

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Tomáš Jansa

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Optimalizace provozu podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Jansa**  
Osobní číslo: **E20255**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Optimalizace provozu podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

Cíl práce: Popis organizačních struktur a s nimi spojených základních pojmů. Přezkoumání struktury konkrétního podniku a nalezení jeho výhod a nevýhod. Analýza metod, které by mohly provoz podniku zlepšit.

Osnova:

- Důvody využití organizačních struktur.
- Základní pojmy, zásady a formy organizačních struktur.
- Představení podniku, analýza jeho struktur.
- Návrh možných změn a zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BROOKS, Ian a Vilém JUNGSMANN. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.  
DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.  
PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.  
ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Bc. Jan Štěpánek**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Optimalizace provozu podniku 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 4. 2023

Tomáš Jansa v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. Bc. Janu Štěpánkovi za cenné rady, odborné připomínky a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Poděkování patří i mé rodině za podporu po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na organizační strukturu podniku. Představena je teorie organizačních struktur, jejich typy, ukazatele a způsoby vytváření. V následující části je analyzována aktuální organizační struktura společnosti Primátor a.s., porovnány jsou i předchozí modely struktury a určeny jednotlivé nedostatky struktury. V návaznosti na analýzu jsou navrženy nové modely upravené struktury.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

organizování, organizační struktura, rozpětí řízení, centralizace

## **TITLE**

Business process optimization

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis focuses on the organizational structure of the company. The theory of organizational structures, their types, indicators and methods of creation, is presented. In the following part, the current organizational structure of Primátor a.s. is analyzed, previous models of the structure are also compared and individual shortcomings of the structure are identified. Following the analysis, new models of the adjusted structure are proposed.

## **KEYWORDS**

organizing, organizational structure, scope of management, centralization

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	10
ÚVOD .....	11
1 ORGANIZOVÁNÍ .....	12
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	13
2.1 Základní pojmy .....	13
2.2 Důvody vzniku organizační struktury .....	15
2.3 Členění organizačních struktur .....	15
2.3.1 Formální a neformální struktura .....	15
2.3.2 Plochá a strmá organizační struktura .....	16
2.4 Typy organizačních struktur .....	17
2.4.1 Struktury založené na rozdělení pravomocí .....	17
2.4.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury .....	17
2.4.1.2 Štábní liniové struktury .....	17
2.4.1.3 Liniové štábní struktury .....	17
2.4.2 Struktury založené na činnostech podniku a jeho výsledcích .....	18
2.4.2.1 Funkční organizační struktura .....	18
2.4.2.2 Divizní organizační struktura .....	19
2.4.2.3 Výrobní organizační struktura .....	21
2.4.2.4 Hybridní organizační struktury .....	21
2.4.3 Struktury s pružnými prvky .....	22
2.4.3.1 Maticová organizační struktura .....	22
2.5 Vytváření struktur a volba vhodných struktur .....	23
2.6 Změny a úpravy organizačních struktur .....	24
2.7 Ukazatele organizačních struktur .....	24
3 PRIMÁTOR A.S. ....	27
3.1 Historie .....	27
3.2 Současnost .....	27
3.3 Produkce .....	28
4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRIMÁTOR A.S. ....	29
4.1 Typ struktury .....	32
4.2 Ukazatele organizační struktury pivovaru .....	32
4.2.1 Rozpětí řízení .....	33
4.2.2 Koeficient centralizace .....	33



4.3 Vývoj struktury .....	34
4.3.1 Organizační struktura v roce 2008 .....	34
4.3.2 Organizační struktura v roce 2012 .....	35
4.3.3 Organizační struktura v roce 2018 .....	36
4.3.4 Porovnání s dnešní strukturou .....	37
4.4 Nedostatky ve struktuře.....	38
5 NOVÉ MODELY .....	40
5.1 Model č.1.....	40
5.2 Model č.2.....	41
5.3 Model č.3.....	42
5.4 Model č.4.....	42
ZÁVĚR .....	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	46

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Strmá organizační struktura.....	16
<b>Obrázek 2:</b> Plochá organizační struktura .....	16
<b>Obrázek 3:</b> Liniově štábní struktura .....	18
<b>Obrázek 4:</b> Funkční organizační struktura .....	19
<b>Obrázek 5:</b> Divizní organizační struktura .....	20
<b>Obrázek 6:</b> Organizační struktura Primátor a.s. ....	29
<b>Obrázek 7:</b> Upravená organizační struktura Primátor a.s. ....	29
<b>Obrázek 8:</b> Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2008.....	35
<b>Obrázek 9:</b> Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2012.....	36
<b>Obrázek 10:</b> Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2018.....	36
<b>Obrázek 11:</b> model č.1 .....	41
<b>Obrázek 12:</b> model č.2 .....	42
<b>Obrázek 13:</b> model č.3 .....	42
<b>Obrázek 14:</b> model č.4 .....	43

## ÚVOD

Organizování vede, jako jedna z manažerských funkcí, k uspořádání prvků a vztahů v systému. Uspořádání vztahů jednotlivých pracovníků nebo jednotlivých útvarů se zobrazuje organizační strukturou. Organizační struktura ukazuje hierarchické uspořádání těchto pozic, ukazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Volba vhodné organizační struktury je podstatná pro optimální fungování a každodenní chod podniku. Strukturu podniku vytváří vrcholné vedení a podle záměru rozhoduje o typu a provedení struktury. Struktura by také měla reagovat na nastalé změny v okolí a přizpůsobovat se aktuální situaci podniku. Správně zvolená a nastavená organizační struktura napomáhá efektivnímu provozu a chodu podniku.

Cílem práce je popis organizačních struktur a přezkoumání struktury vybraného podniku. Za konkrétní podnik, jehož organizační strukturu jsem se rozhodl zkoumat, jsem zvolil společnost Primátor a.s. K výběru této společnosti mě vedly dvě skutečnosti. S provozem a chodem podniku mám osobní zkušenost. Druhým faktorem je, že ve vrcholném vedení společnosti pracuje osoba, která mi byla ochotna poskytnout interní informace o podniku.

V první části práce jsou představeny organizační struktury, a vše, co s problematikou struktur souvisí. Zmíněna je definice struktur a základní pojmy pro jejich pochopení. Následuje rozdělení struktur na jednotlivé definované typy. V závěru této části jsou rozebrány postupy při vytváření a volbě organizačních struktur. Pro porozumění struktur jsou zmíněny i ukazatele pro hodnocení struktur.

Prostřední část práce se týká společnosti Primátor a.s. Podnik je představen a uvedeny jsou základní informace, historie a současnost podniku. Hlavním tématem této části je organizační struktura podniku Primátor a.s. Současná struktura podniku je podrobně zanalyzována a jsou rozebrány jednotlivé její části. Jsou porovnány i historické zobrazení organizačních struktur a jejich porovnání. Z těchto poznatků jsou pro následující část zmíněny určité nevýhody a nedostatky aktuální organizační struktury podniku.

V poslední části je snaha autora o zapracování nedostatků aktuální organizační struktury společnosti Primátor a.s. do nových modelů, které se snaží aktuální nedostatky struktury minimalizovat a přispět tak k lepšímu chodu podniku.

# 1 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je jedna z manažerských postupných funkcí. Z historických skutečností a zkušeností jasně vyplývá, že organizovaná pracovní skupina dosahuje lepších výsledků než skupina neorganizovaná. Nejedná se ale o žádnou jasně definovanou činnost, pro kterou by existoval jeden standardní vzorec, který by šel použít ve všech případech. Organizování by mělo vždy odpovídat a měnit se podle podmínek a cílů podniku (Veber, 2009, s. 217).

Jiří Dědina organizování definuje jako „*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 vnitropodniková organizační struktura.*“ (Dědina, 1996, s. 10).

Podle Jaromíra Vebera je organizování cílevědomá činnost s cílem uspořádat prvky v systému. Pro tyto prvky zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby co nejvíce přispěly k dosažení stanovených cílů. Za výsledek organizování označuje organizaci. Organizaci bere jako zpravidla hierarchicky uspořádané uspořádání uvnitř celku. Určuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, pravomoci, odpovědnost a vymezení působností (Veber, 2009, s. 218).

## 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizační struktura je jedna z důležitých proměnných, které ovlivňují výkon organizace a chování zaměstnanců. Dříve byla snaha klást důraz na logiku ve struktuře. Dnes se věnuje pozornost i na vliv chování na pracovišti. „*Tradiční pohled na organizační strukturu popisuje způsob, jakým je organizace konfigurována do pracovních skupin a do vztahu podávání zpráv a do pravomocí, které spojují jednotlivce a skupiny dohromady*“ (Brooks, 2003, s. 159).

Organizační strukturu Dědina definuje jako mechanismus sloužící ke koordinaci a kontrole činnosti jednotlivých členů a prvků struktury (Dědina, 1996, s 14).

Podle Františka Bělohávkova organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělování odpovědnosti pro oblasti v organizaci jednotlivým členům a skupinám
- koordinaci činnosti složek organizace
- přizpůsobení se změnám okolí
- sociální uspokojení členů organizace

Náplň práce jednotlivých útvarů v podniku vyplývá z organizační struktury, odtud lze odvodit i obsah činnosti jednotlivých pracovních pozic v organizaci (Bělohávek, 2001, s. 116).

Organizační struktury se obvykle zobrazují organizačními schémata. Jednotlivé prvky struktury se znázorňují pomocí buněk, vztahy mezi těmito prvky představuje propojení těchto prvků.

### 2.1 Základní pojmy

Koordinace je proces vzájemného propojování úkolů a útvarů v podniku za účelem dosažení organizačních cílů (Dědina, 1996, s. 14). Koordinace napomáhá nastavení optimální spolupráce všech zúčastněných subjektů a zavedení jejich vzájemného souladu.

Pravomoc je právo pracovníka na volné rozhodování o záležitostech bez souhlasu dalšího člena. Přidělení pravomocí pracovníkovi ovlivňuje jeho postavení v organizační struktuře, jeho dosažená odbornost a přidělená oprávnění (Veber, 2009, s. 128). Model rozdělení pravomoci je v organizaci nastaven správně, když budou pravomoci rozděleny mezi všechny funkční místa

napříč strukturou. Pokud tomu tak není, tak to může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře (Dědina, 1996, s. 20).

Odpovědnost lze vyjádřit jako povinnost za něco ručit. Manažeři mohou například ručit za plnění stanovených cílů jejich oddílu. Hmotná odpovědnost znamená ručení za přidělené hmotné, finanční prostředky. Právní odpovědnost, neboli ručení za své jednání, se může týkat jednotlivce nebo i celé organizace (Veber, 2009, s. 228).

Delegování je přenesení pravomoci a odpovědností na jinou osobu nebo útvar v podniku. Deleguje se obvykle na podřízené pracovníky. Kompetence, neboli působnost nabyde konkrétní pozice a oblasti v podniku, pro kterou byly uděleny pravomoci a odpovědnosti (Veber, 2009, s. 128).

Byrokracie je proces, kdy lidé nuceně provádějí své činnosti podle směrnic, pravidel a zákonů.

Centralizace a decentralizace se týkají rozhodování a jeho rozložení v rámci podniku. Jestliže si právo na rozhodnutí nechává vrcholný management a autority v organizaci, dá se mluvit o centralizaci. Typické pro tuto organizaci je, že nižší management nerozhoduje, může sloužit jako poradní orgán, ale finální rozhodnutí není na něm. Výhodou centralizace je konzistentnost rozhodnutí a odpadá odpovědnost nižšího managementu činit důležitá rozhodnutí. Nevýhodou může být zvýšená byrokracie a zdlouhavý proces rozhodnutí, kdy problém putuje přes několik úrovní managementu (Brooks, 2003, s. 158). Decentralizace nastává tehdy, když manager předá a deleguje rozhodovací pravomoci jiným zaměstnancům a podřízeným. Odpadá mu tím tak každodenní rozhodování a může se věnovat jiným činnostem, jako je sledování okolí a plánování. Obvykle si nastaví pravidla do jaké úrovně mohou rozhodovat bez něj, a kdy už rozhodnutí připadá jemu. Například finanční hranice. Podřízený má v tomto případě stanovený určený finanční limit. Rozhodovat poté může pouze o záležitostech, které tento limit finančně nepřekročí. Pokud má rozhodovat o vyšší částce, musí kontaktovat nadřízeného a s ním situaci řešit. Podnik není zcela centralizován nebo decentralizován, ale přiklání se více k jednomu či druhému směru. Směr, kterým se podnik ubírá, je ovlivněn mnoha faktory. Mezi tyto faktory patří například styl rozhodování vrcholného managementu, možnosti, zkušenosti a dovednosti jednotlivých pracovníků, strategie podniku, okolní prostředí podniku (Dědina, 1996, s. 20).

