pevně následují za sledem příkazů.
- 12 Je zde minimum nových úkolů, které bych se měl učit.
- 13 Pracovní skupiny jsou odpovědné za malou fluktuaci mezi členy.

14 Lidé uznávají autoritu vedoucího.

15 Jsem členem skupiny, jejíž členové mají podobnou odbornost a dovednosti jako já.²⁹

Analýza a výklad testu

„Tento test /nástroj měří, jestli dáváte přednost práci v mechanické nebo organické organizační struktuře. Mechanické struktury jsou charakteristické značným rozškálováním, vysokou formálností a centralizací. Naopak, organické struktury jsou ploché, spolupracují napříč mezi týmy, mají nízkou formálnost, vlastní jednotnou informační síť a spoléhají na spoluúčast při rozhodování.

Výsledek **nad 60 bodů**: dáváte přednost mechanickému modelu.

Výsledek **pod 45 bodů**: dáváte přednost organickému modelu.

Výsledek **mezi 45 – 60 body**: nemáte jasnou prioritu.³⁰

Protože trend v posledních letech více směřuje k organickému modelu, měli byste pravděpodobně hledat dobrý organizační poměr mezi těmito modely, jestliže váš výsledek byl nízký. Čistých/nesmíšených organických struktur je málo, jestli vůbec nějaké jsou. Velmi nízký výsledek může také znamenat, že jste pravděpodobně frustrováni tím, co považujete za příliš pevné struktury pravidel, předpisů a centrálního řízení. Obecně však nízké skóre naznačuje, že dáváte přednost malým, pružným, týmově orientovaným organizacím. Vysoké skóre značí, že dáváte přednost stabilním, více byrokratickým organizacím, zaměřeným na předpisy“.

Nejprve jsem si zpracoval podklady pro vyplnění ankety. Vytipoval jsem si několik kolegů, kteří se mnou pracují ve firmě NATE – nápojová technika a.s. a požádal je o vyplnění dotazníku. Ankety se zúčastnilo celkem 15 respondentů. Jsou mezi nimi kolegové z různých

²⁹ STEPHEN, P.Robbins; DECENZO, David.A. *Fundamentals of Management*. New Jersey : Pearson Education Upper Saddle River, 2005. Str.171-172

³⁰ STEPHEN, P.Robbins; DECENZO, David.A. *Fundamentals of Management*. New Jersey : Pearson Education Upper Saddle River, 2005. Str.512

útvary: obchodního úseku, výrobního úseku, z odboru řízení jakosti, finančního úseku a správy podniku.

Výsledky ankety:

60 a více bodů - dáváte přednost mechanickému modelu.

3 respondenti

45 a méně bodů - dáváte přednost organickému modelu.

0 respondentů

45 – 60 bodů - nemáte jasnou prioritu.

12 respondentů

Z výsledku ankety vyplynulo, že drtivá většina respondentů nemá jasnou prioritu, zda preferují mechanický, či organický model organizace. Z dosažených bodových hodnot ale vyplývá, že se spíše blíží k preferování mechanického modelu.

3 Charakteristika vybraného podniku, NATE – nápojová technika a.s.

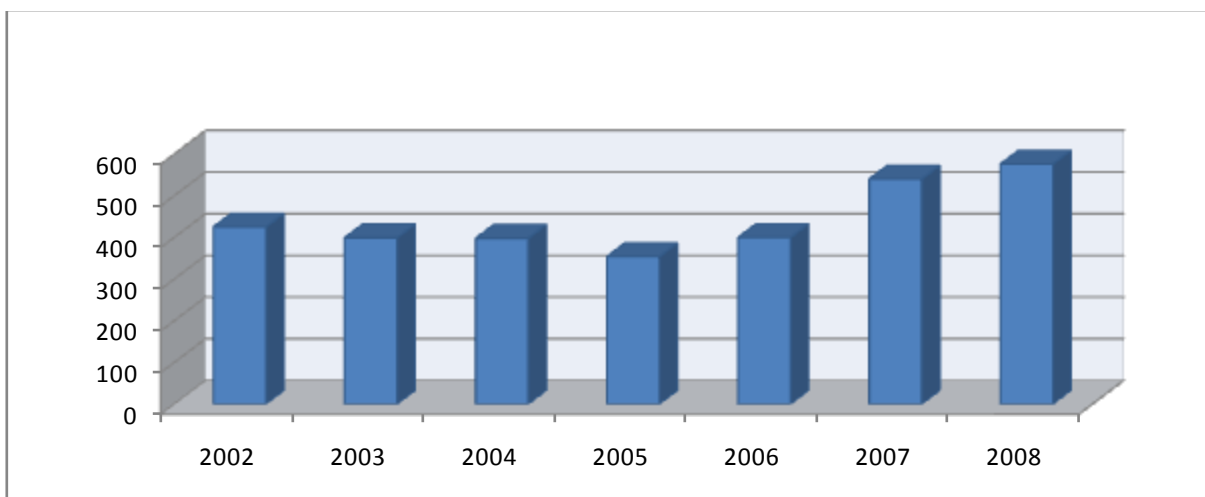
3.1 Základní informace o společnosti

NATE – nápojová technika a.s. Chotěboř byla založena v roce 1992 při privatizaci státního podniku Chotěbořské strojírny. Je pokračovatelem v 50-ti leté tradici výroby lahvárenských linek v Chotěboři. Její stroje pracují v mnoha zemích Evropy, Asie a Afriky. Firma má kvalitní zázemí ve vlastním vývoji a moderně vybavených a řízených výrobních provozech.



Obr. 3.1 - Logo společnosti NATE – nápojová technika a.s. – materiály společnosti

Obchodní jméno :	NATE nápojová technika a.s.
Právní forma :	Akciová společnost
Sídlo :	Chotěboř, Žižkova 1520, PSČ 583 01
Datum zápisu do OR :	21.ledna 2009
Základní jmění :	62 656 000,-Kč
Počet zaměstnanců :	280
Identifikační číslo :	263 41 719
Obrat firmy :	560 mil. Kč (v roce 2008)



Obr. 3.2 - Přehled obrátu firmy v mil. Kč/rok – materiály společnosti

3.2 Firemní filozofie

Veškerá činnost firmy je zaměřena na splnění základního cíle akciové společnosti, který je vyjádřen následující větou „Pomáháme našim zákazníkům k získání profitu.“ Dílčí cíle zajišťující splnění tohoto hlavního cíle jsou uvedeny v ročním podnikatelském plánu. Roční podnikatelský plán sestavuje na základě strategického plánu management (porada vedení) společnosti a schvaluje představenstvo akciové společnosti.

Bezchybnost procesů je garantována certifikací ISO 9001. To zajišťuje kvalitu dodaných strojů a spolu s jejich servisem dává předpoklad stabilního provozu linek. S využitím možností programové techniky jsou na základě zkušeností pracovníků a potřeb a požadavků zákazníka navrhována variantní řešení pro efektivní a účelné sestavení linky. Pro pokrytí potřeb malých i velkých výrobců působících v různých oborech výroby nápojů dodává firma linky v rozsahu 500 a 60.000 kusů za hodinu pro plnění vratných a nevratných skleněných lahví, PET lahví a plechovek.

