

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Kristýna Stružská

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

2024

Kristýna Stružská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Stružská**
Osobní číslo: **E19533**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce budou doporučení zlepšení současného stavu na základě analýzy organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybraném podniku.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- Organizování.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci.
- Doporučení a závěry.

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

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech. I. vydání. V Praze: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). I. vydání. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.
VEBER, Jaromír, 2021. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Stružská**
Osobní číslo: **E19533**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce budou doporučení zlepšení současného stavu na základě analýzy organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybraném podniku.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- Organizování.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci.
- Doporučení a závěry.

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

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech. I. vydání. V Praze: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). I. vydání. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.
VEBER, Jaromír, 2021. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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

Kristýna Stružská v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícnost, trpělivost a cenné odborné rady při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě vždy motivuje, podporuje a je pro mě velkou oporou.

ANOTACE

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na analýzu organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci. Definiuje základní pojmy z oblasti managementu a zaměřuje se na problematiku organizační struktury a dokumentace. Práce poskytuje porovnání literárních poznatků a skutečností vycházejících z praxe. V závěru jsou prezentovány návrhy pro zlepšení současné situace ve vybrané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, organizování, organizační struktura, organizační dokument, implementace

TITLE

Analysis of organizational documents and their implementation

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the analysis of organizational documents and their implementation in a selected organization. It defines the main and basic concepts in the field of management and focuses on the issue of organizational structure and documentation. The thesis provides a comparison of literature findings and facts based on practice. Suggestions for improving of the current situation in the selected organization are presented in the second part of the thesis.

KEYWORDS

Management, organizing, organizational structure, organizational document, implementation

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	12
SEZNAM TABULEK	13
Metodika zpracování bakalářské práce	14
Úvod	15
1 Management.....	17
1.1 Představení pojmu management.....	17
1.2 Rozdíl mezi manažerem a lídrem	18
1.2.1 Manažer	19
1.2.2 Lídr	19
1.3 Manažerské funkce	19
1.3.1 Plánování.....	20
1.3.2 Organizování	21
1.3.3 Personalistika	22
1.3.4 Vedení lidí	23
1.3.5 Kontrolování.....	24
1.4 Shrnutí	25
2 Organizování	26
2.1 Nástroje organizování	26
2.1.1 Plán pracovních procesů	26
2.1.2 Organizační struktura	28
2.2 Organizační struktura.....	28
2.2.1 Funkční struktura	30
2.2.2 Divizní struktura	32
2.2.3 Maticová struktura.....	33
2.2.4 Týmová struktura	34
2.3 Organizační dokumenty	34
2.3.1 Archivace dokumentů	34

2.3.2	Druhy dokumentů	36
2.3.3	Požadavky na dokumenty	38
2.3.4	Podpisový řád.....	39
2.3.5	Proces tvorby organizačních dokumentů.....	39
2.4	Shrnutí	41
3	<i>Charakteristika vybraného podniku</i>	42
3.1	Historie	42
3.2	Současnost.....	43
3.3	Poskytované služby.....	43
3.3.1	Outsourcing.....	43
3.3.2	Poradenství	44
3.3.3	IT služby.....	45
3.4	Organizační struktura.....	46
3.4.1	Organizační struktura.....	46
3.4.2	Hierarchie pravomoci.....	47
3.4.3	Komunikační a vztahové kanály	48
3.5	Shrnutí	48
4	<i>Analýza dokumentů společnosti ABC.....</i>	49
4.1	Analýza organizační struktury	49
4.2	Analýza dokumentů	50
4.2.1	Statutární dokumenty	50
4.2.2	Procesní dokumenty	50
4.2.3	Interní dokumenty	51
4.2.4	Jiné dokumenty.....	52
4.3	Mapování dokumentového toku – životnost dokumentu	52
4.3.1	Zjištění potřeby	53
4.3.2	Tvorba	53
4.3.3	Schvalování	54
4.3.4	Implementace	54
4.3.5	Životnost dokumentu.....	54

4.3.6	Zánik.....	55
4.3.7	Výsledky komparace vůči literatuře	55
4.4	Vyhodnocení řízení interních dokumentů.....	56
4.5	Shrnutí.....	58
5	Závěry a návrhy na zlepšení.....	59
5.1	Vyhodnocení organizační struktury ve společnosti ABC.....	59
5.2	Vyhodnocení analýzy dokumentů ve společnosti ABC a návrhy na zlepšení.....	59
5.3	Vyhodnocení analýzy životnosti dokumentů	61
5.4	Shrnutí.....	62
6	Závěr	63
	Použitá literatura	65
	Přílohy.....	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Role manažerských funkcí při naplňování cílů; Zdroj: Vlastní tvorba dle Váchal, 2013	17
Obrázek 2	Manažerské funkce na různých organizačních úrovních Zdroj: Vlastní tvorba dle Hill, 2006	18
Obrázek 3	Prostupnost funkcí; Zdroj: www.cleverandsmart.cz	20
Obrázek 4	Manažerská mřížka Zdroj: Plamínek, 2011	23
Obrázek 5	Typy kontrol Zdroj: Vlastní tvorba dle Schermerhorn, 2009.....	24
Obrázek 6	Vymezení organizační struktury Zdroj: Blažek, 2014	29
Obrázek 7	Strmá organizační struktura Zdroj: Veber, 2009.....	30

Obrázek 8 Plochá organizační struktura Zdroj: Veber, 2009	30
Obrázek 9 Funkční struktura Zdroj: Veber, 2009.....	31
Obrázek 10 Liniově-štábní struktura Zdroj: Blažek, 2014	31
Obrázek 11 Schéma divizní struktury Zdroj: Upraveno dle Schermerhorn, 2009	32
Obrázek 12 Přejchod od funkční k divizní struktuře Zdroj: Veber, 2009	33
Obrázek 13 Schéma maticové struktury Zdroj: Veber, 2009	33
Obrázek 14 Schéma týmové struktury Zdroj: Vlastní tvorba dle Schermerhorn, 2009	34
Obrázek 15 Životní cyklus dokumentu Zdroj: Vlastní zpracování.....	41
Obrázek 16 Organizační struktura společnosti ABC Zdroj: Vlastní zpracování.....	47
Obrázek 17 Tvorba dokumentu ve společnosti ABC Zdroj: Vlastní zpracování	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení řízení interních dokumentů Zdroj: Vlastní zpracování	57
--	----

METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pro vypracování praktické části bakalářské práce byla zvolena metoda analýzy. Vzhledem k povaze zkoumané otázky byla tato metoda zvolena jako nejvhodnější. V bakalářské práci analýza umožňuje vysvětlení a porozumění organizační struktuře a jejím procesům prostřednictvím organizačních dokumentů. Jejím cílem bylo vyhodnotit efektivitu a správnost tvorby, evidenci a implementaci dokumentů ve vybrané organizaci. Výsledek umožňuje hlubší pochopení organizačních událostí a jevů. Dále udává jasné podněty pro změnu k efektivnějším postupům.

Informace a podklady pro vypracování této bakalářské práce byly sbírány pozorováním v kanceláři vybrané společnosti. Pozorování probíhalo zprvu nestrukturovaně. Později autorka využila možnost samotného výkonu tvorby organizačního dokumentu v dané organizaci a následné implementace organizačního dokumentu. Pro samotnou analýzu byl vybrán dokument z oddělení Business Development, na kterém bylo možné analyzovat proces vzniku, implementace i evidence.

V poslední fázi tvorby bakalářské práce byla komparace poznatků z literární rešerše a výsledků samotné analýzy tvorby organizačních dokumentů. Na základě výsledků dané komparace bakalantka navrhla zlepšení současného stavu, respektive využít znalostí a zkušeností napříč odděleními při tvorbě nových dokumentů a pro lepší evidenci zavést jednotný systém ukládání dokumentů a určit jednotný systém názvů pro celou organizaci.

ÚVOD

Organizace je systém sestavený skupinou lidí, kteří se společnou prací a kooperací snaží dosáhnout stanovených cílů. Cíle organizaci poskytují směr a rámec pro její činnost. Díky stanoveným cílům lze měřit úspěchy dané společnosti a motivovat zaměstnance k efektivní práci. Organizace si musí sestavit organizační strukturu, která vymezuje úkoly, odpovědnost a pravomoci mezi jednotlivé členy organizace tak, aby bylo možné těchto cílů postupně dosáhnout. Jednotlivé postupy, procesy a informace týkající se organizace jsou zaznamenávány v organizačních dokumentech.

Pro život organizace v právním státě jsou organizační dokumenty velmi důležité. Jsou nástrojem pro efektivní fungování procesů a stanovení organizační struktury. Kvalitní správa a implementace dokumentů v organizaci slouží k dosáhnutí efektivního řízení a souladu s právními a legislativními normami. Snižuje riziko ztráty dokumentů a zvyšuje produktivitu práce. Pro úspěšné fungování organizace je zapotřebí zaznamenávat a uchovávat mnoho různých informací týkajících se celé organizace a existují pro to jasně stanovená pravidla. Správa organizační dokumentace je tedy klíčová i pro dosahování stanovených cílů, avšak její důležitost je často v organizacích opomíjena.

Cílem této bakalářské práce je analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci. Aby byl tento cíl naplněn, bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které pomáhají pochopit fungování organizace jako celku a vymezuje pojem management, rozdílný způsob řízení mezi lídrem a manažerem a představuje pět základních funkcí managementu. Druhá kapitola se specializuje na funkci organizování, která je pro tuto práci stěžejní. Organizování obsahuje dva základní nástroje, kterými jsou plán pracovních procesů a organizační struktura. Určení správného typu organizační struktury je pro její chod klíčové. Třetí kapitolou začíná praktická část bakalářské práce. Zaměřuje se na popis vybrané organizace neboli společnosti ABC. Čtvrtá kapitola je stěžejní, neboť provádí analýzu dokumentace ve společnosti. Na jejím základě jsou v páté kapitole shrnuty poznatky a poskytnuty návrhy na vylepšení.

Ke zjištění evidence dokumentů v organizaci lze využít více metod. Bakalantka zvolila analýzu, jelikož umožňuje získat přehled o stávající situaci, identifikovat pracovní postupy a ty následně porovnat s literárními předpoklady. Práce se zaměřuje především na analýzu aktuálních procesů ve společnosti ABC, identifikaci jejich problémových oblastí a na určení doporučení pro zlepšení.

Společnost ABC byla zvolena z důvodu možnosti pozorování přímo v prostředí dané společnosti po dobu více než dvou let. Bakalantka měla také možnost být součástí procesu evidence dokumentů, tvorby a evidence nově vytvořeného dokumentu. Vybraná společnost poskytuje poradenské služby v Praze, kde má v tomto odvětví poměrně velkou konkurenci. Výhodu má společnost v podobě zkušeností se zahraničními klienty, které má možnost získávat díky participaci v globální síti. Jednotlivé kanceláře spolu úzce spolupracují a svým klientům umožňují poskytnutí služeb se zaručeným stupněm kvality při expanzi do zahraničí. Jednotný systém poskytuje kancelářím ve všech zemích přístup k newsletterům, které shrnují nejnovější změny a události z daných zemí. Tento systém umožňuje kancelářím mít přehled nad nejnovějšími změnami zákonů a upravení ze zahraničí.

Dílním cílem bakalářské práce jsou návrhy, které by měly zlepšit řízení dokumentace ve vybrané společnosti.

1 MANAGEMENT

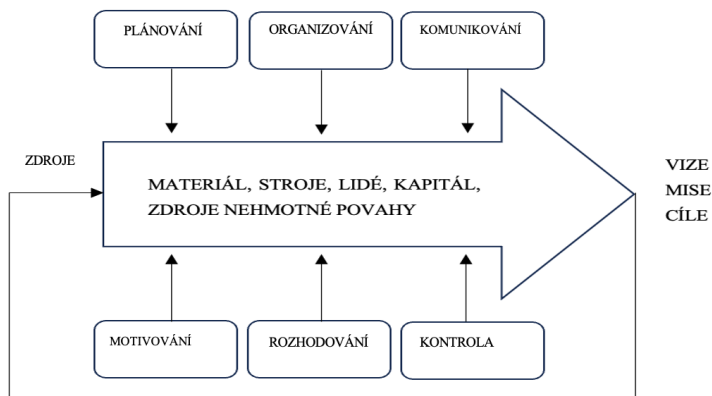
„Prosperita, ne-li přežití jakéhokoliv podniku závisí na výkonu jeho manažerů zítřka.“

Dr. Peter F. Drucker (1955, s. 158)

Před samotnou analýzou a implementací dokumentů ve vybrané organizaci je pro lepší pochopení popsáno fungování podniku a několik procesů. Útvary, jako jsou obchodní firma, podnik či obchodní společnost, se liší velikostí i právní formou. Jedno však mají tyto útvary společné – nemůžou úspěšně fungovat bez dobrého managementu. V této kapitole je vysvětlena jeho definice, rozdíl mezi manažerem a vedoucím a manažerské funkce.

1.1 Představení pojmu management

Pojem management je možné vysvětlit mnoha různými definicemi. Kniha *Management* uvádí, že je to proces plánování, organizování, vedení a kontroly zdrojů s cílem dosáhnout stanovených cílů organizace efektivním způsobem. Mezi zmíněné zdroje patří lidské zdroje, finance a technologie. (Kreitner, 2012)



Obrázek 1 Role manažerských funkcí při naplňování cílů; Zdroj: Vlastní tvorba dle Váchal, 2013

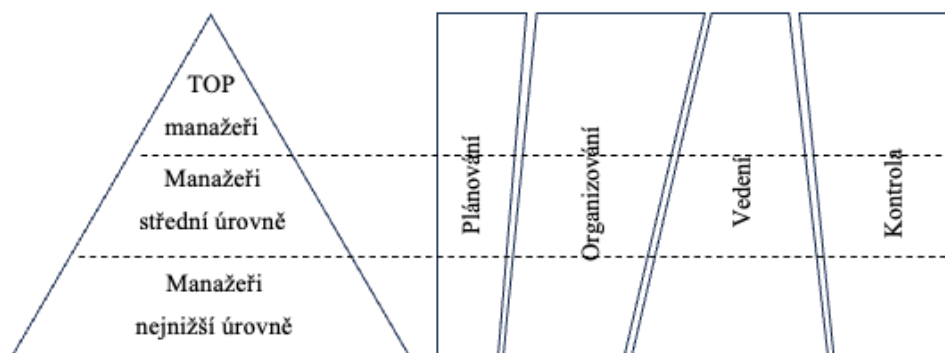
Počátky managementu sahají do historie, avšak jeho vývoj je spojen hlavně s rozvojem průmyslu. Dle *Harvard Business Review* si management jen od doby průmyslové revoluce prošel několika fázemi vývoje. Před průmyslovou revolucí management defacto neexistoval. Fungoval pouze v podobě majitele, který plánoval, organizoval, kontroloval, odměňoval a přiděloval zdroje ve své firmě. První záblesky opravdového managementu bylo možné objevit až v dílech myslitelů.