Dělba práce a rozpětí řízení jsou pro organizační struktury velmi důležité. Dělba práce je jeden ze základních prvků organizování (Pitra, 1998, s. 15). To v jakém rozsahu a jakým způsobem je v podniku rozdělena práce se označuje jako dělba práce. Manažeři rozhodují jak práci v podniku rozdělí. Dělba práce v podniku je na vysoké úrovni, když skupina pracovníků pracuje

na jednotlivých úkolech. Výhoda vysoké úrovně dělby práce je, že skupina je specializovaná a tedy je více produktivní. Pokud je dělba na nízké úrovni tak pracovníci pracují na více úkolech, projektech najednou a nejsou tak efektivní (Dědina, 1996, s. 17). Ředitel, nebo vedoucí podniku není schopen podnik řídit sám. Počet zaměstnanců, kolik jich je manager schopen efektivně řídit, je omezen. V horních úrovních nejvýše postavených vedoucích společnosti se optimální počet podřízených pohybuje mezi čtyřmi až osmi. Ve spodních úrovních organizace je to mezi 8 a 20 pracovníky (Synek. 2010, s. 150).

## **2.2 Důvody vzniku organizační struktury**

Organizační struktura se významně podílí na chování organizačních jednotek a jednotlivců v organizaci. V podniku zaměstnanci pracují na pracovních pozicích, které jsou součástí útvarů a skupin. Účinné řízení podniku vzniká řízením a koordinací těchto skupin. Organizační struktura se také týká procesů v podniku. Vznik organizační struktury tedy vytvoří jakýsi stálý rámec jednotlivých pracovních míst a částí organizace. Tímto je ovlivněno chování jednotlivců a skupin směrem k dosažení stanovených cílů. Pokud je pro daný podnik dobře sestavena organizační struktura, přispívá dobrému chodu firmy a usnadňuje dosažení cílů. Vytvoření organizační struktury ve výsledku ukazuje rozdělení úkolů mezi pozice. Tedy definování jednotlivých pracovních pozic, jejich činnosti, odpovědnosti, pravomoci. Na základě pravomocí ukazuje řídicí a řízená místa v organizaci. Dále struktura ukazuje velikost skupin a její seskupení a propojení (Dědina, 1996, s. 16).

## **2.3 Členění organizačních struktur**

Podle charakteru struktury a způsobu vzniku lze struktury dělit na formální a neformální. Dále se struktury dají členit pomocí stupňů řízení, tedy počtu hierarchických úrovní struktury, na struktury ploché a strmé.

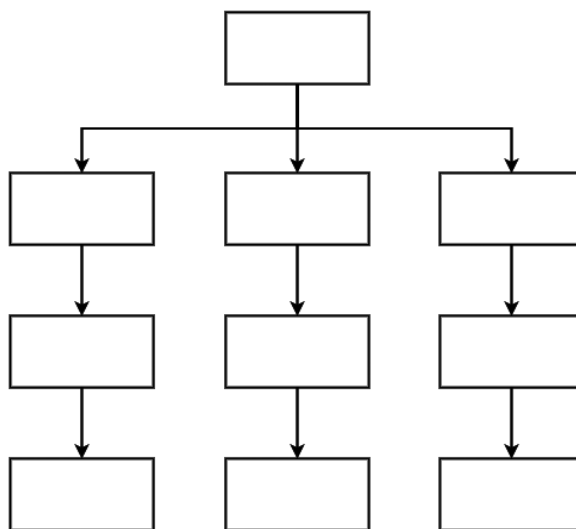
### **2.3.1 Formální a neformální struktura**

Formální organizační struktura vzniká záměrně. Vytváří ji vedení společnosti a výsledkem je grafický model. Jak její název napovídá, je formálně stanovena vedením podniku a může se opírat a organizační dokumenty. Neformální struktura může vznikat v pozadí formální. Vzniká neplánovaně a mění se v čase. Vzniká v důsledku lidských vlastností a vztahů na pracovišti, jako jsou například: společné zájmy, sociální postavení nebo sympatie zaměstnanců. Neformální struktura vytváří klima v podniku. Poznání této struktury je důležité, protože v jejím důsledku vznikají kladné nebo záporné vlivy na chod podniku (Dědina, 1996, s. 13).

Organizační strukturou je obvykle myšlena formální organizační struktura (Synek, 2011, s. 149). Tato práce se nadále zabývá formálními organizačními strukturami.

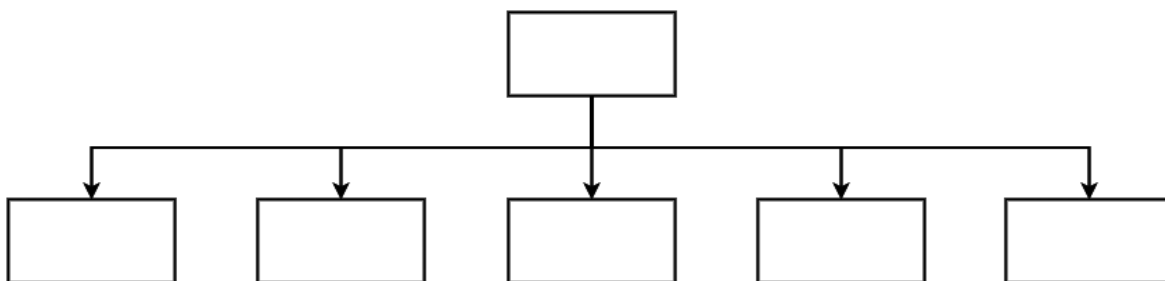
### 2.3.2 Plochá a strmá organizační struktura

Podle šíře rozpětí řízení v organizaci existují dva přístupy k organizační struktuře. Pokud je v organizaci úzké rozpětí řízení, tedy manager řídí méně lidí a tito lidé následně také řídí své podřízené, označujeme organizační struktura jako strmou viz. obrázek 1. Znamená to vznik více úrovní řízení. Výhodou je že vrcholný manager má menší počet podřízených. Nevýhodou je, že s počtem dalších úrovní vznikají náklady.



**Obrázek 1:** Strmá organizační struktura. Vlastní zpracování podle (Veber. 2009, s. 226)

Naopak když je v podniku široké rozpětí řízení vzniká plochá organizační struktura, která je zobrazena na obrázku 2. V podniku je méně organizačních úrovní, čímž má více vrcholný manager více přímých podřízených. Výhodou může být větší kontrola pro managera, ale také může docházet k jeho přetížení (Dědina. 1996, s. 21).



**Obrázek 2:** Plochá organizační struktura. Vlastní zpracování podle (Veber. 2009, s. 226)



## **2.4 Typy organizačních struktur**

Mezi jednotlivými strukturami lze pozorovat určité podobnosti, podle toho z čeho jsou struktury tvořeny, za jakým účelem a co podniku přináší. Na základě podobnosti jednotlivých typů lze struktury dělit do skupin.

### **2.4.1 Struktury založené na rozdělení pravomocí**

Do této skupiny jsou zařazeny organizační struktury založené na rozložení rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami. Jedná se o liniové, štábní a liniově-štábní organizační struktury. (Dědina, 1996, s. 39). Tyto typy zobrazují ve struktuře jednotlivé pracovní pozice, maximálně týmy pracovníků.

#### **2.4.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury**

Tento typ struktury je označován jako vývojově první. Vznikl v malých organizacích, kde bylo potřeba vytvořit více stupňů řízení. Liniové struktury určují přímou pravomoc. Vedoucí liniové struktury, například ředitel, vedoucí podniku, mistr, tvoří osu struktury a mají nejvyšší odpovědnosti a pravomoci. Vykonávají vertikální liniové řízení. Tento typ struktury je typický pro malé podniky do padesáti zaměstnanců. Při překročení určité velikosti již není nadřízený schopen zvládat všechny své podřízené (Dědina, 1996, s. 40).

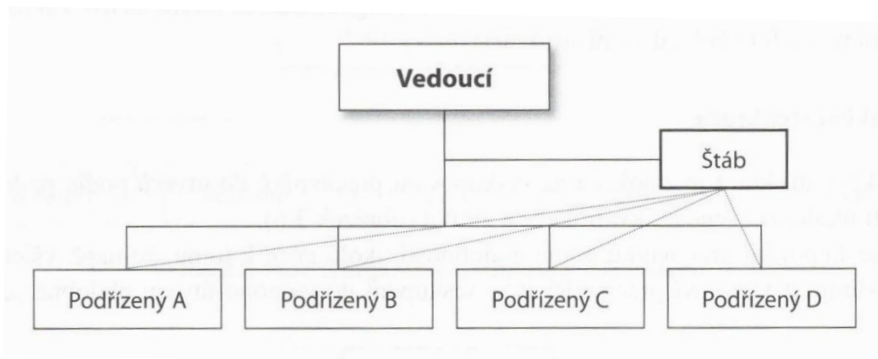
#### **2.4.1.2 Štábní liniové struktury**

Štábní útvary plní především poradní funkci. Štábní struktura je pouze podpůrný stavební kámen v organizačním vývoji podniku. Tato struktura nikdy nemůže existovat sama, ale vždy je utvořena v kombinaci s jinou strukturou, například liniovou. Štáby vznikají z odborníků ve svém oboru a jsou podporou pro rozhodování vedoucího. Štábní skupina tak může být tvořena ekonomy, personalisty, techniky, účetními. Tyto skupiny lze rozdělit na osobní štáb vedoucích a odborný štáb. Pracovníci ve štábu mají výborné znalosti ve svých oborech, ale zpravidla mají menší přehled o celku (Dědina, 1996, s. 41).

#### **2.4.1.3 Liniové štábní struktury**

Liniově-štábní struktura, jak už z názvu vyplývá, je tvořena ze dvou složek, liniové a štábní. Na obrázku 3 je znázorněna možná podoba liniově štábní struktury. Štáb je napojen na podřízené, spojen s vedením, neplní však vedoucí funkci, ale funkci poradní.

Úkolem liniové složky je celkové řízení. Vedoucí je nadřízený všem pracovníkům, i pracovníkům štábu. Štábní složka, složená z odborníků, slouží vedoucímu pracovníkovi, aby byl i se vzrůstající složitostí řízení schopen rozhodovat (Veber, 2009, s.228).



**Obrázek 3:** Liniově štábní struktura (Veber, 2009, s. 228)

## **2.4.2 Struktury založené na činnostech podniku a jeho výsledcích**

Tento typ struktur vzniká na základě dělení činností v podniku. Struktura se utváří například podle výrobků, činností, zákazníků, oblastí (Veber, 2000, s. 132).

### **2.4.2.1 Funkční organizační struktura**

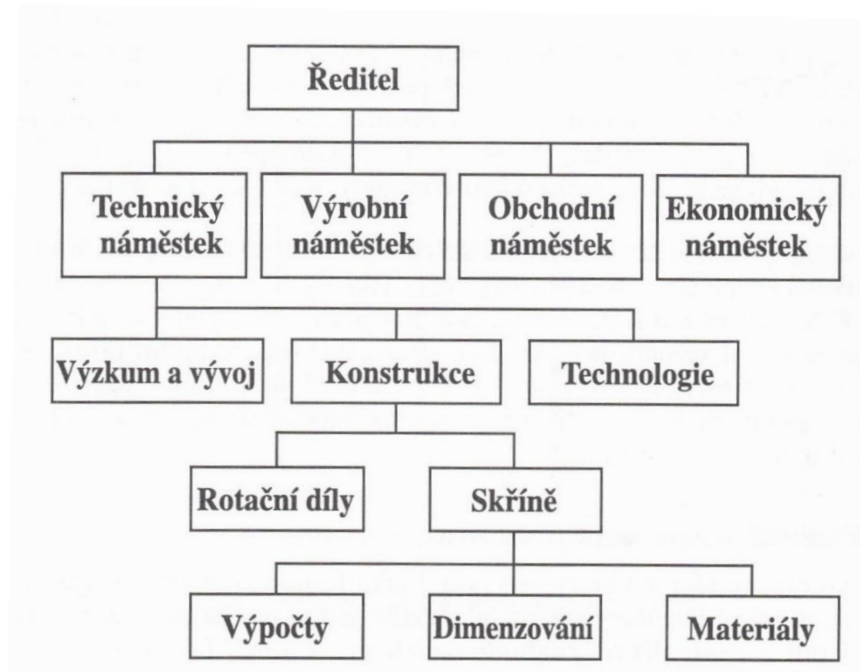
Pro funkční strukturu se používá také označení struktura funkcionální. Tento typ je nejzákladnější formou organizace. Myšlenkou této struktury je seskupování zaměstnanců do jednotlivých útvarů podle úkolů, kvalifikace a aktivit. To znamená, že například techničtí pracovníci, inženýři, jsou v úseku vývoje a naopak pracovníci obchodu jsou v úseku marketingu. (Veber, 2009, s. 227) V čele těchto útvarů stojí většinou ředitel pro danou problematiku. Tento typ struktur se používá u malých a středních podniků, které nemají velké množství produktů a výrobků, ale tyto výrobky vyžadují velkou specializaci (Veber, 2009, s.228).

