

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT ECONOMY

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FIRMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ELENA SVOBODOVÁ

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Svobodová Elena, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny organizační struktury firmy

v anglickém jazyce:

Proposal of change company organization structure

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DRUCKER, P. F. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

PITRA, Z. Příprava a provádění organizačních změn. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-1.

URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Kocman

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Koch

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Elena Svobodová

Bytem: Foltýnova 17, 635 00 Brno

Narozen/a (datum a místo): 9.7.1983 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta Podnikatelská

se sídlem Kolejní 4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph. D., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

I. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh změny organizační struktury firmy

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Tomáš Heralecký

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 3
- elektronické formě – počet exemplářů 2

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užit, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: 20.5.2008

.....
Nabyvatel

Bc. Elena Svobodová
Autor

Anotace

Cílem této diplomové práce je navrhnout novou organizační strukturu ve výrobním podniku, zaměřit se hlavně na jednotlivé organizační složky a specifikovat cíle, které by měly být touto restrukturalizací dosaženy. Návrh změny organizační struktury je proveden na základě analýzy současné situace společnosti, dále dle poskytnutých informací a interních materiálů od zaměstnanců a vedení firmy. V rámci diplomové práce jsem navrhla novou organizační strukturu, která má pro podnik znamenat zlepšení efektivnosti jeho chodu, což znamená snížení nákladů a zvýšení produktivity.

Annotation

The aim of this diploma thesis is to suggest new organization structure in the industry company, the main is to focus on individual organization components and to specify goals, which would be achieved by this restructure. The proposal of new enterprise organization structure is made on basics of analysis of present situation in company, provided information and internal sources from employees and Management Company. In scope of this diploma thesis I suggested new organization structure, which faces to improve of its efficiency – decreasing of costs and increasing of productivity.

Klíčová slova

Organizování, organizační struktura, pravomoc, odpovědnost, organizační změna, konsolidace, SWOT analýza, Porterova analýza.

Keywords

Organizing, Organizational structure, Competence, Responsibility, Organizational change, Consolidation, SWOT analyse, Porter analyse.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

SVOBODOVÁ, E. *Návrh změny organizační struktury firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 116 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 112/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

podpis

Poděkování

Tímto děkuji Ing. Tomáši Heraleckému za odborné vedení, zaměstnancům společnosti XX, s.r.o. za odborné podněty, publikace, poskytnuté informace a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíle a metodika	13
3	Principy organizování a typy organizačních struktur	15
3.1	Princip organizování	15
3.1.1	Základní pojmy a proces organizování.....	18
3.1.2	Organizace v tržním a sociálním prostředí	19
3.1.3	Dlouhodobé cíle organizace.....	20
3.1.4	Principy pravomoci a delegování	22
3.2	Organizační struktury	25
3.2.1	Proces tvorby organizačních struktur	26
3.2.2	Typy organizačních struktur	29
3.3	Faktory ovlivňující vhodný výběr organizační struktury	37
3.3.1	Vnitřní faktory	38
3.3.2	Vnější faktory	38
3.4	Důvody pro provedení organizační změny.....	39
3.4.1	Vnitřní vývoj společnosti.....	40
3.4.2	Vnější podněty	41
3.4.3	Modely organizační změny.....	42
3.4.4	Učící se organizace	43
3.5	Plánování organizační změny	45
3.5.1	Cíle organizační změny	46
3.5.2	Cíle strategické, taktické a operativní.....	47
3.5.3	Postup provedení organizační změny	48
3.6	Projekt organizační změny.....	49
3.6.1	Účastníci projektu organizační změny.....	51
3.6.2	Rizika projektu organizačních změn.....	53
4	Analýza problému a současné situace	55
4.1	Analýza společnosti	55
4.1.1	Obecné informace	55
4.1.2	Předmět podnikání	55

4.1.3	Výrobní program.....	56
4.2	Analýza okolí společnosti.....	58
4.2.1	Analýza obecného okolí.....	58
4.2.2	SWOT analýza.....	60
4.2.3	Porterova analýza.....	62
4.3	Současný stav a jeho nedostatky.....	65
4.3.1	Charakteristika prostředí společnosti.....	65
4.3.2	Současná organizační struktura	67
5	Návrh změny organizační struktury.....	70
5.1	Důvody a cíle změny organizační struktury	70
5.2	Řešitelský tým a harmonogram organizačních změn	71
5.3	Projekt změny organizační struktury	72
5.4	Návrh nové organizační struktury.....	74
5.4.1	Zásady útvárové organizace.....	76
5.4.2	Zásady dělby činnosti	76
5.4.3	Působnost útvarů.....	76
5.4.4	Organizační členění	77
5.4.5	Útvary a oddělení v přímé podřízenosti výkonného ředitele	78
5.5	Návrh krátkodobých a střednědobých úkolů	84
5.5.1	Krátkodobé úkoly	84
5.5.2	Střednědobé a strategické úkoly	85
5.6	Předpokládaný vývoj společnosti	87
5.7	Ekonomické zhodnocení.....	91
5.7.1	Náklady spojené s novou organizační strukturou	91
5.7.2	Přínosy spojené s organizačními změnami.....	93
5.7.3	Shrnutí.....	93
6	Závěr	95
7	Seznam použité literatury	97
8	Seznam příloh	100
9	Seznam obrazových příloh.....	101
10	Seznam tabulek	102
11	Přílohy.....	103

1 Úvod

To co se v dnešní době prezentuje jako „jediná správná organizace“ se již několikrát změnilo, a hledání jediné správné organizace stále pokračovalo a pokračuje dodnes. Jako první se otázkou podnikové organizační struktury začal kolem přelomu století ve Francii zabývat Henri Fayol (1841–1925), tehdy byl šéf uhelné společnosti, která se ale nacházela v naprostém chaosu. Také ve spojených státech byli praktičtí manažeři, kteří se začali přibližně ve stejnou dobu o organizaci zajímat: John J. Rockefeller st., J. P. Morgan a hlavně A. Carnegie, jehož dílo si dodnes zaslouží pozornost, a který zanechal pro další vývoj nejtrvalejší stopy. O několik let později aplikoval E. Root organizační teorii na armádu Spojených států, a shodou okolností bylo, že Root byl tehdy Carnegieho právním poradcem. V téže době G. Siemens (1839–1901) použil organizačních principů svého přítele H. Fayola k záchraně rychle upadající společnosti Siemens Electric Company, kterou založil jeho bratranec W. Siemens. Z těchto informací lze říci, že nutnost organizační struktury v těchto počátečních letech rozhodně nebyla každému úplně jasná. W. Taylor byl v tomto ohledu úplně mimo, protože až do své smrti mluvil o „vlastnících a jejich pomocnících“. A na stejných principech, tedy na neexistenci organizační struktury, se snažil také H. Ford (1863–1947) řídit organizaci, která byla velmi dlouho největším světovým výrobním podnikem.

Až první světová válka jasně všem ukázala potřebu formální organizační struktury, a ukázala také, že Faylova funkční struktura tou jedinou správnou organizací není. Po první světové válce nejprve P. Du Pont (1870–1954), a po něm A. Sloan, vymysleli decentralizaci. A nyní, v posledních několika letech, jsme dospěli k vyhlášení „týmu“ jako jediné správné organizace prakticky pro všechno.

V dnešní době by nám už ovšem mělo být jasné, že nic takového, jako je jediná správná organizace, neexistuje. Existují pouze různé organizace, z nichž každá má evidentní přednosti, omezení a konkrétní možnosti použití. Je zcela zřejmé, že organizace není žádnou absolutní kategorií. Je to nástroj sloužící ke zproduktivnění společné práce všech zúčastněných lidí. V tomto smyslu pak každá konkrétní organizační struktura odpovídá určitým úkolům, za určitých podmínek a v určité době. Velmi často se mluví o „pádu hierarchie“, ale v instituci jakéhokoliv typu musí

existovat určitá nejvyšší autorita, tedy nějaký „šéf“, který přijímá finální rozhodnutí a počítá s tím, že se jimi budou ostatní lidé řídit. Jiné situace, které nastanou v téže instituci, vyžadují dále velmi důkladné zvážení. Jiné zase vyžadují týmovou spolupráci, atd. Teorie organizace je založena na tom, že instituce jsou homogenní, a že by se tudíž celý podnik měl organizovat stejným způsobem. Je však nezbytné, aby v každé instituci, pravděpodobně i ve Fayolově „typickém výrobním podniku“, vedle sebe existovala celá řada rozdílných organizačních struktur. Organizace jako celek by měla být průhledná, je nutné, aby lidé znali a chápali organizační strukturu uvnitř podniku, a v níž mají pracovat. Zní to na jednu stranu jako samozřejmost, ale není tomu tak, až příliš často se tento princip ve většině organizací porušuje. Logickým principem je i to, že každá osoba v organizaci by měla mít jen jednoho „pána“. Je tedy praktické, mít co nejméně úrovní, to znamená vytvořit co „nejplošší“ organizaci už jen z důvodu, že jak nám říká informační teorie „každý přenos zdvojnásobí šum a sníží obsah zprávy na polovinu“. [7]

Ve vztahu k organizacím se lze občas setkat se dvěma názory. Dle prvního platí, že podaří-li se vytvořit dobré organizační uspořádání, bude organizace úspěšně fungovat bez ohledu na to, jací lidé v ní budou pracovat. Druhý je založen na představě, že úspěch či výkonnost organizací závisí především na osobách, které v nich pracují. Podaří-li se organizaci získat dobré zaměstnance, budou pracovat dobře bez ohledu na to, v jakém organizačním uspořádání budou působit. Tak jako je pro úspěch podniku nezbytně dobré vedení, tak stejně se úspěšný management neobejde bez dobré organizace.

Organizace může podporovat motivaci, osobní odpovědnost, kreativitu, vzájemnou spolupráci i rychlou komunikaci. Ale stejně tak se může stát zdrojem nepružnosti, prosazování osobních zájmů a vzájemné rivality. Ve špatně vytvořeném organizačním uspořádání výkonnost klesá, v extrémním případě může být pro podnik dokonce obtížné si své pracovníky udržet. Organizace je tedy prostředkem, s jehož pomocí má být dosaženo určitého cíle. Organizační uspořádání firem i dalších institucí patří obecně k natolik důležitým předpokladům jejich výkonnosti, že jeho význam bývá přiřazován k základním ekonomickým zdrojům. Tvorba účelné organizace, správné vymezení pracovních míst, jejich vztahů a vzájemných pravomocí, i jejich účelné seskupení do větších organizačních jednotek patří k základním úkolům každé společnosti. [25]

2 Cíle a metodika

Cílem mé diplomové práce je seznámení se s problematikou organizování jako celku, detailněji jsou v práci popsány základní pojmy a principy organizování, či jak se vyvíjí organizace v tržním a sociálním prostředí. Je zde uvedeno několik principů pravomoci a delegování, bez kterých by rozhodně žádná společnost nemohla dobře fungovat, jelikož delegování je zejména v dnešní době stále více využíváno při rozdělování pracovních úkolů v podniku, a následné přenášení odpovědnosti manažera – vedoucího pracovníka na své podřízené zaměstnance.

Dále jsou v diplomové práci uvedeny konkrétní typy organizačních struktur aplikovaných v různých podnicích, kde jsou charakterizovány, jak jejich výhody, tak i jejich nevýhody. Každou organizační strukturu je vhodné aplikovat do jiného typu podniku, a také lze aplikovat kombinované organizační struktury, kde je možné využít charakteristik z více typů struktur podle potřeby pro podnik.

Při výběru vhodné organizační struktury je nutné brát v úvahu i faktory ovlivňující samotný výběr, jedná se o vnitřní a vnější faktory. Ve své práci dále seznamuji čtenáře s přípravou a plánováním organizačních změn, jsou zde uvedeny konkrétní postupy jak organizační změnu provádět, a v poslední části teoretických východisek je popsán nástin projektu organizační změny, kde jsou charakterizovány jak účastníci, podílející se na změnách v organizační struktuře, tak jsou zde uvedena nejčastější rizika, která mohou nastat při konkrétním zavádění projektu změny organizačního uspořádání podniku.

Na základě analýz a zjištěných požadavků je potřeba navrhnout takovou organizační strukturu, která bude pro podnik nejefektivnější z hlediska použitých nákladů, časového trvání organizačních změn ale i budoucích přínosů, jak pro celou společnost tak i pro jednotlivá oddělení společnosti a její zaměstnance. Je tedy nutné provést detailní analýzu současného stavu podniku, zde se zaměřit zejména na stávající organizační strukturu a na její slabá místa ve všech odděleních společnosti, dále si zde definovat konkrétní cíle, kterých chce společnost tímto novým návrhem změny organizační struktury dosáhnout, a v neposlední řadě tyto vytyčené cíle také následně a řádně dosledovat z hlediska efektivnosti celého procesu organizační změny.

V praktické části diplomové práce je potřeba zjistit, kterou organizační strukturu by bylo nejvhodnější aplikovat v tomto typu podniku, tedy konkrétně navrzení a následná aplikace vhodné organizační struktury do výrobního podniku. Zde je velmi důležitým krokem již zmíněné zaměření se na současnou organizační strukturu, hlavní soustředění celého procesu organizační změny směřovat na nedostatky a nejčastější problémy spojené s původní organizační strukturou, a zaměřit se i na aktuální situaci v jednotlivých úsecích pracovníků THP. Na základě zjištěných informací dále provádět změny v organizační struktuře, resp. navrzení nového organizačního uspořádání pro společnost, a tím tak zlepšit nejen chod celého podniku, ale i pracovní vztahy mezi managementem a zaměstnanci společnosti.

V poslední části diplomové práce je nejdůležitější zhodnotit ekonomické přínosy pro společnost, což je bezesporu neodmyslitelná část celého procesu organizační změny. A to jak z hlediska použitých nákladů při projektu změny organizační struktury, tak i budoucích přínosů, které touto změnou organizační struktury může společnost do následujících let získat.

3 Principy organizování a typy organizačních struktur

3.1 Princip organizování

Management by měl usilovat o dosažení co nejvyšší úrovně konkurenceschopnosti firmy, což je hlavní důvod podnikatelských úspěchů a cílů, ke kterým směřuje každý podnikatelský subjekt. Podnikatelské úspěchy jsou výsledkem přístupu představitelů jejího managementu k určité podnikatelské příležitosti, vznikající v prostředí, ve kterém působí. Postupy kterými jsou existující zdroje firmy soustředěny na získání vznikající příležitosti, jsou obecně označovány jako organizování. Je to jedna ze základních složek procesu managementu, který je považován za proces plánování, organizování, kontroly a řízení firemních zdrojů, také správného vedení lidí, kteří pracují s těmito zdroji.

Organizování je spojeno s vytvářením určitých skupin pracovníků, nositelů určitých plánovaných úkolů, a tím jsou do vnitřního prostředí vnášeny potřebné pracovní a komunikační vazby mezi nimi. Organizační struktura podporuje výkon podnikatelských aktivit firmy jako celku, je nástrojem jejího managementu, a smysl organizační struktury charakterizuje nalézt co nejlepší uspořádání nositelů podnikatelského chování firmy, aby její postup k vytyčeným strategickým cílům byl efektivní a smysluplný.

Teorie organizování podnikatelských aktivit byla součástí klasické teorie managementu, jehož zakladatelem je již výše zmíněný Henry Fayol. A dodnes je citováno jeho 14 základních principů managementu. Poprvé byly tyto principy zveřejněny zhruba před 80 lety, ale ani dnes neztratily nic ze své aktuálnosti. Jejich interpretace se dnes přece jen trochu odlišuje od interpretace zásad v době jejich vzniku.

Čtrnáct základních principů managementu dle Henryho Fayola:

1. *Dělbá práce* – pracovní specializace jednotlivce je podmínkou jeho vyšší pracovní výkonnosti.
2. *Autorita* – právo manažera vydávat příkazy svým zaměstnancům a vyžadovat po nich jejich přesné a včasné splnění.

3. *Disciplína* – tzn. respektování organizačních pravidel všemi pracovníky v organizaci.
4. *Jedno příkazovací místo* – každý pracovník je přímo podřízen pouze jedinému nadřízenému, která je oprávněn vyžadovat plnění příkazů.
5. *Jednota vedení* – úsilí všech manažerů musí být vedeno jednotící myšlenkou dosažení cílů organizace a jeho orientaci vymezuje nejvýše postavený manažer v organizaci.
6. *Subordinace zájmů* – individuální zájmy každého pracovníka musí být při plnění pracovních úkolů podřízeny vyšším zájmům organizace jako celku.
7. *Odměna* – pracovník musí hned zpočátku vědět jak bude za svůj pracovní výkon odměňován a jaké podmínky jsou s odměnou spojeny.
8. *Centralizace* – všechny rozhodovací pravomoci managementu musí být soustředěny do jednoho místa v zájmu účelné koordinace pracovních činností v organizaci.
9. *Hierarchie v řízení* – musí být jednoznačně vymezeno kdo je komu podřízen či nadřízen.
10. *Pořádek* – vše potřebné pro výkon pracovních činností musí být vždy na určeném místě a včas plně k dispozici.
11. *Rovnost* – stejná příležitost pro každého pracovníka dosáhnout úspěchu díky výsledkům svého pracovního úsilí.
12. *Stabilita programu* – změny ve vedení organizace nesmí vyvolat změny ve strategické orientaci jejich činností.
13. *Iniciativa* – základem úspěchu jednotlivce a organizace je aktivní samostatný přístup každého pracovníka k plnění uložených pracovních úkolů.
14. *Sounáležitost* – asi nejlépe charakterizováno heslem Dumasových mušketýrů: „Jeden za všechny, a všichni za jednoho!“. [18]

Dle Weihricha a Koontze je uváděna celá řada principů, vztahujících se k organizování, což i dokresluje proces organizování a i to, jak by měla vypadat efektivní organizační struktura podniku. Tyto principy nám však vymezují způsob uvažování, který je při organizování velmi dobře aplikovatelný. Organizační principy jsou:

- *Účel organizování* – tzn. vytváření smysluplných cílů a přispění k efektivnosti společnosti.
- *Princip jednoty cílů* – jednotlivci mají možnost přispívat k dosažení podnikových cílů.
- *Princip organizační efektivnosti* – organizační struktura je neefektivnější tehdy, když se vynaloží co nejmenší množství nákladů.
- *Důvod organizování* – hlavním důvodem je dělba práce a omezení rozpětí managementu.
- *Princip rozpětí managementu* – v každé manažerské pozici existuje omezení počtu osob, které manažer může pod sebou efektivně řídit
- *Pravomoc* – je to článek organizační struktury, který ji dělá funkční. Pomáhá manažerovi v tom, aby mohl volně jednat a vytvářet prostředí pro jednotlivé aktivity.
- *Princip jednoznačného přiřazení* – čím je ve firmě jasnější linie pravomoci vedoucí od vrcholové pozice managementu k podřízené pozici, tím je jasnější odpovědnost za rozhodování a tím je komunikace ve firmě efektivnější.
- *Princip delegování dle očekávaných výsledků* – pravomoc delegovaná jednotlivým manažerům by měla být adekvátní jejich schopnostem dosáhnout očekávaných výsledků.
- *Princip absolutní odpovědnosti* – podřízení jsou odpovědní za svoji práci svému nadřízenému, a ten je plně zodpovědný za jejich činnosti.
- *Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti* – odpovědnost za činnost by neměla být větší ani menší než delegovaná pravomoc.
- *Princip jednoty vedení* – jednotlivci by se měli řídit jen dle jednoho nadřízeného, tím nebudou vznikat problémy a tím větší je pocit odpovědnosti za dosahované výsledky.
- *Princip úrovně pravomoci* – udržování zamýšlené delegace vyžaduje, aby byla jednotlivými manažery v rámci pravomoci uskutečňována veškerá příslušná rozhodnutí, a ne aby byla postupována na vyšší organizační úroveň.

Obr. viz. Příloha 1: 11-1: Působení tří základních principů organizování.

Další principy jako seskupování činností v organizaci, princip funkcionální definice (tzv. definování očekávaných výsledků), proces organizování, princip vyváženosti organizační struktury, princip pružnosti a princip usnadnění vedení zde není nutné podrobněji rozebírat, jelikož všechny tyto principy jsou důležité v oblasti tvorby organizačních struktur a je třeba se jich držet.

3.1.1 Základní pojmy a proces organizování

Organizace je jakési sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle. Podstatnou charakteristikou organizace je cílovost jejího působení, a není-li tato podmínka plněna, nemůže být sdružení považováno za organizaci. Právě cíle organizace jsou v jejím okolí a má-li organizace podnikatelské cíle, pak prostorem pro jejich dosažení je trh, či trhy, na kterých se snaží nabízené produkty uplatnit. Existence organizace je podmíněna její interakcí s okolím, když toto okolí je nejen místem, kam organizace směřují své cíle, ale je také místem, kde lze nalézt vhodné prostředky pro obnovu, doplňování a rozšiřování vlastních zdrojů.

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky či její části. Organizování je také založeno na využití výhod společenské dělby práce, a to především formou vhodné specializace a sdružování činností. Dále zde hraje důležitou roli koordinace potřebných činností a lidí, jejich vzájemné sladění toho co provádějí, a vymežit pravomoc a odpovědnost lidí zúčastněných v organizačních procesech.

Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Ty by měly odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů. Zároveň mají vytvářet podmínky pro spokojenost a motivaci k dosažení kladných výsledků společné práce. Na proces organizování a tvorbu organizačních struktur jsou kladeny určité požadavky. Lze je shrnout, dle názoru amerického odborníka Ernesta Daleho, který se nazývá *OSKAR*. Je to zkratka řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny. Jsou to:

1. **O** – **objectives** (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

2. **S – specialization** (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
3. **C – coordination** (koordinace), tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
4. **A – authority** (pravomoc), tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,
5. **R – responsibility** (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek. [26]

Při tvorbě a fungování organizace se uvažují i další požadavky na organizační struktury, které jsou závislé zejména na specifických situacích. Jedná se o respektování „zásady jediného zodpovědného vedoucího“, přiměřená pružnost, hospodárnost fungování, inovační úroveň a možnost snadných rozvojových změn, přiměřená autonomnost a podnikavost, účelné řídicí rozpětí, vhodná míra centralizace pravomoci a zodpovědnosti pro určité činnosti, snadná kontrolovatelnost a stabilita vůči personálním změnám. Každý z těchto procesů vyjádřených zkratkou OSCAR, a každý ze zmíněných doplňkových požadavků vyžaduje bezesporu stanovení přiměřené míry jejich realizace.

3.1.2 Organizace v tržním a sociálním prostředí

Vnitřní uspořádání organizace i vzájemné (horizontální a vertikální) vztahy mezi jejími členy jsou vždy ovlivněny prostředím, tržním a sociálním rámcem, ve kterém se organizace nachází, kde působí. Je-li ekonomická činnost organizace v hromadné výrobě zásobující relativně neměnný trh, opírá-li se její výroba o standardizovanou technologii a velké počty nepřiliš kvalifikovaných zaměstnanců, bude její vnitřní koordinace založena převážně na vertikální koordinaci, tedy na direktivním řízení, podrobném plánování, kontrole a specializaci. Takto založená organizace umožní využít úspor z rozsahu výroby a dosáhnout tak, i s méně kvalifikovanými pracovníky, vysoké produkce.

Na druhé straně organizace, která bude působit v prostředí charakterizovaném rychlými tržními změnami, či bude svoji produkci dodávat na výrazně diferenciovaný trh, na trh vyžadující inovace a trvalé vyhledávání nových příležitostí, bude její uspořádání využívat mnohem spontánnější horizontální koordinaci opírající se spíše o

obecná pravidla. Zatímco první uspořádání odpovídá organizaci založené na „vědeckém řízení“, druhá je založena na řízení spočívajícím v širším delegování rozhodovacích pravomocí. Organizační uspořádání odpovídající druhé situaci bude pravděpodobně využívat týmové motivace než individuální, odměňování bude založeno spíše na dosaženém výkonu než jen úsilí. Toto organizační uspořádání ale bude znamenat vyšší časové náklady na komunikaci, povede současně k úsporám v oblasti prosazování příkazů, kontroly a vnitřního výkaznictví i k úsporám nákladů spojeným s omezením dlouhých rozhodovacích cest. Pro vedení organizace bude znamenat potřebu větší důvěry v podřízené, jednající na základě vlastních znalostí a zkušeností, ale i sankční omezení a kritiku vůči netradičnímu provádění úkolů.