Zakladatel moderní ekonomie Adama Smith přispěl mnoha výroky do ekonomie, ale také pochopil, že pro zvýšení produktivity je zapotřebí dělba práce. (McGrath, 2014)

Pojem management lze pojmut třemi způsoby:

- proces řízení skupin a jednotlivců v organizacích,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení.

V managementu jako procesu řízení je rozlišován řídicí subjekt (jednotlivec či skupina, která řídí) a řízený objekt. Řídící subjekt vytyčuje cíle s takovým působením na objekt, aby bylo stanovených cílů efektivně dosaženo. Na rozdíl od toho management jako řídicí pracovníci představuje osoby, které aktivně vykonávají management, tedy vedoucí pracovníky. Podle stupňů řízení jsou manažeři členěni do tří skupin – vrcholoví (TOP) manažeři, střední manažeři a manažeři první linie. (Váchal, 2013) Dalším způsobem je možné management pojmut jako vědní disciplínu, která se pak řadí pod vědu praktickou. (Blažek, 2014)



Obrázek 2 Manažerské funkce na různých organizačních úrovních Zdroj: Vlastní tvorba dle Hill, 2006

1.2 Rozdíl mezi manažerem a lídrem

Na první pohled dvě zdánlivě totožné pracovní pozice, ale ve skutečnosti to jsou dva velmi rozdílné typy lidí, kteří používají i odlišné způsoby vedení / řízení lidí. Dle *Abrahama Zaleznika*, tehdejšího profesora na Harvard Business School v Bostonu, spočívá hlavní rozdíl v představách. (Zaleznik, 2004) Existuje mnoho debat a porovnání pro vedení a řízení, ale není možné určit, který z těchto dvou postojů je lepší. Vedení zahrnuje řízení a opačně, tudíž řízení zahrnuje i vedení. (Armstrong, 2015)

1.2.1 Manažer

Manažeři se zaměřují na výkonnost a dodržování pravidel. K cílům mají neosobní a profesionální vztah. Usilují o stabilitu a kontrolu, přičemž problémy se snaží vyřešit co nejrychleji. (Zaleznik, 2004) K dosahování cílů a výsledků dochází prostřednictvím lidí, respektive zabezpečením efektivního fungování jejich jednotek, čímž dosahují výsledků. Ve své kompetenci mají také řízení organizace (případně její části) a řízení ostatních zdrojů včetně jejich efektivního využívání. K úspěšnému plnění těchto úkolů musí mít osoba zastávající tuto pozici strategické myšlení, schopnost přizpůsobit se nenadálým okolnostem, delegovat práci, rozvíjet lidi a mnoho dalších. (Armstrong, 2015)

1.2.2 Lídr

Lídři jsou při vedení lidí více tolerantní – přetvářejí pravidla, přijímají nové výzvy, podporují efektivnost a ukazují směr. Oproti manažerům se snaží dosáhnout výsledků motivací lidí. Jde o proces, kdy lídr objasňuje lidem cíle, co a proč je potřeba udělat a inspirovat je, aby sami chtěli výsledku dosáhnout. Z toho plyne, že stejně jako manažer, lídr dosahuje výsledků prostřednictvím lidí. Rozdíl je však v tom, že pro lídry je typické být vizionáři, mít přirozené charisma a umět ovlivnit lidi, u manažerů tuto část nahrazují pravidla. (Armstrong, 2015)

1.3 Manažerské funkce

Pro efektivní dosahování stanovených cílů vymezuje management pět základních funkcí. Aby mohl management tyto funkce provádět, musí rozumět stanovené misi a vizi dané společnosti. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí a každý z nich má trochu jiný význam. Mise popisuje důvod existence společnosti a vymezuje její činnosti, cíle a hodnoty. Vize udává, jakým směrem společnost směřuje – popisuje ideální stav, kterého se společnost snaží dosáhnout a způsob, jakým ho chce dosáhnout. (Collins, 2001)

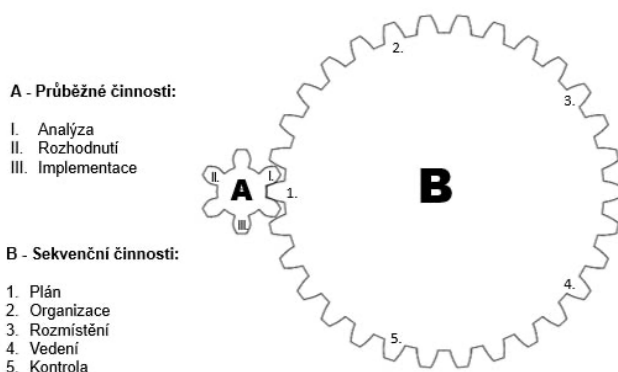
Pět základních funkcí popsali již kalifornští profesori Weihrich a Koontz v roce 1961. Jejich kniha položila základy pro další studium a praxi managementu. Základní manažerské funkce se rozlišují na:

- plánování,

- organizování,
- personalistika (výběr a rozmístění pracovníků),
- vedení lidí,
- kontrola.

Těchto pět funkcí se označuje jako sekvenční funkce, jelikož se realizují postupně či zároveň, aby byl zachován soulad s plánem. Tyto funkce by nemohly plně fungovat bez funkcí průběžných, které tzv. prostupují funkcemi sekvenčními. Jsou to:

- analýza stávající situace,
- rozhodování,
- implementace. (Čermák, 2020)



Obrázek 3 Prostupnost funkcí; Zdroj: www.cleverandsmart.cz

1.3.1 Plánování

Plánování je jedna z hlavních a nejdůležitějších manažerských funkcí, jelikož je výchozím bodem pro ostatní manažerské funkce. Zaměřuje se na budoucnost a vztahuje se na veškeré aktivity společnosti. Manažer musí být schopný zhodnotit situaci a učinit rozhodnutí, k tomu je zapotřebí mít dostatečné znalosti, zkušenosti a vycházet z již známých informací o společnosti. Výsledkem této funkce je plán, který se zaměřuje na základní faktory (Veber, 2009):

- Budoucí cíle, kterých chce management dosáhnout. Tyto cíle by měly být vhodně nastaveny a měly by splňovat podmínky metody SMART, kterou publikoval v roce 1981 George T. Doran. Metoda se snaží stanovit cíle právě tak, aby byly vhodné.

- S – specific (specifický), M – measurable – (měřitelný), A – achievable (dosažitelný), R – real (reálný), T – time-bound (časově vymezený).
- Činnosti, opatření a úkoly, které povedou k dosažení stanoveného cíle.
- Zdroje, které je zapotřebí zabezpečit. Zahrnují finanční prostředky, materiální i informační zabezpečení, know-how, kapacity (výrobní, skladové apod.), a v neposlední řadě personální zabezpečení.
- Předpisy, termíny a odpovědnosti.

Plány se dělí dle časového hlediska na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány jsou delší než pět let, střednědobé plány jsou pro období dlouhé jeden až pět let a krátkodobé plány jsou pro období kratší než jeden rok. Podle úrovně managementu se plánování dělí na strategické, taktické a operativní. O strategické plánování se stará top management a je zpravidla zaměřeno na delší časový úsek. Taktické plány se zaměřují na uskutečnění strategických plánů a připravuje je střední management. Operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí nebo i kratší časové období a sestavuje je střední management či management první linie. Pro tuto funkci je velmi důležité plánování lidských zdrojů, a to jak z hlediska počtu, tak i z hlediska jejich kvalifikace. Základem je znalost předpokládaného vývoje společnosti. (Veber, 2009) Toto téma je detailněji vysvětleno v podkapitole 1.3.3.

1.3.2 Organizování

Organizování je proces zaměřující se na strukturu a efektivní koordinaci zdrojů a aktivit, aby se maximalizovala výkonnost organizace. Je důležitým faktorem úspěšného fungování každé společnosti, jelikož pouze správně navržené a implementované organizační struktury a úkoly dokážou efektivně dosáhnout stanovených cílů. Hlavní části funkce organizování jsou:

- sestavení organizační struktury,
- rozdělení úkolů,
- koordinace zdrojů a komunikace,
- flexibilita a adaptace,
- motivace.

Jednotlivé části a celý proces je detailněji vysvětlen v druhé kapitole. (Robbins, 2023)

1.3.3 Personalistika

Funkce organizování předdefinovala sestavení organizační struktury a rozdělení zodpovědnosti. S tím souvisí personální řízení, které má za úkol nábor lidí do stanovených rolí, jejich školení, rozvoj, hodnocení a odměňování. Schopnost náboru vhodných kandidátů je velmi důležitá. Personalisté musí nabízenou pozici popsat tak, aby nové kandidáty zaujala i při dnešní převyšující se nabídce práce nad poptávkou zájemců po práci. Zde je velmi důležité, aby personalisté chápali souvislosti s podnikatelskými činnostmi a stanovenými cíli organizace. Zdrojem může být nábor nových pracovníků, ale i využití vnitřních zdrojů tím, že se zvýší kvalifikace pracovníků již stávajících. Předpovědi z časového hlediska se dělí na krátkodobé s horizontem jeden rok a méně, a na dlouhodobé s horizontem dvou a více let. (Veber, 2009)

Další velmi důležitou částí personálního řízení je školení. Pracovník své znalosti a schopnosti určitým způsobem neustále formuje během svého pracovního života. Organizace se musí ale aktivně podílet na rozvoji pracovníků a poskytovat školení, která mohou být provedena buď interně na pracovišti, kdy školitelem je jeden zkušený pracovník, či mimo pracoviště za využití externího školitele. Je důležité zaměřit se na pracovníky jednotlivě a odhalit tzv. talenty. U talentů je obzvlášť zapotřebí rozvíjet jejich schopnosti a znalosti, jelikož mohou být pro danou organizaci velkým přínosem při inovacích a výhodou v konkurenceschopnosti. (Armstrong, 2015)

Zásadní roli v personálním řízení hraje odměňování, které by mělo být konkurenceschopné, atraktivní a spravedlivé. Může se skládat z několika částí:

- základní mzda – pravidelný příjem za vykonanou práci;
- benefity – pojištění, důchodové plány, příspěvek na stravu, kafeterie atd. Tyto bonusy mohou často hrát klíčovou roli ve spokojenosti zaměstnanců;
- motivační odměny – bonusy odvíjející se od výkonu zaměstnance.

Jedním ze znaků úspěšné organizace je vytvoření produktivního a harmonického prostředí, kde se setkává využití lidského potenciálu na maximum, motivovanost k výkonnosti, loajálnosti a pozitivní vztah vůči organizaci. (Dessler, 2016)

1.3.4 Vedení lidí

Jak již práce uvádí na začátku kapitoly, vedoucí pracovníci mají za úkol motivovat a vést jednotlivce a celé týmy k dosažení stanovených cílů. Pro tuto funkci vedoucí zaměstnanec využívá široké spektrum dovedností. Mezi základní aspekty vedení lidí patří motivace, kdy manažer inspiruje k podávání co nejlepšího výkonu. Velmi důležitá je otevřená komunikace, která umožňuje rychlý a efektivní přenos informací. Všichni členové organizace musí rozumět vizi a stanoveným cílům, aby věděli, kam se jejich úsilí ubírá. Nepostradatelnou vlastností pro dobrého manažera je empatie, což je schopnost porozumět a vcítit se do emocí druhých. *Plamínek* ve své knize popisuje využití jeho modifikované manažerské mřížky k určení manažerského stylu. Obsahuje pět základních stylů řízení se zaměřením na dva klíčové faktory, kterými jsou lidé a výroba.



Obrázek 4 Manažerská mřížka Zdroj: *Plamínek, 2011*

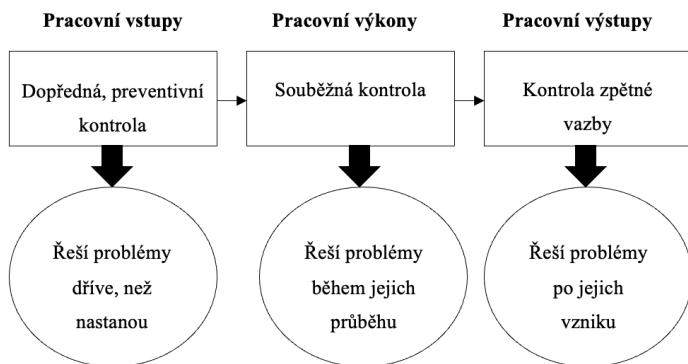
Vysvětlivky: L – liberální řízení, T – týmové řízení, R – rutinní řízení, F – formální řízení, D – direktivní řízení

Styl řízení, při kterém je hlavní rozhodující osobou manažer, se nazývá direktivní. Manažer si zde udržuje určitý odstup a vyžaduje respekt podřízených zaměstnanců. Podobnou hierarchii má formální styl řízení, který je zaměřený na stanovené postupy a nedává příliš prostoru kreativitě. Velmi odlišným stylem je styl liberální, pro který je typická unáhlená delegace odpovědnosti na méně zkušené pracovníky. Týmové vedení poskytuje zaměstnancům prostor pro kreativitu, jelikož se zaměřuje na výsledky na úkor stanovení postupů. Posledním stylem je rutinní řízení, které se snaží vyhybat konfliktům a soustředí se na udržování stability a efektivnosti organizace. Určit styl řízení napomáhá funkce organizování na základě organizační struktury.

1.3.5 Kontrolování

Funkce kontrolování má za úkol zabezpečit dosažení stanovených cílů. Tento proces se zaměřuje na měření výkonnosti a přijímá opatření, která jsou potřebná k zajištění požadovaných výsledků. Umožňuje zlepšení výkonnosti prostřednictvím učení se z poznatků již během procesu kontroly a zajišťuje, aby byly výkony v souladu s plány plnění v organizaci. Kontrola probíhá ve třech fázích.

- Dopředná, preventivní kontrola nastává ještě před začátkem naplánovaných aktivit. Jejím úkolem je ověřit, že cíle jsou jasně nastavené, srozumitelné a především, že jsou dostupné všechny plánované zdroje. Pokud dojde k nesrovnalostem, je stále dostatečně času udělat nápravu.
- Souběžná kontrola se zajímá o to, co se děje během pracovního procesu a co lze v daný moment zlepšit.
- Kontrola zpětné vazby nastává po dokončení prací a posuzuje, jaké problémy nastaly a jak se jim v budoucnu vyvarovat.



Obrázek 5 Typy kontrol Zdroj: Vlastní tvorba dle Schermerhorn, 2009

Samotná kontrola je rozdělena do čtyř částí. Nejprve je zapotřebí přesně stanovit jednotlivé kroky a výsledky, kterých chce organizace dosáhnout. V druhém kroku se kontrola zaměřuje na skutečnou výkonnost a výsledky, kterých organizace dosáhla. Ty se ve třetím kroku kontroly porovnají s původně stanovenými cíli. Posledním krokem je přijetí opatření potřebných k vyřešení nastalých problémů, popř. zjištění, zda je v procesu prostor pro nevyužité příležitosti. (Schermerhorn, 2009)

1.4 Shrnutí

V první kapitole bakalářské práce byl vymezen pojem management, vysvětlen rozdíl mezi manažerem a leaderem a jejich rozdílný přístup ve vedení lidí. Dále bylo představeno pět základních manažerských funkcí a jejich propojenost, kdy žádná z nich by samostatně nemohla dovést organizaci k úspěšnému cíli. Aby byla bakalářská práce schopná vydefinovat organizační dokumenty a jejich implementaci, následující kapitola přiblíží problematiku jedné z nejdůležitějších manažerských funkcí, a to organizování v podniku.