Toto zobrazení nabízí řadu výhod. Umožňuje efektivní využívání zdrojů. Seskupením činností dochází k úspoře času a nákladů. Díky specializaci pracovníků umožňuje efektivní řešení problémů v úseku. Pracovníci jsou kvalifikovaní ve stejném oboru, prohlubují si znalosti a navzájem si je vyměňují a tím zdokonalují své specializované dovednosti. Zároveň se pracovníci dokáží porovnat se svými kolegy a odhadnout, které aktivity jsou v organizaci žádané a které ne. Kvalifikace uvnitř skupiny umožňuje snadnou koordinaci a výměnu informací.

Najdou se i některé nevýhody tohoto typu struktury. Rozdělením na samostatné úseky může docházet ke špatné koordinaci mezi jednotlivými útvary. Útvary jsou často izolovány

a nespolupracují ideálně s dalšími. Rozhodovací proces je pomalejší, protože většina rozhodnutí probíhá na nejvyšší úrovni a ta může být následně přehlčena. Tento systém nevychovává nové top managery. Generuje specializované managery, kteří vznikají v jednotlivých útvarech, ale nemají zkušenosti s vrcholným řízením. Další nevýhodou je nejasný podíl jednotlivých útvarů na celkovém výsledku. Všechny útvary přispívají k výsledku ale poměr nemusí souhlasit například s rozdělením odměn a to může vést k demotivaci pracovníků (Dědina, 1996, s. 55, Veber, 2009, s. 231).

Na obrázku 4 je příklad funkční organizační struktury. Znázornění jsou v ní pozice jednotlivých vedoucích, kteří zastupují určité obory: Pod nimi se následně struktura rozšiřuje podle odborných úseků, které obor obsahuje.



**Obrázek 4:** Funkční organizační struktura (Pitra, 1998, s. 24)

#### 2.4.2.2 Divizní organizační struktura

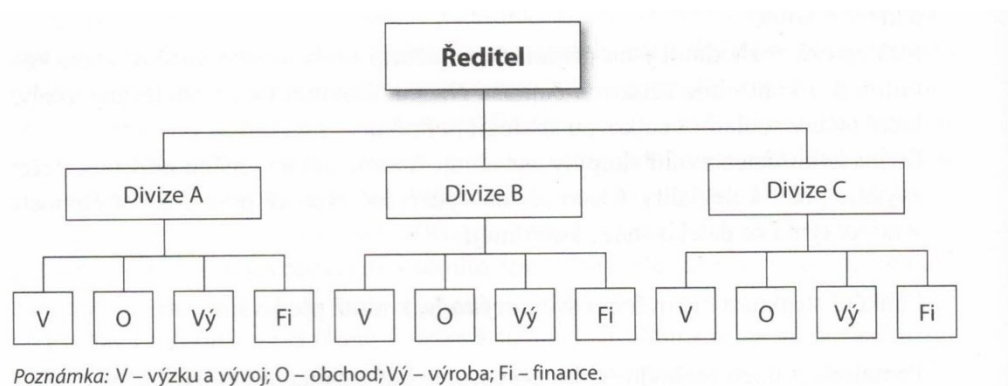
V případech, kdy podnik zvyšuje množství vlastních výrobků a služeb, začíná se funkční struktura jevit jako nevhodná, protože její výhody jsou přebyty nevýhodami. Centralizované řízení, typické pro funkční strukturu, již nemůže zvládat požadavky na řízení a koordinaci. Jako výsledek řešení tohoto problému byl přechod k decentralizaci řízení a vytvoření nižších organizačních celků, divizí. Divize jsou velmi samostatné, autonomní a mají silné pravomoci. Jednotlivé divize vznikají sloučením aktivit potřebným k výrobě určitého výrobku nebo služby. Základem pro členění jsou převážně výstupy. Nejčastěji jsou tedy divizní struktury členěny

podle výrobků, služeb, zákazníků či místa působení. Divize jsou tedy velmi samostatné jednotky, které vytváří předpoklady pro decentralizaci pravomocí. Koordinace probíhá v rámci divize. Rozpětí řízení je menší než ve funkční struktuře.

Mezi výhody tohoto typu struktury patří reakce na změny a podmínky okolí. Jednotlivé změny se netýkají všech divizí stejně a zároveň jednotlivé divize mohou samostatně na tyto změny reagovat. Existují i další výhody. Spokojenost zákazníků je vyšší, protože mohou přímo a pružně uplatňovat svoje požadavky a reklamace u divize, která se týká jejich produktu. Zaměstnanci se v jednotlivých divizích zaměřují na konečný produkt a tím kladou důraz na hledisko spotřebitele. Na rozdíl od funkční struktury, která se zaměřuje na specializované činnosti. Vrcholové vedení může snadno hodnotit jednotlivé divize a jejich vliv na celkový chod, protože každá divize má svůj jasný podíl na trhu. Zároveň jdou jednotlivé divize porovnávat mezi sebou. Příprava nových manažerů v divizi je přirozená, neboť v divizi je kladen velký důraz na koordinaci a divize má své vlastní vedení od nejnižších vedoucích pozic až po pozice nejvyšší.

Nevýhodami tohoto typu je neefektivní využití zdrojů. Jsou kladeny vyšší požadavky na lidskou práci a počet pracovních pozic. Každá divize má například své obchodní oddělení a pracovníci nejsou převáděni mezi divizemi. Další nevýhody se týkají samotného rozdělení do divizí. Mezi divizemi může docházet ke špatné koordinaci a divize mohou mezi sebou soupeřit. Divize jsou i velmi autonomní, vrcholné vedení v tomto případě ztrácí kontrolu nad divizí (Veber, 2009, s. 234).

Pokud se tedy podnik rozhodne pro rozdělení do divizí, vznikají u každé divize podobné útvary potřebné u každé divize. Příklad divizní struktury je na obrázku 5.



**Obrázek 5:** Divizní organizační struktura (Veber, 2009, s. 232)

### **2.4.2.3 Výrobní organizační struktura**

Tento typ struktur vzniká u velkých společností. Tyto společnosti tvoří úseky na základě výrobních specializací. Všechny řídicí činnosti týkající jednoho typu výrobku se sdružují do jedné organizační jednotky. Každá tato jednotka má poté své zaměstnance s odborností pro daný úsek. Tento úsek poté vede vedoucí pracovník, který je zodpovědný za chod a zisk. Výrobní struktury jsou velmi podobné divizním, ale divizní jsou více samostatné a mají větší autonomii. Zaměření je zde přímo na daný výrobek (Dědina, 1996, s. 59).

Výhodami této struktury je rychlá reakce na změny požadavků zákazníků na výrobky. Pro jednotlivé úseky je stanoveno ucelené řízení a koordinace jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobku. Tento typ struktury napomáhá řízení předvýrobních etap.

Nevýhodami je nekoordinovaná prodejní politika, kdy se každý úsek soustředí pouze na svůj výrobek. S tím souvisí i nekoordinace jednotlivých oborů a boj o zdroje. Rozdílné řízení jednotlivých jednotek a rozpor s komplexním celopodnikovým řízením klade vysoké nároky na vrcholné vedení (Dědina, 1996, s.61).

### **2.4.2.4 Hybridní organizační struktury**

Pro některé podniky nemusí být vhodné čisté formy předchozích struktur. V tomto případě manažeři zvolí kombinaci funkční a divizní organizační struktury a tím potlačí nedostatky jednotlivých struktur a posílí jejich klady. Tato struktura je tvořena divizními jednotkami, ale obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholného vedení. Pro všechny divize tak vznikají útvary, které slouží všem divizím. Společnost pak tedy má jedno oddělení řízení lidských zdrojů, marketing, finanční řízení a další úseky společné pro divize. Hybridní struktura funguje nejlépe, pokud jsou všechny společné činnosti zabezpečeny centrálně.

Jako předchozí struktury má tento typ své výhody. Je to koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí. Centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí, a to přispívá k plnění celopodnikových cílů. Centralizované funkce pro všechny divize zároveň šetří náklady na personál, kdy některé oddělení slouží všem divizím. Autonomie divizí napomáhá při řešení jejich specifických úkolů. Pružná reakce jednotlivých divizí zvyšuje efektivnost jejich činnosti a přispívá k plnění cílů.

Mezi nevýhody se řadí pomalá reakce divizí na závažné situace. Je nutný souhlas vrcholného vedení, což zpomaluje celý rozhodovací proces. Rozhodnutí může mít i nižší kvalitu a divize jsou schopny rozhodnout s větší odborností. Vrcholné vedení má tendence zasahovat do

záležitostí divize a vyvolává tím negativní reakce a odpor k vedení. Vzniká tedy rozpor mezi divizemi a vrcholným vedením (Veber, 2009, s.235).

### **2.4.3 Struktury s pružnými prvky**

V šedesátých letech minulého století se ve vyspělých státech začaly projevovat nedostatky zatím nejvíce využívané struktury, liniově-štabní. Nově vznikající složitější projekty vyžadovaly organizační zajištění a nové formy řízení, které už liniově-štabní a jiné struktury nemohly nabídnout. Vznikly tedy nové organizační formy, které v praxi tvořily jen doplňkovou strukturu k dosavadním organizačním formám. Nemění hlavní organizační uspořádání. V těchto formách je zachován základní vztah nadřízenosti. Zároveň se vytváří nové vztahy, trvalé nebo dočasné, které seskupují pracovníky v rámci úkolů, se kterými předchozí struktura nepočítala a nebyla pro ně vytvořena. Terminologie těchto struktur není jednotná. Nejčastěji se označují jako struktury s pružnými prvky, kombinované nebo doplňkové. Jsou utvořeny pro splnění určitého úkolu. Vytváří skupiny pracovníků pro daný úkol bez ohledu na jejich liniové nebo štabní zařazení. Tyto skupiny se označují jako týmy. Využití těchto struktur je vhodné pro inovativní a nestandardní činnosti. Nejsou vhodné pro rutinní činnosti. Pro pružné struktury jsou charakteristické rysy jako: dočasnost, účelovost, doplnění, zdokonalení stávající struktury (Veber, 2009, s. 236).

#### **2.4.3.1 Maticová organizační struktura**

Maticová organizační struktura vznikne doplněním liniově-štabní struktury další doplňkovou strukturou (Veber, 2009, s. 236). Hlavním znakem této struktury je, že zaměstnanci mají dvě a nebo i více linií autority. Jedna linie je využita pro řízení formální. Vychází z liniově-štabní struktury a další linie jsou použity pro zapojení zaměstnanců do probíhajících projektů. Maticová struktura nabízí zaměstnanci rozdělit svůj čas mezi více aktivit. Cílem matice je ukázat, kdo komu podává zprávy, odpovědnosti, spojení cílů (Brooks, 2003, s. 164).

Výhodami tohoto typu zobrazení je například rychlost šíření informací uvnitř společnosti. Dále umožňuje pružné přesouvání odborníků mezi jednotlivými projekty a podporuje a rozvíjí kreativitu (Pitra, 1998, s. 28). Výhodou je i rychlý vznik a zánik specializovaných týmu bez zásahu do základní struktury. Rozvoj zkušeností a kvalifikace členů týmů je na vysoké úrovni, protože se setkávají s ostatními odborníky a společně se podílí na rozhodování v rámci týmu. Toto usnadňuje práci vrcholným manažerům, protože projekty mají své vedoucí (Veber, 2009, s. 237).

Najdou se i nevýhody, jako je vznik dvojí podřízenosti, což může vést ke konfliktům. Porušen je tím princip jediného odpovědného vedoucího. Dále vzniká i spor o moc, kdy nejasné kompetence vedou jednotlivce k přivlastnění větší pravomoci. Je potřeba koordinovat větší množství aktivit a s tím souvisí časová náročnost rozhodování. Práce v týmu potřebuje dobré mezilidské vztahy. Pokud se členové nebudou schopni dohodnout a budou netolerantní, tak maticová struktura nemůže fungovat. V neposlední řadě je zavedení této struktury finančně náročné, vedoucí projektu je potřeba najít, vyškolit a zaplatit (Veber, 2009, s. 237).

## **2.5 Vytváření struktur a volba vhodných struktur**

Při vytváření struktury je velmi důležité si uvědomit, že každý podnik je jedinečný. Neexistují tedy žádné přesné šablony nejlepších struktur. Pro každou formu musí být struktura vytvořena „na míru“ podle aktuální situace.