Na uspořádání organizace a organizační chování nepůsobí jen trhy samotné, ne nichž společnosti působí. Jsou ovlivněny daleko širším podnikovým rámcem. Řízení založené na důvěře a obecných pravidlech má menší naději na úspěch v prostředí, kde některé instituce nepodporují poctivost. Podobně to může vypadat i v podmínkách regulovaného trhu práce, kde je obtížné nabízet pracovníkům stimuly materiální, které mají podporovat vzájemný soulad mezi osobními cíli a cíli společnosti. Jde o to, že odměňování výkonných a nevýkonných zaměstnanců může ovlivňovat zejména legislativní opatření a různé regulace v právních oblastech. A to celé vede k tomu, zda se zde nejedná o diskriminaci.

V organizačním chování existují i časté mezinárodní rozdíly. Není náhoda, že se participativní řídicí styl se výrazně inspiroval japonskými zkušenostmi, opírající se o tradice neformálních institucí podporující sebekontrolu a bránící oportunním sklonům – týmová organizace a nedirektivní management vycházejí z obecných kulturních charakteristik. Globalizace ekonomiky vede ke globální konkurenci organizačních kultur, z čehož plyne, že snadnost a obtížnost, s jakou lze v různých zemích či podnicích zavádět pružné formy organizačního uspořádání, charakterizované nízkými organizačními náklady, či jak snadno lze motivovat pracovníky k loajální podpoře cílů firmy.

3.1.3 Dlouhodobé cíle organizace

Fungování organizačních systémů se opírá o určité stavební prvky, konkrétní podoba těchto prvků bývá někdy nazývána jako „architektura organizace“. Vzájemně provázanou skupinu základních prvků organizačního systému tvoří dlouhodobé cíle či

strategie organizace, způsob vnitřního rozdělení jejích činností a pravomocí, tedy její organizační struktura - nástroje i prostředky koordinace činností, které jednotlivé osoby a skupiny v organizaci provádějí.

Výchozím prvkem organizačního systému jsou tedy zmíněné dlouhodobé cíle organizace, o jejichž dosažení organizace usiluje v průběhu několika let, či jde o cíle trvalejšího charakteru. Tyto cíle představují základ pro stanovení cílů jednotlivých procesů organizace a jejích jednotek, ale i volbu řídicího systému a způsobu vnitřního uspořádání organizace, tedy přesněji organizační struktury.

Ekonomické ale i výrobní organizace vzniklé s cílem zhodnotit aktiva svých vlastníků si za hlavní cíle vytyčují tyto pravidla:

- *Profitabilitu (ziskovost) organizace*, tzn. návratnost investovaných prostředků,
- *Postavení organizace na trhu* (vzhledem k její konkurenci),
- *Produktivitu*, tj. vztah mezi produkcí zboží a služeb a objemem jednotlivých vstupů,
- *Úroveň služeb*, které organizace poskytuje svým spotřebitelům a zákazníkům (konkrétně jde o jejich kvalitu a schopnost rychle reagovat na měnící se poptávku od zákazníka),
- *Inovace*, tj. vývoj nových produktů a služeb (jejich dodávky na trh),
- *Společenskou či občanskou odpovědnost*, tj. snaha o zlepšení sociálního okolí organizace. [25]

Vedle podnikatelských cílů zdůrazňujících výsledky činnosti patří k dlouhodobým či trvalým cílům organizace i určité „vnitřní“ cíle související s fungováním organizace jako sociálního a komunikačního systému. Tyto cíle také pro společnost představují důležitý předpoklad její úspěšnosti. Patří k nim:

- *Identifikace osob*, které v organizaci působí, a s organizací a jejími cíli (jasné vyjádření cílů organizace a vrcholového managementu organizace),
- *Integrace organizace*, tj. spojení individuálních potřeb a cílů s cíli organizace,

- *Adekvátní míra rozdělení pravomocí* a sociálního vlivu v organizaci, řešící problém zátěže vedení organizace i očekávání členů organizace na jejich hierarchicky nižších stupních,
- *Spolupráce*, tj. vytvoření určitých mechanismů pro řešení nevyhnutelných vnitřních konfliktů v organizaci,
- *Adaptace*, tj. schopnost organizace měnit se v závislosti na proměnách, ke kterým v jejím vnějším prostředí dochází,
- *Revitalizace*, tj. schopnost změn, které nejsou jen reakcí na vnější požadavky, ale i změn souvisejících s růstem organizace.

Organizační cíle vnitřního okolí nemají přesně definované priority, číselné ukazatele ani časové termíny. Stanovují se pouze určité hodnoty, jejichž sledování patří k důležitým předpokladům stability a rozvoje organizace. Dlouhodobě trvalé cíle organizace jsou většinou zaháčkovány v její dlouhodobé podnikové strategii. Hlavní z nich mohou být vyjádřeny i v některých písemnostech, označovaných jako vize, neboli poslání organizace, mající význam zejména z vnitro-organizačního hlediska, případně z hlediska vnější komunikace.

3.1.4 Principy pravomoci a delegování

Hlavním cílem správného fungování organizace je jasné stanovení pravomocí, tzn. práva osob na určitých místech organizace rozhodovat a zadávat příkazy jejich podřízeným na pracovišti. Hierarchické uplatňování pravomocí – rozhodování a předávání pracovních příkazů shora dolů, vede organizaci k naplnění cílů, a pomáhá ji koordinovat její specializované funkce. [25]

Proces managementu organizování je podle jednotlivých úrovní hierarchie svých cílů rozčleněn do tří základních úrovní, jejichž uspořádání je formou hierarchické pyramidy. V blízkém kontaktu se zdroji se nachází pouze představitelé managementu první linie. Vliv manažerů vyššího managementu je pouze zprostředkovaný, a taktické a strategické působení managementu vyšší úrovně hierarchie ovlivňuje činnost představitelů managementu úrovně nižší. [18]

Pravomoc a odpovědnost je v organizaci spojena s místem, ne s osobou. V soukromých podnicích je vrcholná pravomoc dána jejich vlastníků, kteří ji pak částečně nebo úplně přenášejí na manažery, kteří jsou odpovědni za řízení společnosti

jejich majitelům. Pravomoc plynoucí z postavení v rámci řídicího řetězce, tzn. pravomoc jednotlivých manažerů, je označována jako liniová pravomoc. Neměla by být proto zaměňována s funkcionálně – štábní pravomocí specialistů, např. personálních manažerů, kteří mají za úkol pomáhat liniovým manažerům s jejich odpovědnostmi.

Pro vedoucí pracovníky je klíčovým problémem jimi vytvářených a využívaných organizačních struktur, co mají řešit a za co mají zodpovídat sami a co mají delegovat na své podřízené. Podmínkou pro účelnou delegaci pravomoci a zodpovědnosti v organizačních strukturách jsou jistě potřebné znalosti, schopnosti, zkušenosti a možnosti úkoly nejenom řešit, ale vyřešit je, úspěšně je dokončit a za přijatá opatření nést odpovědnost. Jde tedy o jakési omezení delegace pravomoci a zodpovědnosti charakterem prováděných činností a jim odpovídajícími předpoklady v profesním a kvalifikačním profilu pracovníka, kteří mají tyto vedoucí pozice zastávat.

Pravomoc pracovního místa by měla odpovídat jeho odpovědnosti a opačně. Je-li v podniku osoba, která má určitou odpovědnost za výsledky, měla by mít odpovídající pravomoc k tomu, aby těchto výsledků dosáhla. Má-li určitý pracovník pravomoc k určitému rozhodování, měl by také přijmout odpovědnost za své výsledky.

Za nejčastější problémy při rozdělování pravomoci v organizacích patří to, že rozhodovací pravomoci pracovního místa neodpovídají jeho řídicí úrovni, nebo jsou jen formální, takže jednoznačná odpovědnost za určitou oblast neexistuje, ať jde o odpovědnost za náklady či výsledky činnosti, že pravomoci v jednotlivých oblastech řízení organizace nejsou jasně definovány, či nejsou dostatečně odlišeny pravomoci liniové a štábní. K jasnému vymezení pravomocí může pomoci vytvoření tzv. „matice pravomocí a odpovědností“, která stanoví liniové, štábní a výkonné pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst v podniku.

Princip pravomoci a odpovědnosti zůstává stále základním principem při tvorbě organizační struktury. V moderních organizacích se pojetí pravomoci může v některých bodech od klasického lišit. Na rozdíl od tradičních organizací, ve kterých byli nadřízení odborně seznámeni se všemi úkoly ve své oblasti působení, naopak pracovníci moderních organizací mohou být vedeni a trénováni k více samostatným činnostem a jejich nadřízený nemusí být se všemi odbornými úkoly své oblasti seznámen. Příliš velké zdůrazňování liniových pravomocí může být v těchto podmínkách problematické a důraz na formální pravomoc by rovněž nemělo vést k potlačení dalších faktorů

manažerského vlivu, zejména jeho přesvědčovací schopnosti. Pravomoc se v dnešní době stává jednou ze součástí konceptu „manažerského vlivu“. [25]

3.1.4.1 Princip delegování

Pokud má být princip delegování efektivní, musí být proces založen na přenášení nejen pravomocí, ale také zodpovědnosti za plnění pracovních úkolů na podřízené. Působení manažerů je však založeno zejména na aplikaci postupů vedoucích k přesvědčování pracovníků, aby plnili své úkoly dle jejich představ. Přenesení odpovědnosti za plnění pracovních úkolů bezprostředně na podřízené proto znamená výrazný přelom v dosavadním pojetí managementu, jelikož směřuje k tomu, že pracovníci uskutečňují pracovní úkoly dle jejich vlastních představ, a manažeři pouze vytyčují obecné či konkrétní cíle, kterých má být dosaženo. [26]

Delegováním se rozumí určité přidělování nadřízeného manažera pravomocí spojených s vykonáváním určitého úkolu podřízeným. Delegování je důležité na všech řídicích úrovních a může k němu dojít ve vztahu k většině pracovních úkolů. Současně však princip delegování vyžaduje kontrolu spočívající mimo jiné v tom, že podřízený pravidelně podává svému nadřízenému zprávu o tom, jak svůj pracovní úkol vykonává. Důležitou charakteristikou organizací a osob v ní pracujících je, jak velký rozsah pravomocí je pracovním pozicím na nižších úrovních poskytován.

K tradičním principům fungování organizací patří to, že každé rozhodnutí by mělo být delegováno na nejnižší úroveň organizace, na které má pracovník zastávající pracovní místo k dispozici všechny podklady k rozhodnutí o tom, která ze dvou forem prodeje je efektivnější. Ke správnému delegování lze využít čtyř základních pravidel: principů jasnosti, úplnosti, dostatečnosti delegování a princip zachování odpovědnosti.

Jasnost delegování spočívá v tom, že odpovědnost, kterou delegují na své podřízené, by se měla stanovit dostatečně jasně, aby osoba pověřená nějakým úkolem, přesně věděla co se od ní očekává. Obě zúčastněné strany procesu delegování by si měly být vědomi, že delegování má řadu podob, odlišujících se ve stupni iniciativy, který nadřízený od svého podřízeného očekává. Jasné stanovení podoby delegování znamená pro manažera to, že mu šetří čas i komunikační problémy, a pokud podoba procesu delegování jasná není, většinou se stane to, že podřízený pracovník pochopí zadaný úkol zcela odlišně, což následně opět vede k dalším problémům delegování.

Nedostatečné delegování je v organizaci nejčastěji vyvoláno tím, že se nadřízení obávají, že jejich podřízení nebudou schopni vykonat práci stejně dobře jako oni, což značí to, že jejich nadřízení nebudou spokojeni s prací jejich oddělení, a to by mohlo ohrozit jejich postavení. Manažeři mají také strach z toho, že se na svých podřízených stanou závislý, nebo v tom horším případě, že ztratí přehled o tom, co se v jeho oddělení děje. Tyto obavy mohou být do určité míry opodstatněné. Nadřízený, který nedokáže akceptovat riziko spojené s delegováním, neplní dobře svou organizační a manažerskou úlohu. Nedostatečné delegování může být i tehdy, pokud manažer nedokáže jasně stanovit, co by jeho podřízení měli vykonat, či nedokáže zhodnotit jeho výsledky vykonané práce.

Předá-li manažer podřízené osobě úkoly a jim odpovídající pravomoci, a tato osoba své povinnosti nedokáže uspokojivě splnit, zůstává vůči svému nadřízenému za jejich neplnění plně zodpovědná. Svoji pravomoc může částečně nebo úplně delegovat na podřízenou osobu, ale svou plnou odpovědnost za svoji práci podřízeným delegovat nemůže, jeho odpovědnosti vůči svému nadřízenému se zbavit rozhodně nemůže. Nepřesné delegování pravomocí nemusí být vždy chybou na straně nadřízeného pracovníka. Někteří podřízení pracovníci se mohou tomuto delegování bránit, obávají se neúspěchu, nezvládnutí situace v organizaci a případné kritiky od svého manažera. Jiní naopak reagují tím, že se neustále ubezpečují, zda mají přesné informace a jestli postupují v jednotlivých dílčích úkolech správně. Což pro jejich nadřízené také není jednoduché, proto lze říci, že proces delegování vyžaduje značnou míru trpělivosti. [25]

3.2 Organizační struktury

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Praktickým a jednoduchým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata. Mohou být zpravována pro organizační jednotku nebo pro celek, pro její jednotlivé oblasti i procesy. Většinou jsou rozpracována na různé úrovni podrobností i pro stejná organizační seskupení. V dnešní době se struktury interpretují na základě systémových přístupů, jako množina určitých prvků a vztahů mezi nimi.

Anglický odborník Mullins ve své práci „Management and Organisational Behavior“ upozorňuje, že místo struktur pro zajištění efektivnosti práce organizační

jednotky je nutné chápat vždy v komplexu s cíli organizace, úrovní práce disponibilních lidí a jejich vybavením dalšími zdroji. [26]

Velmi často ale dochází k přeceňování úlohy organizačních struktur, jelikož se nebere v úvahu to, že jsou pouze formou pro řízení činností lidí. Před zveličováním úlohy organizačních struktur varoval již v 70. letech minulého století Drucker slovy: „Organizace je prostředek k dosažení cíle, a ne cílem sama o sobě. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost nebo dokonalost organizační struktury, ale je to výkonnost lidí“. [7]

Organizační struktury zabezpečují diferenciaci pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na straně druhé také zabezpečují jejich integraci k dosažení společných cílů organizačních jednotek. Doposud se vysvětlení poslání organizačních struktur týkalo zejména formálních struktur, ale souběžně s formálními organizačními strukturami existují i neformální struktury. Ty se vytvářejí na základě sdílených zájmů skupin lidí (osobní přátelství, rodinné vztahy, vztahy dlouhodobé spolupráce, členství v organizacích, aj.). Silně však ovlivňují spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, i jejich chování, pracovní morálku, motivaci k práci i tvůrčí účast v podnikatelské činnosti.

3.2.1 Proces tvorby organizačních struktur

Organizační struktury jsou ovlivněny celou řadou faktorů, např. cíle organizace ovlivňují její velikost a vnitřní uspořádání. Také organizační systémy si vyžadují různou organizační strukturu, mají odlišný způsob vnitřního rozdělení činností ale i pravomocí. Vnitřní organizační uspořádání ovlivňuje náklady, produktivitu, pružnost i zákaznickou orientaci. K nejčastějším problémům organizačního uspořádání patří zbytečná či nedostatečně využitá pracovní místa, složité vnitřní členění bránící plynulému toku procesů v organizaci, nejasně stanovené nebo vzájemně se překrývající pravomoci a odpovědnosti, zbytečně dlouhé řídicí linie, nadměrná specializace pracovních míst a organizačních jednotek, nerovnoměrné rozdělení organizace do jednotlivých úseků, nedostatečné rozhodovací kompetence, které neodpovídají úrovni či významu pracovních míst, atd. Tvorba vnitřního uspořádání organizace zahrnuje 3 základní okruhy úkolů:

- stanovení činností a jejich skupin, které organizace musí k dosažení svého cíle provádět,
- rozdělení činností do menších souborů, aby každý z nich mohla vykonávat jedna osoba, či skupina osob,
- rozhodnutí o tom, do jakých organizačních útvarů budou jednotlivé činnosti a jejich soubory, vykonávané osobami či skupinami osob, v organizaci začleněny a ze které úrovně budou tyto útvary řízeny.

K úkolům lze přistupovat dvěma základními způsoby, a to směrem shora dolů nebo zdola nahoru. Při postupu zdola nahoru vychází tvorba organizace z určení činností, které mohou být efektivněji prováděny na nejnižší hierarchické úrovni organizace. Tyto činnosti jsou poté postupně začleňovány do větších organizačních celků, které jsou na závěr podřízeny organizačnímu vedení. Naopak při druhém postupu shora dolů se vychází z vrcholu organizace a určí se hlavní oblasti, které budou nejvyššímu vedení podřízeny. Ty se pak rozdělují do menších organizačních jednotek. [25]

Při tvorbě a fungování organizačních struktur se uvažují i další doplňkové požadavky, které jsou závislé na specifických situacích. Jedná se o:

- respektování jediného zodpovědného manažera,
- přiměřená pružnost a hospodárnost fungování organizace,
- inovační úroveň a možnost rozvoje,
- přiměřená autonomnost, podnikavost a účelné řídicí rozpětí,
- vhodná míra centralizace (decentralizace) pravomoci a zodpovědnosti, snadná kontrolovatelnost a stabilita vůči personálním změnám.

Vytváření pracovních míst je založeno na jejich strukturování, tj. výběru pracovních činností a pravomocí, které budou určitému pracovnímu místu v organizaci přiděleny. Pro většinu organizací je typické, že způsobů jak vytvářet pracovní místa existuje mnoho, a při jejich tvorbě je důležité dbát o určitá kritéria související s cíli organizace, ale i s disponibilními lidskými zdroji. Různé varianty jsou zpravidla možné, i pokud jde o začleňování pracovních míst do vyšších organizačních celků, a jeho

stěžejním úkolem je většinou využít co nejlépe vzájemných synergií, které mezi výkonem jednotlivých pracovních činností vznikají.

Důležitou součástí tvorby organizační struktury je i určení optimálních personálních kapacit jednotlivých organizačních útvarů. Při stanovení by měla být zohledněna tato dvě kritéria: kvalifikované srovnání těchto kapacit s jinými organizacemi, působícími ve stejném nebo příbuzném odvětví (benchmarking), a kritická analýza opodstatněnosti jednotlivých činností prováděných v daném organizačním útvaru z pohledu jejich příspěvku k naplňování cílů organizace. Pravý benchmarking je dobré zadat specializované firmě, naopak analýzu účelnosti jednotlivých činností si může organizace provést sama. Jako osvědčený přístup je nezávislý pohled a rozbor činností určitého útvaru pracovníky jiného oddělení. Tento přístup lze aplikovat pouze v příbuzném oddělení firmy.

K základním rysům odlišujícím různé organizační struktury patří vertikální diferenciacie – tj. počet hierarchických úrovní či vrstev, s jejichž pomocí je činnost organizace řízena a koordinována. Jako druhý rys je uváděna horizontální diferenciacie, spojená s rozsahem dělby práce a specializace. Prostorová diferenciacie, související s vnitřním rozčleněním organizace do různých územních jednotek je další charakteristická vlastnost organizačních struktur. Míra formalizace, tedy stupeň, ve kterém organizace předepisuje výkon jednotlivých pracovních činností značí podrobné a závazné popisy pracovních míst a organizačních pravidel.

Obecný pohled na základní rysy organizační struktury vede někdy k rozlišení tzv. mechanických a organických organizačních struktur. Mechanická struktura je charakterizována vertikální a horizontální diferenciací, vysokou formalizací, značnou centralizací rozhodování a hlavně formální komunikací. Pro organickou strukturu je typický nižší stupeň horizontální diferenciacie, vyšší spolupráce mezi pracovníky působícími v různých odborných útvarech organizace, menší formalizace, větší prostor pro vyjádření vlastních názorů zaměstnanců, jak reagovat na určité události, vyšší míra decentralizace, častější výskyt širších komunikačních sítí a neformálních forem komunikace mezi pracovníky na různých úrovních aj.

Mechanická organizační struktura je charakteristická i pro organizace s rutinními úkoly s jasně stanoveným způsobem řešení, naopak organická struktura pro organizace, kde mohou být úkoly vykonávány různými způsoby. Z hlediska výskytu těchto struktur

v odvětví, převládá první typ struktury ve výrobních podnicích v oblastech hromadné výroby, druhý typ se vyskytuje jako vhodnější pro podniky s malosériovými a kusovými výrobami. Z pohledu firemní strategie jsou organické struktury spojené s nižší úrovní dělby práce, specializace, formalizace a s nižší mírou centralizace v organizaci. Jsou dále spojeny s organizacemi, kde je jejich strategie založena na inovacích. Mechanické struktury jsou zase vhodnější tam, kde je strategie firmy založena na racionalizaci a snižování nákladů.

3.2.2 Typy organizačních struktur

Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur se v současném managementu považují:

- a) sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek. Jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury,
- b) uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi jednotkami. Jedná se o liniově – štábní a kombinované struktury,
- c) míra delegace pravomoci a zodpovědnosti strukturních jednotek. Jde o centralizované nebo decentralizované struktury, což vyjadřuje co je pro rozhodovací pravomoc převažující,
- d) členitost, tedy počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce. Někdy také označované jako řídicí rozpětí. Zejména se jedná o ploché a úzké organizační struktury,
- e) časové trvání, kde jde o struktury stabilní a dlouhodobě neměnné, tzv. dočasné struktury a trvalé struktury. [26]

Při vytváření pracovních a komunikačních vazeb mezi zdroji chování firmy, mezi jednotlivými skupinami jejich pracovníků, se jako hlavní bod uplatňuje princip dělby práce. K jednotlivým dílčím úkolům jsou pak přiřazovány potřebné zdroje dle principu pracovní specializace, vznikají samostatná transformační místa a organizační útvary společnosti. Koordinací jejich činností je potom zabezpečována hierarchie jednotlivých úrovní managementu nad soustavou transformačních míst v podniku. [18]

3.2.2.1 Funkcionální organizační struktura

Tento typ organizační struktury se vyvinul jako historicky první a bezprostředně odráží již výše uvedené zásady H. Fayola, především jedno nadřízené místo,

subordinace zájmů a centralizace rozhodovacích pravomocí. Tato organizační struktura jasně vymezuje vztah mezi „podřízeným a nadřízeným“, tedy mezi všemi pracovníky organizace i způsoby jejich vzájemné komunikace. Toto uspořádání vnitřních vazeb podnikatelského subjektu vnáší do celé organizace stabilní řád a pořádek. Zásady dělby práce, pracovní specializace i koordinace jsou v případě funkční organizační struktury uplatněny ve směru „vstup -> výstup“. Odtud vyplývá i její název funkční (funkcionální). Toto organizační uspořádání se opírá o pracovní týmy, vytvořené ze specialistů. Koordinace výkonů všech podnikatelských činností organizace je silně centralizována a pravomoc nižších rozhodovacích stupňů je vymezována z nadřazené úrovně.

Obr. viz. Příloha 1: 11-2: Funkcionální organizační struktura

K výhodám funkcionálního uspořádání patří:

- efektivnost založená na společné práci i specializaci odborníků pro jednotlivé druhy činností,
- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- rozvoj dílčích oblastí,
- relativně snadná příprava lidí,
- snadnější řešení otázek pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace (např. kvalita, sladění termínů, apod.).

K nevýhodám funkcionálního uspořádání patří:

- sklon k jednostrannému řešení komplexních problémů,
- nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,
- větší pravděpodobnost konfliktů mezi štábními a liniiovými útvary,
- těžko se odhalují problémy mezi útvary a často se objevuje nedostatečná příprava pracovníků funkčních útvarů pro práci na vyšších organizačních úrovních,
- minimální zaměření na zákazníka.

3.2.2.2 Výrobová organizační struktura

Výrobové organizační struktury jsou založeny na výrobové specializaci. Vycházejí z předmětného nebo oborového principu, tedy obecně z potřeby organizovat

činnosti společnosti dle vyráběných produktů. Uplatňuje se tehdy, kdy produkty vyžadují vlastní výrobní postupy, strategie a samostatný vývoj. V některých případech společnosti prosazují vzájemnou konkurenci mezi jednotlivými produkty.

Do jednotlivých strukturálních jednotek se sdružují stejné nebo podobné výrobky, poskytují se podobné služby, technologické činnosti atd. Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes divizionální struktury, např. divize pro výrobu kompresorů, či výroba jeřábů. Jako každé organizační uspořádání má i výrobní organizační struktura svá pozitiva i negativa, a to v závislosti na konkrétních podmínkách jako je styl řídicí práce vedoucích pracovníků nebo zásobník práce, aj.