3.3 Řízení linky

Řízení linky lze propojit s informačním systémem zákazníka a předávat informace o provozu vzájemně mezi jednotlivými stroji nebo na počítač vedoucího provozu, na němž lze vytvořit vizualizační aplikaci, jak s obrazovým tak tiskovým výstupem. Systém řízení jednotlivých strojů umožňuje externí monitorování strojů a dálkové úpravy programu od výrobce. Pro všechny stroje jsou používány komponenty předních světových výrobců – SEW EURODRIVE, SIEMENS, FESTO, KSB, REXNORD, DANFOSS.

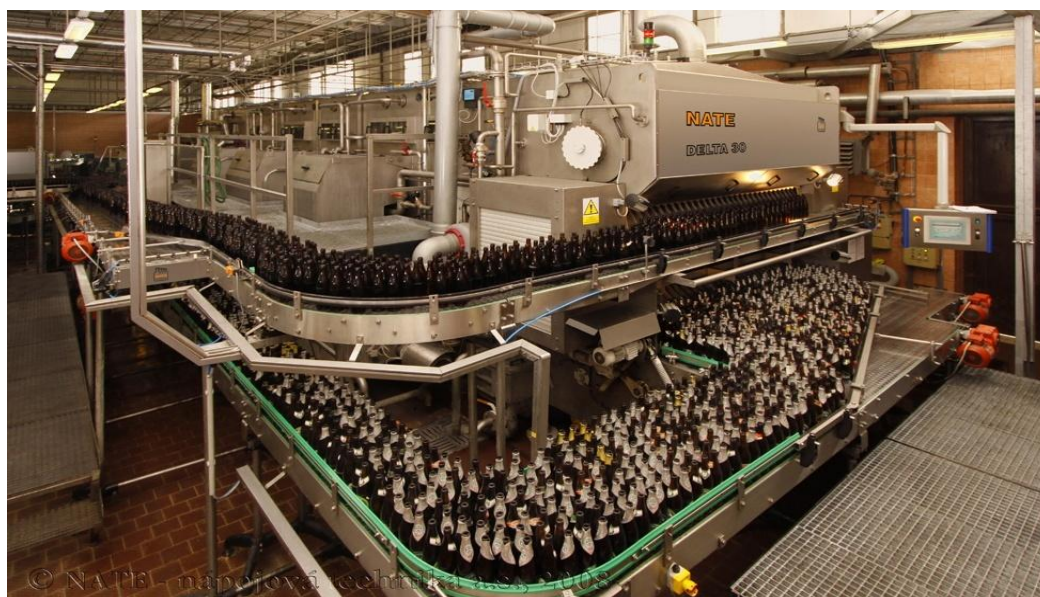
Mezi nosný program firmy patří výroba plničů lahví, což jsou stroje pro plnění nápojů a jiných kapalin do skleněných a plastových lahví. Technické provedení plničů se vždy přizpůsobuje požadovanému výkonu, druhu plněné kapaliny, provozním podmínkám, používaným lahvím, druhům uzávěrů a dalších požadavků. Standardní výrobek je sestaven u plnicí a uzavírací jednotky v monobloku. Jednoduché provedení umožňuje připojit další uzavírací jednotku a pak může zařízení plnit a uzavírat láhve s různými druhy uzávěrů. Konstrukce plničů zaručuje jejich vysokou spolehlivost, jednoduchou údržbu a snadnou obsluhovatelnost.

Dále podnik nabízí zakázkovou výrobu a dodávky myček lahví a to na základě potřeb a požadavků jednotlivých zákazníků. Myčky lahví jsou blokové konstrukce. Láhve myčkou procházejí v koších upevněných na nosiči a mytí probíhá za postupného máčení a vystřikování lahví mycími prostředky s vodou. Myčky se dodávají celonerezové nebo v kombinovaném materiálovém provedení. Všechny části myčky, včetně kostry, přicházejí cí do styku s vodou a čistými lahvemi jsou z nerezového materiálu nebo plastických hmot. Ostatní části jsou z uhlíkové oceli nebo z litiny. Myčky návratné i průchozí mají shodné mechanismy a uzly i jednotlivé funkce. Liší se jen uspořádáním mycího procesu a složením bloků, ze kterých jsou sestaveny.

Koncepce průchozích myček umožňuje vhodnou kombinaci jednotlivých bloků a rozměrů myčky plné využití celého výkonového rozpětí. Pro stejný výkon lze volit myčku širší a kratší nebo užší a delší, což zlepšuje využití prostorů lahvovery.



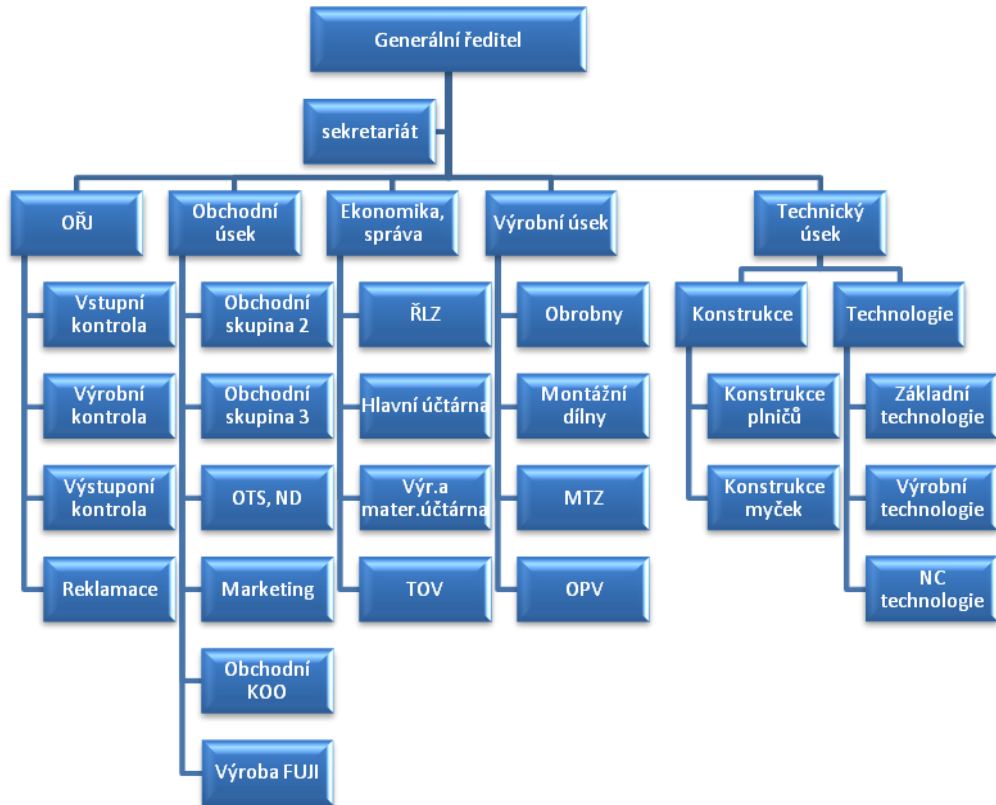
Obr. 3.3 - Plnič nápoje typ VERAL 100/18M – materiály s polečnosti



Obr. 3.4 - Myčka lahví typ Delta 30 – materiály společnosti

4 Organizační struktura a přístupy k řízení ve vybraném podniku

4.1 Rámcové organizační schéma NATE – nápojová technika a.s.



Obr. 4.1 - Organizační schéma NATE – nápojová technika a.s. – materiály s polečností