Při tvorbě struktury se lze opřít o podnikové procesy. Organizační struktura ukazuje na vztahy a funkční role v podnikových procesech. Funkční role ukazují na dělbu práce a určují, co má kdo dělat. Pro jednotlivé organizační jednotky lze určit odpovědnost za jejich činnosti, a s tím souvisí i pravomoci pro jejich vykonávání. Dělbou pravomocí vznikají vztahy mezi jednotlivými jednotkami a vzniká tak jejich propojení ve struktuře (Synek, 2010, s. 151).

Podobu struktury ovlivňuje i řada činitelů. Mezi tyto činitele patří velikost dané organizace, organizace procesu a typ výroby (sériová, hromadná, zakázková), použité technologie, lidský faktor, náročnost produkce a další (Veber, 2009, s. 238).

Podle Lea Vodáčka jsou na organizování a tvorby organizačních struktur kladeny určité požadavky. Tyto požadavky definoval americký odborník Ernest Dale. Označil je zkratkou OSCAR, která se skládá z prvních písmen požadavků, které má organizování naplnit. Jsou to: cíle (O - Objectives), specializace (S – Specialization), koordinace (C – Coordination), pravomoci (A – Authority) a zodpovědnost (R – Responsibility). Tento model se dnes jeví jako starší, ale stále validní. Modernější názory se více zabývají organizováním jako zvládnutím procesů. Procesů jako je stanovení cílů a uspořádání činností, stanovení dělby práce, seskupení a ucelení činností, stanovení úloh a delegování lidí a koordinace zdrojů, činností a lidí (Vodáček, 2001, s. 105).

Při tvorbě struktury je potřeba myslet na to, že struktura by měla podporovat efektivní fungování a strategii podniku, měly by být jasná, jednoduchá a přehledná. Struktura má být prostředkem, nikoliv cílem zkvalitnění řízení (Veber, 2000, s. 150).

## **2.6 Změny a úpravy organizačních struktur**

Každá firma se průběhem času vyvíjí a pro zachování konkurenceschopnosti se jí nevyhnou organizační změny. Změny jsou obvykle reakcí na změnu podmínek v okolí, jako například chování trhu. Organizační změny jsou nevyhnutelné pokud dochází k rozvoji firmy a změnám ve vnitřním prostředí (Pitra, 1998, s. 45).

Každá změna struktury závisí na očekávání manažera a důvodech proč se pro ní rozhodl. Hlavními přínosy, které manažeři od změny očekávají, mohou být:

- snížení stupňů řízení a tím zrychlení řídicích procesů
- efektivnost průběhu procesů
- snížení počtu zaměstnanců
- zlepšení komunikace, lepší a efektivnější předávání informací (Veber, 2000, s. 150)

Z hlediska závažnosti změn mohou manažeři provádět úpravy a zlepšení stávající struktury, a nebo se mohou rozhodnout pro změnu celé struktury. Dílčí úpravy by měly postupovat od definování problému přes zmapování stavu a zjištění nedostatků v pravomocích, odpovědnostech, nedokonalostí a problémů v komunikaci, konfliktů a problémů. Výsledkem dílčích úprav je změna, která může například měnit funkce jednotlivých útvarů, komunikační vztahy nebo stav pracovníků. Pokud je za potřebí větší a radikálnější reorganizace, mohou manažeři změnit celou strukturu. Pokud se k reorganizaci a změně struktury rozhodnou, tak je důležité neupravovat stávající strukturu, ale vytvořit nový model. Změna celé organizační struktury se týká procesů a činností, které jsou nezbytné pro chod organizace, jejich definování a uskupení na požadovaný výstup (Veber, 2000, s. 151).

## **2.7 Ukazatele organizačních struktur**

Podle Vebera lze rozlišit kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Kvantitativní ukazatele se týkají prvků struktury a vztahů mezi prvky. Kvalitativní ukazatele lze využít při charakterizaci struktur, u kterých dochází ke změnám v delších časových intervalech. Sledováním těchto ukazatelů vzniknou informace a kvalita organizační struktury (Veber, 2009, s. 238).

Kvantitativní ukazatele:

- Tvar organizační pyramidy
- Počet liniových organizačních stupňů



- Rozpětí řízení liniiových vedoucích
- Počet řídicích pracovníků na jednotlivých organizačních stupních
- Poměr liniiových a štábních pracovníků na jednotlivých organizačních stupních a celku
- Počet týmů zařazených v pružných organizačních strukturách
- Poměr pracovníků v týmech k počtu řídicích pracovníků
- Koeficient centralizace jednotlivých funkcí a činností

Kvalitativní ukazatele:

- Poměr technicko-hospodářských pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců
- Úroveň kvalifikace liniiových vedoucích, technicko-hospodářských pracovníků
- Homogenita řízení (Veber, 2009. s. 239)

Organizační struktury mohou být různých tvarů. Od jednoduchých pyramid až po rozsáhlé a složité obrazce. I u nejjednodušších struktur je možné rozlišit odlišné tvary, například jestli je struktura plochá nebo strmá. Takovéto posouzení je příkladem ukazatele tvaru organizační struktury.

Počet liniiových organizačních stupňů podává informace a základním vertikálním rozčlenění struktury.

Rozpětí řízení liniiových vedoucích na jednotlivých organizačních stupních sleduje počet podřízených pracovníků liniiovému vedoucímu na určitém organizačním stupni. Rozpětí řízení vedoucího pracovníka souvisí s efektivností výkonu jeho pozice. Pro vedoucí pozici se hledá optimální počet podřízených, které dokáže vedoucí pracovník efektivně vést. Sledováním počtu vztahů mezi jednotlivými úrovněmi (nadřízený, podřízený), a také mezi stejnými úrovněmi, dospěli odborníci, pomocí matematické formulace, k optimálnímu počtu podřízených. Na nižších stupních struktury by se měl počet přímých podřízených pohybovat mezi 8 až 12, v nejvyšších stupních by měl nadřízený mít nejvýše 4 podřízené. Ne všichni se shodují, a například Henri Fayol ze svých zkušeností uvádí, že v průmyslovém podniku by na nejnižších stupních mělo být mezi 10 a 30 podřízenými, v průměru 15. S vyššími organizačními stupni by se měl počet podřízených postupně snižovat k hodnotě 3 až 9. Důležité je, že všechny tyto odhady jsou orientační a vždy je zapotřebí zvážit a brát v úvahu všechny specifika a souvislosti (Veber, 2009. s. 240).

Koeficient centralizace řízení, který slouží k určení míry centralizace, lze vyjádřit vzorcem:

$$K_c = P_d \div P_c$$

Kde:

- $K_c$  je koeficient centralizace řízení
- $P_d$  je počet řídicích pracovníků na organizační úrovni, pro kterou se zjištění centralizace provádí.
- $P_c$  je počet řídicích pracovníků na stejné a nižších úrovních, které jsou pod úrovní, pro kterou se měření centralizace provádí.

Výpočtem  $K_c$  vyjde hodnota v rozmezí 0 až 1. Čím víc se hodnota blíží k jedné, tím větší je míra centralizace sledovaného stupně (Veber, 2009, s. 240).

Ukazatel homogenity řízení, na základě rozdílné specializace činností podřízených pracovníků udává, jak moc je homogenní či heterogenní soubor činností které podřízení vykonávají. Zároveň ukazuje rozsah odlišných činností, které musí nadřízený obsáhnout a řídit (Veber, 2009, s. 241).

Při širším pohledu na strukturu je možné sledovat počty organizačních jednotek a podíl výrobních jednotek, specializovaných jednotek a jejich velikosti na celkovém množství jednotek. Sledování kvalifikace pracovníků na jednotlivých místech struktury. Z rozmístění organizačních jednotek lze sledovat vzdálenost jednotlivých jednotek, vzdálenost orgánů jednotek od jednotek výkonných a pomýšlené toky a spojení mezi jednotkami (Veber, 2009, s. 241).

### **3 PRIMÁTOR A.S.**

Primátor a.s. je pivovar sídlící v Náchodě. Založen byl v roce 1872. Sídlo společnosti se nachází v ulici Dobrošovská, č.p. 130, Náchod. Pivovar má v nabídce 17 druhů piv, od klasických ležáků až po speciály. Produkuje také limonády. Ročně se zde uvaří přibližně 120 tisíc hektolitrů piva. Pivovar exportuje do 28 zemí světa a vyveze více než třetinu své produkce (Primátor).

#### **3.1 Historie**

Historie pivovarnictví v Náchodě sahá již do středověku. S postupným rozkvětem tohoto odvětví a vznikem pivovarů v okolí se rada města Náchod rozhodla o stavbě městského pivovaru. Stavba pivovaru započala v roce 1872 a první pivo bylo vystaveno v prosinci 1873. Takto vznikl Městský Pivovar (Čížek, 2022, s. 34).

V dalších letech se pivovar rozvíjel a rozrůstal a v roce 1935 se vedení rozhodlo o přejmenování na Primator. Tento název má odkazovat na primátora, prvního z městské rady, a úzké spojení pivovaru s městem. V návaznosti na to vydala Obchodní a živnostenská komora v Liberci 30. prosince 1935 ochranou známku pro značku Náchodský Primator (Čížek, 2022, s. 91).

Město o vlastnictví pivovaru přišlo v roce 1951, kdy byl pivovar znárodněn. V této etapě došlo k celkové rekonstrukci a modernizaci pivovaru (Čížek, 2022, s. 129).

Po změně politického režimu v zemi projevilo město zájem o získání pivovaru zpět do svého vlastnictví. Městské zastupitelstvo schválilo, na doporučení odborníků, založení akciové společnosti Pivovar Náchod, kde 100% držitelem akcií bylo právě město Náchod. Následně byl 1.1.1993 veškerý majetek pivovaru bezúplatně převeden do držení akciové společnosti Pivovar Náchod a město se opět stalo vlastníkem (Čížek, 2022, s. 172).

V roce 2008 se město rozhodlo pro prodej pivovaru. Dle radních nebylo v možnostech města úspěšně a efektivně podnikat v rizikovém pivovarnickém oboru (Čížek, 2022, s. 195). V následném výběrovém řízení splnil požadavky jediný uchazeč, LIF a.s. Zastupitelé města následně 23. února 2009 odsouhlasili prodej pivovaru za 150 milionů korun. Odprodáno bylo 100% akcií. Nový majitel následně ohlásil změnu názvu na současný PRIMÁTOR a.s. (Čížek, 2022, s. 199).

#### **3.2 Současnost**

Aktuálním majitelem společnosti je stále LIF a.s. Jedná se o mateřskou společnost holdingového uskupení firem LIF GROUP. Součástí této skupiny jsou i pivovary Rohozec

a Svijany. Hlavní sídlo pivovaru Primátor a.s. se nachází v Náchodě, v ulici Dobrošovská, kde sídlí veškerá výroba a kanceláře. Nachází se zde i podniková prodejna, kde si zboží mohou v malé míře nakoupit fyzické osoby. V tomto areálu pivovaru jsou i celní sklady a probíhá odsud export do zahraničí. V roce 2007 vznikl, z důvodu nedostatečných skladových kapacit a usnadnění exportu, sklad v obci Vysokov nedaleko od Náchoda. Odsud probíhá veškerá distribuce pro Českou republiku. Oficiálně je tento úsek samostatnou firmou PRIMÁTOR DISTRUBUCE s.r.o. Jedná se ale pouze o formalitu a fungování spadá plně pod Náchodské sídlo. Společnost má aktuálně 87 zaměstnanců. Technicko hospodářští pracovníci tvoří zhruba 25%, management 5%. Zbytek jsou dělnické profese. Práce ve výrobě probíhá povětšinou v jednosměnném provozu. V exponovaných obdobích, jako jsou jaro, léto a předvánoční období, přechází výroba dle potřeb do dvousměnného až třisměnného provozu.