Obr. viz. Příloha 1: 11-3: Výrobní organizační struktura

Výhody výrobní organizační struktury:

- ucelené řízení navázaných dílčích procesů předvýrobních, výrobních a podvýrobních etap,
- podpora jednotlivých segmentů, cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti,
- schopnost rychlejší a aktivnější podnikatelské reakce na změny tržních podmínek (příležitostí a zájmů zákazníka, aj.),
- přehlednější vnitřní hospodaření, možnost soustředit se na vzniklé problémy konkrétních produktů,
- rozložení rizik,
- specializovaná technologie.

Nevýhody:

- tendence k odklonům od celkové strategie společnosti,
- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení – konkurence mezi dílčími strukturálními jednotkami o zdroje i trhy,
- náročnost řídicích procesů,
- celková špatná spolupráce napříč podnikem,
- duplicita některých funkcí.

3.2.2.3 Procesní organizační struktura

Tento typ organizační struktury vychází z potřeby vnitřního prostředí a podstatou tohoto přístupu je, že jsou do jednotlivých útvarů seskupováni odborníci

zabezpečující určitou fázi celého reprodukčního procesu, přičemž zaměstnanci se do útvarů zařazují na základě svých kvalifikačních předpokladů. Výhody této struktury lze spatřovat v ekonomicky výhodné a přehledné formě, v jednodušším výcviku zaměstnanců i v možnosti použití speciálních technologií a dovedností. Nevýhodou je zde velmi obtížná koordinace organizačních jednotek, odpovědnost za zisk je pouze na vrcholu a tato struktura je nevhodná pro rozvoj běžných manažerů. Detailněji se tímto typem struktury nezabývám, jelikož nespadá do kombinace charakteristik mojí navrhované organizační struktury. [34]

Obr. viz. Příloha 1: 11-4: Procesní organizační struktura

3.2.2.4 Centralizované a decentralizované organizační struktury

Klasifikační znak vyjadřuje charakter uplatňování rozhodovacích pravomocí a následně i zodpovědnosti v činnosti strukturální jednotky vůči podřízeným útvarům. V těchto strukturách jde o to, do jaké míry, jak důsledně a v čem manažer svým podřízeným deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování. Je zřejmé, že oba případy odporují smyslu organizační struktury jako způsobu zajištění společenské dělby práce.

Jako vždy, když se v ekonomických procesech nedokáže vhodně vyjádřit míra, je i tato klasifikační charakteristika málo výstižná a také závislá na subjektivní zkušenosti lidí. Míru uplatňování centralizace, resp. decentralizace jako pozice mezi dvěma protipóly je problematické soudit jen dle podrobnosti rozhodování. Rozhodující je to, do jaké míry a v jakých činnostech strukturální jednotka na vyšším stupni organizační hierarchie deleguje svá rozhodovací práva a k tomu návaznou zodpovědnost.

Princip delegování pravomocí již v klasické podobě předpokládal, že rozhodování by mělo být delegováno na nejnižší kompetentní úroveň a většina tradičních organizací se vyznačovala poměrně vysokou mírou centralizace rozhodování, přecházející v mezních případech až ke koncentraci většiny rozhodovacích pravomocí na vrcholu organizace. Ti, kdo práci vykonávali, tak byli většinou odděleni od těch, kteří o ní rozhodovali. Rozhodovací pravomoc může být na stejné úrovni řízení pro různé strukturální jednotky velmi rozdílná. Platí to i pro míru centralizace nebo decentralizace, kterou uplatňují vůči podřízeným útvarům. [26]

Centralizované organizační struktury umožňují daleko lepší koordinaci výkonu jednotlivých pracovních činností. Na druhou stranu přílišná centralizace struktury omezuje samostatnost a iniciativu jednotlivých pracovníků a může se stát „brzdou“ tvůrčího pojetí výkonu pracovních činností. Naopak přílišná decentralizace organizačních struktur může zase vyvolat u pracovníků anarchii ve výkonu pracovních činností a poté vést ke ztrátě hospodářské výkonnosti organizace. Vždy záleží na dalších okolnostech, zda organizační strukturu centralizovat nebo decentralizovat. Minimálně by se mělo řídit dle těchto dvou zásad: Důsledně centralizovat využívání všech informačních zdrojů v podniku a zajistit přístup k potřebným informacím pro každé rozhodovací místo. Vlastní rozhodovací pravomoci decentralizovat až na úroveň procesu, kterého se konkrétní rozhodnutí týká. [19]

Tyto typy organizačních struktur jsou mnohdy označovány jako ploché organizační struktury, resp. s širokým rozpětím a špičaté organizační struktury – s úzkým rozpětím. Většinou nepatří mezi základní rozdělení struktur, takže jsou to spíše doplňkové klasifikační struktury. Charakteristickou vlastností strukturální jednotky je to, kolik podřízených útvarů má pod sebou a kolik jednotlivých úrovní a pracovníků řídí. Označováno bývá i jako hledisko tvaru organizační struktury, popř. řídicího rozpětí. Informuje nejen o členitosti struktury z hlediska podřízených útvarů, ale i o menším nebo větším počtu řídicích úrovní. Tyto organizační struktury mají tvar hierarchické pyramidy organizační struktury v podniku nebo jeho části.

Strukturální jednotky s větším rozpětím počtu řízených útvarů či pracovníků bývají spojovány s větší delegací rozhodovací pravomoci, s vyššími nároky na samostatnost a na kvalitu práce lidí, a s nepřímými metodami řízení. To samé lze říci o řízení v rámci struktur s úzkým rozpětím. V dnešní době se častěji objevuje rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů a pracovníků, což vede ke snižování počtu organizačních úrovní řízení.

Nelze přesně říci, co znamená hodně a co málo řízené útvary, vše záleží na kvalifikační a profesní náročnosti práce v řízených útvarech, které jsou podmíněné specifickými činnostmi a lidmi schopnými je zvládnout. [26]

Úzké rozpětí značí velký podíl času nadřízeného strávený s podřízeným a závisí na:

- malém nebo žádném výcviku,

- nejasné delegaci,
- nejasných plánech pro neopakovatelné činnosti,
- rychlé změně vnějšího i vnitřního prostředí,
- používání nevhodných a zastaralých postupů a technik,
- neefektivní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- neškoleném manažerovi,
- více odborníků na nižších pozicích než řídící, aj.

Mezi výhody úzkého rozpětí patří:

- těsné vedení a kontrola,
- rychlá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

Nevýhody jsou:

- častá angažovanost nadřízených přímo v pracovní náplni podřízeného, což je špatné,
- velký počet řídicích úrovní, což vede k vyšším nákladům pro podnik.

Široké rozpětí se vyznačuje velmi malým podílem času stráveným s podřízeným, závisí:

- na důkladném výcviku podřízených,
- jasné delegaci pracovních úkolů,
- důkladných plánech pro opakovatelné operace,
- pomalých změnách vnitřního a vnějšího prostředí,
- používání vhodných a moderních postupů i technik,
- efektivní komunikace i vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- efektivní schůzky,
- školeném a kompetentním manažerovi,
- jasných, jednoduchých úkolech a pravidlech, aj.

Výhody širokého rozpětí jsou:

- nadřízený je směřován k delegování svých pravomocí na podřízené,
- nutnost jasné a přesně definované taktiky,
- na podřízené se kladou vyšší nároky → chceme kvalifikované a kvalitní pracovníky.

Nevýhody širokého rozpětí jsou:

- přetěžování vedoucích a nedostatečné delegování na podřízené,
- nadřízený může lehce ztratit přehled o svých podřízených,

- vysoké nároky na vedoucí pracovníky – nutná kvalifikace a praxe.

3.2.2.5 Ostatní účelové struktury

Jedná se především o sdružování dle zákazníků, teritoriálního nebo geografického umístění dílčích organizačních jednotek, poskytovaných služeb, technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení jako je energetické hospodářství, příprava materiálů, konstrukce a výroba přípravků, aj. Lze sem zařadit i dodavatelské, zákaznické a další struktury.

Obr. viz. Příloha 1: 11-5: Zákaznická organizační struktura;

Obr. viz. Příloha 1: 11-6: Geografická organizační struktura

3.2.2.6 Trvalé a dočasné organizační struktury

U těchto typů struktur se předpokládá, že existenci a fungování strukturálního uspořádání mají časově omezené trvání, např. práce týmu na nějakém projektu, či dočasné odloučené jednotky (vyslání týmu na služební cestu mimo podnik). Není zde opět žádné měřítko, které by jednoznačně určilo dobu používání strukturálního uspořádání. Přesto se v dnešní době více často inklinuje k využívání dočasných organizačních struktur.

Na druhou stranu je jasné, že u trvalých organizačních struktur se očekává dlouhodobější trvání, ale obecně se v teorii ani v praxi nenašla stále jednotná klasifikace organizačních struktur. Existuje celá řada organizačních struktur, členěná dle různých kritérií a charakteristik, ale většina z nich je kombinovaná z několika typů organizačních struktur. [17]

Obr. viz. Příloha 1: 11-7: Kombinované organizační struktury

3.2.2.6.1 Liniově – štábní organizační struktury

Liniové struktury se obvykle definují jako organizační jednotky, kde se uplatňuje přímá rozhodovací pravomoc. Zabezpečují řízení „shora dolů“. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů, a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek. Přímá pravomoc a zodpovědnost se často personifikuje s vedoucími těchto útvarů a ty jsou pak nazýváni jako „liniový vedoucí“.

Na druhou stranu *štábní* struktury plní především poradní funkci k zabezpečování kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou

pravomocí. Všechny tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh, které tvoří komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou oblast činnosti, např. právní záležitosti. [18]

V kombinaci těchto dvou organizačních struktur hovoříme tedy o *liniově – štábních* organizacích, kde jde především o seskupování dle činností nebo existenci vazeb v rámci linie nadřízenosti a podřízenosti a štábních vazbách. V určité míře tedy slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům.

Její rozhodovací procesy jsou formalizované a delegace rozhodovacích pravomocí na nižší organizační složky je závislá na rozhodnutí nadřízeného o tom, jakou část svých rozhodovacích pravomocí přeneseme dolů. Tato organizační struktura využívá výhod funkční specializace a existence štábů umožňuje poskytování podpory v činnostech, které není možné začleňovat přímo do linie. Je velice přehledná a jednoduchá. [17]

Cílově-programové organizační struktury kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci, např. projektu. Jedná se opět o dvojí podřízenost a v některých ojedinělých případech může jít i o vícenásobnou podřízenost.

Projektové organizační uspořádání je dalším typem kombinovaných organizačních struktur. Jeho aplikace je především pro velké firmy obtížně uskutečnitelná, ale i částečně nevhodná. Důvodem je jeho nevhodná základna – funkční uspořádání, od kterého tyto firmy upouští a jejich firemní kultura se rozvíjí na základě předmětového uspořádání. [26]

Obr. viz. Příloha 1: 11-8: Liniově – štábní organizační struktura

3.2.2.6.2 Maticové organizační struktury

V této organizační struktuře jde o kombinaci předmětové organizační struktury a funkční organizační struktury. Uplatňuje se zde dělba práce současně z obou struktur v tzv. „maticovém překrytí“. Od ostatních typů organizačních struktur se maticová organizační struktura odlišuje tím, že porušuje Fayolovu zásadu jednoho nadřízeného.

Na první pohled je vidět, že každý pracovník je vystaven dvojí podřízenosti; funkční – po vertikální linii a předmětové – po horizontální linii. Nadřízený po věcné linii se stará o efektivní využití a další rozvoj individuálních schopností pracovníka při plnění pracovních úkolů. Předmětová podřízenost je naopak pro pracovníka spojena s přidělováním konkrétních pracovních úkolů a s vyhodnocováním úrovně kvality a včasnost plnění. Výhody této struktury před ostatními typy jsou v rychlosti šíření informací uvnitř firmy, funguje zde dobrá vzájemná spolupráce a v možnosti pružného přesouvání specialistů mezi jednotlivými projekčními týmy.

Maticová struktura podporuje rozvoj kreativity a je vysokým inspirativním prostředím pro rozvoj inovačních programů. Je využitelná jen pro určité specifické podmínky pracovních činností s vysokým podílem tvůrčího charakteru. Toto organizační uspořádání je možné uplatnit jen pro pracovní kolektivy složené z vysoce vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků, kteří k pracovním úkolům přistupují samostatně a zodpovědně. Tato struktura se nehodí pro organizaci jako celek, ale je účelná pro uspořádání jejích některých útvarů. Výjimkou jsou pouze inženýrské projektové organizace, kde je naopak vhodné uplatnit maticovou organizační strukturu. K největším slabinám patří právě princip dvojí podřízenosti, na jehož aplikaci je tento typ organizační struktury vybudován. Vytváří podmínky pro vznik chaosu a ztráty kontroly nad průběhem pracovních činností vykonávaných jednotlivými pracovníky. V pojetí modelu se vytratilo hierarchické uspořádání rozhodovacích úrovní managementu. Dochází zde k úplnému oddělení rozhodovacích úloh jednotlivých úrovní hierarchie managementu díky komplexní delegaci rozhodovacích pravomocí má odlišné úrovně managementu. [18]

Obr. viz. Příloha 1: 11-9: Maticová organizační struktura

3.3 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizační struktury

Konkrétní podoba organizační struktury závisí na několika faktorech. Jednak na velikosti organizace, jejích tržních podmínkách a převažující strategii, dále na používané technologii, na rozdělení moci a vlivu mezi jednotlivými skupinami v organizaci, které mezi sebou vzájemně soutěží a prosazují své osobní zájmy. [25]

Velikost organizace má na její celkové uspořádání značný vliv, protože větší počty zaměstnanců směřují většinou k vyšší horizontální diferenciaci, tedy k většímu

počtu specializovaných činností a k větší vertikální diferenciaci usnadňující koordinaci specializovaných cílů. Větší rozsah organizace vede i k většímu významu a využívání závazných pravidel a předpisů, což směřuje k vyšší formalizaci organizace, ale vzhledem ke složitosti je třeba použít i vyšší decentralizaci k řízení.

Nevhodné organizační struktury mohou následně vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Typickými problémy jsou byrokracie, nedořešená pravomoc, zpoždění rozhodovacího procesu, vznik konfliktů mezi pracovníky, pozdní či nesprávná reakce na vnitřní příležitosti a vnější podnikatelské činnosti. Mezi základní pravidla, uplatňovaná při volbě správných organizačních struktur, patří požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti. Jde o vztah formy a věcné náplně manažerské práce předurčené podnikatelskou strategií.

Obvykle je uváděn širší komplex vnitřních a vnějších faktorů podnikatelského prostředí, které působí na organizační jednotku i její části a ovlivňují přiměřenost její organizační struktury. Další kroky jsou záležitostí projektantů organizační struktury, aby v konkrétních podmínkách posoudili výběr vhodných faktorů. Je dobré vyčlenit vedoucí faktory a na ně se nejvíce soustředit.

3.3.1 Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory zahrnujeme:

- poslání a soustavu cílů organizační jednotky či její uvažované části strategie,
- velikost a právní formu organizace,
- výrobně-technickou základnu,
- teritoriální rozmístění výrobních jednotek,
- profesní a kvalifikační profil zaměstnanců pro potřebné činnosti,
- zavedený systém řízení a existující organizační struktura,
- rozvojovou etapu organizační jednotky,
- možnost využití prostředků moderní techniky a technologie zpracování informací,
- neformální organizace a jejich vliv,
- kulturu organizační jednotky.

3.3.2 Vnější faktory

Mezi vnější faktory se zahrnují:

- stabilita či proměnnost podnikatelského okolí organizační jednotky (jednotlivých oblastí uplatnění podnikatelské strategie),
- vliv technicko-vědeckých pokroků ve výrobním programu,
- sociálně-ekonomické okolí organizační jednotky a jeho stabilita,
- rozsah a kvalitativní úroveň spolupráce s partnery – odběratelé, dodavatelé, banky, aj. [26]

3.4 Důvody pro provedení organizační změny

Vnitřní změna v organizaci je vyvolána vždy vznikem určitých konfliktů jejichž příčinou je zejména nesoulad mezi stavem vnitřního prostředí a formálními požadavky na stav očekávaný dle vymezených požadavků. Je třeba si ujasnit jednak podnikatelskou strategii, ze které by měla společnost vycházet při provádění organizačních změn v podniku, a také by se měly nejdříve stanovit podnikové cíle, kterých chce společnost touto novou změnou dosáhnout.

Podstata organizační změny spočívá v tzv. reakci na změnu podmínek v jejím vnějším okolí. Jde zejména o změny podmínek na trzích, kde společnost působí, ale ani kdyby byla situace v jejím vnějším okolí stabilní, nelze říci, že by podnik nemusel měnit jejich vnitřní uspořádání, jelikož i tady dochází postupem času vždy ke změnám charakteru jejich vlastních zdrojů.

Nejdůležitějším úkolem při zavádění změn v organizačních strukturách je zabezpečení konkurenceschopnosti organizace. Na tyto organizační změny je ideální delegovat schopné pracovníky (manažery), a ti by se měli zaměřovat hlavně na to, aby společnost tuto potřebnou úroveň konkurenceschopnosti splňovala. Dále by měl každý manažer ve společnosti usilovat o získání nových příležitostí ke zvyšování příjmů organizace. Měl by své podřízené vést ke snaze o inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit při uplatňování synergie různých inovačních aspektů a těmto aspektům zajistit odpovídající postupy.

Úspěšnost konkurenčních strategií je podmíněna přechodem od tradičního pojetí podnikatelských aktivit společnosti, zdůrazňujících efektivnost výrobních procesů spolu s účelností jejich marketingových a prodejních aktivit, k novému komplexnějšímu pojetí managementu společnosti, opírající se spíše o tvůrčí iniciativu a osobní angažovanost

každého pracovníka, zaměřenou především na zisk konkurenčních výhod. Při zavedení nové konkurenční strategie se předpokládá provést i odpovídající organizační změny.

Na základě těchto změn v organizaci je možné směřovat pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, ve kterých se nachází hlavní zdroje dalšího zvyšování konkurenceschopnosti. [18]

3.4.1 Vnitřní vývoj společnosti

Při založení každé společnosti je třeba očekávat, že během jejího vyvíjení se, projde organizace často několika vývojovými stádii. Může zde dojít k postupné evoluci, ale i k radikálním změnám jejího vnitřního uspořádání. Tyto změny jsou ovlivňovány dvěma hledisky – první je dáno velikostí společnosti a druhé stupněm její zralosti. Během těchto revolučních organizačních změn dochází k dozrávání institucionálních vztahů uvnitř podniku a vnášení formálního řádu do výkonu jednotlivých podnikatelských funkcí společnosti. Další změna často nastává i v nárůstu objemů prodeje na trhu nabízených produktů a zvyšování počtu zaměstnanců, kteří přispívají právě k provádění podnikatelských aktivit pro společnost.

Vznik nové společnosti je realizován na základě určitého podnikatelského nápadu a jeho další rozvoj je ovlivněn iniciativou zakladatelů (resp. majitelů společnosti). Ti by měli v začátcích vývoje společnosti zajistit odbyt, výrobu, logistiku, zprostředkovávají bankovní úvěry a podílejí se na know-how i inovacích pro jejich společnost. V rámci udržení jejího dalšího rozvoje, který je často spojován se zvyšováním počtu zaměstnanců, je nutné dosáhnout pracovní specializace každého zaměstnance při výkonu všech podnikatelských aktivit a také zabezpečit dělbu práce mezi nimi. V těchto začátcích se výkon jejich činností koordinuje většinou vlastní iniciativou zakladatelů (majitelů společnosti), proto je dobré delegovat svoje pravomoci na vytipované pracovníky - manažery, kteří majitelům společnosti pomohou v tomto řízení předejít první krizi managementu podniku. V případě, že k nějaké krizi v managementu dojde, a to ať v menší či větší společnosti, je třeba tyto dopady na společnost urgentně začít řešit a také se je snažit vyřešit. Překonání vnitřní krize managementu je podmíněno oddělením vlastníků od přímého řídicího působení na podnikatelské aktivity společnosti. Vesměs jsou angažováni do řízení pracovníci, kteří mají kompetence plnit manažerské funkce v rámci funkčně uspořádané organizační struktury společnosti.

Do výkonu všech podnikatelských činností by měl být zakomponován řád a pořádek, založený na centralizaci rozhodovacích pravomocí v rukou managementu společnosti. Tady může začít management narážet na další krizi, která je označována jako krize autonomnosti. Příčina této krize v podniku je často zapříčiněna neúměrnou koncentrací rozhodovacích pravomocí v rukou právě delegovaných manažerů. V případě, že již k této situaci dojde, je možné tento vzniklý problém zvládnout tak, že se delegují některé rozhodovací pravomoci výkonným pracovníkům organizace, nebo se provede proces delegování na nižší hierarchické vrstvy managementu v podniku. Tato změna umožní vrcholovému managementu koncentrovat se spíše na důležitější strategická rozhodnutí. Samotná delegace sice podporuje iniciativu pracovníků i další rozvoj společnosti, ale také může dojít ke ztrátě kontroly nad některými činnostmi a rozhodnutími uvnitř, což obecně může znamenat ztrátu podnikatelského cíle pro všechny podnikatelské aktivity. Obecně se tato ztráta kontroly nad některými rozhodnutími nazývá „krize v řízení“. Překonání krize zajistí jen důsledná koordinace všech podnikatelských funkcí. Tato koordinace je provázena centralizací pouhé mateřské kontroly při zachování decentralizace v rozhodování.

Konkrétně nasazení prostředků informační technologie, doprovázené vznikem možnosti získávat větší množství potřebných informací na jednom rozhodovacím místě, umožnilo současnou centralizaci a decentralizaci organizace. Zde je riziko, že rozhodovací subjekt bude přehlcen informacemi. Překonání těchto rizik je spojeno i s další organizační změnou, kdy jednotně řízená společnost je nahrazena skupinou autonomních součástí, které spolupracují v zájmu dosažení jediného a obecně akceptovaného podnikatelského cíle. Obecně lze tedy říci, že žádná organizace nemůže fungovat bez dodržování určitých pravidel usměrňujících výkon pracovních činností jejích zaměstnanců. Každý manažer by si měl uvědomit, že při vytváření pravidel pracovní disciplíny i úkolů, musí respektovat zejména požadavky managementu.

3.4.2 Vnější podněty

V dnešní době je důležité, aby společnost neztratila svoji konkurenceschopnost na trhu, a to jednak kvůli podmínkám stále tvrdší soutěže na světových trzích, na druhou stranu i z důvodu velké konkurence v jeho odvětví. V zájmu udržení stávající konkurenceschopnosti společnosti musí vedení a management neustále sledovat cíle organizační změny, které směřují právě k přizpůsobení se změnám v okolí podniku.

Jde o vytváření nových typů organizačních struktur, mění se způsoby probíhajících procesů i jejich charakteristiky. Vše je ovlivňováno zase charakterem podnikatelské strategie a organizačního uspořádání uvnitř podniku. Pozornost managementu by se měla soustředit i na vznik nových vazeb i vztahů v organizaci. Hranice mezi organizačními složkami, podniky, odvětvími i národní ekonomikou jsou v poslední době více prostupnější, pozornost je věnována více samotnému dosažení efektivnosti podnikatelských procesů, než jednotlivým podnikatelským aktivitám podniku. I výkon manažerů by se měl přizpůsobovat neustále novým trendům, a na základě prováděných změn v organizaci, tak zvyšovat konkurenceschopnost celé organizace. Vedení společnosti by se mělo více zajímat o myšlení jejich pracovníků a rozvíjet jejich tvůrčí schopnosti i znalosti o obor, dále specifikovat nově cíle podniku, především se zaměřovat na dosahování vyšší přidané hodnoty ve vlastních produktech. Všechny tyto reakce na změny v okolí musí být pružné, proto by se měly společnosti naučit reagovat efektivně na vývoj v okolí podniku a neupínat se jen na formální a byrokratické pracovní postupy.

3.4.3 Modely organizační změny

Každá společnost by měla při změně své organizační struktury vycházet z určitého rámce. K těmto změnám je velice vhodné využít tzv. modelů organizační změny. Tyto modely směřují k radikální změně vztahů mezi jednotlivými funkčními útvary, kde se odbourají vnitřní bariéry, které představují důsledek funkčních organizačních struktur ve společnosti. Vnější vlivy na provedení organizační změny jsou ve své podstatě výrazem tlaku okolí na změnu chování podniku, který usiluje o vylepšení vlastní konkurenční pozice uvnitř oboru své působnosti na všech trzích, kde své výrobky a služby nabízí.