4.2 Rozdělení odpovědnosti a pravomoci

Představenstvo akciové společnosti:

- Schvaluje rozhodující dokumenty v oblasti řízení jakosti
- Roční podnikatelský plán

Generální ředitel

- Stanovuje politiku jakosti
- Zpracovává roční podnikatelský plán
- Schvaluje příručku jakosti a směrnice jakosti

Technický ředitel:

- Zpracovává na základě informací o provozu výrobků spokojenosti a potřeb zákazníků plán technického rozvoje
- Zajišťuje technickou přípravu zakázek
- Zpracovává podklady pro plán oprav a investic, který je součástí podnikatelského plánu

Vedoucí odboru řízení jakosti:

- Zpracovává roční přezkoumání systému řízení jakosti
- Zpracovává plán jakosti
- Zpracovává podklady pro plán oprav a investic, který je součástí podnikatelského plánu
- Měsíčně informuje poradu generálního ředitele o situaci v oblasti řízení jakosti a navrhuje potřebná opatření pro zlepšení efektivnosti tohoto systému
- Metodicky řídí aplikaci systému řízení jakosti dle normy ČSN
- Zajišťuje technickou kontrolu výroby
- V případě nekvality má právo zastavit výrobu nebo expedici daného výrobku. Expedici výrobku je vedoucí OŘJ oprávněn zastavit i v případě, že se zkoušek výrobku na dílně nezúčastní vedoucí zakázky a montér instalující stroj u zákazníka

Výrobní ředitel

- Zpracovává plán oprav a investic, který je součástí podnikatelského plánu
- Řídí zakázkovou komisi, která přezkoumává realizaci jednotlivých zakázek z pohledu kapacitních a termínových možností podniku
- Zodpovídá za kvalitní provedení všech výrobních operací
- Zodpovídá za zajištění subdodávek a materiálů v předepsané kvalitě
- Zodpovídá za předepisování náhrady v případě vzniku škod způsobených nedodržením předepsaných technologických postupů
- Zodpovídá za správnou manipulaci, skladování a balení výrobků

Obchodní ředitel

- Zpracovává plán tržeb, který je součástí podnikatelského plánu
- Zpracovává plán marketingové podpory prodeje
- Zpracovává plán servisních akcí
- Zpracovává podklady pro plán oprav a investic
- Zodpovídá za předávání informací o provozu výrobků a spokojenosti potřeb zákazníka útvaru odboru řízení jakosti a konstrukci
- Zodpovídá za kvalitní předání výrobků služeb zákazníkovi
- Zodpovídá za komplexní hodnocení zakázky – obchodního případu
- Zodpovídá za řešení záručních a pozáručních oprav

Finanční ředitel

- Zpracovává obchodně finanční plán
- Zajišťuje ekonomické analýzy zakázek a obchodních případů s cílem zajistit rentabilitu dle podnikatelského plánu
- Ročně aktualizuje na základě zkušeností z předchozího roku ve spolupráci s odbornými řediteli směrnici mzdový systém, která orientuje aktivitu zaměstnanců na splnění úkolů podnikatelského plánu
- Zpracovává a řídí plán osobních nákladů, který je součástí podnikatelského plánu
- Řídí výcvik zaměstnanců

4.3 Základní cíle společnosti

NATE-nápojová technika a.s. zabezpečuje v souladu se svými podnikatelskými aktivitami vývoj, projekci, návrh výrobku, prodej, instalaci a servis výrobků a služeb.

Základní cíle společnosti jsou stanoveny v ročním plánu. Plnění je kontrolováno představenstvem společnosti a poradou generálního ředitele. Jak představenstvo společnosti, tak porada GR má svůj plán kontrol plnění plánu.

Ve firmě je zajištěna provázanost mezi hlavními řídicími a podpůrnými procesy, která představuje systém řízení jakosti podniku.

Důležitým prvkem u každého hlavního procesu je sběr dat související s kvalitou výroby. Podle druhu hlavního procesu jsou sbírána data buď související spotřebami a spokojenosti zákazníka, nebo data o kvalitě výrobní dokumentace, expedice, montáže, poprodejních služeb a provedení výrobních operací. Tato data jsou vyhodnocována a předána k realizaci nápravných a preventivních opatření odborným ředitelům. Hlavní procesy realizují své činnosti na základě úkolů podnikatelského plánu. Řídící a podpůrné procesy pomáhají zajistit podnikatelský plán v požadované kvalitě. Jednotlivé procesy jsou na základě poznatků zlepšovány osobami odpovědnými za proces a do dokumentace jsou promítány osobami odpovědnými za správnost a rozdělení. Změny v působení mezi procesy povoluje generální ředitel. Změny se uskutečňují na základě postupu: řekni, co chceš udělat – udělej to – zkontroluj – popiš v dokumentaci - dodržuj.

4.4 Řídící procesy

Řídící proces	Za proces odpovídá
Strategické plánování	vedení společnosti
Zabezpečování zdrojů	vedení společnosti
Odpovědnost vedení	vedení společnosti
Zjišťování spokojenosti zákazníka	obchodní ředitel, vedoucí servisu, TR

4.4.1 Hlavní procesy

Přezkoumání smlouvy	obchodní ředitel
Projektování linek	obchodní ředitel
Vývoj	technický ředitel
Technická příprava výroby	technický ředitel
Nákup obchodního zboží	obchodní ředitel
Nákup materiálu pro výrobu	vedoucí zásobování
Nákup služeb	vedoucí kooperace
Realizace výroby, skladování	výrobní ředitel

Expedice, dodávání	vedoucí expedice
Externí montáže	vedoucí servisu
Servis	vedoucí servisu

4.4.2 Podpůrné procesy

Údržba strojů a zařízení	vedoucí TOV
Technická kontrola	OŘJ
Řízení metrologie	OŘJ
Řízení dokumentace	technický ředitel
Řízení záznamů	OŘJ
Řízení neshodné výroby	OŘJ
Reklamáce	vedoucí servisu
Interní audity	OŘJ
Nápravná opatření	OŘJ

Jednotlivé výsledky procesů v řízení jsou porovnávány s hodnotami plánovanými v podnikatelském plánu. Na základě porovnání s plánem jsou prováděna opatření, která se mohou promítnout do systému řízení.

5 Organizační struktury některých obdobných podniků

5.1 BACKER Elektro CZ

Člen nadnárodní společnosti NIBE INDUSTRIER AB Švédsko.



Sídlo firmy:

Backer Elektro CZ a.s.