### **3.3 Produkce**

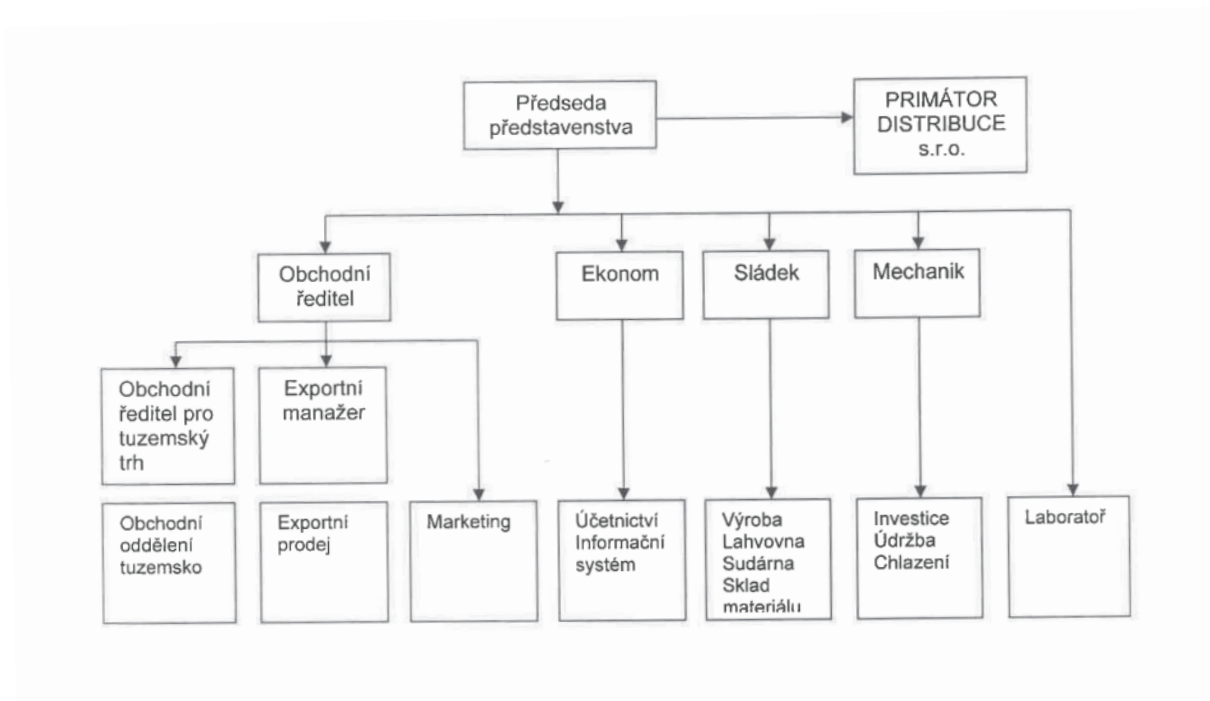
Primátor lze klasifikovat jako výrobní podnik. Mezi hlavní předměty podnikání patří pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost a výroba potravinářských a škrobářenských výrobků (Stanovy Primátor a.s).

Společnost má ve stálé nabídce 17 druhů pív. Ročně ještě navíc vyprodukuje dvě až tři várky speciálního sezonního piva. Například v období velikonoce pivo zelené nebo v podzimních časech pivo medové. V pivovaru se také vyrábí a stáčí pivo pro jiné značky. Nejprodávanějším produktem v Česku je 11 ležák, v zahraničí jsou oblíbenější speciálnější piva jako například pšeničný Weizen. Do sortimentu pivovaru patří také ochucené limonády. Nabízí jich 5 druhů. Společnost nakupuje sirupy a limonády míchá a plní do obalů.

Roční výstav se pohybuje okolo 120 tisíc hektolitrů ročně. Tržby se pohybují okolo 200 milionů ročně a obvykle je provoz ziskový. V posledních letech se zisk až na výjimky pohyboval v rozmezí mezi 14 a 18 miliony korun (Čížek, 2022, s.252).

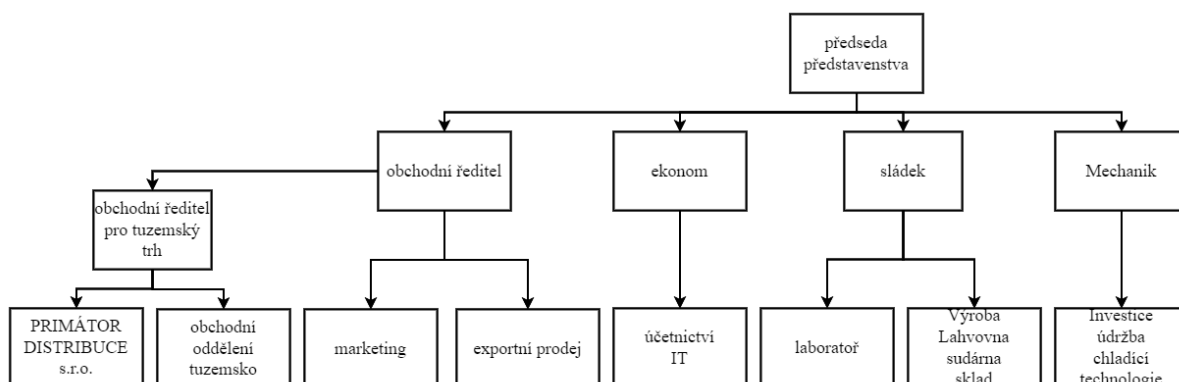
## 4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRIMÁTOR A.S.

Organizační struktura společnosti je volně dostupná ve výroční zprávě. Její udávaná podoba je znázorněna na obrázku 6.



**Obrázek 6:** Organizační struktura Primátor a.s. (Primátor a.s. Výroční zpráva 2021)

V skutečnosti tato udávaná struktura neodpovídá realitě. Na základě rozhovoru s členem vedení společnosti a znalostí o chodu firmy byla navržena upravená struktura, která odpovídá co nejlépe aktuální situaci ve společnosti. Hlavní změny byly následující: úsek Primátor Distribuce spadá pod obchodního ředitele, laboratoř pod sládkův úsek. Ve skutečnosti neexistuje pozice exportního manažera. Upravená struktura je zobrazena na obrázku 7.



**Obrázek 7:** Upravená organizační struktura Primátor a.s.  
Vlastní zpracování dle dat pivovaru

Tuto strukturu lze označit jako typ funkční struktury. Jednotlivé prvky struktury jsou obsaženy specializovanými činnostmi. Jednotlivé úseky mají dle struktury jasné vedoucí pracovníky, nad kterými je pouze ředitel společnosti, ve struktuře označen jako předseda představenstva.

V následující části jsou jednotlivé úseky více přiblíženy a rozebrány.

### **Vrcholný management**

Do skupiny vrcholného managementu, tedy nejvyššího vedení společnosti, lze zařadit ředitele, obchodního ředitele, ekonoma, sládku a mechanika. Podřízena obchodnímu řediteli je pozice obchodního ředitele pro tuzemský trh. Tato pozice sice není na stejné organizační úrovni jako pozice výše zmíněné. Jedná se o pozici, která je v hierarchii pivovaru vysoko a zastupuje kompletní tuzemský obchod. Lze ji tedy zařadit do vrcholného managementu společnosti. Toto tvrzení lze podložit i složením porad managementu a výrobních porad, kterých se tento člen společně s ostatními účastní.

### **Obchodní úsek**

Vedoucím tohoto úseku je obchodní ředitel. Pod jeho správu spadá tuzemský a zahraniční obchod a marketing. Obchodní ředitel je přímým nadřízeným pracovníkům zahraničního obchodu a marketingu. Zahraniční obchod zastávají 3 zaměstnanci a v oddělení marketingu jsou také 3 pracovníci. Tito zaměstnanci, ať na zahraničním exportu nebo marketingu, jsou všichni na stejné organizační úrovni a jediný jejich vedoucí je obchodní ředitel.

Jiná situace je v oblasti tuzemského obchodu. Úsek má svého vedoucího, obchodního ředitele pro tuzemský trh. Ten je podřízeným obchodního ředitele, ale zároveň pod něj spadají další pracovníci, které samostatně řídí a vede. V této oblasti má silné pravomoci a také odpovědnost. Jeho pozice je podpořena osobní asistentkou. Pod vedení obchodního ředitele pro tuzemský trh spadá obchodní oddělení pro tuzemský trh. Toto oddělení se skládá z týmu osmi obchodních zástupců. Součástí oddělení je i tým tří techniků, kteří zajišťují údržbu a sanace výčepních zařízení u odběratelů. Další organizační jednotkou, která spadá pod vedení obchodního ředitele pro Česko, je sklad Primátor distribuce. V tomto skladu pracují 3 pracovníci v kanceláři a 4 skladníci, z nichž je jeden na pozici vedoucího skladníků. Jeden pracovník kanceláře je zároveň vedoucím skladu. Tato pozice je zřízena hlavně z důvodu jiné geografické polohy a samostatnosti fungování skladu. Ve vztahu k ostatním pracovníkům tohoto skladu má lehce vedoucí pozici, ale pracovníci jsou velmi samostatní a hlavním vedoucím pro ně je stále obchodní ředitel pro tuzemský trh. Hlavní rozdíl mezi vedoucím skladu a pracovníky je zejména

v přiřazené odpovědnosti. Posledním článkem úseku je podniková prodejna, která zaměstnává jednoho zaměstnance. Pro všechny tyto pracovníky platí, že jsou v rámci svých pracovních týmů a úseků na stejné organizační úrovni a jejich hlavním vedoucím je obchodní ředitel pro tuzemský trh.

### **Ekonomický úsek**

Tento úsek je zastoupen pozicí ekonoma. Je vedoucím pracovníkem pro oblast účetnictví a IT. Konkrétně pro jednoho IT pracovníka a pozice účetní, mzdové účetní a pokladní. Kromě vedení těchto lidí do jeho náplně práce spadá právě práce ekonoma, tedy tvorba kalkulací a manažerské účetnictví.

### **Výrobní úsek**

Zástupcem tohoto úseku v top managementu je pozice sládky. Sládek je vedoucí celé výroby. Jedná se, co se týče pracovní síly, o nejnáročnější úsek podniku. Do tohoto úseky spadá více než 30 zaměstnanců. Podrobnější členění je vytvořeno podle činností a provozů. Tento úsek se tedy skládá ze samotné výroby, která obsahuje varnu a spilku (označení pro část pivovaru kde v dochází ke kvašení piva), sklep a stáčírnu. Pro stáčení piva do obalů existuje sudárna a lahvozna. Posledním článkem je sklad materiálu. Na rozdíl od předchozích úseků zde existují další nižší organizační úrovně. Nalezneme zde pozice nižšího managementu, jako jsou například vedoucí stáčírny, hlavní vařič, hlavní sklepmistr nebo mistr sudárny a mistr lahvozny. Jsou vedoucími pro jednotlivé specifické a jasně rozdělené činnosti a procesy. Tyto pozice slouží jako mezistupeň mezi sládkem jako vedoucím úseku a dělnickými pozicemi. Sládkovi je podřízena také laboratoř, která je samostatnou jednotkou.

### **Technický úsek**

Tento úsek obsahuje oblasti údržby, investic a energetiky. Vedoucím tohoto úseku je hlavní mechanik. Cílem úseku je zabezpečit údržbu a opravy nemovitostí, hmotného majetku, provoz stáčecích linek a veškeré další činnosti, kde je potřeba technická podpora. Výjimkou je oblast IT. V náplni hlavního mechanika je i realizace investic. Rozhoduje a zabezpečuje realizaci schválených projektů, vybírá dodavatele. Pod jeho vedení spadají pracovníci údržby. Konkrétně dva elektrikáři a tým sedmi strojních údržbářů. Hlavní náplní jejich práce je chod chlazení a technologie chlazení ve sklepech. V tomto úseku nejsou žádné další mezičlánky vedení a všichni pracovníci údržby jsou přímo podřízeni hlavnímu mechanikovi.

## 4.1 Typ struktury

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá funkční organizační strukturu. Odpovídají tomu jasně patrné prvky ve struktuře. Jsou jasně definováni vrcholní vedoucí pracovníci a jsou rozdělení podle jednotlivých logicky vytvořených útvarů na základě činností a úkolů. Zároveň se nejedná o liniový typ, protože nejsou zobrazeny jednotlivé pracovní pozice. Zvolení tohoto typu struktury odpovídá i jeho určení pro malé až střední podniky. Do této kategorie, malý a střední podnik, lze pivovar s méně než stovkou zaměstnanců zařadit.

Ze struktury a jejího typu lze na první pohled, bez podrobnějšího zkoumání, vyvodit hlavní výhody a nevýhody tohoto zobrazení. Mezi výhody patří správně zvolený typ struktury. Pro takto velký podnik a počet zaměstnanců je struktura přehledná a relevantní. Tato struktura je i jednoduchá pro pochopení a je jednoduché pro zaměstnance určit kam jeho pozice patří. Ve struktuře jsou pak jasně definováni vrcholní vedoucí pracovníci a k nim definovány jednotlivé útvary podle činností podniku. Výhodou takto utvořených útvarů poté je, že pod nimi jsou sdruženi ti pracovníci, kterých se činnosti nebo funkce útvarů týkají. Tvoří se tedy týmy pracovníků se stejným zaměřením a znalostmi, což jejich práci usnadňuje. Toto zobrazení má také několik nevýhod. Pod jednotlivými oblastmi se skrývají různě velké a početné útvary, o nichž organizační struktura příliš nevyovídá. Pod marketing spadají tři zaměstnanci a naopak ve výrobě jich pracují desítky, přitom ve struktuře jsou tyto oblasti zobrazeny naprosto stejně. Další problém je v izolovanosti a chybějícím propojení mezi útvary, ke kterému dochází pouze přes vrcholné vedoucí. Tato struktura také nezobrazuje jednotlivé pracovní místa a jejich propojení. Nenabízí pohled na strukturalizaci uvnitř úseků a skryté zůstávají nižší manažerské pozice. Například ze struktury nelze zjistit, že na lahvovně je mistr lahvovně, ve výrobě hlavní sklepmistr a další nižší manažeri.