Při plánování organizačních změn je třeba se zabývat i psychologickými faktory, které ovlivňují celý organizační proces. Zejména je potřeba změnit mentalitu některých zaměstnanců i jejich dlouho používané návyky. Psychologické bariéry je možné charakterizovat čtyřmi kategoriemi, je to autorita (kdo je za co zodpovědný), úkol (kdo má co a jak provádět), zájmy (co nám to přinese) a identita (kdo jsme).

Empirická pravidla, která by měla být při plánování organizační změny respektována:

1. Být efektivním pracovníkem znamená uchovat si schopnost kritického pohledu na vedoucí osobnost a nebát se svůj kritický pohled prezentovat.
2. Týmová spolupráce je to, co dokáže silně spojit lidi odlišných znalostí, dovedností i schopností k vyřešení společných úkolů a vzájemně zastupovat své pracovní i týmové role.
3. V případě existence vnitřních sporů je nutné hledat řešení, které je uspokojivé pro obě strany, jinak vzniká nebezpečí nespokojenosti „poražených“, a to i v případě, že ve sporu pravdu neměli.
4. Bariéra identity vzniká sdílením společných hodnot členy relativně uzavřeného kolektivu. Pracovníci by měli mezi sebou nacházet soulad v zájmech a hodnotové orientaci, a ne to co je od sebe odlišuje.
5. Žádná z psychologických bariér mezi spolupracovníky v pracovním kolektivu neexistuje nezávisle, navzájem se ovlivňují (např. rozdíl v hodnotové orientaci se stírá se souladem individuálních zájmů). [18]

Co se týče propojení strategických inovačních záměrů společnosti s prováděním organizačních změn se považuje za logické, jelikož je neustále potřeba inovovat, tedy vyvíjet nové výrobky a technologie a poskytovat nové kvalitnější služby. Je nutné vytvořit adekvátní vnitřní prostředí v případě, že inovované produkty mají mít reálnou šanci na úspěšný vstup na cílové trhy. Tyto inovační postupy by měli být podporovány nejen inovačními procesy, ale i vhodnou organizační změnou v podniku.

3.4.4 Učí se organizace

Zvyšování podnikatelské výkonnosti je založeno na schopnosti zhodnocovat pozitivně dosavadní zkušenost, na schopnosti poučit se z chyb i úspěchů. Je jí možné definovat jako podnikatelský subjekt se schopnostmi a dovednostmi získávat, vytvářet a využívat znalosti v zájmu změny svého chování při reakci na nové podmínky. Veškeré myšlenky, znalosti, postupy a nápady uvnitř i vně podniku jsou nezbytné, má-li dojít k učení se a jsou také zdrojem organizační změny tehdy, pokud jsou vhodně uplatněny.

Management společnosti by se měl naučit především rozpoznávat kritické faktory, které se mohou uvnitř podniku objevit. Hlavně by měl podnik reagovat na ty

faktory, které jsou důležité pro zvýšení výkonnosti společnosti a to ve vztahu ke kvalitě, rychlosti odezvy na požadavky trhu, dále snižovat náklady a reagovat na vnější stimuly.

Programy inovačního rozvoje by se měly zaměřit na posílení schopnosti podniku k:

- integraci s externími partnery, umožňující zvyšování kvality nabízených výrobků,
- interní restrukturalizaci,
- integraci podnikatelských činností v zájmu urychlení odezvy na vnější stimuly a zvýšení efektivnosti výkonu takto vznikajících podnikatelských procesů,
- flexibilitě chování přinášející diverzifikaci jejích reakcí na potřeby trhu,
- experimentování, vedoucí k trvalému zlepšování postupů k vytyčeným cílům společnosti,
- radikální organizační změna, což směřuje k inovaci podnikatelských procesů.

Samotný proces učení je bezesporu úzce spjat s rozvíjením těchto schopností a je jeho neoddělitelnou částí nejen jednotlivců, ale i celého podniku. Společnost by se měla rozvíjet a být konkurenceschopná, ale musí se přetransformovat do tzv. podoby adaptivního a učícího se systému. Společnost, která usiluje o to stát se „učící organizací“, nemůže posuzovat efektivnost svého procesu učení jen z tradičních měřítek (výše vlastních nákladů a jeho produktivita), ale musí se na tyto změny dívat z komplexnějšího pohledu. Proces učení je podporován dalšími hledisky, např. aplikacemi a zaváděním nových technologií a postupů uvnitř podniku, snaha o zisk nenapodobitelných konkurenčních výhod při trvalé inovaci nabídky vlastních výrobků a poskytovaných služeb.

Pro učící se organizace je typická schopnost:

- systémového přístupu k řešení problémů,
- experimentování s novými postupy a řešeními,
- tvůrčího zhodnocování a využívání vlastních zkušeností z minulých let,
- poučení se ze zkušeností a úspěchů jiných lidí,
- nadále rozšiřovat nové poznatky rychle a účinně do celého podniku. [25]

3.5 Plánování organizační změny

V každé organizaci během jejího vývinu dochází k určitému vývoji ve všech složkách organizace, mění se také podniková strategie. Na každou organizaci působí, jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, celá řada faktorů - vnitřních i vnějších, v organizaci probíhají organizační změny v rozdělení pracovních odpovědností, či rozhodovacích pravomocí, mění se vztahy mezi pracovníky i vztahy nadřízenosti a podřízenosti na pracovišti a mezi jednotlivými odděleními. Všechny tyto změny vedou k tomu, aby se v organizaci provedla tzv. restrukturalizace. K těmto organizačním změnám dochází zpravidla tehdy, když se společnost rozrůstá, či je nějak výrazně ovlivněna změnami vnějšího okolí, ale i vývinem konkurenčních společností. Občas může dojít k organizační změně v podniku i díky tomu, že nastanou změny uvnitř společnosti, např. se změní personální obsazení řídicích pracovníků.

Z dlouhodobého hlediska je nejdůležitějším důvodem organizačních změn zvětšování či redukce velikosti společnosti. Jakmile se organizace začne rozrůstat, je potřeba na její řízení stále větší počet pracovníků, aby byla zajištěna kvalitnější koordinace činností a rychlejší rozhodování, a zkvalitnění celkového chodu podniku. K hlavním směrům reorganizací, ke kterým během růstu podniků nejčastěji dochází, patří decentralizace rozhodování, rozdělení pravomocí mezi pracovníky a vyčlenění nových organizačních úseků. K samotnému růstu organizace může dojít několika způsoby nebo jejich kombinacemi, a každý ji ovlivňuje jiným způsobem. Nejčastějšími případy růstu organizace je růst výroby vyráběných produktů, či rozšíření výrobního programu o další podobné produkty nabízené na podobných trzích, dále je možnost rozšíření výroby o nové výrobky nabízené na odlišných trzích.

Dalším důvodem k reorganizaci společnosti může být i přiblížením výroby podniku finálním zákazníkům a to směrem dopředu, nebo nákupem jiných organizací či sloučením s nimi (akvizice). Příčinou restrukturalizace podniku může být pokles výkonů zaměstnanců společnosti, ale i pokles zisku společnosti či zpomalení jeho růstu, což vede k nižšímu zvyšování jeho objemu. Klesající ekonomická výkonnost podniku vede k centralizaci rozhodovacích pravomocí, a to v zájmu posílení kontroly a omezení rizika špatných rozhodnutí. K centralizaci organizace často dochází i u činností podpůrných, jejichž personální kapacity nemusejí být u decentralizovaných jednotek plně využity.

V případě zjištění některých nedostatků v organizační struktuře je nezbytné provést organizační změny. Jako nejčastější slabiny se objevují nedostatečná koordinace a nejasné priority úkolů (jednotlivá oddělení si stanovují cíle, které si navzájem mohou odporovat), či nejasné definování odpovědností a špatná delegace pravomocí nižším článkům organizace. Velmi častý je i problém pomalého rozhodování a neschopnost manažerů využít nových tržních možností, vzhledem k jejich neefektivnímu vytížení a nedelegování pravomocí svým podřízeným v organizaci.

3.5.1 Cíle organizační změny

Každá organizační změna by měla být podmíněna určitými cíly, kterých touto změnou chce společnost dosáhnout, kam chce celou organizaci poté posunout. Veškeré změny v organizačním uspořádání by měly být prováděny na základě jasných cílů a zdůvodnění, týkajících se zejména základních problémů v organizaci a měla by se vytvořit analýza konkrétních problémů vyskytujících se v dané organizační struktuře a definovat konkrétní rozhodnutí, která by se měla opírat o jasné stanovení jejích cílů. [26]

Účelem analýzy je nejen zjistit existenci konkrétních problémů uvnitř organizační struktury, ale především odhalit příčiny těchto vzniklých problémů a začít je na základě informací řešit. Analýza v úrovni systému se zaměřuje na procesy a na vyhledávání možností k jejich inovaci. Naopak analýza na nižších úrovních se zabývá podpůrnými činnostmi, směřuje k nalezení optimálních postupů a zlepšení těchto činností podniku. Výsledky analýz vnitřního prostředí organizace představují východisko pro vznik vize nové společnosti. Samotný plán provedení organizační změny je ideální obraz toho, čeho a jak k této vizi efektivně dospět. [18]

Vedle stanovení konkrétních cílů organizačních změn je třeba stanovit i určitá omezení. Mohou to být jak ekonomická omezení, kde lze najmout různé specialisty, kteří budou tuto reorganizaci podniku podporovat a řídit, nebo se může jednat i o technologická omezení (dané povahou používaných technologických metod a postupů). Také mohou zásadně záviset na názorech a rozhodnutích řídicích pracovníků, ale i na jejich rozsahu schopností a zkušeností, které mohou aplikovat při organizační změně.

3.5.2 Cíle strategické, taktické a operativní

Při jejich formulování je uplatněn princip „shora-dolů“. Strategické cíle se vztahují na úroveň systému, naopak taktické cíle směřují k úrovni jednotlivých organizačních oddělení a operativní cíle k úrovni jednotlivých pracovníků. Každá úroveň cílů působí zcela odlišně na podnikatelské procesy a charakteristika jejich řízení je zobrazena v příložené tabulce.

Tab. 3-1: Charakteristiky řídicích úrovní podnikatelského procesu

	Strategické	Taktické	Operativní
Angažovanost managementu	Vrcholový management	Vrcholový dohled a management střední úrovně	Dohled střední úrovně Management první linie
Časový horizont	Dlouhodobý 1 rok až 10 let	Střednědobý 1 měsíc až 1 rok	Krátkodobý do 1 týdne
Struktura problémů	Špatně strukturované, nepravidelné; každý problém je nový, s neopakovatelným řešením	Poměrně strukturované a cyklicky se opakující cíle; možnost aplikací analogických řešení	Dobře strukturované a pravidelně se opakující; standardizovaná řešení
Data pro rozhodování	Sumarizovaná a agregovaná, většinou prognózy,	Sumarizovaná v jasně definované logické struktuře; většinou z vnitř. prostředí	Detailní ve struktuře odpovídající popisu fyzické složky jednotlivých činností; výhradně interní
Management existujících zdrojů	Doplňování a modernizace stávajících zdrojů (investiční politika)	Optimalizace přidělování podle priorit v potřebách jednotlivých činností	Účelné a efektivní využití přidělených zdrojů

Strategické cíle jsou cíle v úrovni systému a vztahují se k atributům konkurenceschopnosti firmy obsaženým ve vizi nové podnikatelské strategie, ke které jsou ukotveny budoucí plány organizační změny ve vnitřním prostředí podniku. Cíle organizační změny jsou jakékoliv cíle podnikatelského procesu a jsou naplňovány dosahováním podpůrných cílů nižší úrovně (taktických a operativních), do kterých jsou ty strategické zakomponovány.

Taktické cíle můžeme identifikovat v úrovni jednotlivých oddělení v organizaci a vztahují se k atributům účelnosti provádění jednotlivých částí podnikatelského procesu. Operativní cíle jsou cíle sledované v úrovni jednotlivých pracovníků a vztahují se k požadavkům efektivnosti výkonu určitých pracovních činností. Jedná se o vymezení cílů zejména na zvyšování kvality prováděných pracovních činností (zvýšení výkonu a navýšení hodnoty výstupu produktu na nabízeném trhu).

Od těchto definicí cílů organizační změny se také odvíjí samotné myšlení pracovníků. Je nutné, aby se změnila stávající zvyklosti jednotlivých pracovníků a jejich postoj k pracovním podmínkám a činnostem. Tyto stávající zvyky by se měly pomalu odstraňovat a nahradit je novými zvyklostmi. Na tyto změny mohou nejvíce působit manažeři, a postupně tak měnit postoj svých podřízených zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Při organizačních změnách v podniku se také začínají vyvíjet i pracovní skupiny, což je proces formálního či neformálního seskupení určitých pracovníků za určitým cílem. Dochází zde ke sjednocení cílů každého pracovníka s cíli skupiny, kde se musí vymezit jejich pracovní role. Dále vznikají různé podskupiny a dochází k vnitřní diferenciaci vyvolané neformálními vazbami, které se mezi členy skupiny pomalu začínají vytvářet.

V důsledku diferenciaci vnitřní skladby skupiny se začíná kolektiv přibližovat své potenciální pracovní výkonnosti. Role jednotlivých pracovníků se více specifikují a objevují se pevnější pracovní i komunikační vazby uvnitř organizace. Pokud se členové pracovní skupiny podílejí na plnění společných úkolů, musí se spolu naučit spolupracovat. Pak v této fázi začne skupina dosahovat optimální pracovní výkonnosti a zabezpečí tak pro majitele podniku efektivnější pracovní výkony i vyšší zisk. [19]

Obr. viz. Příloha 1: 11-10: Podnikatelský záměr organizační změny

3.5.3 Postup provedení organizační změny

Jako základní body při provádění organizačních změn v podniku je vhodné nejprve si určit osobu, která bude celý projekt řídit, dále provést analýzu fungování celé organizační struktury a sepsat si její hlavní nedostatky a nejčastěji se vyskytující problémy ve fungování a vytvořit novou podobu organizačního uspořádání, resp. navrhnout novou organizační strukturu v podniku. Jako poslední by se nemělo opomíjet i vytvoření krátkodobého a dlouhodobého plánu realizování zásadních změn, a v posledním bodě si získat pro organizační změnu i podporu podnikových pracovníků.

Všechny výše uvedené body by se měly realizovat postupně, ale co se týče získání zaměstnanců, zde by mělo probíhat plnění průběžně při celém procesu zavádění organizačních změn.

Nelze předpokládat, že zavádění nové organizační struktury v podniku je krátkodobá záležitost. Jde o velmi rozsáhlý a složitý proces a časová náročnost může zabrat i několik měsíců a to jak v návrhu projektu, tak i v následné implementaci do organizačního uspořádání. Je důležité provádět organizační změnu v klíčových oblastech procesu a zaměřit se zejména na komunikaci mezi managementem společnosti a pracovníky delegovanými na projekt změny organizační struktury. Zde je potřeba, aby se pracovníci podílející se na procesu implementace, aktivně zapojili do příprav a vyhodnocovali průběh změn v organizaci, které mohou nastat při zavádění. Samozřejmě, že musí mezi sebou i s managementem společnosti aktivně komunikovat, řešit aktuální problémy a akceptovat vytyčené úkoly, které se na začátku procesu stanovily. Vlastní provedení organizační změny zahrnuje:

- identifikace procesů a výběr procesů pro uskutečnění změn v organizaci,
- určení nositele provedení organizační změny,
- specifikace změny podnikatelské strategie,
- analýza struktury a toků uvnitř existujících procesů,
- vyhodnocení výkonnosti stávajících procesů,
- návrh nového procesu,
- implementace a zprovoznění nových procesů,
- komunikace a vyhodnocení výsledků inovace procesů.

Výše uvedená kritéria se realizují v rámci etap postupu provedení organizační změny. Úspěch inovace procesu závisí na rychlosti provedení a v případě, že je návrh nového procesu nekvalitní, nemá pak velkou šanci na úspěch. Stejně tak i chybná aplikace informační technologie může značně ovlivnit tuto organizační změnu.

3.6 Projekt organizační změny

Naplánování konkrétního projektu organizační změny závisí na efektivitě managementu a mnohdy se jedná o složitý a časově náročný proces. Management společnosti spolu s účastníky projektu musí zadání projektu provedení organizačních

změn předem bezpodmínečně schválit a vytyčit určité strategické plány a cíle. Jde o to využít zejména funkčních a provozních možností podniku, a za využití informačních zdrojů i pracovníků se zaměřit i na konkurenční výhody.

Při zohlednění ekonomických kritérií je třeba počítat i s náklady, které bude nutné na provedení organizačních změn použít. Mnohdy se při realizaci projektu organizační změny právě podcení náklady a přecení se přínosy s tím, že v následujících fázích dojde ke korekci rozpočtu. Při realizaci by se tedy mělo dodržovat několik zásad:

- provádět hodnocení poměru přínosů a nákladů pro společnost,
- zohlednit trendy předpokládaného vývoje finanční situace (zvýšení úrokových měr, zda ekonomika bude v inflaci, aj.),
- v poslední fázi vyhodnotit vliv ostatních faktorů rizika realizace projektu.

Při dodržení těchto zásad je možné začít detailněji vypracovávat konkrétní plán projektu organizačního uspořádání. Na začátku se tedy specifikuje důvod a cíl změny organizační struktury, a měla by se také posoudit reálnost zadání projektu organizační změny. Plán je tvořen třemi hlavními částmi a to harmonogramem postupu projektu, rozpočtem projektu a přidělenými zdroji – technické prostředky, lidé, know-how, atd. Nejčastější chyby se dělají již v úvodních fázích, tedy při specifikaci zadání projektu organizační změny. Nelze jen předělat stávající organizační útvary a činnosti, je třeba se zaměřit na celkové vylepšení organizační struktury i jednotlivých oddělení podniku.

Jak již bylo řečeno charakteristické pro projekt organizační změny je cílová orientace. Smyslem realizace projektu je vznik nové organizační struktury, efektivnější uspořádání vnitřního prostředí v podniku směřující k definovaným cílům. Dosažení hlavního cíle projektu je samozřejmě podníceno řadou dílčích cílů, které se vztahují k jednotlivým požadavkům nového procesu. Je potřeba cíle organizační změny vymezit hierarchicky na dílčí cíle podniku.

Každý projekt vyžaduje koordinované provedení logicky provázaných činností. Měly by zde existovat logické vazby mezi jednotlivými činnostmi i odděleními v podniku, jejichž provázanost se pak projevuje v časových vazbách i ve výkonu dílčích činností. Z časového hlediska má projekt vždy nějaký možný začátek a je po určité době (krátké, či delší) ukončen, tedy nejpozději přípustný konec jednotlivých činností projektu. Velmi často se stává, že konečný výsledek projektu neodpovídá výchozímu

zadání projektu. Zpravidla k tomuto stavu dochází při nepochopení podstaty vize nového procesu či špatným definováním zadání projektu, následně může vést až k neúspěchu výsledného řešení, které může být jinak zpracováno kvalitně.

Mají-li tedy všechny kroky a úkoly spojené se změnou organizační struktury proběhnout úspěšně, musí se celý projekt řídit pracovním týmem zastupujícím jednotlivá oddělení podniku – a to zejména těch, kterých se organizační změna dotkne nejvíce. Výhodou týmového řízení, kdy v čele stojí manažer projektu je to, že se rozdělením řízení projektu mezi více pracovníků předpokládá efektivnější průběh při procesu. Jednotliví pracovníci z dílčích útvarů společnosti znají lépe svoji část organizace a také mohou analyzovat detailněji konkrétní problémy či nedostatky v organizaci. [18]

3.6.1 Účastníci projektu organizační změny

Každý člen projektového řízení, účastníci se procesu zavádění změn v organizační struktuře, by měl podrobně znát oblast firemního podnikání a také se podílet na řízení jednotlivých procesů v podniku. Členové by měli otevřeně komunikovat s ostatními pracovníky na různých úrovních a společně se podílet na realizaci hlavních cílů reorganizace. Důležitá je i komunikace členů týmu s managementem společnosti (majitelé) a při řízení projektu očekávat i od nich určitou podporu. Jde především o schválení dalších kroků v postupu projektu a při řešení sporných částí plánu restrukturalizace. [25]

Organizační změnu, která vede ke změně pojetí managementu práce, vztahů a rozhraní, neuskutečňuje nějaká smyšlená organizace, nýbrž její konkrétní pracovníci. To jak se jednotliví členové týmů dokáží zhostit svých rolí v procesu zavádění změn, od toho se odvíjí i výsledný úspěch celého projektu.

Návrh na realizaci organizačních změn je obvykle vyvolán vědomím potřeby jejího uskutečnění ze strany specialistů. První kdo formuluje návrh nové organizační strategie je *advokát změny*. Ten zanalyzuje hlavní nedostatky v původní organizační struktuře a ostatním členům by měl umět vysvětlit záměr na provedení organizační změny v základních bodech:

- Jak navrhovaná změna přispěje k získání konkurenčních výhod.
- Jakým způsobem je navrhovaná organizační změna součástí snahy o naplnění strategických záměrů společnosti.

- Jaké nároky bude realizace navrhované organizační změny požadovat po pracovnících, kolik bude realizace stát, jaká rizika se zde mohou objevit.
- Jak seznámit ostatní pracovníky s navrhovanou změnou organizačního uspořádání, aj.

Člen projekčního týmu – advokát změny musí pro schválení svého návrhu získat alespoň jednoho člena vrcholového vedení (majitele, generálního ředitele, ekonomického ředitele), jehož pozice ho opravňuje k rozhodování v těchto krocích. Po získání souhlasu vrcholového managementu k provedení navrhované organizační změny dochází ke změně pozic obou navrhovatelů – člen vrcholového managementu se stává sponzor změny a advokát je v pozici šampióna projektu organizační změny. Měl by také disponovat s odbornými znalostmi a musí zvládat zodpovídat všechny dotazy týkající se prováděných změn v organizaci.

Další účastník projektu organizační změny je tzv. *sponzor*. Tento představitel vrcholového managementu věří navrhované organizační změně a svoji autoritu mezi ostatní účastníky dokáže prosadit. Měl by být vedoucím činitelem při navrhování změn v organizačním uspořádání. Jeho osobní vliv by měl být natolik silný, aby ostatní členy přiměl dělat to, co je nejefektivnější pro celý tým, a úkolem není jen to, aby dělali vše co si přeje sponzor, ale úkolem je, aby chtěli sami udělat to, co si přeje sponzor. A právě většina problémů při realizaci organizačních změn je vyvolána neschopností sponzora změny být dobrým vůdcem v týmu. Oporou sponzora je bezesporu šampión projektu a také tzv. *řídící komise*. To je skupina manažerů střední linie, která představuje v procesu objekt změny, kterého se navrhovaná organizační změna nejvíce týká. Tento orgán hodnotí dílčí výsledky projektu z pohledu uživatele.

Další neméně důležitý člen projekčního týmu je nositel změny tzv. *manažer projektu*, který se stará o tým projektantů a dohlíží na projekční řešení procesu změny a poté zjištěné výsledky implementuje do vnitřního prostředí podniku. Projekční tým by měl být soustředěn na jednom místě, jednak kvůli spolupráci jednotlivých členů týmu a také aby manažer projektu mohl celý proces uceleně koordinovat, případně řešit s dalšími členy vzniklé problémy či změny v projektu. Největší problémy pro manažera nastávají při samotném výběru vhodných pracovníků do jeho týmu, jelikož ne každý člen týmu plní svoji týmovou roli tak, jak by si sám manažer představoval. Proto by se

měl manažer s ostatními členy týmu pravidelně scházet na poradách projekčního týmu, kde by se měly řešit hlavně změny, kterých se má v každém dalším bodě dosahovat. Sám manažer nesmí opomenout, že na něm je celý tým závislý, takže by měl vždy i tyto porady týmů určitým způsobem řídit. [26]

3.6.2 Rizika projektu organizačních změn

Při zavádění změn v organizačním uspořádání je nutné počítat i s možnými riziky organizačních změn. Definice rizika je v mnoha publikacích různě vysvětlována, ale v našem případě jde o riziko při navrhování nové organizační struktury ve výrobním podniku. Většinou se mluví o riziku v souvislosti s podnikatelskou činností firem, ale nás zajímá zejména nejistota v rozhodování, zda navrhnutá změna v organizační struktuře je efektivní pro celou společnost i pro jednotlivé útvary a pracovníky v podniku. Při analyzování možných rizik při zavádění nové organizační struktury je dobré vytvořit si tabulku očekávaných přínosů. Jsou v ní zaznamenávány právě odhadované hodnoty přínosů plynoucích z těchto změn. Existuje několik druhů rozhodování.