Poličská 444

539 01 Hlinsko



Obr. 5.1 - Fotografie areálu firmy Backer Elektro a.s. – materiály společnosti



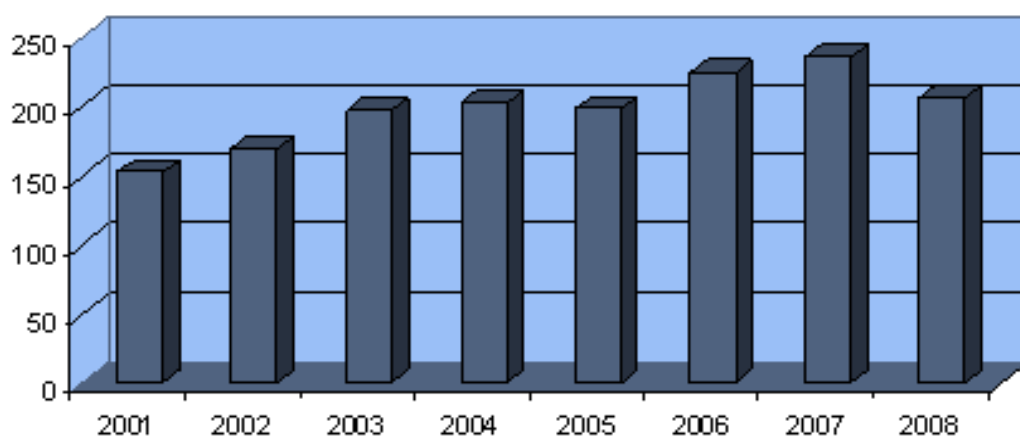
Obr. 5.2 - Logo společnosti – materiály společnosti

5.2 Historie a vývoj společnosti

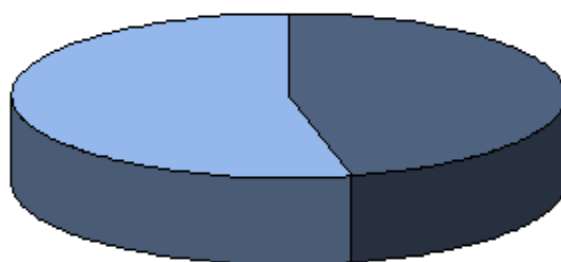
- 1943 Založení Elektrotechnické akciové společnosti ESA.
- 1948 Zakoupení licence švýcarské firmy Maxim-Aurau na výrobu trubkových topných těles plocho-oválného průřezu.
- 1950 Zestátní a následné přejmenování na národní podnik Elektro-Praga Hlinsko.
- 1953 Vytvoření vývojového a konstrukčního oddělení.
- 1960 Zavedení výroby trubkových topných těles s kruhovým průřezem.
- 1964 Přesunutí výroby do nové výrobní haly s plochou více než 7000 m².
- 1991 Opětovný přechod na akciovou společnost.
- 1996 Změna názvu na ETA a.s.
- 2001 Osvědčení systému kvality certifikátem ISO 9001:2000.
- 2001 Změna vlastnictví a názvu na Backer Elektro CZ. Člen BACKER GROUP spadající pod švédský koncern NIBE INDUSTRIER AB.
- 2008 Dokončení rekonstrukce druhé výrobní haly s plochou 5000 m².
- 2008 Sjednocení vrcholového vedení společností Backer Elektro CZ a Eltop Praha s.r.o.

- Společnost zaměřená na zákazníka
- 60 let zkušeností
- držitel certifikátu kvality ISO 9001 :2000
- roční produkce cca 1,5 mil. topných těles
- zaměření na sériovou i zakázkovou výrobu
- 2 výrobní haly
- počet zaměstnanců 190

5.3 Vývoj tržeb



Obr. 5.3 – Graf vývoje tržeb (mil.Kč) – materiály společnosti

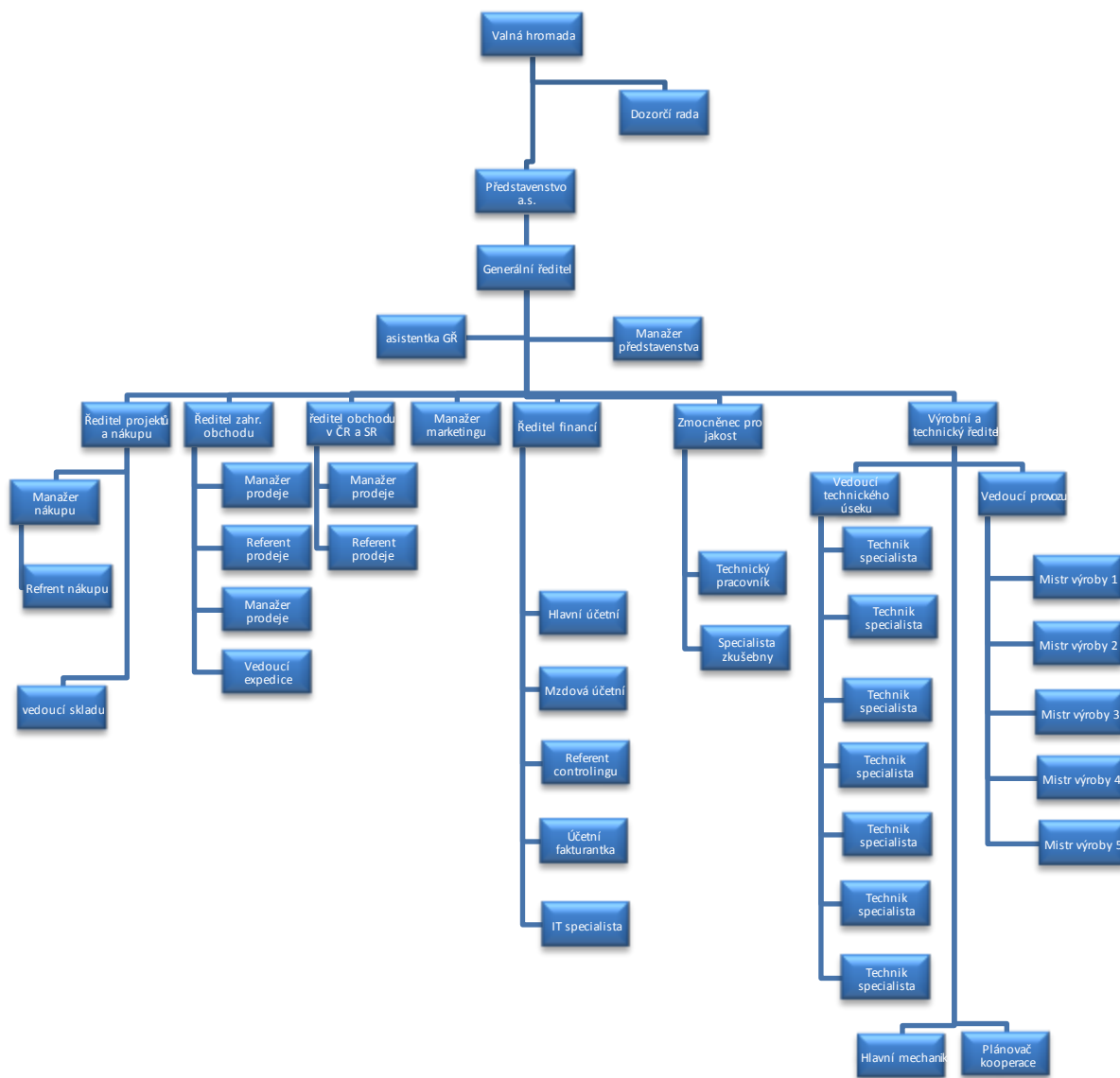


Obr. 5.4 - Podíl exportu na tržbách rok 2008 – materiály s polečnosti

Česká Republika 54%

Export 46 %

5.4 Organizační schéma společnosti Backer Elektro CZ a.s.



Obr. 5.5 - Organizační schéma společnosti Backer Elektro CZ a.s. – materiály společnosti

5.5 Firma GALVOS s.r.o.[33]

V průběhu přípravy bakalářské práce jsem navštívil podobný podnik, a to firmu GALVOS s.r.o. se sídlem v Hlinsku.