2 ORGANIZOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno v první kapitole bakalářské práce, manažerská funkce organizování se skládá z několika úkolů nezbytných pro správné fungování organizace. Je to cílevědomá činnost, která se zaměřuje na nastavení chodu organizace a její vnitřní podoby, a také zajišťuje koordinaci a kontrolu. Svými úkoly se do velké míry prolíná do ostatních manažerských funkcích, což ukazuje, že jsou všechny funkce velmi úzce spojené. Kooperace jednotlivých funkcí je tedy pro správné fungování organizace naprosto nezbytná. (Lewis, 2011)

Ve spojení s organizováním je častým pojmem organizační architektura, jejíž původní myšlenka byla převzata z architektury stavebnictví – ta měla za úkol zhmotnit dílo pomocí jednotlivých kroků. Hlavními prvky organizační architektury jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Specializace hledá optimální specializaci člověka v daném systému a zvyšuje obecně produktivitu jednotlivce. Ta se promítne do koordinace v podobě vedení nadřízený a podřízený. Vybraný jednatel svou pravomocí přiřazuje úkoly podřízeným a přiděluje jim za ně odpovědnost. Ve vytvořených útvarech se zobrazuje rozpětí řízení, kde se usiluje o přidělení optimálního počtu podřízených k jednomu nadřízenému. Nadřízený pracovník decentralizuje kompetence na své podřízené a v případě potřeby je centralizuje zpět na menší počet míst či vyšší organizační úrovně. (Veber, 2009)

2.1 Nástroje organizování

Nástroje organizování vytvářejí základní rámec pro podporu efektivního a cíleného řízení. Pro lepší pochopení a zavedení v praxi jsou úkoly organizování rozděleny do dvou separátních nástrojů. První nástroj je považován za koordinační a nazývá se plán pracovních procesů. Druhý nástroj je strukturální a určuje organizační strukturu. Pro úspěšné řízení organizace jsou tyto nástroje naprosto nepostradatelné a je třeba jim věnovat velkou pozornost. (Lewis, 2011)

2.1.1 Plán pracovních procesů

Důraz na klíčový význam plánu pracovních procesů uvedl již rakousko-americký teoretik managementu a autor knih *Peter Drucker* ve svém díle v roce 1973. Tento nástroj má za úkol uspořádat a detailně popsat jednotlivé činnosti a procesy, aby vedly ke splnění stanovených cílů.

Pro správné pochopení toků stanovených úkolů obsahují plánovací procesy vizuální plány čili diagramy. Dále upřesňuje časové plány a postupy usnadňující plnění úkolů efektivně. Pro lepší zvládnutí těchto postupů je velmi důležitá koordinace mezi jednotlivými odděleními a jejich vzájemná komunikace. (Drucker, 1993)

Plánování pracovních procesů začíná jasnou definicí cílů, jakých chce organizace dosáhnout. Velmi důležité je jejich úzké propojení s procesy organizace, které by měly být neustále analyzovány a zlepšovány. Jak bylo zmíněno, cíle by měly být stanoveny srozumitelně a měřitelně, k čemuž pomáhá metoda SMART. K této metodě se často dodává, že by cíle měly být také flexibilní a schopné přizpůsobit se neustále měnícímu se trhu. Dále by měly být dobře komunikovatelné, aby o nich měli povědomí všichni pracovníci a zároveň, aby podporovaly týmovou spolupráci. Spolupráce mezi různými týmy a odděleními zvyšuje celkovou efektivitu podniku. Jakmile jsou cíle stanovené, nastává několik procesů, jak těchto cílů dosáhnout. (Weske, 2020)

Nejzákladnějším krokem pro plánování procesu je provedení analýzy zdrojů. Tímto krokem se zjistí dostupné zdroje lidí, financí a materiálu. Na základě analýzy lze stanovit, zda budou dostupné zdroje pro dosažení nového cíle postačující, či zda je zapotřebí množství zdrojů navýšit. Management má dále za úkol zdroje vhodně rozdělit. (Weske, 2020) Následuje přiřazení rolí, odpovědností a stanovení pracovních postupů a následná kontrola. Zde je vidět, jak je organizování úzce propojeno se všemi manažerskými funkcemi. Stejně jako se vyvíjí trh, vyvíjí se a mění i pracovní prostředí, procesy se tedy musí těmto změnám flexibilně adaptovat. (Drucker, 1993)

V této kapitole byla již zmíněna interní a týmová komunikace, která pro úspěšnost organizace musí být jasná, srozumitelná a otevřená – je důležité, aby zaměstnanci měli pocit důvěry a nebáli se sdílet své názory a nápady. Za zmínku také stojí externí komunikace, při které se se zákazníky budují vztahy. S tím pomáhá marketingová komunikace přes sdílení značky a informací s cílovým trhem a digitální komunikace, která přináší moderní technologie. I komunikace s sebou přináší kontrolu v podobě zpětné vazby. (Covey, 2020)

Součástí organizování je nastavení komunikace. Funkční komunikace ve firmě zvyšuje efektivitu práce, podporuje týmovou spolupráci, a tím i sdílení informací. Způsob komunikace a organizování přímo působí na zaměstnance.

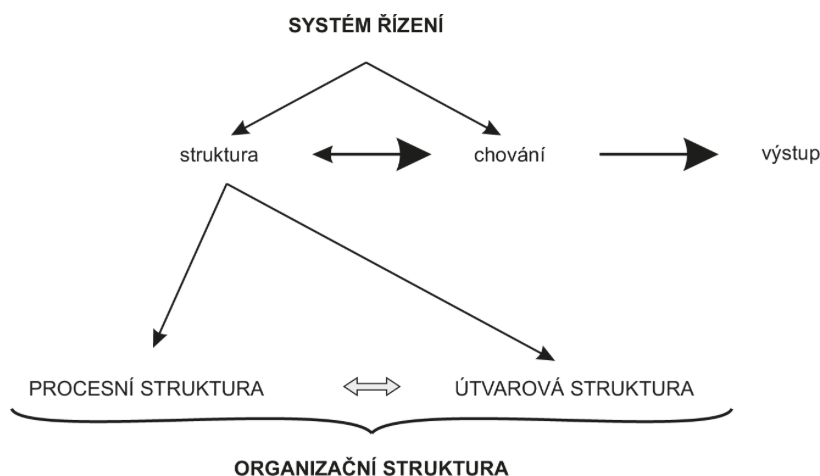
2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura již svým názvem napovídá, že se jedná o formy uspořádání organizace. Než se práce zaměří na její jednotlivé druhy struktury, je důležité upřesnit, že organizace je strukturovaný systém. Jejimi hlavními prvky jsou cíle, organizační struktura, lidé a procesy. Lidé se v organizaci snaží kooperovat a plnit úkoly tak, aby bylo stanovených cílů dosaženo. (Robbins, 2017) Mohou vznikat organizace přirozené či uměle vytvořené. Uspořádání přirozené organizace vzniká spontánně a bez zásahů formálního plánování. Často lze v organizacích tohoto typu vidět neformální struktury s neformálními vztahy, které jsou založené na důvěře a vzájemných vztazích. Důraz je kladen na týmovou práci, kdy týmy mohou být ovlivněny rozdílnou kulturou jednotlivých členů. Přirozené organizace jsou velmi adaptabilní, což znamená, že dokážou rychle reagovat na změny. Podporují inovace a kreativní myšlení. (Robbins, 2023)

Tato bakalářská práce se zaměřuje výhradně na umělé organizace, které jsou přímo vytvořené za účelem splnění stanovených cílů. Jsou to organizace vytvořeny vědomě lidmi z přirozeného řádu, a tedy s uměle vytvořeným řádem, účelem a podmínkami. Tyto organizace se také nazývají organizacemi zaměstnaneckými, jelikož v nich nastává pracovní-právní vztah s lidmi, ze kterých se tímto úvazkem stanou zaměstnanci. Organizace mohou nabýt charakteru podnikatelského, což jsou firmy či ziskové organizace, nebo nepodnikatelského charakteru, které jsou označovány jako neziskové organizace. Ať se jedná o ziskovou či neziskovou společnost, v obou případech musí být nastavená určitá organizační struktura. Tento pojem představuje množinu lidí a organizace, kdy lidé (v tomto případě zaměstnanci) nabízejí svou pracovní sílu, která je ze strany organizace doplněná technickým vybavením, informacemi a financemi ze strany organizace. Tento nástroj je zásadní pro rozdělení jednotlivých úkolů a odpovědností mezi členy týmu a oddělení. (Blažek, 2014)

2.2 Organizační struktura

Každá organizační struktura předurčuje specifické chování, to by ale obecně mělo být stabilní, dynamické a vykazovat určitý pohyb v rámci struktury. Organizační struktura napomáhá jasně vymezit hierarchii a tok informací v organizaci. V každém typu organizační struktury jsou toky rozdílné. Podle účelové abstrakce se rozlišuje struktura na procesní a útvarovou. (Drucker, 1993)

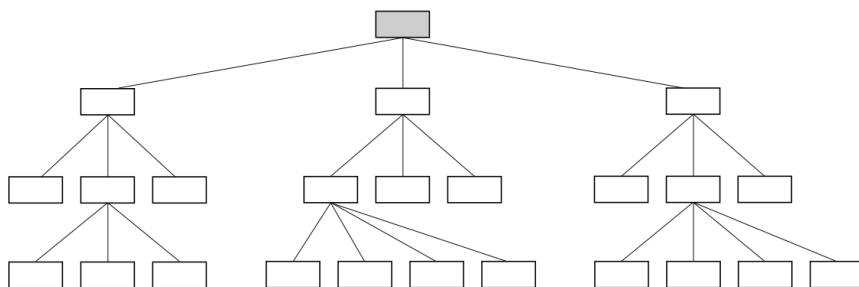


Obrázek 6 Vymezení organizační struktury Zdroj: Blažek, 2014

Útvarová struktura zobrazuje množinu útvarů na základě funkcí a jim specifických úkolů, za které mají zodpovědnost. Vůči procesní struktuře je sekundární. Uplatňuje se zde princip jediného odpovědného vedoucího zodpovídajícího za činnost svých podřízených pracovníků. V organizacích se může jednat o specializovaná oddělení jako jsou IT, marketing, výroba, prodej a další. Nevýhodou zde může být limitace nápadů a inovací. (Blažek, 2014)

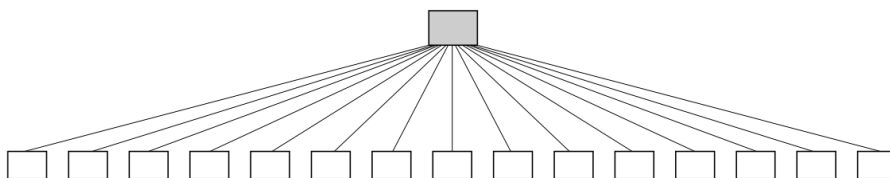
Procesní struktura se oproti útvarové zaměřuje na způsob organizování a řízení procesů nezbytných pro efektivní fungování organizace. Soustředí se na uspořádání a koordinaci napříč odděleními tak, aby fungovaly jako jeden celek. Tato struktura také zahrnuje mechanismy pro sledování výkonu a zlepšování procesu. (Vom Brocke, 2014)

Struktury se dále rozlišují podle dělby kompetencí. Strmá organizační struktura se vyznačuje hierarchickými vrstvami a množstvím úrovní řízení. Mezi vrcholovým vedením a podřízenými zaměstnanci jsou mezičlánky, je zde větší počet manažerských pozic, komunikace i chování je založeno na formálnosti. Jasně vymezení rolí a odpovědnosti napomáhá dohledu nad zadanými úkoly a kontrole. Nevýhodou tohoto typu struktury je vyšší potřeba počtu kvalifikovaných manažerů přebírajících části odpovědnosti, dále riziko nejednotného přístupu ke stejným nebo podobným aktivitám, a může zde docházet k nedostatečné a pomalé komunikaci mezi odděleními. (Drucker, 1993)



Obrázek 7 Strmá organizační struktura Zdroj: Veber, 2009

Plochá struktura se vyznačuje minimálním počtem hierarchických úrovní mezi vedením a zaměstnanci. Jsou ideální pro menší nebo modernější organizace, kde se klade důraz na týmovou práci a adaptabilitu. Tento typ struktury umožňuje větší flexibilitu, rychlou komunikaci a větší zainteresovanost zaměstnanců do rozhodovacích procesů. (Schermerhorn, 2009) Nevýhodou této struktury je možnost nejasnosti hierarchie a jednotlivých rolí, což se váže i na kontrolu daných úkolů. (Drucker, 1993)

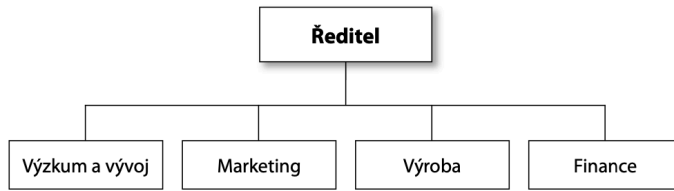


Obrázek 8 Plochá organizační struktura Zdroj: Veber, 2009

Organizační strukturu by se dalo nazvat kostrou organizace, jejíž formu volí manažer. Organizační formy se dělí na dvě základní skupiny, a to na funkční a divizní.