3.6.2.1 Rozhodování v podmínkách nejistoty

V tomto případě je rozhodnutí provedeno s určitou nejistotou rozhodnutí, jelikož nejsou k dispozici všechny potřebné informace o vyskytujícím se problému. Veškerá manažerská rozhodnutí o prováděné změně jsou přijímána v podmínkách omezené racionality rozhodování. Občas dochází k přeceňování získaných informací, což je zjištěno i na základě provedených hypotéz.

Obecně se rozhodování v podmínkách nejistoty opírá o čtyři rozhodovací strategie:

MAXIMIN – z minim je zvolena alternativa, kde je minimální přínos nejvyšší,

MAXIMAX – jedná se o optimistickou strategii, kde je výběr nejvhodnější alternativy ovlivněn volbou nejvyššího z nejvyšších přínosů,

MINIMAX ztráta – zde se rozlišuje strategie výher a strategie ztrát z nerealizovaných příležitostí a volíme takovou alternativu, která minimalizuje velikost možné ztráty,

Nedostačující zdůvodnění - je strategie zaměřená na alternativu největšího průměrného přínosu zaváděné změny.

3.6.2.2 Rozhodování s vědomím rizika

Každá z rozhodovacích situací může nastat s jistou pravděpodobností. Riziko je kvantifikovatelné a lze jej vyjádřit jako rozdíl mezi jistotou a pravděpodobností vzniku předpokládaných podmínek přijatého rozhodnutí. Riziko můžeme také minimalizovat a zmírnit tak negativní dopady nejistoty.

3.6.2.3 Změny v řešení organizačních konfliktů

Při každém zavádění organizačních změn může dojít k určitým organizačním konfliktům v organizaci. Organizační konflikt je způsobem střetem hybným a rezistenčních sil v procesu realizace změny. Hybné síly jsou vyvolány působením vývojových změn v okolí, požadavky rozvoje vnitřního uspořádání a dále jsou ovlivněny stanovisky a přáními majitelů společnosti. Naopak rezistenční síly představují odpor k organizační změně a vznikají na základě přirozených obav zaměstnanců, kteří mají strach z negativních důsledků těchto změn (vyšší pracovní vytížení, více pracovních úkolů, obavy ze ztráty zaměstnání, aj.). rezistenční síly se točí zejména kolem personálních změn v organizaci.

3.6.2.4 Zdroje rizik organizační změny

Zde mluvíme o riziku komerčním, které může být zapříčiněno na základě změn ve vývoji v okolí společnosti (na straně vstupu vzniká nejistota v zajištění dodávek materiálu, zboží, atd., a na straně výstupu zase nejistota v konkurenceschopnosti nabízeného výrobku či služby) a technické riziko, které nastává v důsledku reakce na kvalitu vnitřního prostředí (špatné technické vybavení a možnosti, nedostatečné finanční prostředky na organizační změnu, špatná komunikace mezi pracovníky, aj.).

3.6.2.5 Krizový management

Krizová situace v podniku může nastat za působení vnějších rizik a vznikajících problémů při realizaci organizačních změn. Každá situace se od sebe odlišuje pravděpodobností svého vzniku, ale i svojí závažností a velikostí důsledků.

Jako nejúčinnější řešení proti krizovým situacím se naskýtá možnost zavádění preventivních opatření pro podnik. Na závažnější krizové situace je možné tedy zřídit krizové štáby (nejsilnější členové managementu společnosti), kteří se zabývají tímto krizovým řízením a řešením. [18]

4 Analýza problému a současné situace

4.1 Analýza společnosti

4.1.1 Obecné informace

V roce 2001 se YY, spol. s. r. o. po veřejném výběrovém řízení stala 100% vlastníkem kovárny, která působí v oboru již od roku 1889. Nosným výrobním programem společnosti XX, s.r.o. je výroba zápusťkových a volně kovaných výkovků, včetně tepelného zpracování a povrchových úprav výrobků.

Úplný rozsah činnosti lze shrnout do následujících oblastí výroby:

- zápusťkových výkovků ve váhových kategoriích 1 – 50 kg,
- volně kovaných výkovků do maximální hmotnosti 2 500 kg,
- tepelného zpracování výkovků a vylisků včetně povrchových úprav,
- třískového obrábění,
- kovacího nářadí.

4.1.2 Předmět podnikání

Společnost se specializuje na kovářství, výrobu nástrojů, zámečnictví, broušení a leštění kovů, kovoobrábění, zprostředkovatelská činnost, obstaravatelská činnost, nakládání s odpady, testování, měření a analýzy.

Výroba kovárny je dále rozšířena i o dodávky výkovků již částečně opracovaných například vrtané otvory nebo obrubovaná pouzdra. V možnostech společnosti je i dodávat výkovky ze spec. materiálů, tyto speciální materiály (sochory, bloky a ingoty) jsou zajišťovány přímo u výrobců hutního materiálu. Doplňkovým programem je výroba kompensátorů, vrchlíků, třmenů, objímek, lisovaná vysokotlaká kulová dna.

V současné době je kapacita XX, s.r.o. 8000 t ročně, přičemž asi 4000 t připadá na volně kované výrobky a 4000 t na zápusťkové výkovky. Výrobky jsou využívány v lehké, střední a těžké chemii, v jaderném průmyslu, v automobilovém průmyslu, v důlních a těžebních zařízeních, v lodním průmyslu a dalších specializovaných odvětvích.

XX, s.r.o. zaměstnávala před změnou organizační struktury zhruba 120 zaměstnanců a její hlavní zaměření je na tuzemský trh, kde je dodáváno zhruba 60% produkce. Zbývajících 40% exportuje hlavně do Ruska, Anglie, Německa, Švýcarska, Francie, Rakouska, Itálie, Slovinska a také na Slovensko. Kovárna vyrábí z materiálů tříd 11 až 19 (ČSN), je držitelem systémové certifikace ISO 9001:2001, výrobních certifikátů TÜV NORD Systéme GmbH&Co.KG, BUREA VERITAS a Lloyd's Register. Výkovky mohou být dodávány včetně tepelného zpracování, povrchových úprav a osvědčení o destruktivních i nedestruktivních zkouškách.

Po prodeji společnosti mateřské firmě byla kovárna kompletně zrekonstruována, byla vybudována vlastní obrobna určená pro výrobu a opravy náradí (zápustek), obrábění výkovků a v neposlední řadě i kooperace. Dále byla vybudována vlastní kompresorová stanice a proběhly generální opravy lisu HL 1000 t a dalších klíčových strojů a zařízení. Od roku 2005 byl změněn název kovárny na XX, s.r.o.

Příloha 1: Certifikáty společnosti



Obr. 4-1: XX, s.r.o. – sídlo firmy

4.1.3 Výrobní program

Jako hlavní a stěžejní výrobní sortiment společnosti jsou zápustkové a volně kované výkovky. Zápustkové výkovky jsou kovány na rázových strojích a veškerá pracoviště pro zápustkové kování jsou organizována do technologických center. Skládají se z předkovacího bucharu, zápustkového bucharu, ostříhovacího lisu a pece. Jako výchozí materiál je používán sochor a blok. Převážná část materiálu je dělena stříhem, extrémně velké bloky nad 160 mm jsou děleny řezáním.

4.1.3.1 Základní tvary zápusťkových výkovků

4.1.3.1.1 Výkovky kruhové

- průměr max. 350 mm, hmotnost max. 60 kg,
- děrované i neděrované,
- kruhové s hlavní osou kolmo i rovnoběžně se směrem rázu.

4.1.3.1.2 Výkovky tvarové

- největší délka 700 mm,
- hmotnost max. 40 kg,
- děrované i neděrované,
- s přímou i lomenou dělicí rovinou.

4.1.3.2 Volně kované výkovky

Volné kování se kove na klasických rázových strojích, bucharech, tak i na hydraulickém kovací lisu 1000 t. Používají se rovná i speciální kovádla. Jako polotovary na výkovky se používají – sochory, bloky a kulatina, pro hydraulický lis – ingoty a bloky. Ohřev materiálu pro volné kování je prováděn v plynových pecích.

4.1.3.2.1 Hlavní sortiment výrobků

- kroužky (max. váha 2800 kg),
- kotouče – plné i děrované (max. váha 1500 kg),
- kované tyče (kruhového průřezu, obdélníkového průřezu),
- hřídele - osazené a prosazené,
- příruby (do otevřeného přípravku, do uzavřeného přípravku),
- tvarovky (kované do přípravku),
- dna (vysokotlaká dna, trubková dna, dna z přistaveného materiálu),
- víka – z přistaveného polotovaru,
- vrchlíky – z přistaveného polotovaru,
- kompenzátory – z přistaveného polotovaru.

Výrobní a podnikatelské aktivity jsou zaměřeny hlavně na dodávky zápusťkových a volně kovaných výkovků z materiálů tříd 11:19. Výkovky jsou

dodávány včetně tepelného zpracování a povrchové úpravy. Svoji nabídku společnost rozšířila i o dodávky výkovků již částečně opracovaných, např. vrtané otvory, či hrubovaná pouzdra. Dodávají se dále výkovky ze speciálních materiálů, kde se zajišťuje jejich výroba přímo u hutních prvovýrobců vstupního materiálu, tj. sochorů a bloků. Jedná se již o ověřené odběry v dohodnutých termínech. Společnost je dodavatelem výkovků zejména pro tyto obory:

- výroba autobusů a traktorů,
- výroba těles ventilů a armatur,
- výroba přírub a T kusů pro potrubí dle norem,
- výkovky pro jaderné elektrárny,
- chemický a potravinářský průmysl a další speciální obory.

4.2 Analýza okolí společnosti

4.2.1 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí (tzv. SLEPT analýza) je rozčleněna podle metodiky Jaucha a Gluecka na socioekonomický, technologický a vládní sektor. Obecně lze říci, že tato analýza mapuje a hodnotí vnější prostředí společnosti. Okolí podniku je tedy závislé zejména na těchto faktorech.

4.2.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

4.2.1.1.1 Ekonomické faktory

V dnešní době je tržní ekonomika ve stádiu, kdy se tzv. odstraňuje plevel od rostliny. Tato situace způsobuje, že mnohé společnosti přecházejí do konkurzu a jiné se rozvíjí daleko rychleji, než se předpokládalo. Tím XX, s.r.o. získává nebo přichází o potenciální zákazníky.

Společnosti před konkurzem nebo dobře neprosperující nemají obvykle peníze na produkty, které jim jiné společnosti nabízí. Proto se takovým firmám XX, s.r.o. vyhýbá a nemá o ně zájem, a jakákoliv spolupráce s nimi by nebyla pro společnost perspektivní.

Firmu XX, s.r.o. nepřímo ovlivňuje v podstatě jakýkoliv ekonomický faktor: ekonomika ovlivňuje zákazníky a ti pak vliv ekonomiky nepřímo přenáší na samotnou firmu. Například monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám) výrazně ovlivňuje zisk některých podniků nebo dostupné finance, a společnosti pak mohou méně či více investovat v oblasti, na kterém působí.

Fiskální politika - daňové zatížení ovlivňuje firmu jak nepřímo, tak také přímo. Společnost si vyrábí vesměs své produkty sama. Stav platební bilance státu, státní rozpočet a vládní výdaje mají na společnost také určitý vliv, jelikož se společnost z 60% orientuje především na tuzemské zákazníky. Situace na kapitálovém trhu firmu nijak neovlivňuje, jelikož není akciovou společností, ale společností s ručením omezeným.

4.2.1.1.2 Ekologické a klimatické faktory

Ekologické ani klimatické faktory nemají vliv na působení společnosti (nakupuje materiál, ze kterého vyrábí polotovary, poté hotové výrobky, které dál prodává). Společnost nevytváří žádné ekologicky škodlivé produkty. Žádná z firemních aktivit není závislá na ročním období.

4.2.1.1.3 Sociální faktory

Zákazníci společnosti XX, s.r.o. nejsou jednotlivci a drobní spotřebitelé, ale druhé společnosti. Vliv na zákazníky, z pohledu sociálních faktorů, není tedy žádný. Taktéž životní styl, životní úroveň a zdravotní stav populace nemá na firmu žádný vliv, pokud samozřejmě bereme v úvahu to, že společnosti nakupují pro své zákazníky. Ty už samozřejmě jsou ovlivněny různými faktory včetně finančních možností.

4.2.1.2 Technologický sektor

Společnost XX, s.r.o. vyrábí hmotné výrobky, tudíž má zapotřebí investovat do technologického rozvoje. Technologický sektor má na společnost také značný vliv. A to tak, že musí neustále inovovat know-how, aby mohla využít nejnovějších výrobků a poznatků v realizaci produktu, tedy návrhu a projekci. V případě, že by neinovovala a nevzdělávala se v oblasti nových technologií, mohla by ztratit konkurenční výhodu a tím i své zakázky.

4.2.1.3 Vládní sektor

Společnost XX, s.r.o. nemá zakázky z vládního sektoru. Vliv tohoto sektoru tedy není. Nezáleží na politické scéně, nezáleží na vývoji různých politických caus, nebo boje jednotlivých politických stran. Tyto vlivy na firmu nepůsobí a tudíž je ani nemonitoruje a nemění operativní řízení v závislosti na vývoji situace.

4.2.2 SWOT analýza

Pro podrobnou identifikaci vnitřních silných a vnějších slabých stránek, a vnějších příležitostí a ohrožení se v rámci situační analýzy využívá také SWOT analýza (vzaté z prvních písmen anglických termínů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Lze ji provádět i jako samostatný krok v rámci podnikového marketingového procesu. Podniky ji většinou umísťují na závěr situační analýzy, neboť sumarizuje životně důležité silné stránky a výrazné slabiny podniku ve vzájemných souvislostech s významnými příležitostmi a katastrofickými hrozbami. Pomáhá podniku předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost, případně nemožnost jejího provádění a realizace. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují vytipování a formulování marketingových strategií nebo strategických směrů.²

Silné stránky +

- Stabilní pozice na českém trhu
- Kvalitní a cenově dostupné produkty
- Kvalitní technologické zázemí
- Vybudovaná síť prodejců a odběratelů
- Ověřené know – how a pracovní a technologické postupy
- Rozsáhlá praxe majitelů společnosti
- Velmi dobrá znalost trhu
- Spolehlivý a rychle dostupný servis
- Znalost specifické problematiky vyrábění zařízení
- Obměna opotřeбенých technologií
- Používání řídicích a informačních systémů
- Dlouhodobá profesní a ekonomická stabilita a kapitálová vybavenost společnosti
- Široká základna úspěšně realizovaných projektů

- Flexibilita společnosti vzhledem k aktuálním potřebám konkrétního trhu
- Vysoká úroveň výrobků, odpovídající EU
- Nezávislost na 1 zákazníkovi
- Certifikáty jakosti (ISO)
- Normy EU jsou standardem ve výrobě společnosti

Slabé stránky –

- Nedostatečně zploštěná organizační struktura
- Nedostatečná kapacita výroby
- Nedostatečná síť prodejního a servisního zastoupení v zemích EU
- Nutnost nákupu nových výrobních zařízení a technologií pro výrobu inovativního charakteru
- Nutnost modernizace strojů za účelem zvýšení přidané hodnoty výroby
- Zastaralý strojový park – energeticky náročný, málo výkonný
- Nedostatečná cizojazyčná vybavenost

Příležitosti *

- Navržení nové organizační struktury
- Ovládnutí nových trhů v zahraničí (v EU i jinde)
- Další rozšíření sortimentu
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Růst poptávky po produktech kovovýroby
- Certifikace Enviromentu EN ISO 14001
- Zavedení a certifikace ISO/TS 16949
- Kooperace s jinými podniky, tuzemskými či východoevropskými, zakládání KLASTRŮ a dalších sdružení
- Dodávání mechanicky opracovaných výrobků finálním zákazníkům

Hrozby !

- Konkurenční tlaky tuzemských výrobců
- Otevření trhu po vstupu ČR do EU
- Změna makroekonomického prostředí
- Rostoucí mzdové náklady a daňové zatížení

- Nepředvídatelné chování spotřebitelů
- Slabá úroveň právního vědomí
- Špatná morálka zaměstnanců
- Špatná platební morálka odběratelů

4.2.3 Porterova analýza

Porterův 5-ti faktorový model popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto faktorů:

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů). Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle Portera ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- nové kapacity se budují ve skocích,
- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.)

4.2.3.1 Vyjednávací síla odběratelů

Hlavní zaměření XX, s.r.o. je na tuzemský trh, kde je dodáváno zhruba 60% její produkce. Zbývající 40% exportuje hlavně do Německa, Švýcarska, Francie, Rakouska, Holandska, Itálie, Slovinska a také na Slovensko. Svě nejvýznamnější strategické odběratele má společnost zejména na Slovensku, kam prodává především volně kované výkovky, naopak zápusťkové výkovky prodává spíše na území ČR. Mezi strategické

zákazníky patří společnosti působící v oblasti automobilového a strojího průmyslu a se společnostmi XX, s.r.o. mají letité kontrakty, proto jsou i jejich smluvní vztahy garantovány na delší časová období.

4.2.3.1.1 *Strategičtí odběratelé v ČR*

- Wikow MGI, a.s. Hronov – volně kované výkovky
- BMT ČR s.r.o. Brno – volně kované i zápusťkové výkovky
- IGTT, a.s. Zlín – volně kované výkovky
- AR Brno – volně kované výkovky pro jaderný a energetický průmysl
- TOS Svitavy – zápusťkové výkovky
- Zetor Havlíčkův Brod – volně kované výkovky pro strojí průmysl
- PBS Turbo – zápusťkové výkovky do turbodmychadel
- AŽD Praha – volně kované i zápusťkové výkovky

4.2.3.1.2 *Strategičtí odběratelé v zahraničí*

- STROMAG S. A. S., France – výkovky do turbín
- Pietro Fiorentini S.p.A., Italia – výkovky hydraulických strojů
- BOKA, s.r.o., Dubnica nad Váhom, SK – výkovky pro kovoobráběcí nářadí a hutní materiál
- Transmisie engineering a.s., Martin, SK – výkovky do převodovek, mychadel
- MATADOR, a.s., Púchov, SK – výkovky pro automobilový průmysl
- Matador Automotive, a.s., Dubnica nad Váhom, SK – výkovky do strojů a technologického vybavení
- T.M.W. s.r.o., Martin, SK – výroba výpalků a svařenců, hutní materiál
- Indumes b.v., Nederland – výkovky pro výrobu nástrojů
- Müller Gusstechnik GmbH & Co.KG, Chemnitz, Germany – výkovky do odvětví strojů
- BORSIG Process Heat Exchanger GmbH, Berlin, Germany – výkovky do odvětví termodynamiky

4.2.3.2 Vliv strategických dodavatelů

Mezi nejvýznamnější strategické dodavatele společnosti XX, s.r.o. na tuzemském trhu patří bezesporu společnost Moravia Steel, a.s. z Třince, která je dodavatelem válcových profilů a společnost ŽĎAS, a.s. ze Žďáru nad Sázavou, která dodává na trh ingoty a bloky. Obě tyto společnosti jsou jak dodavateli tak i zároveň konkurenty naší společnosti.

4.2.3.3 Hrozba substitučních výrobků

V jihomoravském kraji prakticky neexistuje, podobné nahraditelné výrobky najdeme pouze v jiných krajích v ČR.

4.2.3.4 Hrozba vstupu nových potencionálních firem

Na trhu jsou většinou podobné výrobky od ostatních kováren, ale vzhledem k tomu, že kovárna je v jihomoravském kraji jediná co se týče tohoto výrobního sortimentu, který je specifický z hlediska způsobu výroby i technologických postupů, nepředpokládá se, že by se nějaká nová společnost podobné výroby v tomto kraji někdy objevila.

4.2.3.5 Analýza konkurence uvnitř odvětví

Konkurenci společnosti představují kovárny s podobným strojním vybavením v celé České republice. Zvláště pak se jedná o kovárny ve stejném regionu, tj. Triangolo Hulín, ŽĎAS a. s. Žďár nad Sázavou, jejichž určitá část produkce se shoduje s výrobou v XX, s.r.o.. Výhodou kovárny ve ŽĎASu je možnost zpracování materiálu ihned po odlití, která se projevuje v nižší hladině cenové vůči XX, s.r.o. o 10%.

Konkurence se zaměřila na modernizaci svých výrobních zařízení (ŽĎAS, a. s. Žďár n. Sázavou a společnost Triangolo Hulín). Tato modernizace firmám zproduktivní výrobu a bude možné vyrábět výkovky v nižších tolerancích, tzn. že dojde k úspoře materiálových a energetických nákladů, proto by měla začít i naše analyzovaná společnost více řešit tuto oblast modernizace.

4.2.3.5.1 Volně kované výkovky

V této oblasti má společnost 3 hlavní konkurenty a to Kovárnu Žďas, Triangolo Hulín a ZVU Hradec Králové. Společnost Triangolo Hulín a ZVU Hradec Králové byly

prodány do soukromého vlastnictví před několika lety a probíhá zde postupná obměna strojního parku a modernizace již několik let. Obdobná situace je i v kovárně ŽŽDAS s tím rozdílem, že společnost ŽŽDAS je výrobcem kovacíh lisů a provádí pravidelnou modernizaci vlastními výrobky. Rozdíl v cenách oproti XX, s.r.o. se pohybuje v rozmezí od 10 – 30% v náš neprospěch.

4.2.3.5.2 Zápustkové výkovky

V této oblasti je společnost schopna nabídnout výkovky v rozmezí 2 – 60 kg, což znamená poměrně široký sortiment výrobků. Velká většina kováren se více specializuje na určitou oblast zápustkových výkovků. Konkurenci z tohoto důvodu tvoří více kováren, např. 1. brněnská kovárna a Kovárna Vagónka Studénka.

Rozdíl v cenách oproti konkurenci se pohybuje od 20 – 50%, u větších (od 20–50 kg) od 0 – 15% v náš neprospěch. Jelikož se jedná o sériovou výrobu a pravidelné dodávky kladou odběratelé velký důraz na ceny.

4.3 Současný stav a jeho nedostatky

4.3.1 Charakteristika prostředí společnosti

Kovárna jako samostatný provoz byla vždy, a to již od roku 1889, součástí YYY a.s., původně Fabriky YYY. Ke změně došlo pouze v jejím teritoriálním umístění. Jako zcela nový provoz byla na současném místě zbudována v roce 1950, se všemi dobrými i špatnými důsledky vyplývajícími ze spojení s YYY, se kterou pak zabezpečovala výrobu až do roku 2001. V tomto roce pak byla společnost XXY privatizovaná firmou YY, spol. s. r. o. a společnost se tak privatizací stala mateřskou společností kovárny.

Události kolem YYY a.s., která se v průběhu posledních 10-ti let potýká se značnými problémy, se velkou měrou podílely i na samotném chodu kovárny. Úbytek zakázkové náplně z důvodu nedodržování termínové disciplíny, nulové investice do technologického vybavení v posledních 25 letech, přezaměstnanost v kategoriích THP (technicko-hospodářští pracovníci) a RD (režijní dělníci), technologická nekázeň, neustále se snižující pracovní morálka, úbytek kvalifikovaných pracovníků a začínající generační problém a tím i pozvolný přechod k výrobkům s nižší přidanou hodnotou, je jen část hlavních úkolů, které je třeba urychleně řešit. Ne příliš kladné řešení, z pohledu marketingu, bylo i ponechání původního názvu, jelikož XX, s.r.o. je neustále většinou

zákazníků vnímána jako součást YYY a.s. Jelikož prezentace a propagace společnosti probíhala pouze na neaktualizovaných webových stránkách, je zcela logické, že většina zákazníků nebyla informována o změnách, které se ve firmě za poslední roky udály.

Společnost postrádala jakoukoliv koncepci a strategii, z čehož by mělo být jednoznačně patrné, jaké místo hodlá na trhu zaujmout. Nebyla vyhodnocována úspěšnost nebo neúspěšnost nabídek a rovněž tak zpracování technologického postupu jako postupu výrobního v nabídkové fázi způsobuje nechtěné vytížení pracovníků TPV. To hlavně vedlo k nedodržování termínů pro předání nabídky a tím i malou operativu v získávání nových obchodních případů. Chybí i samostatné ekonomické vyhodnocování jednotlivých zakázek a s tím spojené i odhalování možných rezerv pro vytváření příznivých ekonomických výsledků. Zanedbatelnou oblastí rovněž není vlastní výroba zápusťek v prostorách obrobny. Nezkoušenost s výrobou uvedeného nářadí vede ke snížení životnosti zápusťek oproti době, kterou vykazují konkurenční kovárny. Pomineme-li zvýšené náklady i zde je jedna z příčin nedodržování smluvních termínů a s tím spojený úbytek zákazníků.