Hlavním předmětem podnikání firmy je:

- Galvanizace kovů
- Elektrokinetické nanášení práškových plastů
- Obchodní činnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej



Obr. 5.6 - Logo společnosti – materiály společnosti

5.6 Historie firmy

Společnost byla založena v roce 1993. Působila v pronajatých prostorech od firmy Technolen WF a.s.

Od roku 2003 je firma ve vlastních prostorách, neboť byl odkoupen pozemek i budovy. Nabízí služby povrchové úpravy výrobků se záměrem poskytovat co nejširší a vysoce kvalitní služby. Technologie výroby probíhá na dvou výrobních linkách, které po nastavení pracují automaticky. Navrhování ani vývoj výrobků v organizaci neprobíhá.

Pracuje s vlastní dokumentací i dokumentací dodanou zákazníkem. Dodavatele má tuzemské a zahraniční firmy působící na území ČR. Jednotlivá pracoviště výrobních i obslužných provozů i pracoviště managementu se nacházejí ve starších prostorách. Organizace měla certifikát ČSN ISO 9002/TR 1994 a systém má pravidelně auditován. Od roku 2003 má organizace certifikát ČSN ISO 9001:2000 a ČSN ISO 1401:2005.

Areál závodu je situovaný v průmyslové zóně v jihozápadní části Hlinska v sousedství řeky Chrudimky. Dostupnost je ze silnice od Trhové Kamenice na okraji Hlinska. Z jiných

směrů přes světelnou křižovatku kolem katolického kostela nebo ze železnice směr Havlíčkův Brod, Pardubice – železniční stanice Hlinsko v Čechách.

Ke komunikaci společnost využívá vlastní počítačovou síť s napojením na internet. Společnost využívá ke komunikaci účast na veletrzích, osobní jednání a další aktivity. V areálu firmy působí v pronajatých prostorech i dvě další firmy zabývající se obchodní činností.

Firma zaměstnává kolem 80 pracovníků s pracovním režimem jednosměrným, dvousměrným a nepřetržitým. Svou činností firma významně ovlivňuje životní prostředí v Hlinsku.

Úspěšné vedení a provozování společnosti vyžaduje systematické a průhledné řízení. Úspěch vyplývá z uplatňování a udržování systému řízení, který je navržen pro neustálé zlepšování činnosti a to naplňováním potřeb všech zainteresovaných stran. Pro zajištění efektivnosti vedení společnosti určilo a pojmenovalo hlavní podpůrné a řídicí procesy potřebné pro systém managementu jakosti v celé společnosti. V dokumentovaných postupech určilo kritéria a metody potřebné k zajištění, aby řízení i fungování procesu bylo efektivní. V průběhu procesů vedení společnosti zajišťuje dostupnost zdrojů a informací jako nezbytnou podporu pro fungování procesů a pro jejich monitorování. Monitoruje, měří a analyzuje tyto procesy. Uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Dašími dokumenty, které řídí činnost firmy, je pracovní řád, provozní řád galvaniky a lakovny a neutralizační stanice.

Nedílnou součástí řídicí činnosti firmy je i organizační schéma společnosti a technologické schéma organizace, které jsou přílohou této práce. Pro veškeré řídicí a kontrolní funkce ve společnosti udržují vlastníci procesů aktuální popis funkce, jež přesně definuje potřebnou kvalifikaci funkce, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti.

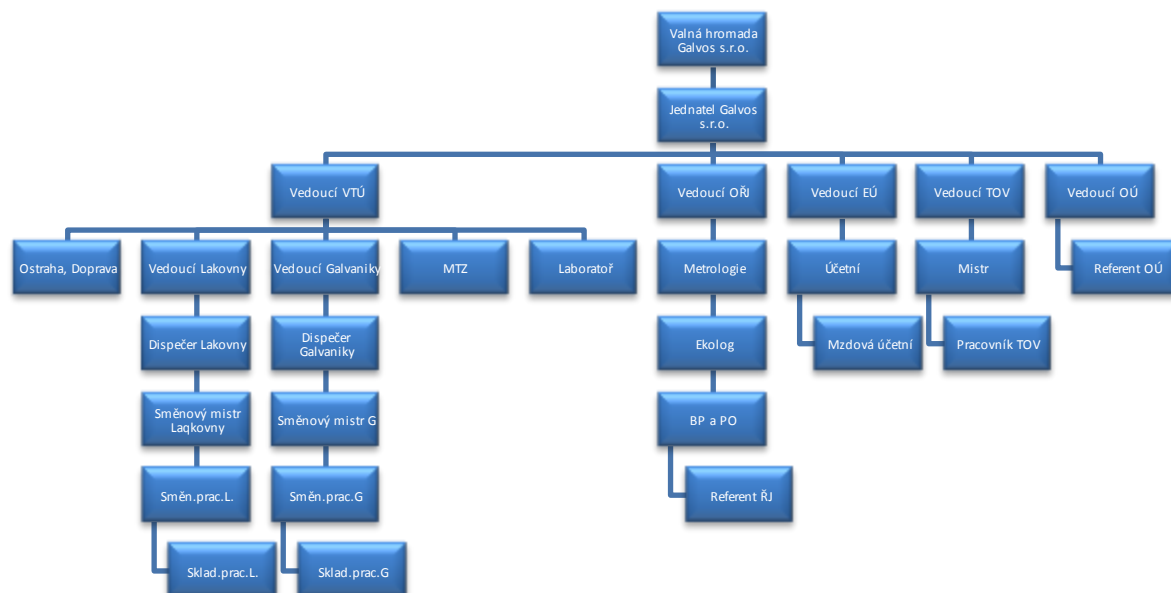


Obr. 5.7 - Sídlu společnosti – materiály společnosti



Obr. 5.8 - Výrobní program – materiály společnosti

5.6 Organizační schéma společnosti GALVOS s.r.o.



Obr. 5.9 - Organizační schéma společnosti GALVOS s.r.o. – materiály společnosti

6 Výsledky a přínosy bakalářské práce

V rámci bakalářské práce jsem provedl zmapování jednotlivých typů organizačních struktur. Čerpal jsem z několika zdrojů odborné literatury, které se zabývají touto problematikou. Vybral jsem základní a nejběžnější typy organizačních struktur a provedl jejich stručnou charakteristiku.

V další části bakalářské práce jsem zmapoval organizační struktury tří středně velkých firem. Zde jsem čerpal z interních materiálů jednotlivých firem a z diskuse se zástupci těchto firem. Zabývat se touto problematikou bylo pro mne přínosné a obohatilo mě to o další cenné zkušenosti. Věřím, že i tyto získané poznatky využiji v mém dalším profesním životě.

Firma Galvos s.r.o. – nese znaky širšího rozpětí řízení, kde vedoucí VTÚ řídí více oddělení než ostatní vedoucí na stejné úrovni. Toto je zřejmě dáno personálním obsazením této pozice.

Firma Backer a.s. – u této firmy jsem získal organizační schéma, které těsně po svém jmenování nechal zpracovat nově příchozí hlavní manažer. Organizační struktura firmy není dokončena a bude dále optimalizována.

V rámci bakalářské práce jsem se seznámil s organizací těchto firem a na základě podkladů jsem vytvořil schémata jejich organizačních struktur. Dále jsem se zajímal o vymezení pravomocí a odpovědnosti.