## 4.2 Ukazatele organizační struktury pivovaru

Při zaměření na tvar struktury společnosti je udávaná struktura spíše typem plochým. Pro lepší grafické znázornění jsou jednotlivé úseky napsány pod sebe, ale mohly by být napsány i samostatně vedle sebe a poté by bylo grafické znázornění velmi ploché. Toto potvrzuje i počet liniových organizačních stupňů. Struktura pivovaru zobrazuje pouze čtyři lineární organizační stupně. První stupeň je předseda představenstva (ředitel společnosti), druhý poté vrcholní vedoucí jednotlivých úseků. Čtvrtý, nejnižší stupeň tvoří samotné úseky. Jediným zástupcem třetího stupně je pozice obchodního ředitele pro tuzemský trh. Struktura nezobrazuje organizační stupně, které se se mohou skrývat uvnitř jednotlivých úseků.



### **4.2.1 Rozpětí řízení**

Pokud se propojí struktura, vedoucí pracovníci a počty zaměstnanců, je možné sledovat rozpětí řízení jednotlivých řídicích pracovníků. Toto rozpětí sleduje počet přímých podřízených vedoucímu pracovníkovi. Počty jednotlivých pracovníků byly přibliženy výše v rozboru jednotlivých úseků struktury. Přímou ze struktury vyplývá, že do rozpětí řízení ředitele společnosti spadají jako přímí podřízení vedoucí úseků. Jsou to pozice obchodní ředitel, ekonom, sládek a mechanik. Obchodní úsek obsahuje dva vedoucí pracovníky. Obchodnímu řediteli jsou přímo podřízeni obchodní ředitel pro tuzemský trh, tři pracovníci exportu a tři pracovníci marketingu. Celkově tedy 7 přímo podřízených pracovníků, které vede. Nižší pozici v rámci obchodního úseku představuje již zmíněný obchodní ředitel pro tuzemský trh. Pod jeho vedení přímo spadá asistentka, osm obchodních zástupců, tři technici. Je vedoucím i pro sklad Primátor Distribuce, kde pracuje 7 zaměstnanců. Do jeho rozpětí řízení se ale řadí pouze vedoucí skladu, protože sklad funguje velmi samostatně. Celkové rozpětí obchodního ředitele pro tuzemský trh je 13 pracovníků. Jednodušší je situace v úsecích spadající pod ekonoma a mechanika. Ekonom vede celkem 4 zaměstnance. IT pracovníka, dvě účetní a pokladní. Mechanik je vedoucím pro devět pracovníků technického úseku. Jedná se o elektrikáře a strojní údržbáře. Posledním úsekem je úsek výroby. Vedoucím pracovníkem je sládek. Ten je přímým vedoucím jednotlivým pracovníkům nižšího managementu, kteří vedou své úseky. Do rozpětí řízení sládky spadají pouze tyto vedoucí pracovníci, i když pod sebou mají početné týmy pracovníků na dělnických pozicích. Jedná se o mistra lahvovery, ten vede tým 11 pracovníků, mistra sudárny ve které pracují 4 pracovníci, mistra spilky a sklepu, kde nachází uplatnění dalších šest zaměstnanců a mistr varny, který vede dalších 6 zaměstnanců. Navíc je sládek přímý nadřízený jednomu pracovníkovi laboratoře. Celkově se rozpětí řízení sládky skládá ze čtyř mistrů a pracovníka laboratoře, tedy 5 pracovníků. Rozpětí řízení mistrů provozu se pohybuje od 4 do 11 zaměstnanců.

### **4.2.2 Koeficient centralizace**

Vypočítání centralizace pomocí koeficientu centralizace (viz kapitola ukazatele organizační struktury) ukáže, jak moc je řízení podniku centralizováno. Čím blíže se výsledek koeficientu blíží jedné, tím je centralizace vyšší. Koeficient lze spočítat pro celý podnik i pro jednotlivé úseky. Co se týče jednotlivých úseků, tak technický a ekonomický úsek jsou plně centralizovány, protože se v nich nachází pouze jeden vedoucí pracovník. Problémem těchto úseků je, že jsou malé a další dělení na nižší podřízené pozice není potřeba. U výrobního úseku je již více vedoucích pracovníků na nižších úrovních a tak lze koeficient vypočítat a výsledek

bude smysluplný. Úsek má jednoho vedoucího pracovníka sládka a na nižších pozicích jsou čtyři mistři jednotlivých provozů. Koeficient centralizace výrobního úseku je tedy  $K_c = 1/5 = 0,2$ . Což naznačuje decentralizaci tohoto úseku. Obchodní úsek, kde je na nižší vedoucí pozici pouze zástupce tuzemského obchodu a vedoucí skladu, je více centralizován s  $K_c = 0,33$ . V tomto úseku je tedy vyšší centralizace. Při pohledu na centralizaci řízení celého podniku na top managementu výpočet koeficientu vychází z následujících počtů. Top management je zastoupen pěti členy, ředitelem a vedoucími jednotlivých úseků. Nižší stupně představují pouze vedoucí mistři výroby a dva nižší vedoucí obchodního úseku. Výsledný koeficient je pak tedy  $K_c = 5/11 = 0,45$ . Jedná se o vyšší číslo, které znamená, že řízení podniku je silně centralizováno na vrcholný management.

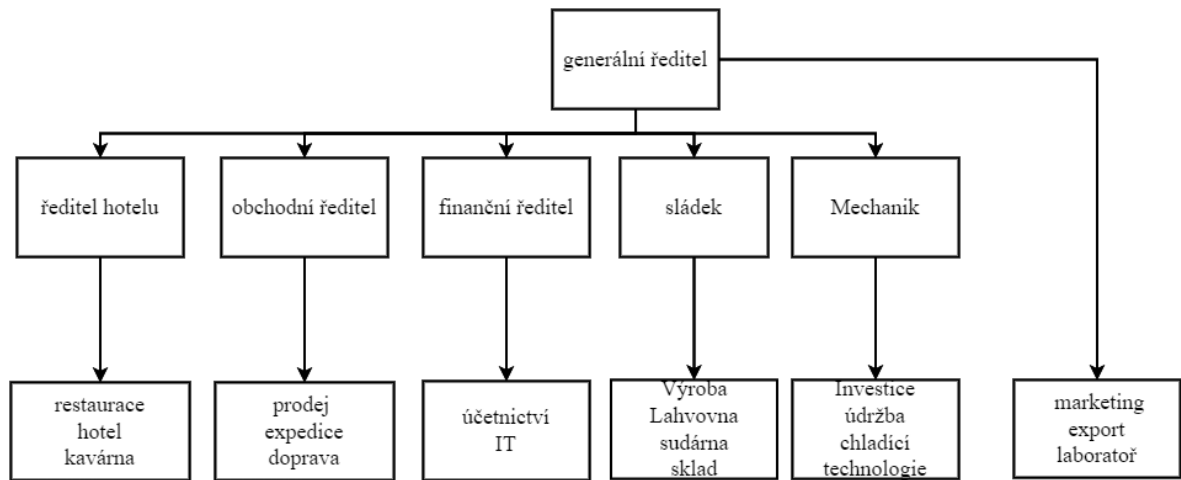
### **4.3 Vývoj struktury**

Fungující společnost je živý orgán a je logické, že se průběhem času vyvíjí, mění a uzpůsobuje aktuální době a prostředí. Změnám a vývoji se v podniku nevyhne ani organizování a změny organizační struktury. V organizační struktuře nedochází ke změnám v častých intervalech. Změny v kratších intervalech by byly spíše zmatečné a kontraproduktivní. K úpravám dochází pokud ze změny například obsazení jednotlivých pozic v podniku, změně rozložení odpovědnosti nebo restrukturalizaci jednotlivých úseků struktury. Společnost Primátor dlouhodobě využívá funkční organizační strukturu. Ani té se však drobné změny v průběhu času nevyhnuly. Jednotlivé změny ve vybraných letech jsou přiblíženy níže.

#### **4.3.1 Organizační struktura v roce 2008**

V roce 2008 byla společnost ve vlastnictví města. V souvislosti s tím existuje ve struktuře úsek hotelu. Pod pivovar spadal hotel s kavárnou a restaurací a proto je tento úsek zahrnut do struktury. Pro porovnání s dnešní strukturou je tento úsek nedůležitý, protože se týkal činnosti kterou již dnešní podnik neprovozuje. Mezi hlavní rozdíly oproti dnešní struktuře lze zařadit jiné rozložení obchodního úseku a úseky spadající přímo pod generálního ředitele. Výrobní, technický a ekonomický úsek fungovaly velmi podobně jako v dnešní době. Ředitel společnosti vedl úseky marketingu, exportu a laboratoř. Obchodní ředitel měl poté na starost úsek prodeje, expedice a dopravu. V této struktuře chybí pozice středního managementu a pozice nižšího managementu jsou pouze skryty ve výrobním úseku. V čele jednotlivých provozů a činností byli

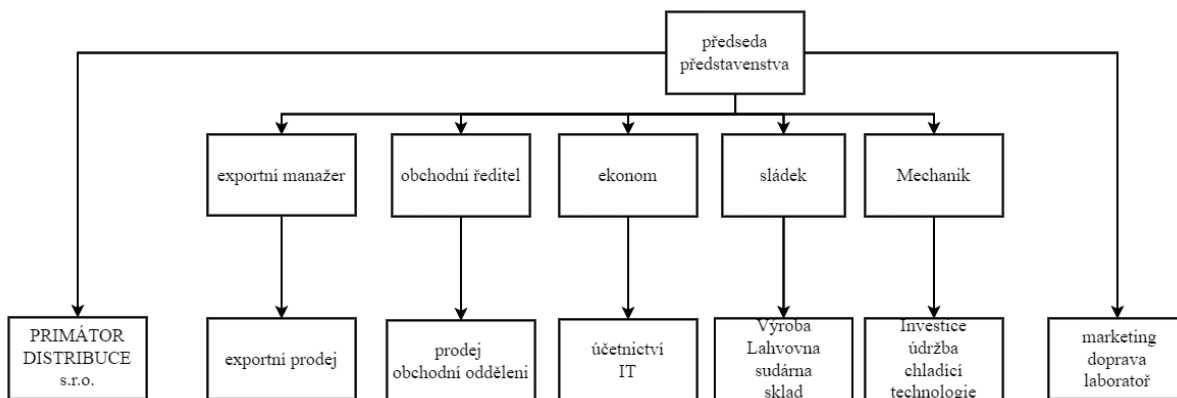
mistři těchto provozů. Stejně jako tomu je dnes. Struktura společnosti z roku 2008 je zobrazena na obrázku 8.