V současné době je společnost nucena eliminovat veškeré uvedené nedostatky především kratšími dodacími termíny i když za cenu vyšších nákladů, vyšších skladovacích zásob, vstřícností a mnohdy i jistých ústupků směrem k hlavním odběratelům. S ohledem na neúměrně dlouhé dodací lhůty materiálu je zvětšení skladových zásob, tím i podstatné zvýšení operativy a reakce na poptávky, jednou z možností je navýšení objemu výroby. Tato cesta je však přímo závislá na hospodářských výsledcích a vytvoření nutných finančních rezerv, což je v současné době realizovatelné jen částečně. Další cestou by mělo být navýšení zápusťkového kování ze současných 30% a to u zápusťkových výkovků o vyšší hmotnosti, větší opakovatelností a vyššími ročními objemy. Je zde však opět přímá vazba na obnovu nebo obměnu strojového parku, který je momentálně i fyzicky za svým zenitem.

Vedení společnosti je ale přesvědčené, že obnova nebo nákup nového technologického zařízení přinese kromě menší energetické náročnosti i vzhledem k podstatně přesnějším výrobkům i nové zákazníky. Kromě postupných vlastních investic hodlá společnost využít i strukturálních fondů z EU a tím výrazně snížit prvotní náklady na obnovu strojů. Vzhledem ke stávající konkurenci chce společnost XX, s.r.o. rozšířit spolupráci se stávajícími velkoodběrateli a oslovit nové obchodní

partnery. Společnost se prezentuje na oborových prezentacích a inzeruje v odborném tisku. Aktivně vyhledává nové klienty pomocí adresného e-mailingu, zasíláním vzorků, katalogů a osobních jednání s klienty.

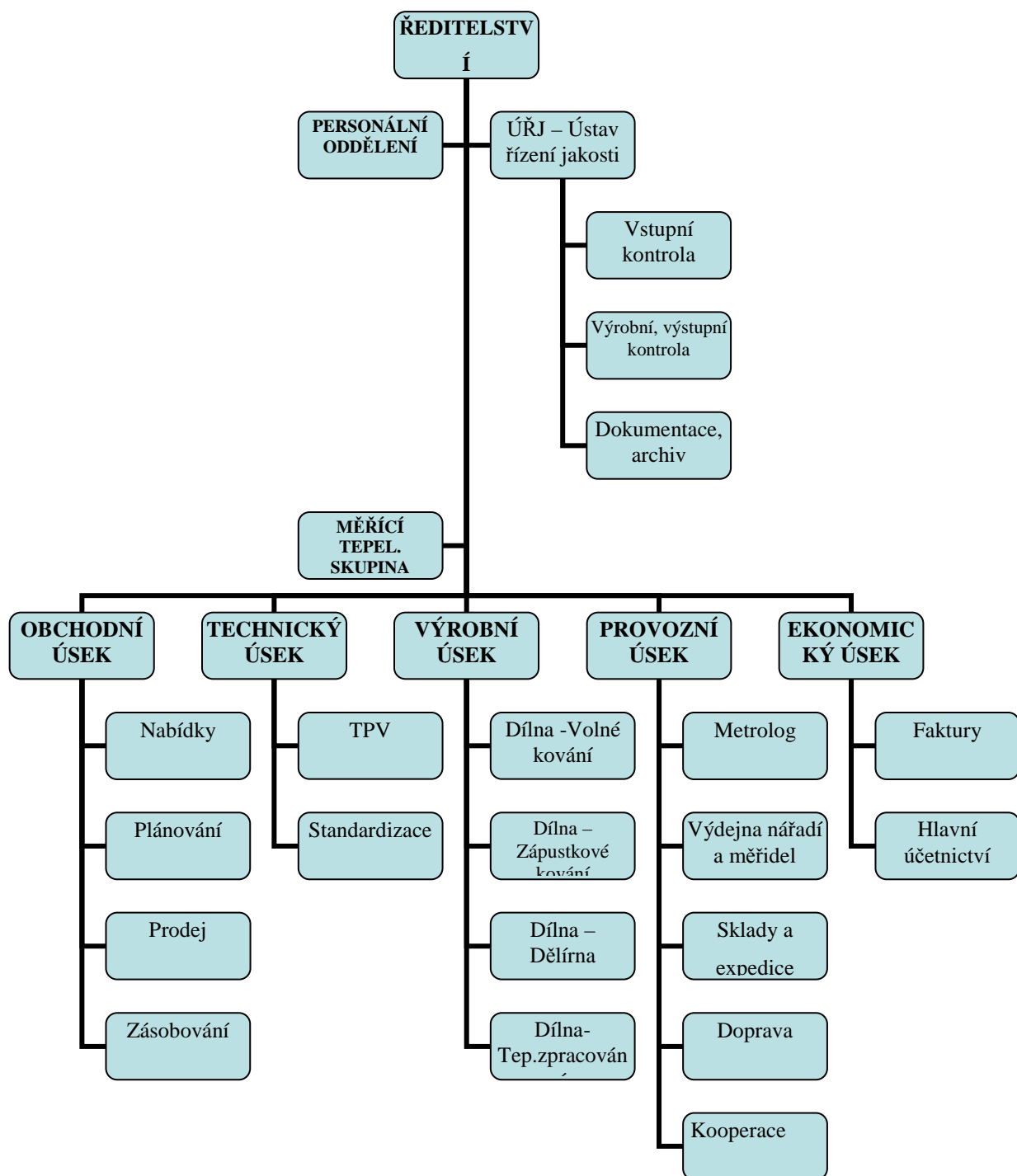
Hlavními předpoklady k získání zákazníků je vysoká kvalita výrobků, zavádění nových a inovace starších výrobků a v neposlední řadě také cenové pobídky. Součástí firemní strategie společnosti XX, s.r.o. jsou i dlouhodobě plánované investiční akce, vedoucí k trvalému rozvoji společnosti, neboť díky pořízení moderních technologií dojde ke zvýšení možností na trhu a společnost se tak stane konkurenceschopnější. Výroba na modernějších strojích je podstatně levnější a umožňuje především zahraniční konkurenci, která tyto nejmodernější stroje již má, nabízet stejné výrobky za nižší ceny i přes vyšší osobní náklady.

4.3.2 Současná organizační struktura

Analyzovaná společnost má liniovou organizační strukturu a organizaci práce, která je poplatná době, ve které vznikla. V následujících schématech je uvedena organizační struktura společnosti, včetně podrobného členění jednotlivých úseků a oddělení.

Jak je vidět z jednotlivých dílčích schémat (viz Příloha 2), je organizační struktura velmi složitá. Každý úsek má pod sebou mnoho jednotlivých útvarů (oddělení), což komplikuje spolupráci mezi jednotlivými útvary. To se projevuje určitými prvky nevykonnosti, nedosahování vytyčených cílů a tím i snižování hodnoty podniku během několika posledních let.

Současnou organizační strukturu podniku je nutné zásadně změnit. Již delší dobu se ve společnosti o potřebných změnách v organizační struktuře pouze mluví. Musí se začít důsledně sledovat aktivita v jednotlivých odděleních organizace, aby mohl být navrhnout program restrukturalizace organizačního uspořádání. Nová organizační struktura by měla zploštit zejména oddělení obchodu a výroby, což by přispělo k efektivní činnosti organizace a využití zdrojů, a dále by přidělilo odpovědnost za jednotlivé oblasti činnosti organizace pracovníkům společnosti. Také by se zlepšila koordinace činností v odděleních a přizpůsobilo by se změnám v okolí společnosti.



Obr. 4-2: Schéma současné organizační struktury společnosti

Detailní dílčí schémata jednotlivých oddělení jsou uvedena v Příloze 2.

Obr. viz Příloha 2: 11- 11: Organizační schéma společnosti – Úsek výk. ředitele

Obr. viz Příloha 2: 11- 12: Organizační schéma společnosti – Úsek řízení jakosti

Obr. viz Příloha 2: 11-13: Organizační schéma společnosti – Obchodní úsek

Obr. viz Příloha 2: 11-14: Organizační schéma společnosti – Technický úsek

Obr. viz Příloha 2: 11-15: Organizační schéma společnosti – Výrobní úsek

Obr. viz Příloha 2: 11-16: Organizační schéma společnosti – Provozní úsek

Obr. viz Příloha 2: 11-17: Organizační schéma společnosti – Ekonomický úsek

5 Návrh změny organizační struktury

Tato kapitola rozebírá důvody a požadavky pro změnu organizační struktury firmy. Navrhuje změnu jednotlivých útvarů v organizační struktuře, delegování pravomocí a zodpovědností atd. Návrh změny vznikl na základě analýzy stávající organizační struktury, záporných hospodářských výsledků a strategických cílů vlastníků. Ke změně trendu hospodářských výsledku včetně zlepšení konkurenceschopnosti a pozice na trhu je změna stavu organizační struktury ve společnosti nutná.

Vzhledem k zaměření činnosti společnosti a její velikosti bude proveden návrh restrukturalizace současné organizační struktury, beze změny jejího typu. V poslední části je zanalyzována časová a finanční náročnost zavedení změny organizační struktury.

5.1 Důvody a cíle změny organizační struktury

Společnost XX, s.r.o. se poslední roky potýkala s nepříliš pozitivními hospodářskými výsledky, které značně ovlivnily celkový chod společnosti. Radikálním snížením výkonů, ve srovnání s rokem 2004 se v roce 2006 kovárna dostala do ztráty a došlo tak k vyšší zadluženosti vůči dodavatelům materiálu. Na základě vypracované analýzy hospodářských výsledků se zjistilo, že ztráta byla způsobena snížením výkonů především ve výrobě zápusťkových výkovků. Toto snížení následně vedlo k již zmíněné zadluženosti kovárny.

Vzhledem k tomu, že v předchozích letech měla kovárna vyrovnanou bilanci a v podstatě nikomu nic nedlužila, vede tento nepříznivý stav vlastníky společnosti k radikálním změnám. V minulosti totiž mateřská firma zainvestovala do své dceřiné společnosti značný kapitál, a tudíž předpokládala, že tyto investiční prostředky budou plně využity při chodu kovárny. Byly provedeny generální opravy budov a jejího okolí, která dříve mohla své zákazníky svým vzhledem odpuzovat, místo aby je přitahovala. Byla vybudovaná nová jídelna, zlepšilo se i sociální zázemí a prostředí pro práci a odpočinek. Dále se velmi investovalo do technického vybavení kovárny, nakupovaly se nové informační technologie včetně nového informačního systému, aj.

Z uvedeného důvodu je tedy nutné neprodleně realizovat další opatření, a to zejména v oblasti lidských zdrojů a organizačních struktur. Tato změna by měla proběhnout v co možná nejkratším časovém horizontu, aby se společnost podařilo stabilizovat a tím odstranit ztrátovou výrobu. Prvořadým úkolem je optimalizace zaměstnanců THP a režijních pracovníků k pracovníkům jednicovým v závislosti na objemu výroby zboží.

Hlavním cílem realizace a návrhu bude snížení mzdových nákladů na jednotlivá oddělení a zploštění současného organizačního uspořádání, které by mělo zlepšit celkovou situaci podniku. Dále by se měly zlepšit vztahy mezi řídicími pracovníky a managementem společnosti, a také vztahy mezi jednotlivými útvary podniku.

Nová, jednodušší organizační struktura by zajistila zjednodušení celého systému řízení firmy. Střední management by se měl oprostít od operativní činnosti, kterou by přeneslo na nižší organizační úroveň, a věnovat se spíše řešení aktuálních problémů. Nejvyšší management a zástupce vlastníka společnosti je přesvědčen, že tímto novým organizačním uspořádáním lze dosáhnout ročních úspor na nákladech v řádech milionů Kč. Předpokládá se také snížení prostojů ve výrobním procesu, ale i v samotné organizaci práce.

5.2 Řešitelský tým a harmonogram organizačních změn

Samotný projekt organizační změny bude realizován ve stávajícím objektu, který se nachází v bývalém objektu XXY, s.r.o. Konkrétně se nachází v Jihomoravském kraji, v okrese Brno-město, ulice XXXXX xx. Vzhledem k velikosti firmy byla určena čtyřčlenná skupina pracovníků z nejvyššího managementu, kteří budou mít na starost analýzu potřeb podniku, pro změnu a následnou implementaci organizační struktury společnosti. Vybraní pracovníci mají dostatečné pravomoci a znalosti pro realizaci organizační změny.

Řešitelský tým:

- výkonný ředitel
- personalista
- vedoucí obchodního úseku
- vedoucí výrobního úseku

Řešitelský tým by zahájil projekt, kde by se nejprve připravily veškeré podklady pro zahájení realizace, následně by se projekt začal realizovat, byla by zde zajištěna koordinace všech zúčastněných pracovníků organizační změny a v neposlední řadě by projektový tým měl zajistit úspěšné dokončení projektu.

Celkové trvání projektu organizační změny lze odhadnout na časový úsek v rozsahu cca 6 až 8 měsíci od začátku realizace organizační změny do úplného konce projektu změny. Vzhledem k tomu, že se bude muset propustit z pracovního poměru zhruba 1/3 zaměstnanců, kteří ale dobrovolně odejít nechtějí, bude nutné počítat s určitými náklady za výpovědi pro zaměstnance ve výši 3 měsíčních platů. Dále bude potřeba počítat i s tím, že propouštění zaměstnanci ve výpovědní lhůtě nemusejí vykazovat dobrou pracovní výkonnost jako dříve, jelikož nebudou tolik motivováni. Mohou se zde také objevit ještě jiné vedlejší náklady, či ušlé zisky (v podobě krádeží věcí, pracovních oděvů, strojních nástrojů a vybavení, apod.). Vedení společnosti by tedy mělo zavést určitá opatření, aby se těmito situacím případně předešlo.

5.3 Projekt změny organizační struktury

V rámci přípravy programu restrukturalizace byla vykonána celková analýza fungování a hospodaření společnosti XX, s.r.o. a byla navržena nová strategie společnosti na zhruba střednědobý časový horizont. Hlavním posláním společnosti by mělo být:

- společnost musí být kvalitním dodavatelem výrobků po celé ČR ale i v zahraničí,
- společnost musí být kvalitním poskytovatelem výrobních činností v oblasti strojírenského a energetického průmyslu.

Na základě provedené analýzy externích a interních faktorů, které působí na společnost, byly definované a vyhodnoceny strategické cíle. Z nich poté jednoznačně vyplynulo, že je potřeba zásadně změnit organizační strukturu. Nové organizační uspořádání bude nevyhnutelné přizpůsobit změnám ve všech odděleních společnosti, a také částečně přizpůsobit i nabízeným službám, které společnost poskytuje svým zákazníkům. Další neméně důležitou potřebou organizační změny je zpřehlednění a zjednodušení organizační struktury.

Z identifikovaných kritických faktorů strategie vyplývá tlak na posílení důležitých oblastí jako je obchod a marketing, dále rozvíjení technologické výroby a nových technologií, posílení a řízení dodavatelských řetězců a v neposlední řadě zaměřit se i na výrobní oblast, kde lze zvýšit směnný provoz na 3-směnný a zamezit vznikání prostojů ve výrobních procesech.

Vize společnosti je tedy v tom, že naplní své poslání a posílí budoucí postavení na trhu. Stane se stálým dodavatelem zápusťkových a volně kovaných výkovků do zahraničních společností, dále se stane samostatně podnikající a kapitálově silnou společností schopnou účasti na mezinárodních výstavách a veletrzích, a zároveň se stane předním dodavatelem výkovků pro Jihomoravský kraj.

Projekt změny organizační struktury je možné rozčlenit na obecnou a dílčí část, kde by se měly dále rozdělit konkrétní úkoly pro realizační tým. Odpovědnost za dílčí úkoly bude delegována na střední vedoucí pracovníky společnosti, kteří svými odbornými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům na projektový tým realizace. Každý z těchto odpovědných pracovníků bude plně seznámen s problematikou projektu a s definovanými cíly této organizační změny. Naopak realizaci obecné části projektu bude řídit jednatel společnosti a to společně s výkonným ředitelem a užším managementem společnosti.

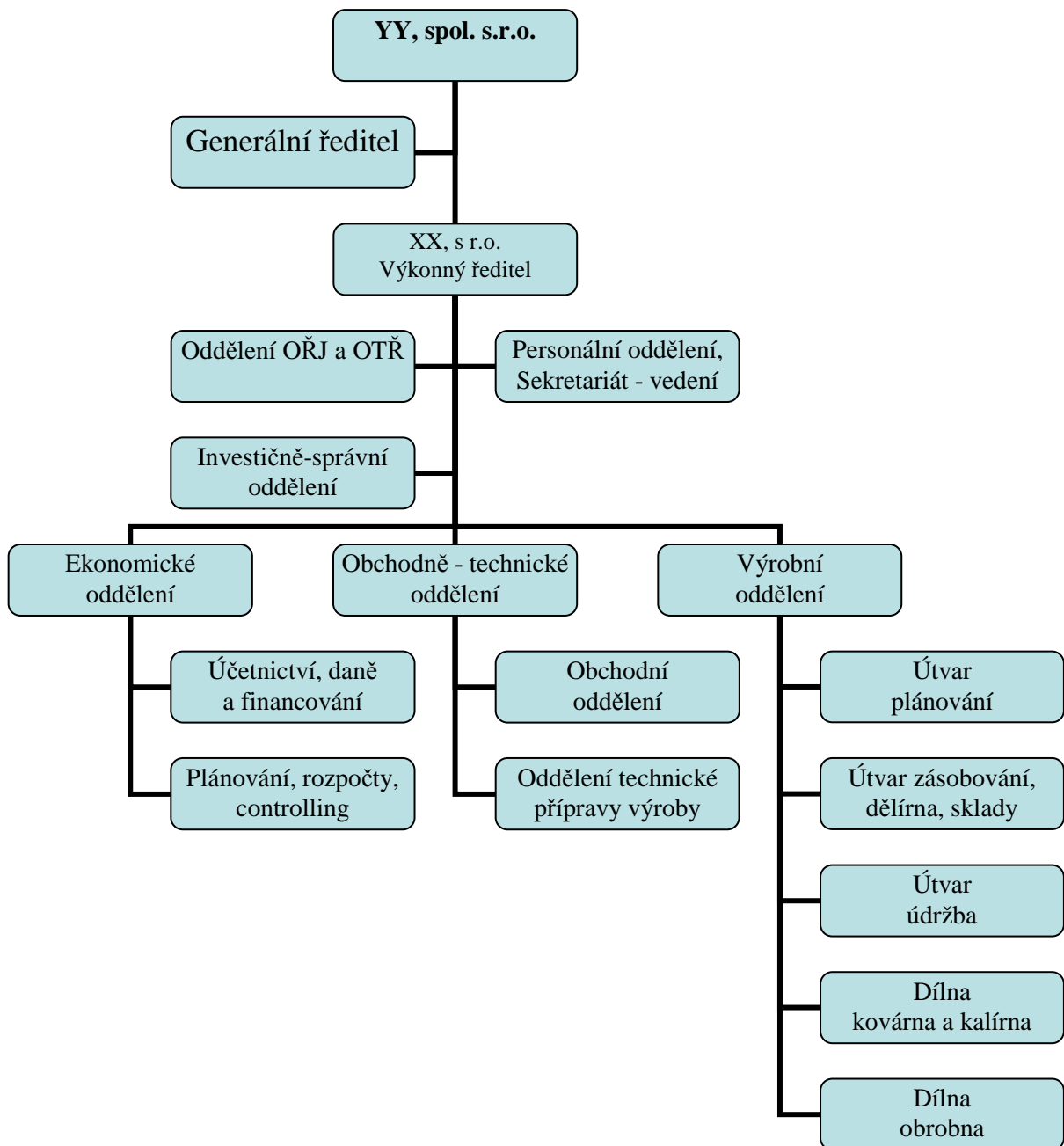
Nová organizační struktura by měla mít jasné vazby nadřízenosti a podřízenosti, měla by být tedy tvořena liniovými prvky a přímými liniovými vazbami. Jednotliví zaměstnanci by měli mít odpovědnost za plnění svých pracovních úkolů a měli by mít k tomu odpovídající pravomoc. Co se nejnižších organizačních jednotek týče, měli by vykonávat danou činnost jako součást vyšší organizační jednotky, která také plní v podniku určitou funkci. Co se hierarchického uspořádání týče, organizační struktura má 3 hierarchické stupně. Liniová struktura je vhodná pro malé i střední společnosti, a není vhodné ji aplikovat do podniků s prostorovou rozlehlostí.

5.4 Návrh nové organizační struktury

Na základě analýzy současného stavu společnosti vyplynul pro řešitelský tým jednoznačný úkol, a to navrhnout do podniku novou organizační strukturu, která by nesla znaky jednoduché a přesně definované struktury. Mělo by dojít ke snížení stavu zaměstnanců z původních 120 na 80 stálých zaměstnanců, což by pro firmu znamenalo velké snížení nákladů a odstranění i pracovně nevykonných zaměstnanců. Pracovníci THP zaznamenají propuštění 15 zaměstnanců a dělnické profese se sníží o 25 pracovníků. Bude také nutné se zaměřit na stávající generační problém v profesi kovář, který se již několik let nevyučuje. Jelikož se vše musí řešit s mírným předstihem, začala již probíhat v týdenních cyklech pravidelná výrobní praxe kovářů ze SOU v Brně a nově se připravuje dohoda se SOU v Moravském Krumlově na obor kovář a obráběč kovů. Z řad absolventů společnost plánuje v polovině roku 2008 nábor nových mladých pracovníků do oboru. Zatím by se jednalo o otevření 4 nových pozic, díky zvýšení provozu na 3 – směnný provoz.

Největší pozornost musí být věnovaná komunikaci s nižšími články jednotlivých oddělení. Dílčí problémy se budou řešit nejprve s vedoucími jednotlivých oddělení, a ti poté zanalyzovaný problém případně přednesou svému nadřízenému vedoucímu. Jednotlivá oddělení budou mít přímou vazbu na management společnosti, což bude bezesporu urychlovat vzájemnou komunikaci, a nebude zde docházet k nechtěným komunikačním šumům. Tímto by se mělo zajistit to, že cesta informací nebude postupovat přes více mezičlánků, čímž je tak garantována zaručená rychlost a přesnost informací. Prioritou managementu společnosti je co největší a nejrychlejší informovanost o situaci v podniku.

Každé oddělení bude mít svého vedoucího úseku, který má za úkol dohlížet na své podřízené zaměstnance, a také by měl aktivně informovat vlastníky a management společnosti o všech problémech vyskytujících se na jeho oddělení. Komunikaci v rámci společnosti může usnadňovat nedávno implementovaný ekonomický informační systém ESO 9 Profi.



Obr. 5-1: Schéma nově navržené organizační struktury společnosti

Konkrétní realizace nového organizačního uspořádání by se měla uskutečnit do 6 měsíců od návrhu. Jednotlivé dílčí změny v organizační struktuře jsou rozvrženy do následujících oblastí.

5.4.1 Zásady útvarové organizace

Organizační struktura zabezpečuje účelné přidělení činností, které se ve společnosti uskutečňují do jednotlivých útvarů a určuje linii podřízenosti funkčních míst organizovaných v těchto útvarech. Rozsah působnosti je stanoven k zabezpečení odborného provádění činností, snadného řízení a motivace vedoucích pracovníků za souhrnné výsledky práce. Pojem „útvary“ pro účel tohoto typu organizačního uspořádání znamená obecné označení jakékoliv organizační jednotky bez zřetele na rozsah, předmět činnosti, velikost, důležitost či vztah nadřízenosti a podřízenosti.

5.4.2 Zásady dělby činnosti

Pracovní náplň vedoucích útvarů a z ní vyplývající povinnosti, pravomoc a odpovědnost by měla být stanovena organizačním řádem a dalšími normami a akty řízení společnosti. Vedoucí útvarů jsou rovněž povinni sledovat obecně závazné právní předpisy, případně jiné technické dokumentace, vztahující se k přidělené činnosti a řídit se jimi.

Pracovní náplň ostatních zaměstnanců vyplývá z jejich pracovních smluv se společností a popisu práce. V tomto rámci a dle příslušných pracovních předpisů určuje pracovní náplň nadřízený vedoucí, do jehož útvaru byl zaměstnanec zařazen.