Není možné opomenout také personální obsazení, které v organizaci hraje velmi důležitou roli. Zjišťoval jsem, jaký vliv má úroveň kvalifikace zaměstnanců na model organizační struktury.

Chtěl jsem prozkoumat, zda jsou aplikovány různé modely organizace v jednotlivých úsecích firem (jako je např. - technický, výrobní nebo obchodní úsek).

Zjišťoval jsem, zda tyto firmy nesou ve svých organizačních strukturách podobné znaky s ohledem na jejich obdobné zaměření a podobnou velikost.

Ze získaných poznatků a informací jsem se pokusil navrhnout a v bakalářské práci uvádím některé návrhy změn v organizační struktuře a to především ve firmě NATE – nápojová technika a.s., kterou znám nejlépe.

V bakalářské práci jsem se snažil skloubit získané teoretické i praktické poznatky z oblasti organizování a organizačních struktur středně velkých firem.

Mapování problematiky organizace a organizačních struktur bylo pro mne velice přínosné a obohatilo mě o další cenné znalosti a zkušenosti. Věřím, že tyto získané poznatky využiji v mém dalším profesním životě.

6.1 Analýza a zhodnocení organizační struktury NATE – nápojová technika a.s.

V rámci bakalářské práce jsem se podrobněji seznámil s organizací firmy NATE – nápojová technika a.s. a na základě podkladů jsem zpracoval schéma organizační struktury firmy.

Zjišťoval jsem, zda podobně velké firmy, též s výrobním zaměřením nesou ve svých organizačních strukturách podobné znaky.

Chtěl jsem prozkoumat, zda jsou aplikovány různé modely organizace v jednotlivých úsecích (jako je např. technický, výrobní nebo obchodní úsek).

Zjišťoval jsem, jaký vliv má úroveň kvalifikace zaměstnanců na model a systém organizační struktury.

Zajímal jsem se o vliv personálního obsazení řídicí funkce.

Ze znázorněného organizačního schématu NATE – nápojová technika a.s. vyplývá, že organizační struktura nese prvky mechanické organizace. Z organizačního schématu lze vyčíst, že se jedná o poměrně jednoduchou a přehlednou organizační strukturu. Ze své vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že jsou jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti odpovědných pracovníků jednotlivých úseků a oddělení.

Tato organizační struktura byla vytvářena současným vedením firmy a to od jejich nástupu do funkcí. Změnami v organizaci se podařilo zefektivnit procesy a odhalit neproduktivní články organizace.

Z organizačního schématu není zřejmé, že funkce ředitele obchodního úseku není dlouhodobě obsazena a obchodní úsek je přímo řízen generálním ředitelem firmy. Toto nese známky širšího rozpětí řízení. Přesto a možná i proto obchodní úsek pracuje efektivně a je schopen zajišťovat zakázky a naplňovat výrobní kapacity. Zde není možné zvláště opomenout personální obsazení takto vytížené funkce.

U dalších odborných ředitelů jde o kompromis mezi užším a širším rozpětím řízení. Zcela logicky záleží na druhu úseku. Ve výrobním úseku je uplatňován čistě hierarchický model, který zohledňuje i úroveň kvalifikace zaměstnanců. V technickém a obchodním úseku je možné pozorovat určité znaky organického modelu organizace. Dle mého názoru je to hodně ovlivněno již zmíněnou úrovní kvalifikace pracovníků. Vyšší kvalifikace pracovníků umožňuje využívat výhod organického modelu organizace.

Vedle striktně dané organizační struktury ve firmě fungují samostatné stálé týmy, samozřejmě i projektové týmy.

Tyto projektové týmy jsou např. sestavovány pro:

- Zajištění a úspěšné zvládnutí náročnějších zakázek
- Zavádění nové opakované výroby
- Řešení havarijního stavu u zákazníka
- Optimalizaci výrobních procesů ve firmě (např. umístění strojů)
- Nákup investičně náročnějšího zařízení
- Cíle ročního podnikatelského plánu

Ve firmě existuje vedle organizační struktury též řada neformálních vztahů. Tyto vztahy existují v rámci jednoho úseku, ale nejlépe je možné tyto vztahy sledovat napříč organizační strukturou firmy. Z pohledu manažera je dobré o těchto vztazích vědět a tyto vztahy v rámci možností využívat. Tyto neformální vztahy vznikají spontánně a mnozí pracovníci o nich často ani neví. Uvedu zde několik příkladů, kde se neformální vztahy mohou vytvářet a poté přenést do firmy. Jedná se například o společné záliby a zájmy.

Příklady, kde mohou vznikat neformální vztahy:

- sport (zájem o určitý sport, společné hraní např. fotbalu, tenisu nebo hokeje, fandění společnému týmu nebo sportovci atd.)
- kultura (poslech hudby, zájem o divadlo, muzikály, sledování filmů)
- houbaření, rybaření, myslivost
- pravidelné návštěvy restaurace
- časté společné obědy

Domnívám se, že o mnohých neformálních vztazích nevíme, ale pokud výrazně nenaruší danou hierarchii, mohou tyto vztahy spíše pomoci k lepší komunikaci v rámci různých oddělení.

V obchodním úseku jsou v určitém ohledu vidět znaky širšího rozpětí, protože obchodní úsek je řízen přímo GR. Obchodní úsek je rozdělen do dvou obchodních skupin, kde každá má svého odpovědného vedoucího. Tyto skupiny mají své aktivity rozdělené dle území jednotlivých států.

Ze zkušenosti mohu též potvrdit, že velmi důležitým prvkem pro celkové řízení a chod firmy je sestavení a schválení ročního podnikatelského plánu. Roční podnikatelský plán je sestavován v souladu se strategickým plánem firmy. Roční podnikatelský plán se projedná na výjezdním zasedání firmy, které se pravidelně koná na začátku měsíce listopadu a obvykle trvá 3 dny. Na tomto jednání jsou zastoupeny všechny útvary firmy, včetně zástupce akcionářů firmy. Zde je též možné předložit případné návrhy nebo podmínky na změnu organizační struktury.

U firmy převládají konzervativnější prvky řešení organizačních struktur s hierarchickým pojetím. Tyto prvky nesou i další dvě sledované firmy. Toto je možná dáno podobnou velikostí firem, ale především jejich zaměřením na průmyslovou výrobu. Ve všech třech případech se jedná o převážně výrobní společnosti, z toho jedna nemá svůj vlastní technický vývoj.

Ze získaných poznatků vyplývá, že není efektivní mechanicky aplikovat jeden styl organizační struktury ve všech firmách stejně. Velmi důležitou roli zde hraje lidský potenciál a lidské zdroje. Co nejeefektivnější využití těchto zdrojů zabezpečuje cestu k prosperitě.

Mezi zaměstnanci firmy NATE jsem provedl menší anketu. Anketa zjišťovala, jakému typu organizace dávají zaměstnanci přednost. Z výsledků ankety vyplynulo, že většina zaměstnanců (respondentů) nemá jasnou prioritu, zda preferují mechanický, či organický model organizace. Z dosažených bodových hodnot ale vyplývá, že se spíše blíží k preferenci mechanického modelu.

Organizační schéma firmy NATE - nápojová technika a.s. je příkladem funkční organizační struktury. V této firmě pracuji šest let a po celou tuto dobu organizační struktura neznamenala výraznějších změn.