**Obrázek 8:** Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2008  
Vlastní zpracování dle dat pivovaru

#### 4.3.2 Organizační struktura v roce 2012

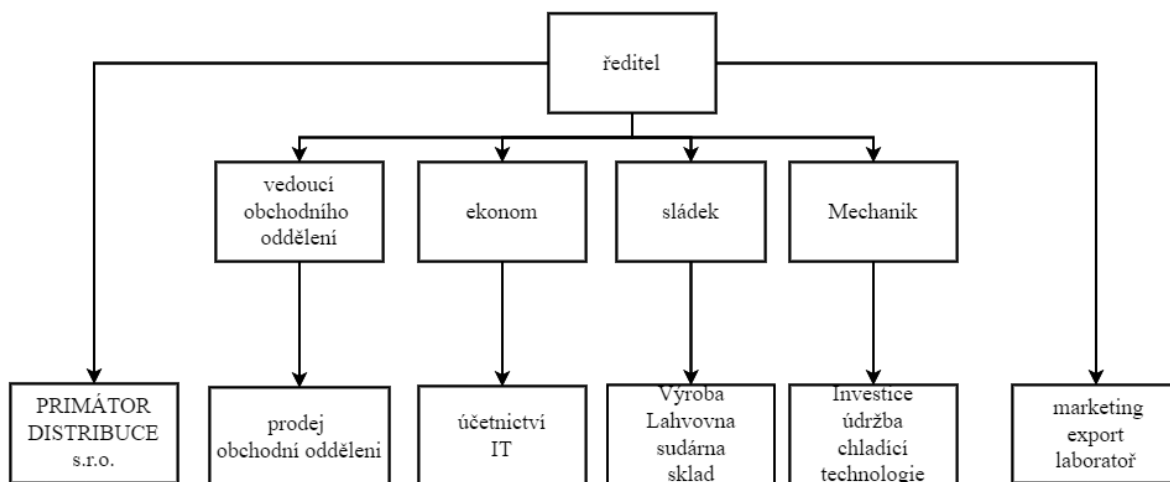
V roce 2012 již byla společnost ve vlastnictví současného majitele. Ze struktury byl tak vyřazen hotel, který zůstal v držení města Náchod. Naopak přibyl úsek Primátor Distribuce a ten spadl přímo pod vedení ředitele společnosti. Změnou oproti roku 2008 i dnešní podobě je vznik úseku export v čele s exportním manažerem, který byl svým postavením na úrovni top managementu. Ostatní úseky byly ve velmi podobné podobě jako v roce 2008. V tomto provedení bylo velmi vysoké rozpětí řízení ředitele společnosti. Přímými podřízenými mu bylo 5 vedoucích jednotlivých úseku a z nižších manažerských pozic vedoucí skladu Primátor distribuce a vedoucí dopravy. Dále pracovník laboratoře a 3 pracovníci marketingu. Celkově tedy 11 pracovníků, což je vysoké číslo. Centralizace na úrovni top managementu byla ještě vyšší než dnes. Top management byl zastoupen šesti pracovníky. Na nižších vedoucích pozicích pracovali 4 mistři ve výrobě, vedoucí skladu a vedoucí dopravy. Koeficient centralizace  $K_c = 6/12 = 0,5$ . Strukturu z roku přibližuje obrázek 9



**Obrázek 9:** Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2012  
Vlastní zpracování dle dat pivovaru

### 4.3.3 Organizační struktura v roce 2018

Při pohledu na strukturu z roku 2018, obrázek 10, je hlavní změnou přesun exportu pod vedení ředitele. Tento úsek měl svého vedoucího, ale jeho pozice nebyla zahrnuta ve struktuře. Ze struktury zmizela doprava, pro jejíž zajištění začal pivovar využívat služby externí firmy. V ostatních úsecích zůstala struktura oproti předchozímu modelu nezměněna. Tom management se těmito změnami snížil na 5 členů. Na nižších vedoucích pozicích pracovalo 6 vedoucích pracovníků. Tedy stejně jako v roce 2012, na nižší pozici se dostal zástupce exportu, který dorovnal počet za chybějícího vedoucího dopravy. Tím, že ubyl člen top managementu, se centralizace snížila na  $K_c = 5/11 = 0,45$ .



**Obrázek 10:** Organizační struktura společnosti Primátor v roce 2018  
Vlastní zpracování dle dat pivovaru

#### 4.3.4 Porovnání s dnešní strukturou

Při pohledu na aktuální organizační struktur společnosti jsou vidět hlavní změny v oblasti obchodu a ředitele. Ředitel již není přímý vedoucí pro výkonné zaměstnance, které vedl při jejich konkrétní práci. Výrazně se tím snížilo rozpětí řízení pro tuto pozici, které je v aktuální podobě struktury 4. Toto je rozhodně dobře a odpovídá to doporučenému rozpětí řízení pro vrcholné pozice. Útvary, které ředitel vedl byly logicky, podle své náplně, přesunuty pod jiné útvary. Export, marketing a sklad Primátor distribuce jsou nyní pod úsekem obchodu. Laboratoř připadla pod výrobní úsek, se kterým silně spolupracovala již dříve. Největší změny lze vidět v obchodním úseku. Ten je zaštitěn, stejně jako v předchozích strukturách, vedoucím na úrovni top managementu – obchodním ředitelem. Tento úsek se ale jako jediný ve struktuře ještě nadále dělí na tuzemský obchod. Ten je veden obchodním ředitelem pro tuzemský trh a tím se stává samostatným úsekem. Ostatní útvary obchodu poté spadají přímo pod obchodního ředitele. Ostatní úseky zůstávají v průběhu času v převážně nezměněné podobě a větší změny se jim v porovnání s předchozí strukturou vyhnuly.

Při pohledu na vývoj struktury za posledních více než 20 let nenastaly výrazné, velké změny ve struktuře podniku. Podnik si drží typ struktury. Ve všech strukturách lze pozorovat stabilitu některých úseků. V úsecích technickém, ekonomickém a výrobním nenastaly větší změny a tyto úseky jsou dlouhodobě stabilní. Úseky sdružují pod sebe odpovídající činnosti a aktivity, které napomáhají správnému chodu úseku. Většími úpravami a změnami si prošel obchodní úsek. V posledním modelu se do úseku sjednotily veškeré útvary související s obchodem. V dřívějších podobách struktury byly některé úseky samostatné, viz export v roce 2012, nebo spadaly přímo pod ředitele společnosti. Sjednocení pod úsek obchodu znamenalo rozšíření tohoto útvaru a jeho následné členění. Přesun marketingu a exportu pod obchodní úsek je smysluplné, protože se jedná o útvary, které jednoznačně souvisí s obchodem a jsou tedy zařazeny správně pod tento úsek. Obchodní úsek ve starších strukturách odpovídá dnešnímu úseku obchodního oddělení pro tuzemský trh. Tento úsek je v aktuální organizační struktuře samostatným útvarem v rámci obchodního úseku a má svého vedoucího. Pod vedení obchodního ředitele tedy v aktuální podobě struktury spadají veškeré činnosti, které se týkají obchodu.

Vývoj organizační struktury v čase podniku přinesl určité výhody a zlepšení. Rozpětí řízení ředitele se výrazně zmenšilo na doporučenou úroveň a z jeho podřízených zmizely pozice zaměstnanců na výkonných pozicích. Ředitel se může plně věnovat vedení a směřování společnosti. Podřízení mu jsou pouze další vedoucí pracovníci, se kterými tvoří top management

společnosti a rozhodují a nejzávažnějších problémech podniku. Správné je i sjednocení veškerých odpovídajících aktivit obchodu pod jeden úsek. V tomto úseku také vznikla, z důvodu jeho členění, pozice středního managementu. Pozice středního managementu se v předchozích strukturách neobjevují a jejich zavedení není špatným krokem. Stálost a neměnnost ostatních útvarů může naznačovat, že jsou nastaveny správně a jejich rozložení netvoří problémy.

#### **4.4 Nedostatky ve struktuře**

Podnik svoji strukturu průběhem času spíše vylepšuje. Neznamena to, že struktura je optimální nebo dokonalá. Mezi hlavní problém lze zařadit vysokou míru centralizace řízení na vrcholný management. To je způsobeno absencí pozic středního a nižšího managementu. Tyto pozice jsou v podniku zastoupeny spíše výjimečně. S tím souvisí i rozpětí řízení jednotlivých vedoucích pracovníků. Ti svým rozpětím řízení výrazně převyšují doporučené čísla pro pozice ve vrchních částech struktury. V návaznosti na tyto problémy je i rozdělení pravomoci a odpovědnosti mezi zaměstnanci. Rozhodovací pravomoci mají znovu hlavně členové top vedení. Ve výrobním úseku je komplikace pro vedoucího pracovníka homogenita řízení. Nachází se zde jak samotná výroba piva, která obsahuje jeho vaření a následné procesy, tak čistě technické provozy jako lahvozna a sudárna. V těchto provozech se nachází výrobní linky, pro plnění obalů. Tyto činnosti, vaření piva a výrobní linka jsou velmi odlišné. Pro toto všechno je vrcholným vedoucím sládek. Sládek je svou specializací odborník na vaření piva, má k tomu odpovídající vzdělání a podle toho je na tuto pozici vybírán. Obor činností a oborů, kterým by měl sládek z pozice vedoucího pracovníka obsáhnout a rozumět jim je velice heterogenní. Jsou tím na něho kladeny vysoké nároky na odbornost v oborech které nezná a jsou pro něj cizí. Homogenita řízení ostatních vedoucích je lepší, protože jednotlivé úseky jsou složeny z činností které pod daný úsek patří a nejsou tak rozmanité. Toto všechno ukazuje na to, že vedoucí pracovníci mohou být přetížení.

Dalším limitujícím faktorem může být samotné provedení a vzhled samotné organizační struktury. Pod jednotlivými úseky je další rozdělení podle hlavních činností a náplní jednotlivých úseků. V některých případech je ale rozdělení velmi obecné a mohlo by být ještě více podrobné. Například rozdělení obchodního oddělení tuzemsko na obchodní zástupce a techniky, protože vykonávají odlišné činnosti.

V organizační struktuře jsou jednotlivé úseky velmi izolovány a propojeny pouze přes vrcholné vedoucí. Toto může ubírat na efektivitě, přidělovat práci vrcholným vedoucím a spolupráci jednotlivých úseků prodlužovat.

## 5 NOVÉ MODELY

Výše zmíněné nedostatky se mohou úpravou organizační struktury odstranit, nebo alespoň minimalizovat. To by mohlo vést k zlepšení a optimalizaci chodu podniku. V následující části se pokusím pomocí několika návrhů upravit strukturu podniku tak, aby měla co nejméně nedostatků a nabízela více výhod. Zvolený typ struktury podniku je smysluplný a relevantní. Není důvod měnit typ struktury, a tak se pokusím návrhy na změny zapracovat pomocí úprav do stávající organizační struktury.

### 5.1 Model č.1

Cíl modelu: odstranění rozpětí řízení vedoucích pracovníků a snížení centralizace řízení vrcholného managementu

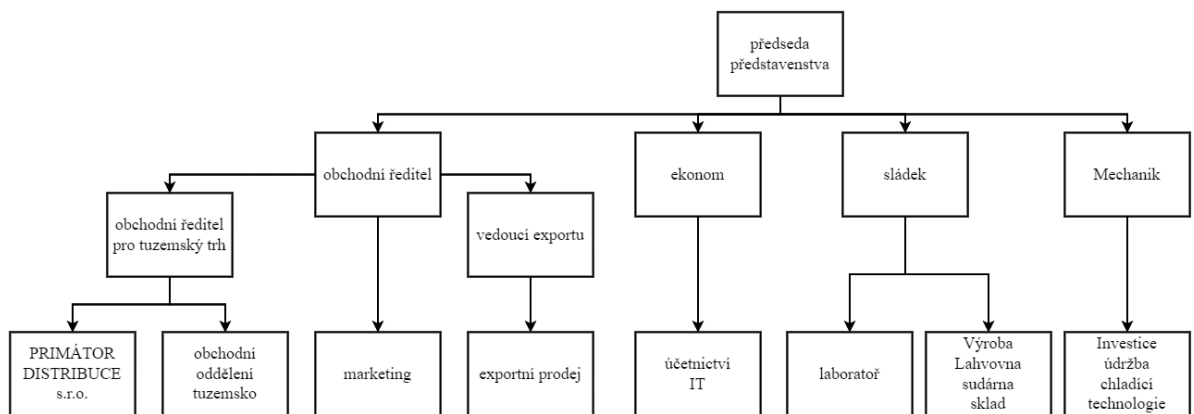
Snížení rozpětí řízení lze obstarat snížením počtu přímých podřízených pracovníků vedoucímu pracovníkovi. Toto lze zajistit vytvořením vedoucích pozic středního a nižšího managementu. Tyto pozice poté budou zástupcem týmu a vrcholný vedoucí pracovník povede pouze tohoto pracovníka. Zavedením nižších manažerských pozic se také sníží centralizace na úrovni top vedení, protože se rozloží mezi více vedoucích na nižších pozicích.

Při pohledu na jednotlivé úseky spatřuji za problematické úseky úsek obchodní a technický. Vedoucí technického a ekonomického úseku mají rozpětí řízení 4 a 5, což je přijatelné. V nižších patrech výrobního úseku je rozpětí řízení mistrů provozů do 11, což je pro vedení dělnických přijatelné. Vedoucí technického úseku vede 9 pracovníků. Jedná se o vysoké číslo, ale podřízení pracovníci jsou velmi samostatní. Přidáním vedoucího pracovníka mezi hlavního mechanika a údržbáře by znamenalo přidání jednoho pracovního místa. Pro tuto pozici by rozpětí řízení zůstalo 9, zahrnovalo by všechny údržbáře. Naopak hlavní mechanik by vedl přímo pouze tohoto vedoucího. Zde tedy nevidím důvod vytvářet mezistupeň mezi vedoucím a pracovníky údržby.