5.4.3 Působnost útvarů

Každý útvary plní svoji funkci, pro kterou byl zřízen tím, že vykonává jednak obecnou působnost a také odbornou působnost. V rámci obecné působnosti vykonává útvary zejména tyto činnosti a vedoucí útvaru za ně odpovídá:

1. Zabezpečuje vnitřní organizaci provádění činností v požadovaných termínech a kontrolu přidělených činností. V případě absence vedoucího útvaru i jeho zástupce bude zajišťovat jejich činnost nadřízený vedoucí příslušného útvaru.
2. Zabezpečuje plánovitou a efektivní personální práci, hodnocení zaměstnanců, zvyšování odborné a jazykové kvalifikace zaměstnanců útvarů, předkládá návrhy na zařazení zaměstnanců do školení, seminářů, stáží, jazykové výuky aj.
3. Zabezpečuje vysokou odbornost činností útvarů.
4. Řídí se obecně závaznými předpisy, souborem platných organizačních řídicích norem a akty řízení společnosti.

5. Zajišťuje vysokou úroveň technických řešení a řízení.
6. Dodržuje pracovní postupy a koordinuje součinnost útvarů s ostatními odbornými útvary z hlediska zajištění kvality a termínů veškeré práce.
7. Vyjadřuje se na požádání k návrhům a dokumentům jiných útvarů.
8. Zpracovává dle plánu nebo na vyžádání rozborů a zprávy o své činnosti.
9. Kontroluje správnost všech účetních dokladů, které vystavuje, potvrzuje nebo schvaluje v rozsahu pověření útvaru a odpovídá za své hospodaření.
10. Odpovídá za implementaci systému managementu jakosti v útvaru v souladu s normou ČSN EN ISO 9000:2001.
11. Zachovává hospodářské a služební tajemství společnosti.
12. Spolupracuje při zavádění, užívání a udržování informačních systémů.
13. Spolupracuje při rozvoji technického a programového vybavení útvaru.
14. Odpovídá za využívání informačních systémů v útvaru.
15. Sleduje vytíženost a spolupracuje při získání zakázkové náplně.
16. Zajišťuje výkaznictví v odpracovaných hodinách ve vazbě na rozpracovanou výrobu .
17. Zajišťuje agendu služebních cest včetně dokladů a objednávek vozidel.
18. Odpovídá za ukládání, archivaci, skartaci materiálů útvaru.
19. Plní činnosti v daných termínech.
20. Spolupracuje s ostatními útvary při plnění společných činností.

Odborná působnost každého útvaru je stanovena organizačním řádem formou přidělených příslušných odborných činností. Odborné činnosti se jednotlivým útvarům přidělují v organizačním řádu na základě jejich organizačního členění. Rozsah těchto činností vyjadřuje jen základní povinnosti útvarů, které může příslušný nadřízený vedoucí rozšířit podle potřeb společnosti.

5.4.4 Organizační členění

Organizační uspořádání útvarů a linii podřízenosti jejich vedoucích vyjadřuje organizační schéma společnosti (viz výše). Organizační uspořádání podniku a seznam útvarů s jmenovitým uvedením vedoucích zaměstnanců vydává a aktualizuje personální oddělení.

5.4.5 Útvary a oddělení v přímé podřízenosti výkonného ředitele

Tab. 5-1: Útvary a oddělení společnosti

1000	Úsek výkonného ředitele
	Oddělení personální, sekretariát
	Oddělení investičně-správní
	Oddělení OŘJ a OTŘ
2000	Ekonomický úsek
3000	Výrobní úsek
4000	Obchodně – technický úsek

Výkonný ředitel – zajišťuje komplexně řízení všech činností společnosti. Organizuje činnost společnosti tak, aby byl zajištěn její komplexní rozvoj a neustálé zlepšování po stránce výrobní, výrobně – technické základny, sociální oblasti a její obchodní a ekonomická stabilita. Také má za úkol řídit činnost útvarů výkonného ředitele, které jsou mu organizačně podřízeny. Výkonného ředitele jmenuje a odvolává jednatel společnosti, a je vrcholným vedoucím pracovníkem společnosti, který odpovídá jednatelem za provoz a řízení podniku.

Úseky – vykonávají více určených a odborně ucelených činností, jsou podřízeny výkonnému řediteli a v čele jednotlivých úseků jsou náměstci.

Oddělení – vykonávají určenou odborně ucelenou činnost v přímé působnosti výkonného ředitele nebo náměstků, kterým jsou jednotlivá oddělení podřízena. V čele oddělení jsou vedoucí oddělení.

Útvary – jsou zde skupiny pracovníků vykonávající určenou, odborně ucelenou činnost v rámci úseku nebo oddělení.

Dílny – vykonávají určenou odborně ucelenou výrobní činnost v přímé působnosti výrobního náměstka, kterému jsou provozy podřízeny. V čele dílny působí mistr.

5.4.5.1 Personální oddělení, sekretariát

Toto oddělení bude v přímé podřízenosti výkonného ředitele, bude ho tvořit jeden stálý zaměstnanec na pozici personalisty a jeden zaměstnanec sekretariátu –

recepční na částečný úvazek. Pracovník sekretariátu bude působit na recepci správní budovy, mezi kanceláří výkonného ředitele a personalisty. Jeho hlavní náplní práce bude obstarat především administrativní záležitosti společnosti a zajistit provoz úseku výkonného ředitele. Bude mít na starost mimo jiné i chod recepce a všech přílehlých zasedacích místností a bude zodpovědný za úklid v těchto všech místnostech. V případě jednání výkonného ředitele s obchodními partnery obstará také občerstvení. Nezbytnou součástí náplně práce na sekretariátě bude objednávání veškerých kancelářských potřeb pro výkonného ředitele i pro ostatní oddělení ve správní budově firmy. Také bude aktivně spolupracovat s ostatními úseky společnosti. V pozdějších odpoledních hodinách jej v případě nutnosti zastoupí zaměstnanec z personálního oddělení.

Pracovní náplní personalisty bude vedení a zpracovávání personální agendy zaměstnanců, konkrétně evidence stálých a dočasně přidělených zaměstnanců. Povede si osobní evidenci každého zaměstnance, bude mít na starost uzavírání a ukončování pracovních poměrů, bude realizovat náborové akce nových zaměstnanců, bude komunikovat s orgány státní správy, posudkovými lékaři a zdravotními pojišťovnami. Dále zajistí veškerou propagační činnost společnosti. V rámci systému managementu jakosti ISO 9001:2001 bude plně zodpovědný za personální záležitosti společnosti.

5.4.5.2 Investičně - správní oddělení

Toto oddělení bude v přímé podřízenosti ředitele a vytvoří ho jeden pracovník THP a jeden režijní pracovník. V případě nárazové potřeby by využíval pro své potřeby i pracovníky z úseku údržby. V pracovní náplni tohoto oddělení by byly veškeré služby přímo nesouvisející s výrobou. Oddělení bude organizovat, řídit, usměrňovat a kontrolovat činnosti organizace v oblasti správy majetku (nájmy a veškeré investice), dopravy, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zajistí také ostrahu podniku, požární ochranu, telekomunikační služby, energetiku a ekologii. Jako hlavní úkol tohoto oddělení bude přehodnocení všech smluvních závazků s cílem razantního snížení nákladů.

5.4.5.3 Oddělení řízení jakosti

Rovněž tento útvar bude v přímé podřízenosti výkonného ředitele. Oddělení by bylo tvořeno třemi pracovníky THP. Jako hlavní náplň bude řízení jakosti, zabezpečení externích zkoušek materiálu, pokud jsou předepsány, zabezpečování všech přejímek,

pokud jsou předmětem smlouvy, evidence a vyřizování veškerých reklamací, metrologie, která byla dříve samostatný útvar, spadající pod výkonného ředitele. Dále se zabývá vstupními a výstupními kontrolami, činnostmi OTŘ, garantuje certifikace ISO a činnost interního auditora ISO. Jeden z uvedených pracovníků bude rovněž jako koordinátor pro informační systém. Samozřejmě, že nějaké závažnější problémy spojené s IT oblastí, má na starost externí IT společnost z Olomouce, která vše řeší díky vzdálenému přístupu ke všem PC v podniku. Převzetím veškeré agendy ohledně certifikace ISO by odpadla do budoucna nutnost najímat konzultanta pro tuto činnost. Pracovníci oddělení OŘJ budou umístěni v kanceláři provozního oddělení a pracovníci oddělení OTŘ v kanceláři správní budovy.

5.4.5.4 Obchodně - technické oddělení

Uvedený úsek by měl na starost zpracovávání kompletní agendy poptávek a nabídek, dále by měl v kompetenci marketing společnosti, propagaci, akviziční činnost, včetně kooperací, vystavování zakázek a fakturace. Technická činnost by spočívala zejména v technologickém zpracování poptávek, nabídek a následně i zakázek. Propojením těchto dvou oddělení by mělo dojít k podstatnému zefektivnění jejich činností, neboť jsou na sebe úzce navázány. Předpokládaný počet pracovníků by byl kolem sedmi pracovníků THP (4 THP na obchodním úseku a 3 THP na technickém úseku). Všichni pracovníci by byli umístěni v kanceláři správní budovy.

Úkoly k okamžitému řešení jsou:

- Razantně snížit hodnotu pohledávek po splatnosti.
- Nabídnout kapacity v oblasti tepelného zpracování pro úsek kalení – žíhání.
- Navýšit objem kooperací v obrábění.
- Navýšení ceny materiálu promítnout do cen pro odběratele a upravit celoroční rámcové smlouvy, využít tak materiálu, který by byl nakoupen ještě ve starých cenách, k získání dalších finančních zdrojů pro snížení závazků společnosti.
- Zavést evidenci poptávek a nabídek s přesnou kontrolou odesílání nabídek dle požadavku odběratele a současně sledovat účinnost získání obchodního případu.
- Vyhodnocovat důvody, proč byla nabídka odmítnuta.

- Vypracovat návrh zpracování standardních nabídek z pohledu technologie tak, aby byla snížena pracnost při nabídkovém řízení na minimum.
- V technologických postupech navrhnout zjednodušení tak, aby byly popsány pouze hlavní postupy.

5.4.5.5 Ekonomické oddělení

Činnost ekonomického oddělení by nadále zabezpečovali tři pracovníci THP. Jejich umístění zůstane zachováno v kancelářích správní budovy. Ekonomické oddělení bude mít za úkol řízení, organizaci, usměrňování a kontrolu ekonomické činnosti s cílem zabezpečit její maximální prosperitu. Ekonomické oddělení bude zajišťovat především mzdovou agendu, provoz pokladny a provozního účetnictví a inventarizace majetku společnosti. Fakturace bude převedena oproti původní organizační struktuře pod obchodní oddělení a naopak ekonomické oddělení by mělo být hlavním garantem kalkulací zakázek. Ve spolupráci s oddělením OTÚ bude zpracovávat kalkulační list každé zakázky a tento list vyplňovat ve fázi nabídka, smlouva a realizace. Po ukončení zakázky se musí vše evidovat a důsledně vyhodnocovat.

Úkoly k okamžitému řešení jsou:

- Zavést pravidelné týdenní sledování toku finančních prostředků a to vždy minimálně na dva měsíce dopředu a důsledným dodržováním všech plateb a inkas zahájit umořování vzniklých závazků pro společnost.
- V termínu do 5. kalendářního dne měsíce předkládat HV a nejpozději do 14. kalendářního dne výsledky za uplynulý měsíc.
- 1x čtvrtletně vyhodnocovat HV ve vazbě na finanční plán, a pokud dojde ke změně organizačního schématu, vytvořit pouze 4 střediska a rovněž tak upravit finanční plán. Vyhodnocována pak budou jednotlivá střediska zvlášť.
- Se správcem sítě dokončit kontrolu funkcí a dat tak, aby každou dekádu měsíce bylo možné vyhodnotit průběžný HV alespoň v hrubých rysech.
- Zpracovat nové organizační schéma a nové stavy pracovníků.
- Vyčíslit správní a výrobní režie na nové stavy pracovníků a připravit tak návrh jejich rozpuštění do cenových kalkulací.

5.4.5.6 Výrobní úsek

Největší změny v organizační struktuře by měly nastat v tomto oddělení, kde starý systém organizace vytvářel prostor pro ospravedlnění neplnění plánu výroby. Vytvoří se zde oddělení zásobování, které bude řídit i sklady a řezárnu, sklad nářadí, expedici, zajišťovat kontakt s celním deklarantem. Vedoucí úseku má tím možnost si operativně koordinovat přísun materiálu na potřebné termíny a vedoucí oddělení získá kompletní přehled o skladových zásobách.

V čele výrobního úseku bude působit výrobní náměstek, který bude umístěn v kanceláři správní budovy a bude přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti. Jedná jménem společnosti v rámci působnosti výrobního úseku, pokud by si výkonný ředitel v určitých případech toto právo nevyhradil pro sebe. Výrobní úsek řídí, organizuje, usměrňuje, provádí a kontroluje výrobní činnosti podle plánu výroby zboží a prosazuje opatření ke zlepšení kvality produkce a produktivity práce. Mezi další činnosti patří řízení, organizace, usměrňování a kontrola činností společnosti v oblasti zajišťování nákupu materiálu a služeb a v oblasti expedice a dopravy výrobků společnosti. Pod sebou bude mít dva vedoucí skladníky, z nichž jeden bude mít na starost také obsluhu jeřábu a dále budou v řezárně dva jednicoví pracovníci.

Rovněž tak přesun údržby pod přímé řízení vedoucího výroby by mělo přinést snížení prostojů z titulu zlepšení preventivní údržbářské činnosti. Vedoucí údržby by měl být režijní dělník, který se kromě vedení čtyř údržbářů bude podílet i na běžných opravách. Kromě uvedeného pracovníka by počet údržbářů neměl přesahovat maximálně 6 – 7 režijních dělníků. Samostatná dílenská část by byla rozdělena na část kovárna – kalírna, která by měla jednoho mistra THP a dva pracovníky a část obrobna – potrubárna by měla v čele rovněž jednoho mistra a 2 spolupracovníky.

Úkoly k okamžitému řešení jsou:

- Důslednou kontrolou všech předvýrobních a výrobních etap a termínů omezit na minimum skluzy výroby zakázek.
- Dodržováním pracovní doby eliminovat práci přesčas, přičemž úplně vyloučit práci přesčas mimo pracovní dny.

- Důslednou preventivní činností údržby podstatně omezit počet prostojů. Kontroly musí probíhat denně a mimo výrobní proces. Při jakékoliv poruše je potřeba opravu zabezpečit nejpozději do 24 hodinového režimu.
- Směnnost na pracovišti pracovního režimu zvýšit na ranní, odpolední a večerní směnu. Výjimka u tepelného zpracování, kde jede nepřetržitý pracovní režim.
- Bude nutné razantně snížit náklady na energii, jedná se zejména o pravidla hospodárného ohřevu v pecích, úsporu el. energie a snížení spotřeby vzduchu utěsněním všech možných zdrojů úniku.

Všechny navržená opatření jsou spíše z hlediska krátkodobých úkolů. Všichni zaměstnanci společnosti mají čtyřicetihodinový týdenní pracovní fond. Výjimku budou tvořit profese kovář, kalič – žíhač, kteří budou mít třísměnný provoz..

Po stabilizaci společnosti by měly být navrženy další dlouhodobé úkoly, které by zefektivnily další činnost výrobního úseku organizace.

5.4.5.6.1 Organizační členění výrobního oddělení

- útvar zásobování, dělírna, sklady
- útvar údržba
- útvar plánování
- dílna kovárna a kalírna
- dílna obrobna

Útvar zásobování, dělírna a sklady

Tento útvar má za úkol vést odbornou agendu v oblasti nákupu jednicového materiálu pro výrobní úsek, na základě plánů zajišťuje provoz výrobního úseku v materiálové oblasti, a dále zabezpečuje distribuci výrobní dokumentace v rámci výrobního úseku.

Útvar údržba

Zabezpečuje údržbu strojů a zařízení ve společnosti. Provádí činnost na základě plánu preventivních prohlídek a plánu oprav.

Útvar plánování

Vede odbornou agendu výrobního úseku, zajišťuje provoz výrobního úseku v oblasti administrativní, zabezpečuje výrobní dokumentaci v rámci výrobního úseku.

Dílna kovárna, kalírna a obrobna

Operativně zajišťuje plnění výrobních úkolů na strojních pracovištích předepsaných operativním plánem výroby.

5.5 Návrh krátkodobých a střednědobých úkolů

Jak již bylo zmíněno výše, výsledky hospodaření společnosti v posledních letech nebylo příliš pozitivní a nezajišťovalo pro společnost ekonomickou stabilitu a ani nevytvářelo podmínky pro její rozvoj do budoucích let. Proto je potřeba realizovat v návaznosti na uvedené skutečnosti další opatření obsažená v níže uvedených úkolech, jejichž splnění by mělo přispět ke zlepšení současné situace v celé organizaci a měly by se těmito změnami vytvořit i podmínky pro odpovídající zlepšení hmotné zainteresovanosti pracovníků.

5.5.1 Krátkodobé úkoly

Splněním všech níže uvedených úkolů v dílčích oblastech lze zajistit okamžitý pozitivní dopad do hospodaření společnosti a snížení její platební neschopnosti. Úkoly jsou navrženy do následujících oblastí:

5.5.1.1 Oblast obchodní

- Zvýšit aktivitu pracovníků prodeje s cílem zajistit měsíční objem tržeb z vlastní výroby ve výši x mil. Kč. Eventuelní kapacitní disproporce řešit převodem schopných pracovníků na nová pracoviště.
- Navázat obchodní vztahy se zahraničními firmami a tím zvýšit podíl exportního prodeje na celkových tržbách.
- Zabezpečit stálou a opakovanou analýzu všech zakázek a tím vytvořit podmínky pro odstranění jejich ztrátovosti.
- Zahájit komplexní sledování účinnosti získávání obchodních případů, ve které bude uveden počet doručených poptávek, vypracovaných nabídek a získaných obchodních případů. U obchodních případů nezískaných, následně

vyhodnocovat důvody, pro které zákazník nabídku odmítl. Současně evidovat obchodní případy odmítnuté pracovníky prodeje.

- Snížit objem hutního materiálu na skladě a tím získat finanční zdroje pro snížení platební neschopnosti společnosti.

5.5.1.2 Oblast technická

- Racionalizovat vlastní výrobní proces a zaměřit se na úspory plynu při ohřevu materiálu.
- Zlepšit trvanlivost zápustek zpracováním nového technologického postupu.
- Zaměřit se na zkvalitnění kontrolních metod při výrobě zápustek, jejich předávání, při výrobě vlastních výkovek a tím snížit množství neshodných výrobků, případně zvýšit efektivní využívání pracovní doby.
- Zvýšit využívání pracovní doby zlepšením organizace práce, urychlením prováděných oprav a zlepšením preventivní údržbářské činnosti.

5.5.1.3 Oblast ekonomická

- Snížit objem pohledávek a u závazků projednat možnosti odkladu plateb proti termínům splatnosti.
- Zkvalitnit analytickou činnost ekonomického úseku, která bude zaměřena na ekonomické ukazatele, nemocnost pracovníků, mzdovou politiku a využíval by se především nový ekonomický informační systém.
- Dopracovat systém odměňování všech pracovníků společnosti, který bude obsahovat progresivní a regresivní prvky ve vazbě na hospodářské výsledky a plnění konkrétních zadaných úkolů.

5.5.2 Střednědobé a strategické úkoly

Předmět navržených úkolů je zaměřen na změny s hlubším dopadem na chod společnosti v celém rozsahu jejich činností. Jedná se především o následující oblasti:

5.5.2.1 Oblast obchodní

- Zpracovat základní vizi společnosti o jejím postavení na trhu kovárenských výrobků v tuzemsku a i na zahraničním trhu.

- Zpracovat strategii společnosti na období 5 a více let pro celé spektrum podnikatelské činnosti společnosti. Strategie musí obsahovat slabé a silné stránky společnosti v porovnání s konkurencí, postavení na trhu, technickou úroveň prodávaných výrobků, případně další poznatky získané odbornými pracovníky společnosti.
- Zpracovaná strategie musí zabezpečovat trvalý pozitivní hospodářský výsledek, který umožní další rozvoj společnosti.
- V rámci zpracované strategie připravit hlavní a rozhodující podmínky pro strukturální změnu výrobků vyráběných ve výrobě, kde hlavním kritériem musí být růst ekonomického potenciálu jako celku.
- Zvýšit účinnost zpětných informací pracovníků vykonávajících akviziční pracovní cesty vybudováním nového systému zpracování a předávání informací.

5.5.2.2 Oblast technická

- Se znalostí stávajícího výrobně technického zařízení připravit návrh nových výrobků nebo u stávajících rozšířit jejich užité vlastnosti s cílem diverzifikovat riziko vzniku budoucí odbytové krize.
- Využití informací získaných na pracovních cestách a připravit program pro snížení pracnosti vyráběných dílců.
- Efektivní využití pracovní doby a technologických postupů ve výrobě výrobků.
- V návaznosti na změnu výrobků připravit návrh oprav a modernizace strojně technologického vybavení.
- Zpracovat návrh dlouhodobých technických opatření zaměřených na úsporu elektrické energie a plynu.

5.5.2.3 Oblast personální

- V tomto oddělení bude potřeba v rámci zvýšení podnikatelské kultury společnosti prohloubit systém permanentního výcviku pracovníků na všech úrovních, a tím zvýšit profesní zdatnost a kvalifikaci pro vykonávanou činnost. Zejména jde o pracovníky v kovárně – žíhači, kaliči, které bude nutné vyškolit, topiče využívat i na zakládání materiálu pro ranní směnu, aby

se již od 6:00 hod. mohlo začít kovat. Tím se jejich pracovní náplň využije i pro ostatní práci.

- V souladu se změnou výrobků připravit systém rekvalifikace THP pracovníků s cílem minimalizovat obchody kvalifikovaných pracovníků.
- Pro zvýšení mimořádné aktivity všech pracovníků připravujících strategické záměry vytvořit cílený systém řešitelských odměn podporující krátké termíny řešení.
- Navrhnout nový program benefitů pro zaměstnance dle pracovních úrovní.

5.6 Předpokládaný vývoj společnosti

Ke splnění všech cílů společnosti je potřeba se zaměřit i na obchodní aktivity, a to na oblast volného kování, což znamená dodávat výkovky v hrubovaném stavu. Co se týče zápusťového kování je dobré se soustředit pouze na zákazníky s ročním odběrem v řádu několika tisíc ks, konkrétně v oblasti vyšší váhové kategorie zhruba od 20 – 40 kg). Důslednou evidencí a osobní zodpovědností je nutné snížit materiálovou náročnost, a to zejména v oblasti zásobování a skladu materiálu. Tato změna způsobu práce by byla snad nejvýraznější změnou z celého procesu změn. Pořádek na pracovišti a evidence při manipulaci s materiálem by také eliminovala značné ztráty, které v minulých letech v dané oblasti vznikaly. I přes tuto skutečnost bude nutné věnovat v roce 2008 této oblasti zvýšenou pozornost a přijmout opatření, která by ještě výrazněji snížila materiálovou náročnost, tzn. diferencovat procenta prořezů, revize technologických postupů a metod, aj.

V oblasti údržby je vhodné vypracovat systém preventivních kontrol a oprav, čímž by se snížil počet prostojů. Výše prostojů by měla i jiné pozadí než sledování stáří strojů a jejich preventivní a drobné opravy. Jednalo by se o výši průměrného platu kovářů, který byl neúměrně vysoký oproti sjednané hodinové mzdě z důvodu neproplácení přesčasů. Již v roce 2007 došlo k úpravě kolektivní smlouvy a uplatnil se zde nový zákoník práce při proplácení mzdy v době prostojů. Toto opatření by mělo prostoje výrazně ovlivnit. Rovněž i pro pracovníky údržby by měly tato nová mzdová pravidla při snižování prostojů sehrát svoji pozitivní roli.

Na základě vydaných opatření důsledněji postihnout zmetkovou práci. Konkrétním důkazem správnosti přijatých opatření by byly výsledky rozborů zmetků a

reklamací. I když procento zmetkovosti je poměrně nízké, většina zmetků je způsobena nedbalostí pracovníků kovárny. Z uvedeného důvodu je třeba v nastoupeném trendu i nadále pokračovat. Musí se zastavit výroba ztrátových zakázek zejména v zápusťkových výkovech, pokud nelze se zákazníkem dojednat změnu ceny. Hlídat ziskovost zakázek před podpisem smlouvy, měsíčně provádět rozbor ziskovosti fakturovaných zakázek včetně rozboru případných ztrát.