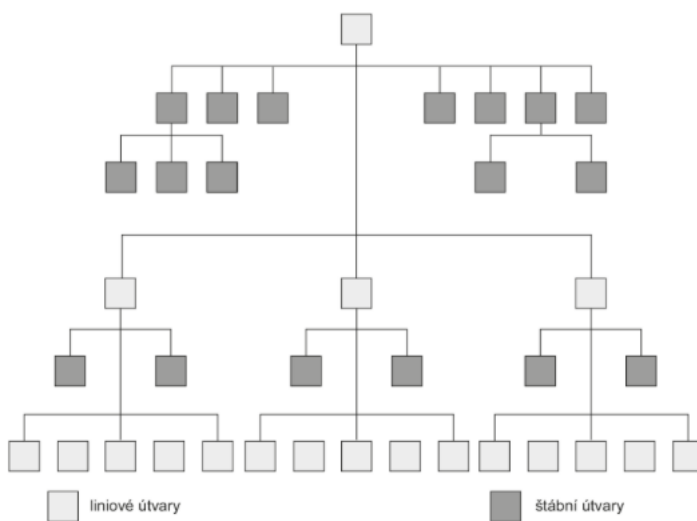
2.2.1 Funkční struktura

Podstatou funkční struktury je seskupování pracovníků do útvarů, kteří mají přidělené úkoly podobného typu a disponují podobným množstvím zkušeností a kvalifikace. Jedná se o již zmíněné pracovní útvary, v jejichž čele je obvykle postaven ředitel zastřešující všechna jednotlivá oddělení. Jednoduchá forma této organizační struktury je charakteristická pro malé a střední podniky, kde má ředitel možnost mít přehled nad menším množstvím produktů či služeb. (Veber, 2009)



Obrázek 9 Funkční struktura Zdroj: Veber, 2009

Pro velké společnosti se používají složitější formy organizačních struktur, jako např. liniově štábní. Jak již název napovídá, skládá se ze dvou základních uspořádání, kdy každá složka má svůj vlastní úkol. Liniová struktura, někdy také nazývána jako jednoliniová struktura, je založena na principu uplatňování jediného odpovědného vedoucího. Vedoucí pracovník má nedělitelnou pravomoc a zodpovědnost vůči svému přidělenému útvaru. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků či útvarů specializujících se na určité oblasti řízení. Za úkol mají provádět administrativní a další podpůrné činnosti. (Blažek, 2014)



Obrázek 10 Liniově-štábní struktura Zdroj: Blažek, 2014

Seskupení do jednotlivých útvarů přináší efektivní využívání zdrojů. Pracovníci s podobnými zkušenostmi a znalostmi dokážou účelně využívat zařízení a společně řešit problémy. Seskupení jim dále také usnadňuje koordinaci a výměnu informací. Strategická rozhodnutí učiněná na úrovni vrcholového vedení jsou předávána nižším úrovním v podobě přidělených úkolů. Nevýhodou této struktury je průběh rozhodovacího procesu, který se provádí pouze na úrovni nejvyššího managementu, takže je kvůli jejich vytíženosti pomalejší. Podřízení pracovníci mohou pociťovat

demotivaci, jelikož podíl jednotlivých činností na daném výsledku je často nejasný. Izolovanost mezi jednotlivými útvary může vytvářet špatnou koordinaci a napjaté vztahy. (Veber, 2009)

2.2.2 Divizní struktura

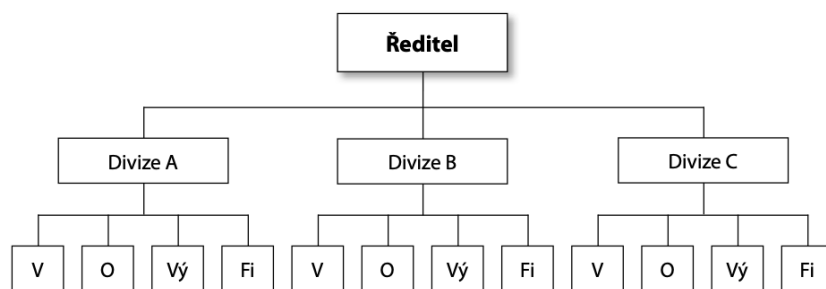
Druhým typem je divizní struktura, která je ideální pro velké organizace, v nichž je zapotřebí decentralizovaná kontrola. Jsou to organizace nabízející produkty, služby nebo trhy odlišné povahy. V této struktuře se vyskytují jednotlivé divize, jako jsou např. marketing, finance, výroba, prodej a další. V tomto případě jsou divize autonomní. Zatímco ve funkční struktuře mají jednotlivé útvary totožné vedení, divizové útvary mají vlastní odpovědnost a mohou fungovat téměř samostatně. Každý z nich je zaměřen na konkrétní produkt, službu či trh a má svou vlastní funkční strukturu. Především se rozděluje na čtyři oblasti – struktura produktová, geografická, zákaznická a procesní. (Schermerhorn, 2009)

Typ struktury	Zaměření	Příklad
Produktová	Vyrobené zboží nebo poskytnutá služba	<pre> graph TD GR[Generální ředitel] --> PV[Potravinářské výrobky] GR --> LD[Léky a drogerie] </pre>
Geografická	Místo činnosti	<pre> graph TD P[Prezident] --> AD[Asijská divize] P --> ED[Evropská divize] </pre>
Zákaznická	Obsluhovaný zákazník nebo klient	<pre> graph TD SA[Správce agentury] --> PM[Problémová mládež] SA --> S[Senioři] </pre>
Procesní	Činnosti součástí stejného procesu	<pre> graph TD MPK[Manažer prodeje katalogů] --> NP[Nákup produktů] MPK --> PO[Plnění objednávek] </pre>

Obrázek 11 Schéma divizní struktury Zdroj: Upraveno dle Schermerhorn, 2009

Menší samostatné útvary sebou přináší výhodu rychlejšího rozhodování a rychlejší reakce na měnící se situaci na trhu. Mají také prostor se více zaměřit na specifické oblasti trhu a orientovat se na produkty, které zákazníci opravdu chtějí. Manažeři jsou odpovědní za výsledky svých jednotek, snaží se je tedy motivovat k dosažení stanovených cílů. Jelikož každá divizní jednotka funguje takřka samostatně a její součástí jsou i nepostradatelná oddělení (finance, lidské zdroje,

marketing atd.), dochází zde k duplicitě činností a viditelnému zvýšení nákladů. Samostatný útvar může mít tendenci fungovat jako oddělená jednotka a může také vést k obtížné koordinaci činností a komunikaci napříč celou organizací. Jak již bylo zmíněno, nedostatečná komunikace napříč organizací vede k neefektivitě a případným konfliktům. (Galbraith, 2014)

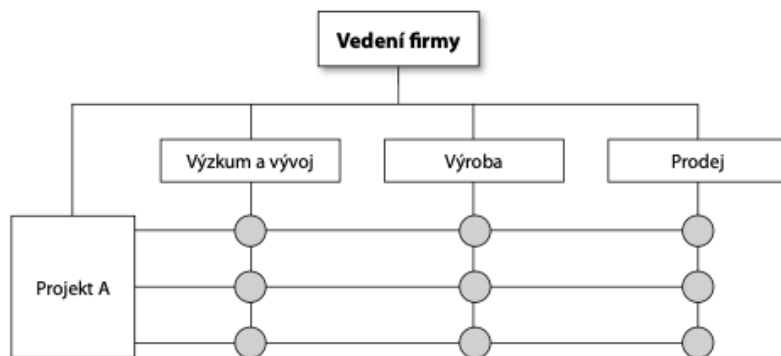


Poznámka: V – výzku a vývoj; O – obchod; Vý – výroba; Fi – finance.

Obrázek 12 Přechod od funkční k divizní struktuře Zdroj: Veber, 2009

2.2.3 Maticová struktura

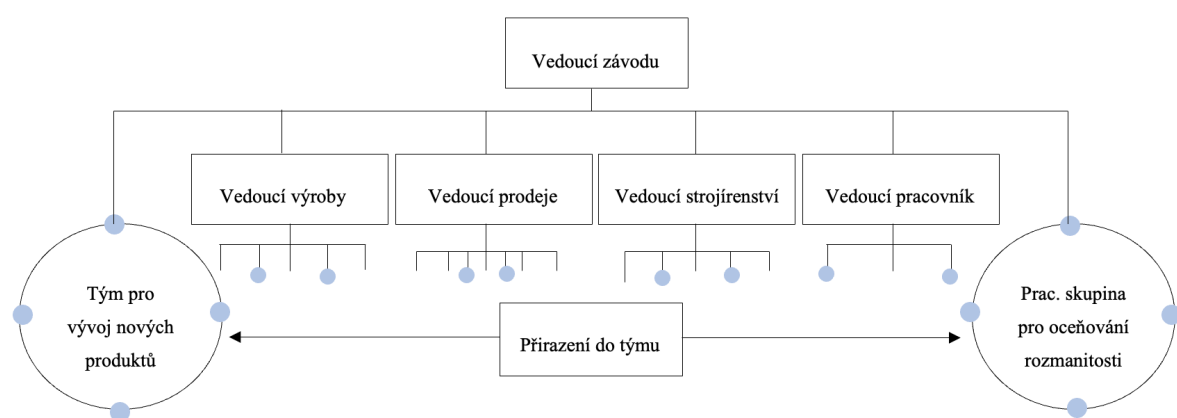
Tento typ organizační struktury představuje kombinaci funkční a divizní struktury. Jde o úsilí využít výhody a minimalizovat nevýhody každé z nich. Jsou zde stálé týmy prolínající se napříč funkcemi, které mají za úkol podporovat konkrétní produkty, projekty nebo programy. Pracovníci této struktury patří současně do alespoň dvou formálních skupin – funkční skupiny a produktového nebo programového týmu, což znamená, že se zpodobávají dvěma nadřízeným pracovníkům. Tento typ struktury se osvědčil v organizacích výroby, poradenství, bankovníctví, nemocnicích, ale také v nadnárodních korporacích, kde je kladen důraz na flexibilitu při řešení regionálních rozdílů. (Schermerhorn, 2009)



Obrázek 13 Schéma maticové struktury Zdroj: Veber, 2009

2.2.4 Týmová struktura

Vertikální struktury ustupují horizontálním, proto základem struktury jsou týmy. Organizace s týmovou strukturou fungují na principu využívání stálých i dočasných týmů k řešení nastalých problémů, pomoci při realizaci speciálních projektů, či při plnění každodenních úkolů. Hlavním cílem je rychlé svolání lidí s potřebnými zkušenostmi a znalostmi a intenzivní soustředění na daný problém. Jedná se o týmy multifunkční speciálně složené z členů z různých oblastí, kdy záměrem je zlomit funkční komín, aby se zefektivnily boční vztahy. Tyto týmy mohou fungovat permanentně, také ale můžou po vyřešení úkolu / projektu zaniknout. (Schermerhorn, 2009)



Obrázek 14 Schéma týmové struktury Zdroj: Vlastní tvorba dle Schermerhorn, 2009

2.3 Organizační dokumenty

Dokumentace v organizaci je pro její správné fungování naprosto nezbytná. Organizační dokumenty hrají v organizaci klíčovou roli pro její řízení a efektivní dosahování stanovených cílů. V papírové či digitální podobě uchovávají důležité informace, pomáhají optimalizovat pracovní procesy, usnadňovat komunikaci, udržovat transparentnost a zaznamenávat odpovědnost v organizaci. Také hrají důležitou roli v řízení lidských zdrojů. (Robbins, 2023) Provádění archivace je klíčové pro minimalizování rizika ztráty důležitých informací a pro uchování dokumentů.

2.3.1 Archivace dokumentů

Dle mezinárodní normy ISO 15489-1:2016 je archivace proces, kdy dochází k systematickému sběru, třídění, správě a ukládání dokumentů v organizaci. Ukládají se dokumenty, které již nejsou

součástí aktivního využívání, přesto jsou pro organizaci důležité. Určité druhy dokumentů jsou uchovávány z podstaty historické, administrativní, právní či pro pozdější využití. Archivace musí probíhat v souladu s předpisy a normami.

Klasifikace dokumentů

Do klasifikace dokumentů patří kategorizace dokumentů a učinění rozhodnutí, které dokumenty je zapotřebí uchovávat a které nikoli. Dokumenty se rozdělují podle typu, důležitosti a právní povinnosti. Rozhoduje se také o době, po kterou je nutné dokumenty archivovat. (Kennedy, 1998)

Archivační systém

Výběr druhu archivačního systému se odvíjí od velikosti organizace a také prioritizace podoby. Archivovat je možné v papírové či digitální podobě. Digitální archivování snižuje množství prostorů potřebných pro papírové dokumenty a usnadňuje vyhledávání a přístupnost. (Read, 2015)

Právní a regulatorní požadavky

Jak již bylo zmíněno, archivování je upravováno právními normami, které musí organizace respektovat a rozumět jim. Normy upravují různé lhůty pro uchovávání jednotlivých druhů dokumentů. Týkají se především finančních, účetních a daňových dokumentů, smluv a také GDPR dokumentů pro ochranu osobních údajů. (Kennedy, 1998)

Bezpečnost informací

Organizace musí zajistit bezpečnostní ochranu archivovaných informací. Dokumenty v papírové podobě musí být zajištěny před přístupem nepovolaných osob. Digitální dokumenty je zapotřebí zabezpečit heslem, šifrovat a také zálohovat, aby nedošlo ke ztrátě. (Read, 2015)

Likvidace

Po uplynutí povinné doby archivace je možné dané dokumenty zlikvidovat. Likvidace musí probíhat dle legislativních požadavků a dokumenty musí být zničeny, aby je nemohl později nikdo zneužít. Dokumenty v papírové podobě s citlivými informacemi se skartují. Pokud dokumenty neobsahují citlivé či osobní údaje, mohou být zrecyklovány. Dokumenty v elektronické podobě se

permanentně odstraní čili smažou, aby nebylo možné je obnovit. Další metodou pro citlivé dokumenty je šifrování či přepsání dat. (Read, 2015)

2.3.2 Druhy dokumentů

Organizace používají mnoho různých typů dokumentů, kdy každý z nich má svůj specifický účel a často bývá spjatý s určitou oblastí organizace. Organizační dokumenty se liší dle typu organizace, velikosti organizace a jejím zaměřením. Mezi základní druhy organizačních dokumentů však všeobecně patří:

Statutární dokumenty

Statutární dokumenty definují základní pravidla a fungování organizace. Upravují právní rámec a strukturu organizace. Obsahují zakladatelskou smlouvu či zakladatelskou listinu a dokumenty týkající se statutárních orgánů. U akciových společností se často používají stanovy. Tyto dokumenty určují základní podmínky pro vznik organizace. (Beatty, 2018) Stanovy také obsahují popis organizační struktury, upřesnění orgánů společnosti, jejich rozhodování a povinnosti. Stanovy upřesňují i pravidla pro rozdělení zisku. Mezi statutární dokumenty dále patří protokoly z valných hromad, zápisy o jmenování statutárních zástupců, licence, povolení, účetní závěrky a výroční zprávy. (Ferran, 2014)

Procesní dokumenty

Procesní dokumenty mají klíčovou roli v zaznamenávání komunikací a informací k jednotlivým činnostem či procedurám. Pomáhají udržovat procesy efektivní, jsou oporou pro nové zaměstnance, snižují chybovost a poskytují přesný přehled o procesech a zodpovědnosti k nim přiřazeným rolím. Vytvářejí se v rámci řízení a během pracovních procesů a postupů v organizaci. Jejich transparentnost umožňuje kontrolu s normami a díky nim je možné vyhodnotit efektivitu organizace. (Beatty, 2018) Mezi procesní dokumenty patří standardní operační postupy, protokoly o průběhu a výsledcích dané činnosti, návody a manuály, kontrolní seznamy a dokumenty shromažďující výsledky aktivit. Dále do této skupiny dokumentů patří také vnitřní pravidla stanovující postup určitých procesů a dokumenty popisující postupy pro dosažení stanovených cílů. Patří sem také finanční rozpočty, časový harmonogram, interní směrnice, faktury, objednávky a jiné obchodní dokumenty. (Harmon, 2014)