Nicméně firma je schopna velice rychle reagovat na vnější situace, což potvrdila i v době recese, která firmu silně postihla v polovině roku 2009. V tomto období došlo k velmi značnému výpadku zakázek. Velmi rychlými rozhodnutími a především jejich realizováním se firmě podařilo toto období překonat a v současné době se firma potýká s nedostatkem kapacit. Hospodářský výsledek za rok 2009 skončil v kladných číslech.

6.2 Návrh úprav organizační struktury vybraného podniku

Organizační struktura firmy NATE - nápojová technika je poměrně jednoduchá a přehledná, jsou zde jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti. Přesto bych se pokusil o návrh některých změn v organizační struktuře. Tyto změny budou samozřejmě předmětem diskuse s příslušnými vedoucími zmíněných úseků, se kterými počítám. Chtěl bych se zde uplatnit získané poznatky z oblasti organizace v podniku a dívat se na věci odlišným způsobem, než jaký je současný stav.

Po prozkoumání současného stavu organizační struktury bych navrhl následující změny v jednotlivých útvarech:

Technický úsek:

Navrhuji odstranění vedoucích – konstrukce, konstrukce plničů a konstrukce myček. Podobné opatření navrhuji pro oddělení technologie. Technologii bych dále neseletoval na

současná tři pododdělení, kterými jsou (základní technologie, výrobní technologie a NC technologie). Technický úsek by se tím rozdělil na dvě oddělení a to konstrukce a technologie, bez dalšího dělení kompetencí.

Řízení těchto oddělení by podléhalo přímo technickému řediteli. Takto pojaté řešení by umožnilo aplikovat prvky organického modelu organizace v tomto úseku. V tomto modelu organizace mají zaměstnanci sklon být profesionály, kteří jsou technicky zdatní a vyškolení na řešení různých problémů. Mohou mít jen malý přímý dohled, mají znalosti o normách profesionálního chování. Například technický inženýr může řešit většinu problémů sám, nebo po poradě s kolegy. Toto řešení organizace by přineslo větší mobilitu pracovníků technického úseku při řešení svých časově velmi náročných úkolů.

Výrobní úsek:

Navrhují sloučení dvou oddělení OPV (oddělení plánování výroby) a MTZ (zásobování). Sloučený útvar by mohl nést název logistika, toto by nejlépe vystihovalo jeho funkci. Přínosem by byla efektivnější vazba mezi plánováním a reálným zajišťováním materiálu. Pod oddělení OPV též spadá zajišťování technologické a kapacitní kooperace. Tato činnost je ve své podstatě velmi podobná činnosti objednávání materiálu, které je prováděno oddělením MTZ. Toto opatření by přineslo komplexnější přehled o aktuálních potřebách firmy, zkrácení průběžné doby na zajištění materiálu přímo do výroby, nebo pro technologickou kooperaci.

Při případné realizaci této organizační změny bych se do útvaru logistiky snažil dále zahrnout i oddělení expedice. Expedice v současné době spadá do oddělení montážních dílen. Přínosem by byl centrálnější systém v řízení dopravy v oblasti zajišťování materiálu a expedice hotových výrobků.

Obchodní úsek:

Zde bych se též, podobně jako v technickém úseku, snažil více uplatnit prvky organické organizace. Navrhují sloučení obchodní skupiny 2 a obchodní skupiny 3., které mají rozdělené kompetence dle určeného územního teritoria. Toto řešení by přineslo jednotnější obchodní politiku a odstranilo by současné komunikační šumy, které občas mezi

obchodními skupinami nastávají. Tento model je zde možné uplatňovat s ohledem na vyšší kvalifikaci pracovníků obchodního úseku.

Oddělení reklamace vs. OTS (obchodně technické služby):

Oddělení reklamace spadá pod ředitele jakosti. Oddělení obchodně technických služeb spadá pod obchodního ředitele. Navrhuji sloučit obě oddělení do jednoho, spíše se přikláním pod oddělení OTS. Obě oddělení se zabývají velmi podobnou činností. Jedná se o služby zákazníkům, kteří upozorňují a požadují odstranění určité závady na dodaných zařízeních. Přínosem by byl větší přehled a jednotnější politika ve velmi důležité oblasti „after sale“, poprodejní péče o zákazníka.

7 Závěr

Po prostudování několika odborných publikací jsem získal přehled o principu a cílech organizování, o základních formách organizačních struktur, jako jsou liniová, štábní, divizní, maticová organizační struktura.

Některá svědectví o vlastní podstatě a dobré organizaci práce se nám dochovala dodnes, například úchvatné pyramidy v Egyptě. Organizování práce má obrovský vliv na celkové výsledky. V současné době si nelze představit prosperující firmu bez kvalitní organizace. Organizovat podnik je nutností, který vyplývá z dělby práce. Organizování zavádí určitý řád v organizovaném objektu. Vhodnou formou organizování jsme schopni zajistit stanovené cíle.

V rámci bakalářské práce jsem zmapoval jednotlivé typy organizačních struktur. Čerpal jsem z několika zdrojů odborné literatury, které se zabývají touto problematikou. Vybral jsem základní a nejběžnější typy organizačních struktur a provedl jejich stručnou charakteristiku.

V rámci bakalářské práce jsem se podrobněji zaměřil na organizaci firmy NATE – nápojová technika a.s.. Organizační struktura nese prvky mechanické organizace. Mezi zaměstnanci firmy NATE jsem provedl menší anketu, která zjišťovala, jakému typu organizace dávají zaměstnanci přednost, zda preferují mechanický, či organický model organizace.. Z výsledků ankety vyplynulo, že většina zaměstnanců (respondentů) nemá jasnou prioritu.

Z organizačního schématu firmy NATE, a.s. lze vyčíst, že se jedná o poměrně jednoduchou a přehlednou organizační strukturu. Přesto jsem se pokusil o návrh některých změn v organizační struktuře. Chtěl jsem zde uplatnit získané poznatky z oblasti organizace a dívat se na věci odlišným způsobem, než je současný stav. Po prozkoumání současného stavu organizační struktury jsem navrhl změny v technickém, výrobním a obchodním úseku.

V další části bakalářské práce jsem zmapoval organizační struktury dalších dvou středně velkých firem. Zde jsem čerpal z interních materiálů a z diskuse se zástupci těchto firem. Zabývat se touto problematikou bylo pro mne přínosné a obohatilo mě to o další cenné zkušenosti. Věřím, že i tyto získané poznatky využiji v mém dalším profesním životě.

U všech vybraných firem převládají konzervativnější prvky řešení organizační struktury s hierarchickým pojetím. Toto je možná dáno podobnou velikostí firem a jejich zaměřením na průmyslovou výrobu. Ve všech třech případech se jedná o výrobní společnosti, z toho jedna nemá svůj vlastní technický rozvoj. Na organizačních strukturách mnou mapovaných firem je možné sledovat prvky užšího a širšího rozpětí řízení.

Před zpracováním bakalářské práce jsem si stanovil tyto cíle:

- 1 Získat teoretické a praktické poznatky v problematice organizování a organizačních struktur firem.
- 2 Zmapovat, porovnat a analyzovat organizační struktury ve vybraných podnicích.
- 3 Navrhnout úpravy organizační struktury vybraného podniku.

Mohu konstatovat, že jsem tyto stanovené cíle z převážné většiny splnil.