Pro zavedení změn se nabízí obchodní úsek. Rozpětí řízení obchodního ředitele je 7. Možností snížení je vytvoření vedoucího exportu. Ostatně ve dřívějších strukturách měl export svého vedoucího. Na vedoucího by mohl být dosazen jeden z pracovníků exportu, není třeba vytvářet nové pracovní místo. Tímto krokem by se rozpětí řízení obchodního ředitele snížilo o dva na pět, což už je přijatelné číslo. Ředitel tuzemského obchodu vede 13 pracovníků. Toto je pro pozici středního manažera číslo lehce nad doporučeným počtem. Snížení rozpětí by bylo možné zajistit jmenováním jednoho obchodního zástupce vedoucím obchodních zástupců. Pokud by ředitel pro tuzemský trh přímo vedl vedoucího obchodních zástupců, snížilo by se jeho rozpětí



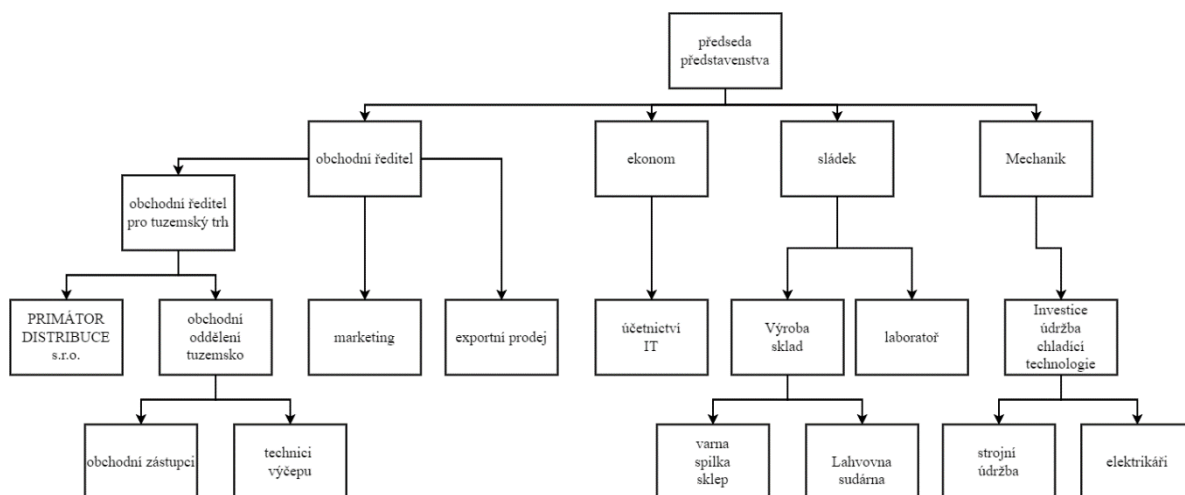
řízení o 7 a jeho rozpětí řízení by odpovídalo doporučenému počtu podřízených zaměstnanců. Těmito změnami by se snížila i centralizace vedení. Pokud by vznikly dvě pozice nižších managerů, vedoucí exportu a obchodních zástupců, klesla by centralizace vrcholného vedení podniku na hodnotu  $K_c = 5/13 = 0,38$ . Návrh takto upravené struktury je na obrázku 11. Pozice vedoucího exportu je jako pozice středního managementu zobrazena. Vedoucí obchodních zástupců, jako pozice nižšího managementu, zůstane ve struktuře, stejně jako mistři provozů ve výrobě, skryta.



**Obrázek 11:** model č.1

## 5.2 Model č.2

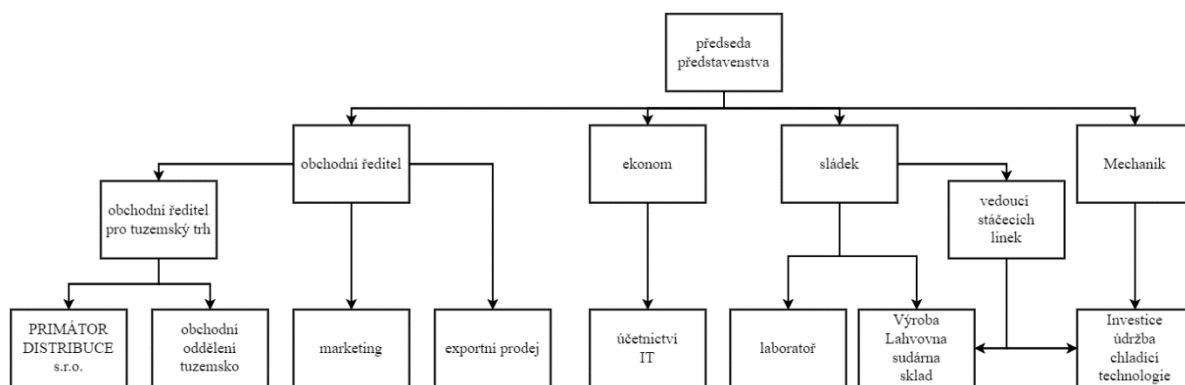
Vyřešení problému přílišné obecnosti a spojování jednotlivých útvarů lze vyřešit rozložením problematických částí struktury na jednotlivé části, které rozkrývají a rozdělují činnosti a útvary, které jsou v současné struktuře dohromady v jedné kolonce. Obchodní oddělení tuzemsko lze podle činností rozdělit na obchodní zástupe a techniky výčepních zařízení. Samotná výroba lze rozdělit na varnu, spilku a sklep. Druhou částí je lahvovna a sudárna. Pracovníky technického úseku lze rozdělit na elektrikáře a strojní údržbáře. Tyto změny strukturu ještě více zploští a nabídnou podrobnější rozdělení útvarů na jednotlivé činnosti. Model struktury s podrobnějším členěním útvarů obrazuje obrázek 12.



Obrázek 12: model č.2

### 5.3 Model č.3

Problém homogenity řízení sládky by mohl vytvořit zástupce pro provoz lahvovny a sudárny. Jednalo by se o odborníka na technický provoz těchto linek. Tento pracovník by zároveň mohl být napojen na technický úsek a zajistit tím lepší propojení v rámci struktury. Nevýhodou tohoto řešení je vznik nového pracovního místa a s tím spojenými náklady. Zapracování tohoto prvku do struktury a následné propojení je zobrazeno na obrázku 13.

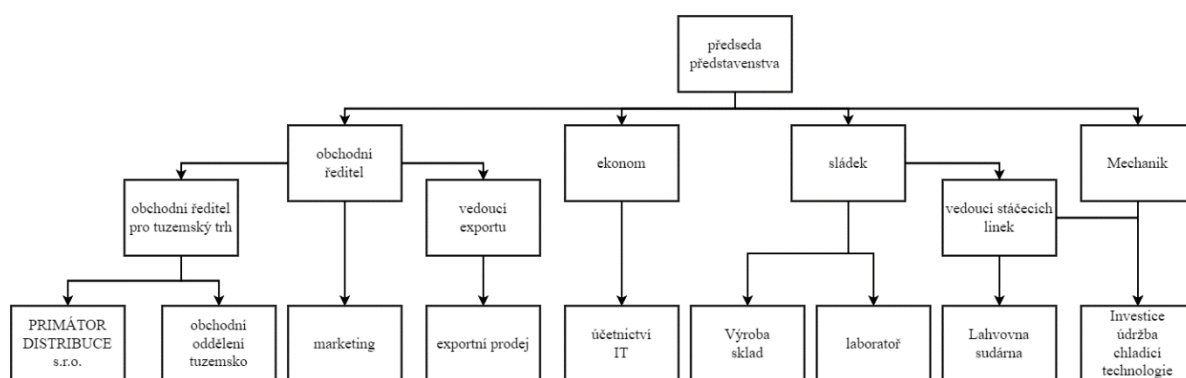


Obrázek 13: model č.3

### 5.4 Model č.4

Model 4 je spojením předchozích modelů. Jedná se o model, pro který jsem převzal části z předešlých modelů které jsou podle mého názoru smysluplné a nejvíce vylepší organizační strukturu. Řešení prvního modelu jsem zachoval. Do struktury se dostane pozice vedoucího exportu, zachován je i vedoucí obchodních zástupců, ale není ve struktuře vidět. Tyto změny

jsou dobré pro snížení centralizace a rozpětí řízení vedoucích pracovníků. Zároveň tyto pozice mohou vzniknout z aktuálních pracovníků a není potřeba nabírat nového zaměstnance. Z modelu 2 jsem se rozhodl nepoužít rozšířené členění. To vytvoří další organizační stupeň a až na rozdělení týmů v jednotlivých útvarech nepřináší nic zásadně přínosného. Spíše tvoří strukturu více nepřehlednou. Jedinou výjimkou je oddělení stáčecích linek ve výrobním úseku, a to z důvodu využití modelu 3. Rozhodl jsem se zpracovat pozici vedoucího stáčecích linek jako vedoucího pro lahovnu a sudárnu. Zároveň slouží jako spojovací prvek mezi těmito provozy a technickým úsekem. Promítnutí těchto změn do struktury je zobrazeno na obrázku 14.



**Obrázek 14:** model č.4

Tento model organizační struktury dle mého názoru minimalizuje nedostatky aktuální struktury v Primátor a.s. Změny viditelné v modelu a další organizační změny vedou k snížení náporu na vrcholné vedoucí pracovníky. V tomto modelu se zvýšil počet vedoucích pracovníků na středních a nižších manažerských pozicích. Vznikly střední manažerské pozice vedoucí exportu a vedoucí stáčecích linek. Pouze pozice ve výrobě by vznikla jako nové pracovní místo. Zbylé nově vytvořené vedoucí pozice by byly obsazeny stávajícími pracovníky, kteří by se přesunuli v rámci svého útvaru do vedoucí pozice. Ve výrobě by se snížilo rozpětí řízení, zvýšila by se homogenita řízení pozice sládky a zlepšilo by se propojení mezi údržbou a stáčecími linkami, které vyžadují častou údržbu.

Těmito změnami by se snížilo rozpětí práce do doporučených hodnot obchodnímu řediteli a obchodnímu řediteli pro tuzemský trh. Vznikem nižších manažerských pozic by se i snížila centralizace řízení na top management. Vznikly by 3 nižší vedoucí pozice (vedoucí exportu, vedoucí stáčecích linek, vedoucí obchodních zástupců) koeficient centralizace byl

$K_c = 5/14=0,35$ . Toto by napomohlo snížení nároků na top managery, kteří by mohli delegovat některé pravomoci na nové pozice a snížilo by se jejich současné přetížení.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byl popis organizačních struktur a následná analýza struktury konkrétního podniku. První část práce se věnovala teorii organizačních struktur, základním pojmům, typům struktur, ukazatelům a postupu při tvorbě struktur. V následující části jsem se v práci věnoval organizační struktuře konkrétního podniku. Za zkoumaný podnik jsem zvolil Primátor a.s.

Primátor a.s. využívá již dlouho funkční typ organizační struktury. Tento typ je v souvislosti s velikostí podniku a povahou výroby vhodně zvolen. Společnost si udržuje velmi podobnou strukturu a v průběhu času se ve struktuře udály pouze malé změny. Struktura je rozdělena na čtyři hlavní úseky. Jedná se o obchodní, výrobní, technický a ekonomický úsek. V čele každého úseku jsou vedoucí daného úseku a ti společně s ředitelem společnosti tvoří vrcholné vedení společnosti.

Podrobnou analýzou struktury ve všech její částí jsem dospěl k určitým drobným nedostatkům. Hlavními problematickými místy je nedostatek pozic středního a nižšího managementu. To vede k vysokému rozpětí řízení vedoucích pracovníků. Tito pracovníci mají více přímých podřízených, než odborníci pro tyto pozice doporučují. S tímto souvisí vysoká centralizace řízení na top management. Rozhodování je soustředěno také na pracovníky top vedení. Zmíněné a další faktory vedou k přetížení některých vedoucích pracovníků.

V poslední části práce jsem se pokusil navrhnout několik modelů, které se snaží zapracovat odstranění nedostatků do struktury podniku. Hlavními změnami, které jsem navrhl, je zřízení nižších manažerských pozic ve struktuře podniku. Vznik těchto pozic napomůže snížení centralizace vedení na top management. Sníží se tím také rozpětí řízení těchto vedoucích pracovníků, a s tím se sníží jejich pracovní vytížení, které musí věnovat vedení svých podřízených.

Optimální nebo dokonalá organizační struktura podniku neexistuje. Podnik by se i přes to měl snažit o strukturu pečovat, protože vytváří základní organizační uspořádání v podniku, které je využíváno každodenně. Správné nastavení organizační struktury, její reakce na změny a aktuální dění v podniku může napomoci k optimálnímu chodu uvnitř podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

ČÍŽEK, Jan, 2022. 150 let pivovaru Primátor. Červený Kostelec: Pavel Mervart. ISBN 978-80-7465-527-2.

DĚDINA, Jiří, 1996. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7187-029-3.

PITRA, Zbyněk, 1998. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-623-4.

Primátor [online]. Náchod: PRIMÁTOR [cit. 2023-03-4]. Dostupné z: [www.primator.cz](http://www.primator.cz)

Primátor a.s. Výroční zpráva 2021, 2022. Náchod: PRIMÁTOR.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

Stanovy Primátor a.s., 2022. Náchod: PRIMÁTOR.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 8072610295.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo, 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.