Právní dokumenty

Právní dokumenty zajišťují plnění právních požadavků v dané jurisdikci a chrání práva a zájmy organizace. Mezi právní dokumenty patří smlouvy spojené s fungováním organizace, jako jsou např. nájemní či kupní smlouva. Řadí se sem také dokumenty vyznačující práva a povinnosti jednotlivců či organizace. Jsou to dohody o mlčenlivosti, záruky a také právní stanoviska či soudní rozhodnutí. Správně nastavené právní dokumenty jsou klíčové pro prevenci před právními problémy a spory. (Harmon, 2014)

Interní dokumenty

Interní dokumenty jsou určeny pro použití v rámci organizace. Vztahují se především k vnitřním procesům. Obsahují analýzy a zápisy z jednání a vymezují dlouhodobé i krátkodobé cíle organizace, rozvoj, finanční interní politiku a personalistiku. (Cornelissen, 2017) Za finanční dokumenty se považují doklady se vztahem k finančnímu hospodaření organizace. Evidují se zde účetní knihy, kde se zaznamenávají transakce a finanční toky organizace. (Weygandt, 2022) Každá organizace také uchovává ve svých personálních složkách dokumenty týkající se svých zaměstnanců. Patří mezi ně doklady spojené s náborem zaměstnanců, pracovní smlouvy, hodnotící zprávy, dokumenty zaznamenávající výplaty a odměny, příručky, směrnice a další. (Robbins, 2023)

Externí dokumenty

Externí dokumenty se týkají interakce organizace s externími subjekty. Pod pojmem externí subjekt lze vidět dodavatele, zákazníky, média, veřejnost a státní orgány. Mezi externí dokumenty patří velké množství dokumentů. Lze zde nalézt smlouvy se zákazníky a dodavateli, obchodní korespondenci (i e-mailovou) s externími subjekty, marketingové materiály fyzické i elektronické, finanční dokumenty dostupné pro veřejnost, určité právní dokumenty, tiskové zprávy a dokumenty sloužící k udržování vztahů s veřejností a médii, externí žádosti o dotace a povolení, certifikáty o kvalitě a také obchodní korespondenci. Do tohoto druhu dokumentů patří také nabídky klientům a objednávky. (Cornelissen, 2017)

Bezpečnostní dokumenty

Bezpečnostní dokumenty jsou soubor postupů a plánů pro případ krizových situací a havárií, jako mohou být přírodní katastrofy a požár. Upravují také ale postupy a pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví. (Robbins, 2023)

Komunikační dokumenty

Mezi komunikační dokumenty patří každodenní e-mailová komunikace, která může být buď interní mezi kolegy a odděleními, nebo externími lidmi. Patří sem i záznamy z porad a plánování schůzek. (Robbins, 2023)

2.3.3 Požadavky na dokumenty

Požadavky na dokumenty se liší dle předmětu činnosti organizace a s tím spojených interních a právních regulací a povinnostech. Za obecné požadavky se však dají považovat následující:

Právní a regulatorní požadavky

Každá organizace musí klást důraz na to, aby byly její dokumenty v souladu s právními předpisy a regulacemi platnými v dané jurisdikci. Toto vyžaduje pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců zodpovědných za jejich správu. Neschopnost spravovat dokumenty dle předpisů může vést k sankcím. Mezi právními a regulatorními požadavky je např. ochrana citlivých informací, což představuje osobní ochranu dle GDPR, finanční údaje nebo data o duševním vlastnictví. (Richardson, 2012)

Interní požadavky

Mezi interní požadavky patří především přehledná správa a kategorizace dokumentů pro efektivní použití. Rozděleny mohou být dle účelu, typu, platnosti a dalších specifik. Součástí je i zaznamenávání nových verzí dokumentů, aby byly změny dohledatelné do minulosti. Je nezbytné stanovit přístupová práva, aby k dokumentům neměly přístup nepovolané osoby. (Saffady, 2021)

Bezpečnostní požadavky

Dle bezpečnostních požadavků musí být dokumenty chráněny před zneužitím, poškozením či ztrátě, a to jak ve fyzické podobě, tak i elektronické podobě. Bezpečnostní požadavky spadají i na

dokumenty, které se aktivně nepoužívají – musí být buď důkladně zničeny nebo archivovány s přístupem umožněným pouze pověřeným osobám. (Richardson, 2012)

Požadavky na přístupnost a efektivní správu

Aby mohly dokumenty sloužit efektivnímu chodu organizace, musí být zaměstnancům jednoduše přístupné. Pro tyto účely se organizace snaží sjednotit formáty pro lepší dostupnost a čitelnost a také lze využít specializovaný software pro správu dokumentů. (Saffady, 2021)

2.3.4 Podpisový řád

Podpisový řád je vnitřní předpis zajišťující ochranu společnosti při podepisování dokumentů a právních aktů. Určuje podmínky a postup při podpisu dokumentů tak, aby byly dokumenty podepsány pouze osobami k tomu pověřenými. Podpisový řád vymezuje seznam osob neboli zástupců organizace, kteří mají pravomoc podepisovat smlouvy, objednávky a další doklady spojené s chodem organizace. Dále vymezuje podmínky podpisu a specifika, kdy dokumenty určité povahy mohou vyžadovat podpis více osob či jiné podpisové limity. Určuje také formu podpisu – některé dokumenty mohou být podepsané elektronicky, jiné musí být podepsány fyzicky, nejlépe modrou barvou, aby nedošlo k záměně s tištěným podpisem. Některé dokumenty vyžadují fyzický podpis úředně ověřený. (Monks, 2011)

2.3.5 Proces tvorby organizačních dokumentů

Proces tvorby organizačních dokumentů se skládá z několika fází a musí mít jasně stanovený proces a schvalování. Klíčovým prvkem je zajištění úplnosti, správnosti a souladu s normami. (Saffady, 2021)

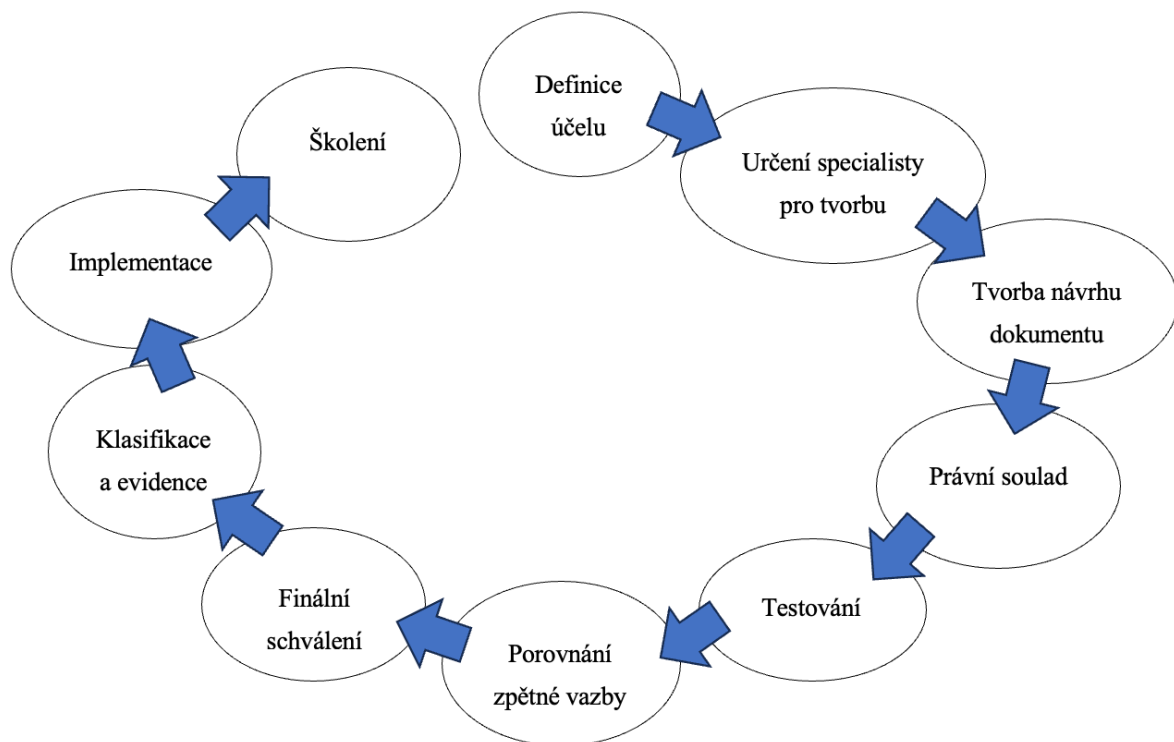
Prvním úkolem při tvorbě organizačního dokumentu je definování jeho účelu a cíle. Musí být tedy hned na začátku procesu jasné, pro jakou cílovou skupinu vzniká a čeho má jeho zavedení dosáhnout. Je důležité rozhodnout, zda dokument bude dlouhodobé či krátkodobé hodnoty. Po tomto kroku nastává určení klíčových osob, které mají za úkol poskytnutí vstupů do tvorby dokumentu. Těmito osobami mohou být např. manažeři, specialisté dané oblasti či právníci. Velmi důležité je zajištění souladu s právními předpisy a upřesnění, o jaký druh dokumentu se jedná – směrnice, pracovní pokyny, příručky a další. Revizi návrhu provádí často právník či specialista

oddělení. Jakmile je draft dokumentu hotový, nastává fáze testování, sběr zpětné vazby od zainteresovaných stran, úpravy a vylepšení. Finální formu dokumentu schvaluje pouze odpovědná osoba. Dokument musí být klasifikován a kvůli evidenci přiřazen do správné kategorie. Implementování nového dokumentu probíhá informováním zainteresovaných osob a jejich případným školením. Až po určitém čase a provedeném sledování lze zhodnotit, zda dokument splnil stanoveného cíle či nikoliv. (Read, 2015)

Životní cyklus dokumentu

Proces tvorby téměř kopíruje životní cyklus dokumentu.

- Vytvoření dokumentu – dokument v jakékoli formě – textový dokument, smlouva, zápis z porady, tabulka, e-mail a další.
- Revize a schválení – kontrola odborníky a schvalovací proces.
- Distribuce a používání – zpřístupnění dokumentu pro cílovou interní či externí skupinu. Dokument musí být zároveň evidován elektronicky či fyzicky na vhodném místě.
- Aktualizace – pokud to typ dokumentu vyžaduje, může být pravidelně aktualizován. Často se jedná o směrnice a dokumenty odkazující se na zákony nebo změny v organizaci. Aby byly dokumenty vždy v souladu s novými údaji, je zapotřebí jejich pravidelná revize.
- Archivace – jestliže pro vyřazený dokument platí pravidlo uchování, musí se archivovat.
- Skartace či zničení – poslední fáze dokumentu. (Saffady, 2021)



Obrázek 15 Životní cyklus dokumentu Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Shrnutí

V druhé kapitole bakalářské práce byla podrobněji rozepsána manažerská funkce organizování a vysvětleny jednotlivé druhy organizačních struktur. Dále bylo přiblíženo chápání dokumentace v organizaci. Bylo vysvětleno, k čemu dokumenty slouží, jaký je jejich životní cyklus a jaké jsou na ně požadavky. V další části práce bude vysvětlena tvorba dokumentů a jejich implementace. Po představení vybraného podniku se práce zaměří na porovnání poznatků z literatury se skutečností ve vybrané organizaci.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Organizace vybraná pro analýzu dokumentů v této bakalářské práci nechtěla být uvedena jménem, je na ní tedy odkazováno jako na společnost ABC. Její misí je být pro své klienty důvěryhodným a dlouhodobým partnerem. Svými odbornými znalostmi a osobitým přístupem chce pomáhat svým klientům růst a rozvíjet se. Její vizí je stát se globálním lídrem v poskytování poradenských služeb pro klienty hledající kvalitní služby. Jejím cílem je poskytovat lokální odbornost s globálním zázemím a zkušenostmi.

3.1 Historie

Společnost ABC je poradenská organizace typu akciová společnost s dlouholetou tradicí. Poradenské organizace všeobecně poskytují odborné poradenství a služby v konkrétních oblastech podnikání. Mohou se zaměřit na poskytování komplexního poradenství nebo pouze na specifickou službu pro mezinárodní či jen lokální klienty. Těmi jsou společnosti, které potřebují pomoci s interními činnostmi, optimalizací procesů a zlepšováním výkonnosti pro dosahování cílů. Fyzické osoby jsou klientem poradenských organizací jen málokdy z důvodu vysokých nákladů, které si často nemůžou fyzické osoby dovolit uhradit. Výjimkou zde můžou být jednorázová daňová přiznání fyzických osob či další jednorázové služby. Společnost ABC má za klienty organizace různých zaměření a velikostí. Klade velký důraz na rovné jednání a dobré vztahy.

Společnost ABC byla založena v roce 1993 jako malá poradenská firma v České republice a na Slovensku. Kvalita poskytovaných služeb, dobré vztahy a rozšiřování nabídky poskytovaných služeb přinášeli neustále nové klienty. Již od samotného počátku se společnost ABC zaměřuje na budování široké sítě spokojených klientů.

Růst společnosti umožnil získat nejen malé a střední, ale i velké a mezinárodní podniky mezi své klienty. Tímto se společnost ABC dostala do mezinárodního povědomí a v roce 2005 se obě pobočky staly součástí jedné z největší globální sítě poradenských firem na světě. Tato globální síť má kanceláře ve více než sto dvaceti zemích a zaměstnává přes šedesát tisíc lidí. Tento krok přinesl společnosti ABC mnoho mezinárodních klientů a nových zkušeností. Aby globální síť zajistila jednotné vystupování, vysokou kvalitu poskytovaných služeb, dodržování globálních pravidel a růst, organizuje pravidelné konference, školení a kontroly pro všechny členské kanceláře na

světě. Mezinárodní rozsah umožnil společnosti ABC v rozšíření rozhledu a služeb. Její vedení se správně zaměřuje na hledání nových příležitostí a nebojí se jich chopit.

3.2 Současnost

V současné době má společnost ABC pět kanceláří v České republice a jednu na Slovensku. V obou zemích vystupují samostatně, avšak vedení mají jednotné. Česká pobočka zaměstnává přes dvě stě padesát zaměstnanců a slovenská přibližně třicet zaměstnanců. Slovenská pobočka, která je podstatně menší, úzce spolupracuje s kolegy z České republiky. Tam jsou alokovaná oddělení společná pro obě země a velmi běžná je participace kolegů na společných projektech.

Společnost ABC je v současné době považována za jednu z dominantních poradenských organizací v České republice a její poskytované služby se rozrostly na outsourcing, poradenství a IT služby. V organizaci je kladen velký důraz na růst zisku, udržení kvality poskytovaných služeb a držení kroku s neustále se rozvíjícím trhem. Globální síť, jíž je společnost ABC součástí, firmě poskytuje vhled do business novinek v ostatních zemích a přináší tím inspiraci. Další velkou výhodou je možnost učit se od zahraničních profesionálů. Existují činnosti, které jsou v zahraničí ze zákona povinné, v České republice a na Slovensku však teprve v platnost přicházejí či jejich povinnost vznikne v blízké budoucnosti. Společnost ABC má možnost účastnit se konferencí, kde se daná problematika vysvětluje a být součástí mezinárodního týmu. Tímto dochází k přesunu profesionálních znalostí napříč globální organizací.