Do několika bodů jsem shrnul hlavní přínosy bakalářské práce, které považuji za velmi důležité:

Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační formu, přičemž může volit z řady tradičních i moderních organizačních struktur a dále je optimalizovat.

V žádném případě není efektivní mechanicky aplikovat jeden styl organizační struktury ve všech firmách stejně.

Nejdůležitější roli hrají lidský potenciál a lidské zdroje, protože jejich efektivní využití zabezpečuje cestu k prosperitě.

Při organizaci není nutná pouze její tvorba. Zároveň je nezbytné a velmi důležité ověřovat funkčnost nastaveného systému řízení.

Mapování problematiky organizace a organizačních struktur bylo pro mne velice přínosné a obohatilo mě o další cenné znalosti a zkušenosti. Věřím, že tyto získané poznatky využiji v mém dalším profesním životě.

Seznam použité literatury

- [1] BUCHTA ,M; SIEGL , M. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005.
- [2] DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury-Teorie a praxe*. Praha : Viktoria Publishing, 1996.
- [3] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2002.
- [4] KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha : SPN, 1983.
- [5] KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha : Oeconomia, 2005.
- [6] MALÝ, M; DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha : Victoria Publishing, 1996.
- [7] PIJOAN, J. *Dějiny umění 1*. Praha : Odeon, 1987
- [8] SIEGL, M; BRODSKÝ, Z. *Management pro kombinované studium díl I*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004.
- [9] STEPHEN, P.Robbins; DECENZO, David.A. *Fundamentals of Management*. New Jersey : Pearson Education Upper Saddle River, 2005.
- [10] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003.
- [11] VEBER, Jaromír . *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press Praha, 2000.

Materiály společnosti

Interní materiály firmy : Backer Elektro a.s., Galvos s.r.o., NATE-nápojová technika a.s.

Seznam zkratk

- OŘJ - odbor řízení jakosti
- OS - organizační struktura
- TOV - technická obsluha výroby
- TŘ - technický ředitel
- GŘ - generální ředitel

Seznam obrázků

Obr. 2.1 - „Schematické znázornění hierarchie (nadřízenosti a podřízenosti).“	14
Obr. 2.2 - Schéma liniové organizační struktury	14
Obr. 2.3 – „Schéma liniově štábní organizační struktury“	15
Obr. 2.4 - Schéma maticové struktury	16
Obr. 2.5 - Schéma divizní organizační struktury	17
Obr. 2.6 - Schéma úzkého rozpětí řízení	20
Obr. 2.7 - Schéma širokého rozpětí řízení	21
Obr. 2.8 - Dělbá práce.....	28
Obr. 2.9 - Integrace práce.....	30
Obr. 2.10 - Mechanický model organizace.....	33
Obr. 2.11 - Organický model organizace.....	34
Obr. 3.1 - Logo společnosti NATE – nápojová technika a.s.	38
Obr. 3.2 - Přehled obrátu firmy v mil. Kč/rok	39
Obr. 3.3 - Plnič nápoje typ VERAL 100/18M.....	41
Obr. 3.4 - Myčka lahví typ Delta 30	41
Obr. 4.1 - Organizační schéma NATE – nápojová technika a.s.	42
Obr. 5.1 - Fotografie areálu firmy Backer Elektro a.s.	47
Obr. 5.2 - Logo společnosti	48
Obr. 5.3 - Graf vývoje tržeb (mil.Kč).....	49
Obr. 5.4 - Podíl exportu na tržbách rok 2008	49
Obr. 5.5 - Organizační schéma společnosti Backer Elektro CZ a.s.....	50
Obr. 5.6 - Logo společnosti	51
Obr. 5.7 - Sídlo společnosti	53
Obr. 5.8 - Výrobní program.....	53
Obr. 5.9 - Organizační schéma společnosti GALVOS s.r.o.	54

Seznam příloh

Příloha 1 - Popis funkce zaměstnance

Příloha 2 - Dotazník

Příloha 1 - Popis funkce zaměstnance

Příloha č. 1. – Popis funkce zaměstnance

<i>Galvos spol. s r.o., Hlinsko vČ.</i>	Popis Funkce
Provoz: stř. 02 Galvanika	
Jméno: Jan Novák	Funkce: mistr
Podpis:	
Zastupuje funkci: operátor	
Nadřízená funkce: ved. galvaniky	Podpis:
<p>Pož. spec. znalosti:- technologie galvanické linky</p> <ul style="list-style-type: none"> - znalost a dodržování integrovaného systému - obsluha počítače galvanické linky - řízení VZV 	
<p>Pracovní náplň:</p> <ul style="list-style-type: none"> - řídí se pokyny vedoucího galvanicky a spolupracuje s výrobním dispečerem - řídí a organizuje práci galvaniky - přijímá a vydává v odpolední a noční směně zakázky a označuje je příslušnou dokumentací - provádí mezioperační kontrolu a měření výrobků - vede požadovanou evidenci písemností - školí pracovníky o BP a PO a dbá na jejich dodržování - dbá na dodržování technologie linky - určuje případnou kombinaci výrobků do výroby na závěsech - kontroluje a vyřazuje závěsy určené na opravu - dbá na čistotu na pracovišti a kolem budovy Galvos spol. s r.o. - řídí se operačními listy, technologickými postupy a balíciemi předpisy - zodpovídá za provedení údržby podle plánu údržby a vede o tom záznam o provedení - zastupuje operátora v jeho nepřítomnosti - eviduje správnou docházku celé směny do denního hlášení mistrů 	
Vypracoval: Pražan	Schválil: Zavřel

Příloha 2 – Dotazník

JAKÉMU TYPU STRUKTURY ORGANIZACE DÁVÁM PŘEDNOST?

Jméno a příjmení
respondenta :

Datum :

- 1 = silně nesouhlasím
- 2 = nesouhlasím s něčím
- 3 = nerozhodnuto
- 4 = souhlasím s něčím
- 5 = souhlasím se vším

Správnou odpověď zakroužkujte zde.

Dávám přednost práci ve firmě kde:

1. Cíle jsou definovány těmi na vyšší úrovni.	1	2	3	4	5
2. Každá pracovní pozice má svůj jasný popis.	1	2	3	4	5
3. Nejvyšší management dělá důležitá rozhodnutí.	1	2	3	4	5
4. Povyšení a nárůst platu je založen více na délce pracovního poměru, než na úrovni výkonu.	1	2	3	4	5
5. Jsou stanoveny jasné linie pravomoci a odpovědnosti.	1	2	3	4	5
6. Mám celkem dobře naplánovanou kariéru.	1	2	3	4	5
7. Mám pevnou jistotu pracovního místa.	1	2	3	4	5
8. Mohu se odborně vzdělávat.	1	2	3	4	5
9. Můj šéf/vedoucí je snadno dostupný.	1	2	3	4	5
10. Organizační předpisy a pravidla jsou jasně stanoveny.	1	2	3	4	5
11. Informace pevně následují za sledem příkazů.	1	2	3	4	5
12. Je zde minimum nových úkolů, které bych se měl učit.	1	2	3	4	5
13. Pracovní skupiny jsou odpovědné za malou fluktuaci mezi členy.	1	2	3	4	5
14. Lidé uznávají autoritu vedoucího.	1	2	3	4	5
15. Jsem členem skupiny, jejíž členové mají podobnou odbornost a dovednosti jako já.	1	2	3	4	5

Celkový počet bodů