Narůstající počet poskytovaných služeb a nových klientů automaticky přináší organický interní růst společnosti. V posledních pár letech společnost ABC podstoupila hned několik akvizic a tím podstoupila i růst anorganický. Akvizice jsou plánované i v budoucnu.

3.3 Poskytované služby

Společnost ABC se soustředí na kvalitu svých poskytovaných služeb a neustálé rozšiřování nabídky.

3.3.1 Outsourcing

Outsourcing účetnictví

Komplexní vedení účetnictví je jednou z prvotních služeb poskytovaných společností ABC. Klient se může spolehnout na kompletní vedení účetní evidence, zpracování účetní závěrky a podkladů pro přiznání daně z příjmů pro právnické osoby. Kromě vedení účetnictví společnost ABC také nabízí účetní poradenství a převod účetnictví na IFRS pro společnosti, které mají povinnost vést účetnictví dle mezinárodních účetních standardů. Další velmi důležitou a klienty oceňovanou službou je dočasná náhrada účetního týmu. Nečekaný výpadek zaměstnanců se ve společnostech může stát kdykoli a společnost ABC je připravena poskytnout dočasnou náhradu a zajistit plynulost účetních služeb.

Outsourcing mezd

Společnost ABC má také dlouholetou tradici v poskytování služby mzdového outsourcingu. Svým klientům nabízí kompletní zpracování mezd, personální poradenství, zdanění fyzických osob a IT mzdové systémy.

Outsourcing IT

Outsourcing IT poskytuje svým klientům zabezpečení správy, zálohování dat a rozvoj infrastruktury. Součástí je i nepřetržitá podpora.

3.3.2 Poradenství

Daňové poradenství

V rámci daňového poradenství klient získá poradenství v oblasti DPH, zpracování daňových přiznání právnických osob, mezinárodní zdanění a průběžné daňové poradenství.

Transakční poradenství, due diligence

Transakční poradenství pomáhá se strukturalizací obchodu, správou firemních financí a zaměřuje se na dosažení daňové efektivity. Poskytuje také finanční a daňové due diligence.

Korporátní služby

Oddělení korporátních služeb poskytuje klientům širokou nabídku činností. Založí společnost na míru či prodá již ready-made společnost, poskytne sídlo společnosti, datovou schránku, korporátní

compliance, likvidaci společnosti či zrušení odštěpného závodu a také určité právní služby. Správu datové schránky často oceňují především zahraniční klienti, kteří nejsou do detailu srozuměni s českými zákony a českým jazykem.

Znalecké služby

Znalecké služby jsou jednou z nejvyhledávanějších služeb u společnosti ABC a tým odborníků se neustále rozrůstá. Díky svým zkušenostem je tým schopný poskytnout služby hned v několika oblastech:

- ocenění podniku, nehmotného a finančního majetku,
- ocenění nemovitostí,
- litigace, podpora při soudních sporech,
- poradenství při prodeji či koupi podniku,
- finanční modelování,
- oceňování pro účely IFRS a US GAAP,
- transfer pricing a další.

Management poradenství

Management poradenství pomáhá klientům dosáhnout růstu a zlepšit jejich firemní procesy.

ESG

ESG je jednou z nejnověji poskytovanou službou společnosti ABC. Je to zkratka tří faktorů – životní prostředí, sociální odpovědnost a řízení. Díky globální síti měli odborníci zaměřující se na tuto problematiku možnost získat mnoho vzácných informací a zkušeností od kolegů ze zahraničí. ESG bude v České republice teprve vcházet v platnost a pouze pro společnosti určité velikosti či zaměření. Mnoho společností má už nyní zájem o přípravy.

3.3.3 IT služby

V rámci IT služeb společnost ABC poskytuje mzdové, personální a docházkové systémy, podnikové aplikace, ERP a HCM systémy.

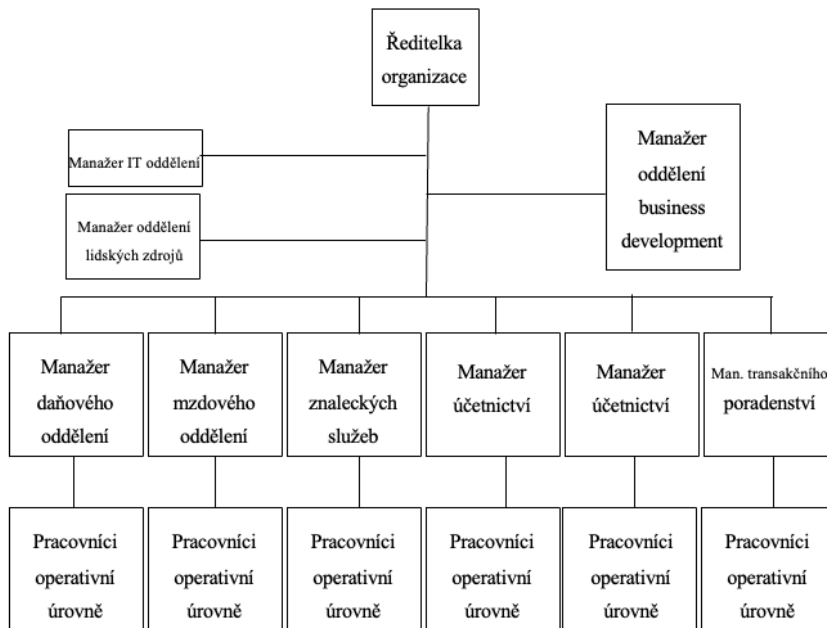
3.4 Organizační struktura

Společnost ABC je součástí globální sítě, každá organizace je však v dané zemi nezávislá a má svého vlastního majitele. Globální síť vyžaduje, aby společnost ABC dodržovala určitá pravidla a chování, které síť zastává. Jednou z nejdůležitějších částí je kontrola nezávislosti poskytovaných služeb u každého klienta, aby nedocházelo ke konfliktům a vypovězení smluv. Globální síť si velmi zakládá na dobré pověsti, transparentnosti, dlouhodobých klientských vztazích a vysoké kvalitě poskytovaných služeb. Nedodržení pravidel se trestá vysokými pokutami.

3.4.1 Organizační struktura

Jak je vidět na obrázku č. 13, organizační struktura je divizní, jelikož je rozdělena do samostatných segmentů. V čele organizace stojí managing partnerka společnosti a aktivně společnost řídí. Týmy zaměřující se na jednotlivá oddělení mají strukturu funkční. Nalezneme zde oddělení pro každý typ poskytované služby a pak sdílená oddělení, jako jsou oddělení lidských zdrojů, business development, IT, finance, prodej a compliance.

Slovenskou společnost řídí její místní managing partner, zásadní rozhodnutí jsou však stále zodpovědností managing partnerky celé organizace. Tato pobočka využívá služeb sdílených oddělení z České republiky.



Obrázek 16 Organizační struktura společnosti ABC Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Hierarchie pravomoci

Top management

V čele organizace stojí managing partnerka, která má na starosti strategické plánování, učinění klíčových rozhodnutí (např. akvizice) a určitý stupeň kontroly středního managementu.

Střední management

Střední management představují manažeři jednotlivých oddělení. Ti mají na starosti implementaci strategií a zajištění, že bude v rámci oddělení dosaženo stanovených cílů. Zajišťují koordinaci úkolů, každodenní řízení a kontrolu. Je spojovým komunikačním článkem mezi top managementem a pracovníky operativní úrovně.

Operativní úroveň

Operativní úroveň představují zaměstnanci odpovědní za vykonávání každodenních úkolů a cílů. Jsou to pracovníci zajišťující podporu procesů, řízení správy zdrojů, dodržování firemních pravidel a další.

3.4.3 Komunikační a vztahové kanály

Komunikace ve společnosti ABC je postavena na základě respektu a slušného chování. Prostředí je velmi přátelské, pracovníci se zásadně oslovují jménem a tykají si.

Vertikální komunikace

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými probíhá na bázi pravidelných meetingů a reportingů.

Horizontální komunikace

Komunikace napříč některými odděleními probíhá na základě pravidelných meetingů.

3.5 Shrnutí

Ve třetí kapitole byla představena společnost ABC, která je předmětem analýzy této bakalářské práce. Vhledem do historie je vidět velký pokrok společnosti a naznačuje potenciál do budoucnosti. V této kapitole byly dále představeny všechny poskytované služby, byla vymezena její organizační struktura, hierarchie pravomoci a komunikační kanály. Následující kapitola bakalářské práce je zaměřena již na jednotlivé dokumenty společnosti ABC.

4 ANALÝZA DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI ABC

Společnost ABC je samostatná organizace s vlastní organizační strukturou. Kvůli účasti v globální organizaci musí dodržovat určitá pravidla ve struktuře i v evidenci dokumentů. Cílem analýzy dokumentů společnosti ABC je zjistit, jakým způsobem jsou dokumenty vytvářeny, schvalovány a evidovány, aby bylo možné vyhodnotit jejich efektivitu a vliv na chod organizace.

4.1 Analýza organizační struktury

Organizační struktura ve společnosti ABC je fungující a efektivně postavená. Vedoucí každého oddělení má odpovědnost za výsledky svých podřízených a jejich kontrolu. Každý zaměstnanec má jasně vymezené úkoly a odpovědnost za ně. Velikost organizace umožňuje nastavení pravidelných setkání s ředitelkou organizace, která tím má přehled nad situací v celé organizaci. Toto nastavení umožňuje odhalit nedostatky a problémy hned v začátcích a podstoupit nápravné kroky. Pravidelná setkání jsou dále zaměřena na nápady pro růst organizace. Každé oddělení má za úkol přicházet s nápady, jak získat více klientů a zlepšit proces poskytovaných služeb. Této části se týká i zavádění nových dokumentů. Nápad na nový dokument je na pravidelném setkání přednesen ředitelce organizace. Pokud je nápad schválen, odpovědnost za vytvoření a správnost dokumentu náleží vedoucímu oddělení. Finální podobu dokumentu po pozitivní zpětné vazbě následně schvaluje ředitelka organizace.

Oddělení Business Development je oddělením, které nedisponuje vlastním vedoucím pracovníkem. Tuto funkci zde zastává přímo ředitelka organizace. Business Development obsahuje marketing, prodej a veškeré administrativní úkoly spojené s tvorbou nabídek a evidencí potenciálních klientů. Jedná se tedy spíše o administrativní činnosti než aktivní vyhledávání nových klientů. Prodej je zde založen pouze na dobrém jméně, referencích, marketingu a dobrých vztazích vedoucích s klienty.

Jednotlivá odborná oddělení ve společnosti kooperují v rámci aktivního cross-sellingu neboli rozšiřování služeb u již stávajících klientů. Nedostatečná komunikace probíhá mezi odbornými a pomocnými týmy jako jsou finance či Business Development. Odborné týmy se zaměřují na růst svých služeb na úkor pomalejší evidence.

4.2 Analýza dokumentů

Společnost ABC má zaměstnance česky mluvící, organizační dokumenty týkající se zaměstnanců společnosti jsou tedy vedeny v českém jazyce. Dokumenty týkající se globální sítě a zahraničních klientů jsou vedené v anglickém jazyce.

4.2.1 Statutární dokumenty

Statutární dokumenty upravující fungování společnosti jsou ve shodě s požadavky dle literatury. Stanovy obsahují základní náležitosti jako je název a sídlo organizace, vyměření předmětu činnosti, jmenování statutárních orgánů, jejich povinnosti a další důležité údaje. Ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin jsou volně dohledatelné stanovy společnosti, účetní závěrky, notářské zápisy, informace o struktuře společnosti, zprávy auditora a další povinné dokumenty. Informace upravující vlastnictví společnosti jsou dohledatelné v Evidenci skutečných majitelů.

Součástí statutárních dokumentů je podpisový řád. Společnost ABC má jasně vymezená pravidla podpisu pro jednotlivé druhy dokumentů a vždy se klade důraz na kontrolu více očí. Nabídky zasílané klientům se zpravidla nepodepisují, výjimkou jsou veřejná výběrová řízení. Pokud to pravidla umožňují, dokumenty potřebné k participaci výběrového řízení podepisuje manažer dané zakázky. Dokumenty potřebné podpis ředitelky společnosti musí obsahovat parafu manažera zakázky, která zaručuje správnost dokumentů. V případě tvorby smlouvy je postup podobný. Draft se připravuje za pomoci manažerů oddělení, kterých se dané smluvené služby týkají. Smlouva musí obsahovat parafu každého vedoucího oddělení figurujícího v dokumentu. Ředitelka společnosti podepisuje draft smlouvy či již podepsanou smlouvu klientem jako poslední.

4.2.2 Procesní dokumenty

Společnost ABC eviduje velké množství procesních dokumentů popisujících pracovní postupy. Jednotlivá oddělení evidují manuály pro snížení chybovosti, protokoly i kontrolní seznamy. Kontrolní seznamy jsou většinou vedeny v elektronické podobě a využívají program DocuSign. Mezi procesními dokumenty jsou evidovány i dokumenty spojené s globální sítí upravující určité pracovní postupy, manuály a kontrolní seznamy. Všechny dokumenty spojené s globální sítí jsou v anglickém jazyce a elektronické podobě. Ukládají se v oddělení Business Development, které má

se zahraničními kanceláři nejbližší spolupráci. Některé dokumenty jsou příliš profesionální a těžce srozumitelné. Pro jejich pochopení je vyžadováno rozsáhlé školení, které globální síť sestaví pro zajištění správnosti vyplnění a pochopení dokumentů.

Interní směrnice jsou ve společnosti ABC evidovány v elektronické podobě a pro zaměstnance neustále přístupné v ERP systému. Elektronická evidence umožňuje přehled nad jejich aktuálností a zajišťuje pravidelné podpisy zaměstnanců. Směrnice jsou napsané přehledně a srozumitelně v českém jazyce. Zde jsou evidovány směrnice pro všechny zaměstnance a dále směrnice týkající se jednotlivých oddělení, jako např. personální směrnice, finanční, administrativní, IT a kybernetická bezpečnost, dodržování kvality, compliance a další specifické směrnice. Každý zaměstnanec má ročně na podpis cca deset až patnáct směrnic. Toto číslo se může navýšit u vedoucích pozic.

Finanční dokumenty obsahující bližší informace o hospodaření firmy jsou evidovány ve finančním oddělení s omezeným přístupem.

Dokumenty spojené s obchodní činností jsou evidovány v elektronické podobě v ERP systému. Každý dodavatel či odběratel má v systému založenou svou kartu, na níž jsou vloženy základní informace, faktury, objednávky, kontakty a komunikace. Do stejné složky jsou vloženy i skeny fyzických dokumentů. Společnost vede přes tisíc tři sta aktivních klientských karet.

4.2.3 Interní dokumenty

Interní dokumenty týkající se zaměstnanců eviduje personální oddělení. Velké množství dokumentů je vedeno ve fyzické podobě a jsou uloženy v uzamykatelných prostorách. Dokumenty v elektronické podobě jsou zaheslovány. Tyto dokumenty obsahují pracovní smlouvy, osobní údaje zaměstnanců, informace o platech, zdravotní dokumenty a další důležité informace. Přístupné jsou dokumenty výhradně zaměstnancům z oddělení lidských zdrojů.

Mezi interní dokumenty patří i zápisy z některých jednání. Nejdůležitější meeting každého měsíce je management meeting, který poskytuje zápis vytvořený automaticky přes chytrou aplikaci. Přístupný je pouze vedoucím oddělení a účastníkům meetingu.

Společnost ABC dále vede dokumenty týkající se rozvoje společnosti. Obsahují misi a vizi organizace a představení krátkodobých i dlouhodobých cílů.

4.2.4 Jiné dokumenty

Mezi jiné dokumenty společnosti ABC patří externí a právní dokumenty.

Externí dokumenty jsou ty, které jsou v kontaktu s externím prostředím. Smlouvy se zákazníky a dodavateli jsou vedené v českém či anglickém jazyce a stejně jako faktury jsou uloženy na kartách klientů v ERP systému. Jejich správnost zaručuje právní oddělení a vedoucí zainteresovaného oddělení. Za jejich správné uložení odpovídá finanční oddělení či Business Development oddělení.

Mezi externí dokumenty dále patří marketingové dokumenty a dokumenty týkající se prodejního procesu. Marketingové oddělení se podílí na přípravě nabídek v podobě prezentací a zajišťuje, že veškerá komunikace se zákazníky má korporátní podobu. Množství vytvořených nabídek je různorodé, avšak v průměru je jich vedeno cca patnáct týdně. Evidují se v ERP systému na kartě klienta společně s příslušnou komunikací.

Mezi právní dokumenty patří smlouvy týkající se přímo společností ABC. Nájemní smlouva a kupní smlouvy, popř. smlouvy týkající se akvizic, jsou zabezpečeny ve fyzické i elektronické podobě pro přístup pouze kompetentním osobám. Správnost těchto dokumentů zabezpečuje interní právní oddělení.

V evidenci právních dokumentů jsou k nalezení i dohody o mlčenlivosti. Jejich výskyt není běžný, jelikož mlčenlivost upravuje i klasická klientská smlouva.

4.3 Mapování dokumentového toku – životnost dokumentu

Ve společnosti ABC nedochází k časté tvorbě nových organizačních dokumentů. Vzhledem k povaze podnikání se společnost zaměřuje na to, aby již stávající dokumenty obsahovaly platné zákonné informace a docházelo k jejich pravidelné aktualizaci. Častá tvorba nových dokumentů se provádí v kanceláři globální sítě a pobočky jsou zodpovědné pouze za jejich implementaci.

Jako příklad zde lze uvést případovou studii na tvorbu nového dokumentu z oddělení Business Development.

4.3.1 Zjištění potřeby

Oddělení Business Development odpovídá za několik kroků týkajících se obchodního postupu. Jelikož je společnost ABC součástí globální sítě, nastává zde povinnost kontroly nezávislosti, aby nedocházelo ke konfliktu zájmů s ostatními kanceláři. Tento krok musí být podstoupen ještě před zasláním nabídky potenciálnímu klientovi, aby v případě konfliktu zájmů nemuselo dojít ke stažení nabídky. Kontrola konfliktu musí být zaevidována a nedodržení tohoto kroku je ošetřeno vysokou pokutou. Po kontrole následuje příprava a evidence nabídky pro potenciálního klienta a sledování postupu. V případě přijetí nabídky klientem dochází k přípravě návrhu smlouvy a kontrole příjmů klienta proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Všechny tyto kroky musí být elektronicky evidovány v systému. Po podepsání smlouvy oběma stranami dochází k otevření projektu, což je poslední krok procesu.

Jelikož komunikaci s potenciálním klientem vede manažer daného oddělení, docházelo k nedostatečné informovanosti Business Development zaměstnanců a tím k nedostatečné kontrole. Zde byla identifikována potřeba zavedení dokumentu pro zefektivnění pracovního postupu a lepší evidenci podstoupených kroků.

4.3.2 Tvorba

Tvorby návrhu dokumentu se ujali specialisté z oddělení Business Development. Dokument byl vytvářen v elektronické podobě. Po prvním testování byla identifikována nedostatečná znalost v oblasti ERP systému i plánování procesů a bylo nutno využít znalostí a zkušeností specialistů z daných oddělení. Druhé testování odhalilo funkčnost ERP systému, avšak nedostatečné propojení jednotlivých kroků v procesu. Tento problém se nedařilo vyřešit z důvodu nedostatečného pochopení problematiky kontroly nezávislosti. Nastalo několik kol úprav a kontroly zpětné vazby až do okamžiku, kdy byly jednotlivé kroky s ERP systémem propojeny.

4.3.3 Schvalování

Po přípravě draftu dokumentu nastává finální kontrola právního oddělení a následně schválení ředitelky organizace. V případě zjištění nesrovnalostí se dokument vrací zpět týmu zodpovědnému za tvorbu, který má za úkol nesrovnalosti napravit. Ředitelka společnosti pro tyto případy stanovuje termíny nápravy, aby zabezpečila zdárné ukončení procesu tvorby organizačního dokumentu. V organizaci se zaznamenává malé množství návratnosti, jelikož přímý nadřízený zaměstnanec nebo ředitelka organizace má možnost průběžné kontroly a v případě potřeby může okamžitě zasáhnout.

4.3.4 Implementace

O blízkých změnách je cílová skupina včas informována a ve většině případů i v předstihu zaškolená. V tomto případě se cílová skupina oddělení Business Developmentu přímo podílela na jeho tvorbě. Dokument je po finálním schválení zaevidován mezi dokumenty stejné kategorie a kompetentním osobám je přidělen přístup. Evidence dokumentů pro oddělení podporující chod celé organizace má jednotné podmínky. Specializovaná oddělení mají však pravidla vlastní a využívají svá vlastní úložiště, a z toho důvodu je proces nejednoznačný a nepřehledný. Dokumenty se nečíslují a typ názvu dokumentů také není jednotný.

Většina dokumentů vytvořených globální organizací se eviduje na interní platformě přístupné pobočkám z celého světa. Notifikace o vložení nového dokumentu se zobrazí pouze po přihlášení do zmíněné platformy – bohužel, notifikace nejsou spárované s e-mailovou adresou. Z tohoto důvodu dochází k přehlédnutí nově vytvořených globálních dokumentů. V případech, kdy se jedná o dokumenty důležité povahy, implementaci předchází představení dokumentu přes Teams hovor a cílové skupině zaměstnanců je poskytnuto školení. Za správnost dokumentů je zodpovědný tým globální kanceláře, avšak za správné zaškolení cílové skupiny a správnou evidenci dokumentu má zodpovědnost společnost ABC.

4.3.5 Životnost dokumentu

Životnost dokumentu je rozdílná dle typu dokumentu a období, po které je dokument pro společnost relevantní. U určitých dokumentů je doba jejich životnosti upravena zákonem. Smlouvy a právní dokumenty bývají ohraničené jejich platností. U všech typů dokumentů však platí, že musí

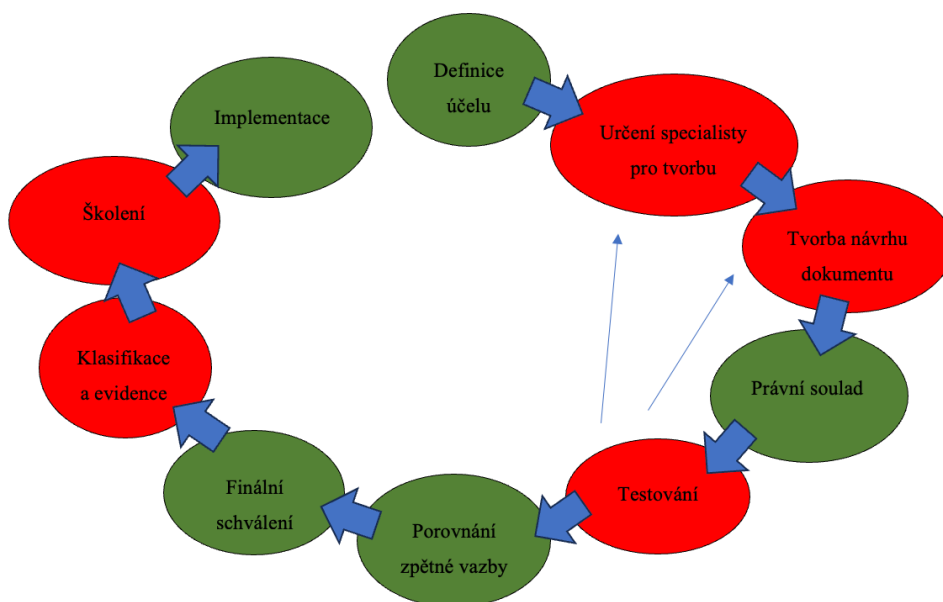
být pravidelně aktualizované. Aktualizaci dokumentů týkajících se jednotlivých oddělení mají na starosti vedoucí pracovníci a stejně tak ohlídání jejich platnosti. Společnost ABC má dle zjištěných informací v evidenci již neplatné dokumenty, ale v minimální míře. Jedná se především o interní dokumenty, tudíž riziko konfliktu se zákonem je zde minimální.

4.3.6 Zánik

Zánik fyzických dokumentů ve společnosti ABC probíhá po uplynutí zákonné lhůty skartací, u elektronických dokumentů výmazem. Za správnost zániku dokumentů mají odpovědnost vedoucí pracovníci

4.3.7 Výsledky komparace vůči literatuře

Na obrázku č. 17 lze vidět jednotlivé kroky tvorby dokumentu. Zelená barva vyznačuje soulad s literaturou, červená barva vyznačuje rozpor. Lze vidět špatné určení specialisty pro tvorbu dokumentu. Tento krok je zásadní a vyplývá z něj, že nedostatečné informace a znalosti vrací po fázi testování draft dokumentu téměř na začátek. Ve společnosti ABC dále dochází k nedostatkům ve fázi evidence dokumentace a následném školení.



Obrázek 17 Tvorba dokumentu ve společnosti ABC Zdroj: Vlastní zpracování









4.4 Vyhodnocení řízení interních dokumentů

Řízení interních dokumentů ve společnosti ABC má určité nedostatky. Dle tabulky č. 1 lze vidět, že společnost ABC má obecně největší problém s evidencí dokumentů a nejvíce nedostatků lze vidět u dokumentů procesních. Největší důraz klade společnost na statutární dokumenty, které vychází ze zákona.

Při implementaci nového dokumentu dochází v některých oddělení k nedostatečné informovanosti a zaškolení zaměstnanců. Problém nastává v evidenci, kde není jednotný systém. To způsobuje nepřehlednost, která může vést ke ztrátě dokumentu či k jeho nedostatečné aktualizaci. Evidence probíhá jednotlivě pro oddělení, a ne pro organizaci jako celek.

V porovnání s literaturou vede společnost ABC dostatečné množství interních dokumentů pro zabezpečení chodu organizace. Na základě řízených pohovorů bylo zjištěno, že některé procesy v manuálech chybí a noví zaměstnanci se je učí pouze od svých kolegů.

Tabulka 1 Vyhodnocení řízení interních dokumentů Zdroj: Vlastní zpracování

	Srozumitelnost	Přehlednost	Jednoznačnost	Evidence	Úplnost problematiky	V souladu s právními předpisy	Relativní stabilita platnosti	Provázanost s ostatními organizačními dokumenty
Statutární dokumenty								
Procesní dokumenty								
Interní dokumenty								
Ostatní dokumenty								

4.5 Shrnutí

Kapitola č. 4 je soustředěna na analýzu společnosti ABC. Po analýze organizační struktury se soustředí na jednotlivé typy dokumentů vyskytujících se ve společnosti, kde u každého typu analyzuje jeho důvod existence a způsob evidence. Na případové studii dokumentu z oddělení Business Development byl vysvětlen proces tvorby a implementace dokumentu. V poslední části kapitoly bylo zpracováno vyhodnocení analýzy, které poslouží jako podklad pro komparaci s literaturou v kapitole páté.

5 ZÁVĚRY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Ve čtvrté kapitole zaměřující se na analýzu organizační struktury a dokumentů společnosti ABC byly zaznamenány rozdíly oproti poznatkům z literatury. Tato kapitola se zaměří na jejich popis a doporučení na vylepšení.

5.1 Vyhodnocení organizační struktury ve společnosti ABC

Organizační struktura společnosti ABC je sestavena přehledně a srozumitelně. Vymezuje hierarchii jednotlivých oddělení a určení pracovních vztahů jejich členů. Zaměstnanci mají přiřazené úkoly a míru odpovědnosti za ně. Rozdělení kompetencí umožňuje aktivní rozvoj jednotlivých oddělení. Nedostatek v organizační struktuře je viděn v podobě chybějícího business development manažera, který by byl přítomen, vedl oddělení jako celek a měl dostatek času na sjednocení a automatizování postupů. Firma se snaží růst nabízením nových služeb a akvizicemi nových společností, je zde však absolutně nevyužita pozice prodejního manažera, který by se aktivně věnoval vyhledávání nových klientů. Vedoucím oddělení by tím odpadla práce s přípravou a kontrolou nabídek, konzultací s potenciálními klienty a popř. přípravou smlouvy. Měli by více času věnovat se odborným záležitostem ve svých odděleních.

5.2 Vyhodnocení analýzy dokumentů ve společnosti ABC a návrhy na zlepšení

Jak bylo uvedeno ve čtvrté kapitole, dokumenty jsou ve společnosti ABC vedeny v papírové i elektronické podobě. Nebyl zaznamenán nedostatek potřebných dokumentů – sledovaná společnost se sama aktivně snaží zefektivnit pracovní proces a nastalé nedostatky co nejdříve odstranit. Tvorbu nových dokumentů také podporuje snaha o inovaci a zefektivnění postupů.

Nedostatek byl zaznamenán ve srozumitelnosti dokumentů. Té napomáhá stanovená struktura dokumentu a dodržování formátování, které by mělo být ve všech dokumentech stejné. Důležité je rozdělovat problematiku do podkapitol a soustředit se na menší úseky textu. V procesních a ostatních dokumentech byly zaznamenány dlouhá souvětí a nedostatečné využití zvýrazněného textu. Tučné písmo či kurzíva zvýrazňuje důležité informace a kratší věty snižují riziko nesprávného pochopení textu. Jazyk musí být srozumitelný pro všechny příjemce a pokud jsou použity odborné termíny, je nezbytné jejich vysvětlení. Klíčové aspekty pro sepsání

srozumitelných dokumentů je možné získat na odborném školení, které by mohlo pomoci při tvorbě dokumentů ve všech oddělení a mělo by být zařazeno do procesů.

Další nedostatek analýza odhalila v přehlednosti dokumentů. V organizaci ABC je možné zlepšit přehlednost uspořádáním a strukturováním dokumentů tak, aby byly snadno dostupné a použitelné pro všechny zaměstnance, kteří je ke svému výkonu potřebují. Základem je ukládání dokumentů do kategorií a podkategorií podle svého typu a účelu. U všech dokumentů se musí dbát na jednotné formátování, které napomáhá větší srozumitelnosti textu. Pro zajištění dostatečného řízení dokumentace je zapotřebí implementovat následující:

- **Jednoznačný název dokumentu** – název musí jasně popisovat obsah dokumentu a organizace musí určit standardizovaná pravidla pro názvy.
- **Číslo dokumentu** – napomáhá při jeho třídění či vyhledávání.
- **Verze dokumentu** – pro přehlednost dokumentace je zapotřebí rozlišovat, zda se jedná o původní verzi dokumentu či upravenou verzi. Tímto způsobem je možné sledovat, jakými změnami v čase dokument prošel a jak se např. upravily pracovní procesy.
- **Datum vydání či účinnosti** – každý dokument by měl obsahovat datum vydání, popř. datum účinnosti.
- **Jméno zpracovatele dokumentu** – dokumenty by měly obsahovat jména osob, které dokument připravily či se na tvorbě dokumentu podílely. V případě nejasností musí být možné identifikovat, koho požádat o vysvětlení.
- **Schvalovatel dokumentu** – aby byl dokument oficiálně platný, musí obsahovat podpis osoby zodpovědné za schválení dokumentu. Většinou to bývá osoba působící ve vedení organizace či oddělení, jehož se daný dokument týká. Musí se vždy ověřit, zda schvalovatel má k tomuto úkonu právo.
- **Přílohy** – v dokumentu by měly být zaznamenány všechny přílohy související s danou problematikou.

V přílohách č. 1 a 2 této práce lze vidět bakalantkou vytvořený návrh dokumentu.

Na evidenci a správu papírové dokumentace je ve sledované společnosti kladen velký důraz a pro jejich archivaci je vyčleněný dostatečný prostor. Společnost ABC má snahu pravidelně kontrolovat dokumenty a skartovat, případně zničit již nepoužívané dokumenty po jejich povinné době

archivace. V analýze byl odhalen nefungující systém evidence dokumentů, který je způsoben především nejednotným postupem správy dokumentů pro celou společnost. Jelikož se společnost ABC snaží vést většinu dokumentů v elektronické podobě a jejím cílem je růst, je zapotřebí tento nedostatek vyřešit. Společnost ABC by měla stanovit pravidla pro jednotné označování dokumentů, jako je přesný typ názvů, nejlépe i číslování dokumentů, a následně ukládání dokumentů. Dále by měla zajistit společné úložiště pro všechna oddělení, které umožní zlepšení přehlednosti při hledání dokumentů a tím předejde případné ztrátě. Toto úložiště by mělo být chráněno ještě dalším způsobem před ztrátou dat a kyberútoky. S růstem množství klientů a s tím spojeným množstvím dokumentů není možné mít dlouhodobě efektivní orientaci v nepřehledném systému. Analýza dokumentů společnosti ABC ukázala provázanost s jinými organizačními dokumenty, což napomáhá efektivnosti procesů a zajišťuje právní stabilitu.

Poslední nedostatky analýza zaznamenala v oblasti úplnosti problematiky, kdy některé postupy nejsou zaznamenány písemně, ale jsou předávány na základě zkušeností z kolegy na kolegu. Problém zde nastává v momentu nenadálého odchodu zaměstnance, který nestihne informace předat dál, či nedostatečným předání informací. Pro předejití této situaci je zapotřebí zaznamenávat veškeré informace potřebné k zajištění správného chodu organizace a udržení správných procesů.

5.3 Vyhodnocení analýzy životnosti dokumentů

Společnost ABC vede pravidelné schůzky zaměřující se na rozvoj organizace a jejích pracovních postupů.

Implementace určitých organizačních dokumentů dodržuje popsany postup v předešlé kapitole. Existují však dokumenty, které se zavádějí nově a při jejich vzniku nelze čerpat z předešlých zkušeností, jako například u již zmíněného dokumentu z oddělení Business Development. Společnost ABC disponuje profesionály v oblasti management poradenství a ERP systémy, jejichž znalosti jsou nevyužité. Spolupráce více oddělení může přinést cenné informace potřebné pro tvorbu dokumentu.

Při implementaci dokumentů dochází k nedostatečné komunikaci směrem k cílovým skupinám, které by o případných změnách měly být informovány včas a zajistit jim potřebná školení.

Společnost ABC má vymezená pravidla podpisu pro jednotlivé druhy dokumentů, kde se klade důraz na kontrolu více očí. Některé dokumenty vyžadují před podpisem ředitelky kontrolu a parafu pouze vedoucího oddělení, kterého se dokument týká, jiné dokumenty vyžadují parafu i manažerů připravujících dokument k podpisu.

5.4 Shrnutí

Vyhodnocení analýzy organizační struktury společnosti ABC a jejích dokumentů bylo ve většině bodech kladné. Organizační struktura má přehledné rozložení jednotlivých oddělení a odpovědnosti za stanovené úkoly jsou přehledně přiřazené. V části organizačních dokumentů byly zaznamenány dílčí nedostatky ve čtyřech oblastech z celkem osmi sledovaných – srozumitelnost, přehlednost, evidence a úplnost problematiky. Nejvíce nedostatků je zaznamenáno u procesních dokumentů, kde jsou k nalezení nedostatky ve všech čtyřech zmíněných oblastech. V závěru kapitoly jsou stanoveny návrhy na nápravu nedostatků.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza organizačních dokumentů a jejich implementace ve vybrané organizaci. Práce byla rozdělena do dvou částí a celkem obsahuje pět kapitol. První kapitola v teoretické části vysvětlila základní pojmy a fungování organizace. Druhá kapitola vymezuje dva organizační nástroje, které jsou důležitým základem pro fungování organizace. Jsou jimi stanovení plánů a určení organizační struktury. Ve třetí kapitole byla představena společnost ABC, která působí v poradenském odvětví a patří mezi dominantní poradenské firmy v České republice. Na dané společnosti byly aplikovány poznatky z teoretické části a ve čtvrté kapitole byla provedena analýza organizačních dokumentů.

Výsledky analýzy ukázaly nesoulad skutečného stavu s poznatky z literatury a jsou k nalezení v kapitole páté. Na jejím základě byly zjištěny dílčí nedostatky v části evidence dokumentů, jejich přehlednosti a srozumitelnosti. Určité nesrovnalosti jsou k nalezení i při tvorbě dokumentace.

Společnost ABC vede bezpečnou evidenci, avšak s nedostatečnou správou dokumentů. Základem je také srozumitelnost dokumentů, aby byly dokumenty srozumitelné nejen pro jejich autora, ale také pro jejich příjemce. Jejich obsah musí být jednoznačný, aby přesně plnil daný účel dokumentu. Provázanost s ostatními organizačními dokumenty zajišťuje právní stabilitu organizace. Takto nastavený přístup společnosti ABC nevede k dlouhodobé funkčnosti a jak již bylo zmíněno, správná evidence a ukládání dokumentů je stěžejní pro efektivní fungování organizace a prevence potenciálních právních problémů.

Při tvorbě nové dokumentace dochází k nedostatkům v části sestavení zodpovědného týmu za tvorbu dokumentu. Nedostatečná kvalifikace a zkušenosti jednotlivců zpomaluje celý proces tvorby a vrací ji na předešlé kroky. Společnost ABC má přímo ve své organizaci oddělení zabývající se sestavením procesů ve společnostech a chytrý ERP systém, který umožňuje některé dokumenty automatizovat. Tento potenciál je nevyužitý a bakalantka doporučuje zařadit specialisty z vhodných oddělení do tvorby dokumentu hned v začátcích procesu. Pozitivním krokem při tvorbě dokumentu je aktivní dohled nadřízených pracovníků, který umožňuje zachytit nedostatky v brzkých fázích.

Druhý nedostatek byl zjištěn v oblasti evidence dokumentů. Ve společnosti ABC chybí sjednocený systém evidence dokumentů, což znemožňuje efektivní přehled, rychlý přístup a nechrání dokumenty před ztrátou. Je zapotřebí, aby se nastavil jednotný postup. Společnost by měla využívat jednotné úložiště, kde je možné evidovat dokumenty celé organizace na tomto jednom místě. Dokumenty musí mít přesně stanovené názvy dle jednotlivých typů a bakalantka navrhuje třídění dokumentů dle jejich důležitosti. Lepší přehlednost umožní rychlé vyhledávání dokumentů a jejich aktualizaci, což je základem pro předejití potenciálních právních nesrovnalostí. Na aktualizaci a správnou evidenci klade velký důraz i globální síť, jíž je společnost ABC součástí. Nedodržení stanovených pravidel může vést až k vyloučení z globální sítě.

V dnešní době je přístupných hned několik moderních nástrojů pro řízení, ať už cloudové úložiště velké kapacity umožňující jednotnou správu či přímo systémy pro centralizovanou správu dokumentů. Jelikož se společnost ABC snaží přejít k ekologické formě dokumentů, tedy vést je v elektronické podobě, využití správného systému může vést k velkému pokroku při evidenci a správě organizačních dokumentů.

Závěrem lze konstatovat, že společnost ABC je za daných podmínek schopna prosperovat, ale pro její růst je zapotřebí zefektivnit proces prodeje, provázat určité kroky a úkoly jednotlivých oddělení a zaměřit se na přehlednější evidenci dokumentů. Společnost ABC si stanovila jako svůj cíl růst organizace, pro který jsou tyto kroky stěžejní. Nesrovnalosti a kroky nutné podstoupit k dosažení tohoto cíle jsou určené, cíl práce byl tímto naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KREITNER, Robert a Charlene CASSIDY, 2012. *Management*. Cengage Learning. ISBN 978-1111221362.
2. MCGRATH, Rita, 2014. *Management's Three Eras: A Brief History* [online]. [cit. 2024-10-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
3. VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
4. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
5. ZALEZNIK, Abraham, 2024. *Harvard Business Review: Managers and Leaders: Are They Different?* [online]. [cit. 2024-10-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
6. ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. COLLINS, Jim, 2001. *Good to Great*. Harper Business. ISBN 0-06-662099-6.
8. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management: A Global Prospective*. McFraw-Hill. ISBN 978-0070260171.
9. ČERMÁK, Miroslav, 2020. *Jaké jsou základní manažerské funkce* [online]. [cit. 2024-10-17]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/jake-jsou-zakladni-manazerske-funkce/>
10. PS Works s. r. o. *SMART* [online]. [cit. 2024-10-20]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/smart/>
11. VEBER, Jaromír a & kol., 2009. *Management - Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita* [online]. 2. aktualizované vydání 978-80-7261-200-0. Management Press [cit. 2024-10-20]. ISBN 978-80-7261-200-0. Dostupné z: <https://publi.cz/download/publication/753?online=1>

12. ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 2023. *Organizational behavior*. 19. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-747464-6.
13. DESSLER, Gary, 2016. *Human Resource Management*. 15. Pearson. ISBN 978-0134235455.
14. COVEY, Stephen R. a Sean COVEY, 2020. *The 7 Habits of Highly Effective People: Guided Journal: (Goals Journal, Self Improvement Book)*. Anniversary edition. New York: FranklinCovey. ISBN 978-1642503173.
15. PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.
16. SCHERMERHORN, John R., 2009. *Management*. 10. John Wiley. ISBN 9780470577226.
17. HILL, Charles W. L. a Steven L. MCSHANE, 2006. *Principles of Management*. McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0073530123.
18. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER, 2017. *Management*. 13. Pearson India. ISBN 978-9332585874.
19. DRUCKER, Peter F., 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business. ISBN 9780887306150.
20. LEWIS, James P., 2011. *Project planning scheduling & control*. 5. McGraw Hill. ISBN 978-0-07-174653-3.
21. GALBRAITH, Jay R., 2014. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. 3. Jossey-Bass. ISBN 978-1118409954.
22. KENNEDY, Jay a Cheryl SCHAUDER, 1998. *Records Management: A Guide to Corporate Record Keeping*. 2. Longman. ISBN 978-0582810075.
23. READ, Judith a Mary Lea GINN, 2015. *Records Management*. 10. Cengage Learning. ISBN 978-1305119161.

24. GEORGE, Michael L., David ROWLANDS, Mark PRICE a John MAXEY, 2004. *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed*. McGraw-Hill. ISBN 978-0071441193.
25. MONKS, Robert A. G. a Nell MINOW, 2011. *Corporate Governance*. 5. Wiley. ISBN 978-0470972595.
26. VOM BROCKE, Jan a Michael ROSEMANN, 2014. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems (International Handbooks on Information Systems)*. 2nd ed. 2015. Springer. ISBN 978-3642450990.
27. RICHARDSON, CRM Blake a John CZARNECKI, 2012. *Records Management For Dummies*. For Dummies. ISBN 978-1118388082.
28. BEATTY, Jeffrey, Susan SAMUELSON a Patricia ABRIL, 2018. *Business Law and the Legal Environment, Standard Edition*. 8th Edition. Cengage Learning. ISBN 978-1337404532.
29. FERRAN, Eilis a Look Chan HO, 2014. *Principles of Corporate Finance Law*. 2nd Edition. Oxford University Press. ISBN 978-0199671359.
30. HARMON, Paul, 2014. *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals (The MK/OMG Press)*. 3rd Edition. Morgan Kaufmann. ISBN 978-0128003879.
31. WEYGANDT, Jerry J. a Paul D. KIMMEL, 2022. *Financial Accounting with International Financial Reporting Standards*. 5. Wiley. ISBN 978-1119787051.
32. CORNELISSEN, Joep P., 2017. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5. SAGE Publications. ISBN 978-1473953703.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Návrh titulní stránky u organizačních dokumentů

Logo společnosti

Název dokumentu:	
Název společnosti:	
Evidenční číslo dokumentu:	
Datum vydání dokumentu:	
Datum účinnosti dokumentu:	
Zpracoval/a:	
Schválil/a:	

Kapitola 1

Kapitola 2

Podkapitola 2.1

Podkapitola 2.1.1

Datum a místo

Jméno zpracovatele zřetelně napsané

Podpis zpracovatele

Příloha č. 2 – Návrh zadní strany dokumentu – změnový list

Logo společnosti

Název dokumentu:	
Evidenční číslo dokumentu:	
Datum změny dokumentu:	
Datum účinnosti dokumentu:	
Zpracoval/a:	
Schválil/a:	

Název kapitoly, v jejíž části došlo ke změně

Podkapitola – přehledně popsané změny

Datum a místo

Jméno zpracovatele zřetelně napsané

Podpis zpracovatele