Nadále snižovat materiálovou náročnost výrobních procesů. Zejména se jedná o oblast, která tvoří podstatnou část ročních nákladů a vzhledem k povaze pracovní činnosti, staršího strojního vybavení, neustálé zdražování zemního plynu, nedostatku kovářů (tento obor se již nevyučuje v jihomoravském kraji) a tím i minimální směnnosti je velmi obtížné dosáhnout výrazného snížení nákladů na energii. Jedna z možností je prozatím investice do přímého připojení na plynododávku, a tím alespoň odbourat režijní náklady, které tvoří ročně až 700 tis. Kč. Dalším z opatření je operativnější vypínání pecí v případě poruch a dokončení jednání se společností ŽĎAS, a.s. ohledně dodávání teplých ingotů.

Z hlediska zlepšení produktivity práce, by se mělo podařit zefektivněním předvýrobních etap a důslednějším využíváním pracovní doby zvýšení výkonů. Pro rok 2008 však bude nutné připravit mimo nového organizačního uspořádání i nová mzdová pravidla. Nová mzdová pravidla by měla výrazněji diferencovat mzdu za odvedenou práci v souladu se mzdovým předpisem.

S dodavateli materiálu je nutné dojednat výhodné podmínky pro celý rok, připravit přenos navýšení cen materiálu do cen pro odběratele kovárny, připravit informaci pro zákazníky a projednat osobně s klíčovými odběrateli (celoroční rámcové smlouvy). Navýšit objem kooperací v obrábění pro externí zákazníky. Tyto úkoly spadají spíše do oblasti obchodních aktivit společnosti, což se týče marketingových záležitostí, je nutné navrhnout strategii formou účasti na veletrhu, dále zkvalitnění webových stránek a vytvoření poptávkového formuláře pro zahraniční zákazníky a okrajově se zaměřit i na reklamu v tisku a odborných časopisech. Vzhledem ke stávající konkurenci chce společnost XX, s.r.o. rozšířit spolupráci se stávajícími velkoodběrateli a oslovit nové obchodní partnery. Společnost se prezentuje na oborových prezentacích a inzeruje v odborném tisku. Aktivně vyhledává nové klienty pomocí adresního e-mailingu, zasíláním vzorků, katalogů a osobních jednání s klienty. Hlavními

předpoklady k získání zákazníků je vysoká kvalita výrobků, zavádění nových a inovace starších výrobků a v neposlední řadě také cenové pobídky. Součástí firemní strategie společnosti jsou i dlouhodobě plánované investiční akce, vedoucí k trvalému rozvoji společnosti, neboť díky pořízení moderních technologií dojde ke zvýšení možností na trhu a společnost se tak stane konkurenceschopnější.

Výroba na modernějších strojích je podstatně levnější a umožňuje především zahraniční konkurenci, která tyto nejmodernější stroje již má, nabízet stejné výrobky za nižší ceny i přes vyšší osobní náklady. Domnívám se, že uvedená krátkodobá obchodní strategie, by měla být realizovaná do poloviny roku 2008, a měla by přinejmenším stabilizovat chod kovárny a zpracování OTS minimálně na tři budoucí léta a hlavně její naplnění by již měla společnost postupně zařadit mezi stabilní, seriózní a prosperující společnosti.

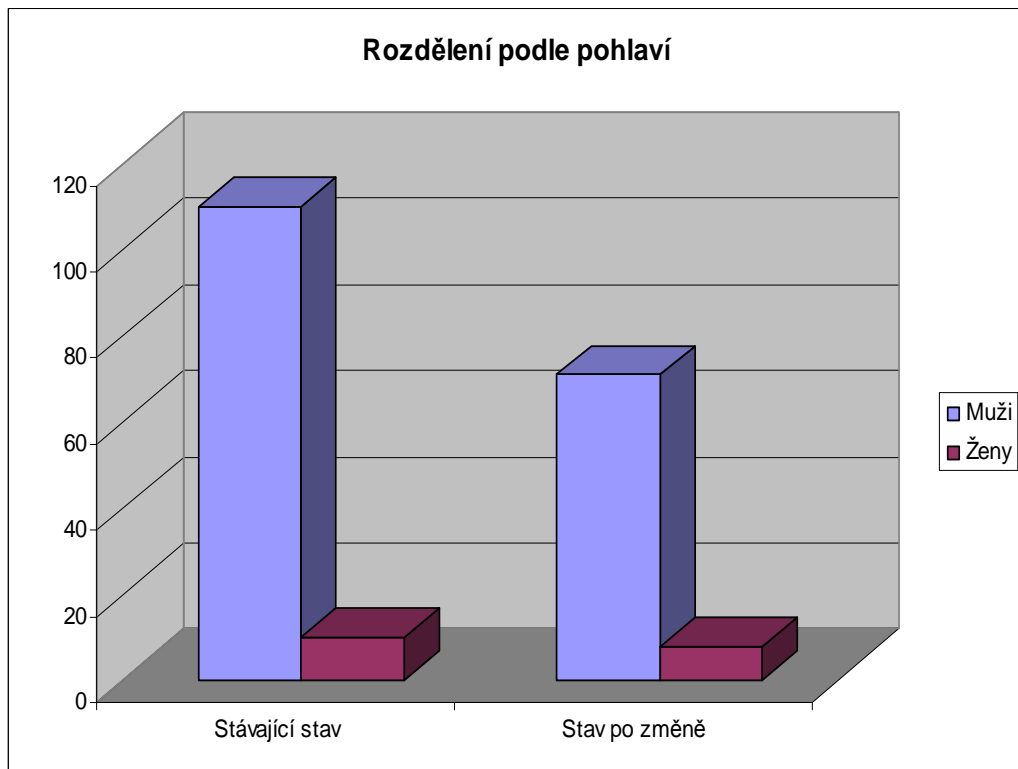
5.6.1.1 Struktura zaměstnanců společnosti XX, s.r.o.

Následující tabulka obsahuje informaci o stávajícím a plánovaném počtu pracovníků po organizační změně. Obsahuje i klasifikaci podle pohlaví, typu pracovního poměru a podle druhu pracovního místa.

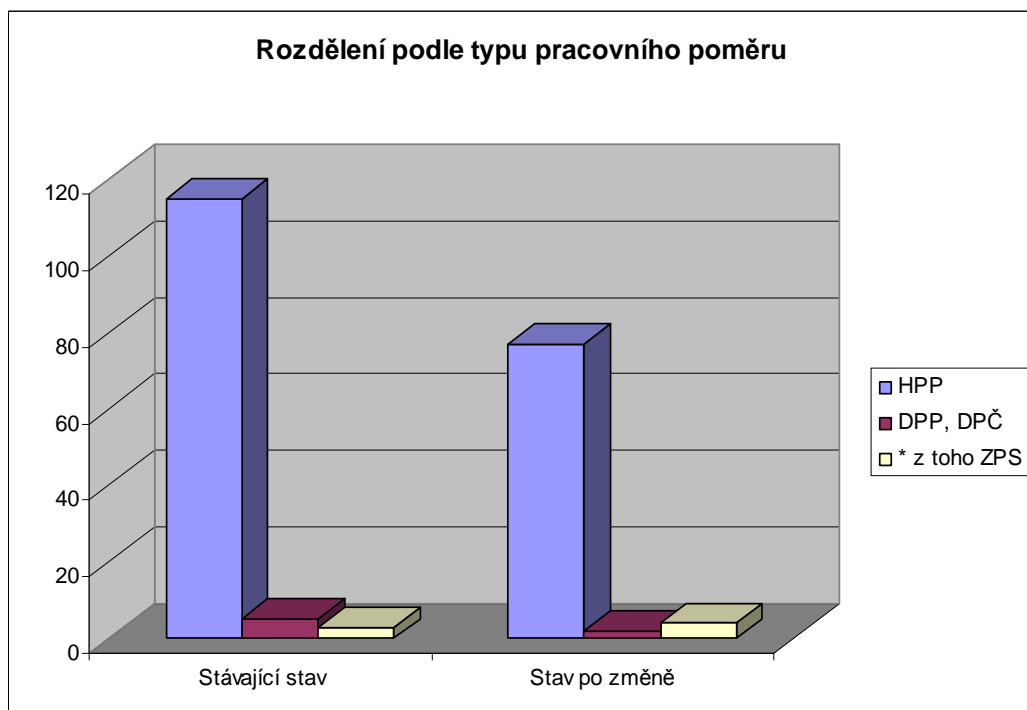
Tab. 5-2: Struktura zaměstnanců společnosti

	Stávající stav	% podíl	Stav po změně	% podíl
Celkový počet zaměstnanců	120	100%	79	100%
Rozdělení podle pohlaví				
Muži	110	92%	71	90%
Ženy	10	8%	8	10%
Rozdělení podle typu pracovního poměru				
HPP	115	96%	77	97%
DPP, DPC	5	4%	2	3%
* z toho ZPS	3	3%	4	5%
Rozdělení podle druhu				
Management	4	3%	3	4%
THP	37	31%	19	24%
Dělníci	79	66%	57	72%

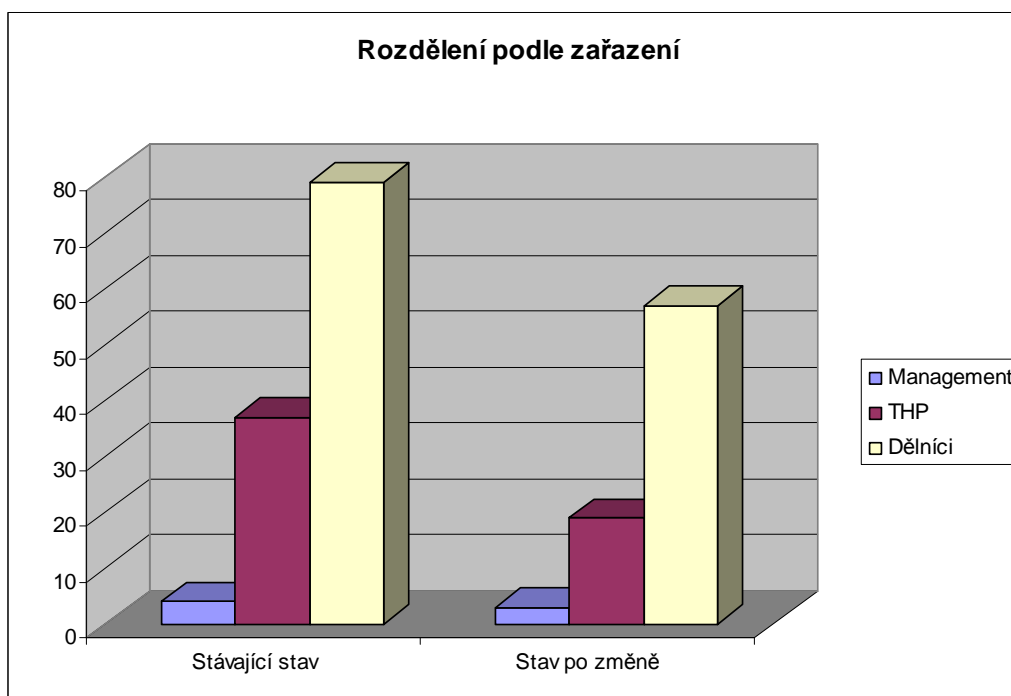
5.6.1.2 Rozdělení zaměstnanců



Obr. 5-2: Graf rozdělení zaměstnanců podle pohlaví



Obr. 5-3: Graf rozdělení zaměstnanců podle typu pracovního poměru



Obr. 5-4: Graf rozdělení zaměstnanců podle zařazení

5.7 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení obsahuje především vyčíslení nákladů, které jsou spojené s návrhem nové organizační struktury společnosti XX, s.r.o. Ekonomickými přínosy by mělo být snížení celkových mzdových nákladů a navýšení výkonů.

5.7.1 Náklady spojené s novou organizační strukturou

Náklady spojené se změnou organizační struktury budou tvořit zejména náklady na snížení počtu zaměstnanců (zákonné odstupné).

Realizace projektu byla navržena na dobu od 6 – 8 měsíců do úplného dokončení všech organizačních změn v podniku. V první etapě organizační změny se bude muset počítat ještě s náklady na zaměstnance již v procesu propouštění, od druhé etapy tedy od 4. - 5. měsíce budou již tyto náklady odstraněny. Co se týče celkových nákladů společnosti, bude vše záležet na tom, jak se jednotliví zaměstnanci ztotožní s touto změnou v organizaci, a jak se rozdělí v jednotlivých odděleních pracovní činnost mezi nadřízené a podřízené pracovníky.

5.7.1.1 Vývoj mzdových nákladů před a po organizační změně

Tab. 5-3: Vývoj mzdových nákladů

Období	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda (měsíční)	Superhrubá mzda (hrubá mzda + odvody státu (35%))	Roční mzdové náklady
Před změnou				
THP+management	41	20.499,-	27.674,-	13.615.608,-
Dělníci	79	16.943,-	22.873,-	21.683.604,-
Celkem	120	18.158,-	24.513,-	35.299.212,-
Po změně				
THP+management	22	22.469,-	30.333,-	8.007.952,-
Dělníci	57	18.577,-	25.079,-	17.154.002,-
Celkem	79	19.661,-	26.542,-	25.161.954,-

Tab. 5-4: Mzdové náklady

Mzdové náklady před změnou	35.299.212,-
Mzdové náklady po změně	25.161.954,-
Rozdíl ve mzdových nákladech za rok	-10.137.258,-

V souvislosti s plněním restrukturalizačního plánu by měly být některým pracovníkům vypláceny motivační odměny. Tyto odměny nebyly zaneseny do ekonomického zhodnocení.

V důsledku převisu poptávky po pracovní síle nad nabídkou byly v příložené tabulce pro období po změně organizační struktury upraveny průměrné mzdy tak, aby nedošlo k destabilizaci ve společnosti.

5.7.1.2 Jednorázové náklady na propuštěné zaměstnance

Náklady na snížení počtu pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce. Jedná se o zákonné odstupné, které bude nutno těmto pracovníkům vyplatit. Celkové náklady byly určeny na základě průměrných hrubých mezd THP a dělnických pracovníků.

Tab. 5-5: Jednorázové náklady

Náklady za propuštěné zaměstnance (odstupné) ve výši 3 měsíčních platů		
THP + management	19	$(3*HM)*19 = 1.280.733,-$
Dělníci	20	$(3*HM)*20 = 1.226.082,-$

5.7.2 Přínosy spojené s organizačními změnami

Hlavními přínosy projektu organizační změny v podniku je jednak zvýšení výkonů a produktivity práce, a pak také i snížení mzdových nákladů. Celkové shrnutí je v následující tabulce:

Tab. 5-6: Celkové přínosy organizační změny

Rozdíl ve mzdových nákladech	- 10.137.258,-
Jednorázové náklady	1.280.733 + 1.226.082 = 2.506.815,-
Celkové přínosy organizační změny	7.630.443,-

Ušetřené náklady se budou moci poté použít k nákupu nového výrobního zařízení, což jednoznačně přispěje k nárůstu výkonů, tržeb, exportu, zvýší se přidaná hodnota výrobků a zvýšení konkurenceschopnosti podniku což kladně ovlivní hospodářský růst podniku. Budou se zavádět nové technologické postupy, jsou v plánu nákupy nových moderních strojů a vybavení, které povedou k vyšší efektivnosti a zkvalitnění výroby včetně poskytovaných služeb.

Je plánován nábor nových perspektivních pracovníků, omlazení jednotlivých oddělení, některé stávající pracovníky bude nutné tedy převelet na jiná pracovní místa, apod. Při výběru nových zaměstnanců budou zaručeny zásady a postupy rovných příležitostí při zajištění rovné účasti mužů a žen. Je v plánu otevřít nová pracovní místa v oblasti dělnických profesí, což alespoň částečně přispěje ke snížení nezaměstnanosti v oblasti. Prostřednictvím těchto organizačních změn v podniku dojde i k modernizaci pracoviště na jednotlivých odděleních, budou se zde kupovat nová kancelářská vybavení, nové PC i tiskárny, aj. což by mělo přispět k dalšímu sociálnímu standardu pro pracovníky.

5.7.3 Shrnutí

Cílem společnosti je zvyšovat technickou úroveň výrobků, a tím i konkurenceschopnost. Zvyšovat objem výroby, tržeb a exportu. Z toho důvodu se v budoucnu uvažuje s další inovací ohřevu a výměnnou souborů zápusťkových bucharů. Tyto další investice by zajistily komplexní navýšení úrovně společnosti, a zároveň tyto investice neovlivní negativně hospodářské výsledky celé společnosti. Společnost uvažuje do budoucnu zaměřit se hlavně na dodávky výrobků do České republiky, kde je

dobrá znalost prostředí, dostupnost a větší možnost uplatnění výrobků i s většími přídávky. Dále má zájem exportovat zejména na Slovensko, kde jsou stejné důvody jako v ČR, konkrétně v oblasti zápusťkových výkovků v rozsahu hmotnosti od 10 – 50 kg se zaměřit na země jako je Anglie, Francii, Německo, Švýcarsko a Rusko. Tyto země jsou průmyslové, výhodou je zde znalost jejich norem, materiálů, certifikátů a požadavků na kvalitu výrobků. Aktivita budou směřovat do výrobků s vyšší přidanou hodnotou, kde by měla být zajištěna maximální vertikální integrace, bude se jednat především o opracované výkovky, čímž se naplní dostatečně kapacita výroby.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout novou organizační strukturu pro výrobní podnik. Na základě analýzy teoretických východisek z oblasti ekonomiky a podnikového managementu, dále dle analýzy společnosti a jejich silných a slabých stránek, bylo zjištěno několik nedostatků v současném organizačním uspořádání, ale i samotném personálním obsazení klíčových pozic ve společnosti. Tato oblast byla již pár let nedostatečně kontrolovaná, a management společnosti jí nevěnoval dostatečnou pozornost, takže se od této situace následně odvíjely další nedostatky spojené s organizační strukturou. Byly specifikovány konkrétní požadavky, které nová organizační struktura musí splňovat. Proto byla navržena následující organizační změna - zjednodušení stávající organizační struktury a navržení nového organizačního uspořádání podniku.

Nejprve bylo potřeba zanalyzovat stávající organizační strukturu a specifikovat jak úkoly pro jednotlivá oddělení k okamžitému řešení, tak si vytyčit některé krátkodobé a střednědobé úkoly. Na začátku procesu byl sestaven realizační tým, který se bude na celém projektu změny organizačního uspořádání podílet. Dále byla věnována značná pozornost jednotlivým oblastem podniku, kde postupně dojde k radikálním změnám, a to z hlediska snížení stavu zaměstnanců, náplně práce, ale i ostatních provozních změn v jednotlivých úsecích a odděleních podniku.

Původní organizační struktura společnosti se z typového hlediska příliš nezměnila, došlo pouze k jejímu zjednodušení a trvalému odstranění některých značně rozvětvených oddělení, které nebyly pro podnik již potřebné, či se přiřadily k jiným oddělením. Tato redukce by měla novou organizační strukturu především zjednodušit a zpřehlednit. Největší výhodou liniově – štábní organizační struktury je rozhodně to, že liniově řídicí pracovníci jsou v organizačním uspořádání rozhodujícími články, jelikož rozhodují o cílech, způsobech jejich realizace i jejich tempu v podniku.

Mezi jednotlivými pracovníky existují tzv. liniové vazby, které představují informační tok od vedoucích pracovníků k podřízeným v podobě příkazů, a naopak od podřízených k nadřízeným pracovníkům v určité míře odpovědnosti. Změnou by se mělo docílit toho, že každý zaměstnanec bude mít svého přímého nadřízeného a veškeré pracovní nejasnosti a problémy bude řešit přímo s ním. Naopak každý řídicí pracovník

v oddělení bude na své podřízené zaměstnance delegovat zmíněnou míru zodpovědnosti, a bude jim zadávat konkrétní úkoly. Tím by se mělo předejít jak komunikačním nejasnostem, tak i aktuálním nedostatkům v organizační struktuře, kde nebyla dostatečně delegována pravomoc na již zmíněné podřízené pracovníky.

Proces zavádění organizačních změn v podniku rozhodně není procesem jednoduchým a úspěch organizační změny je vymezen řadou faktorů, které je důležité při projektu dodržovat. Je nutné počítat i s hrozícími nebezpečími, které se mohou v procesu objevit a ovlivnit tak chod jednotlivých oddělení ale i celého podniku. Jako největší riziko se vidí zainterесování, ale i zatížení většího počtu zaměstnanců společnosti na procesu organizační změny a také bude nutné počítat s časovým trváním celého procesu změny.

Časové trvání celého projektu organizační změny je předpokládáno zhruba na 6-8 měsíců a veškeré navrhované změny v diplomové práci jsou momentálně ve fázi příprav. Co se týče ekonomického zhodnocení pro společnost, je nutné v prvních měsících počítat se zvýšenými náklady při propouštění zaměstnanců, kterým náleží finanční odstupné ve výši 3 měsíčních průměrných výdělků a také lze očekávat snížení výkonů na některých odděleních firmy z důvodu zaučování nových zaměstnanců.

Na závěr lze tedy podotknout, že spolupráce jednotlivých pracovníků je mnohem efektivnější, jestliže znají své úkoly v týmové práci a vzájemný vztah s ostatními pracovníky oddělení. Vytváření a udržování těchto systémů je podstatou celého manažerského procesu organizování, a pokud chtějí podniky dosáhnout určitého cíle, musí stanovit úkoly, aby jich mohli pracovníci dosáhnout, především je uskutečnit, dále je rozdělit do zvládnutelných částí a koordinovat tyto části i celkový postup.

7 Seznam použité literatury

a) Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7168-614-5.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. BRADBURY, A. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 120 s. ISBN 80-7226-380-3.
5. CIMLER, P. *Provozní strategie*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1994. 89 s. ISBN 80-7079-724-X.
6. DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 80-247-2149-1.
7. DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
8. HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 128 s. ISBN 80-7079-778-9.
9. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Jihlava: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
10. KOŠŤAN, P. *Firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
11. KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
12. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
13. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
14. LHOTSKÝ, O. *Organizace a normování práce v podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

15. MACHOŇ, L. *Koncern, jeho cíle, organizační a řídicí struktura*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 88 s. ISBN 80-7079-224-8.
16. MALÝ, M. *Kapitoly z organizace a managementu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 78 s. ISBN 80-7079-100-4.
17. NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management. 2. díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2780-9.
18. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-1.
19. PITRA, Z. *Zvyšování podnikové výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
20. POKORNÝ, J. *Personální management*. 1. vyd. Brno: PC – Direkt Real, 1998. 109 s. ISBN 80-214-1186-4.
21. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
22. SEDLÁK, M. *Organizovanie a organizačná struktura*. 1. vyd. Bratislava: Ekonom, 1998. 192 s. ISBN 80-225-0951-5.
23. STÝBLO, J. a kol. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Praha: Anag, spol. s.r.o., 2007. 288 s. ISBN 80-7263-395-1.
24. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Tisk Grafikon, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
25. ŠUBRT, B. a kol. *Abeceda mzdové účetní*. 17. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2007. 518 s. ISBN 80-7263-373-9.
26. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
27. VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
28. VOŠBA, P. a kol. *Firemní inteligence*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. 148 s. ISBN 80-86119-42-4.

b) Interní zdroje

29. BENEŠ, L. *Obchodně technická strategie společnosti*, Brno, 2004, 25 s.
30. BENEŠ, L. *Příručka jakosti*, Brno, 2002, 108 s.
31. BROŽA, J. *Firemní strategie v oblasti propagace*, Brno, 2005, 28 s.

32. KLÍMA, M. *Návrh modernizace výroby*. Brno, 2004. 47 s.
33. ŠABATA, M. *Návrh strategických úkolů společnosti*. Brno, 2007. 76 s.
34. ŠABATA, M. *Výroční zpráva společnosti XX, s.r.o.(v letech 2000 – 2007)*, Brno, 2001 - 2007, s. 220.

c) Internetové zdroje

35. /online/ HANÁK, J. *Formální a neformální organizační struktury*. Dostupné z <http://www.seminarky.cz/detail.php?id=11737&whiche=3>. Rok 2005.
36. /online/ KAVAN, T. *Organizační a řídicí struktury*. Dostupné z <http://www.seminarky.cz/Formalni-organizacni-struktury-3975>. Rok 2007.
37. /online/ Autor neznámý. *Organizace a organizační struktury*. Dostupné z <http://www.seminarky.cz/Organizace-organizovani-organizacni-struktury-4104>. Rok 2006.

8 Seznam příloh

Příloha 1: Certifikáty společnosti XX, s.r.o.

Příloha 2: Dílčí schémata současné organizační struktury společnosti

Příloha 3: Certifikáty společnost XX, s.r.o.

Příloha 4: Fotografie z kovárny

Příloha 5: Fotografie vyráběných produktů

9 Seznam obrazových příloh

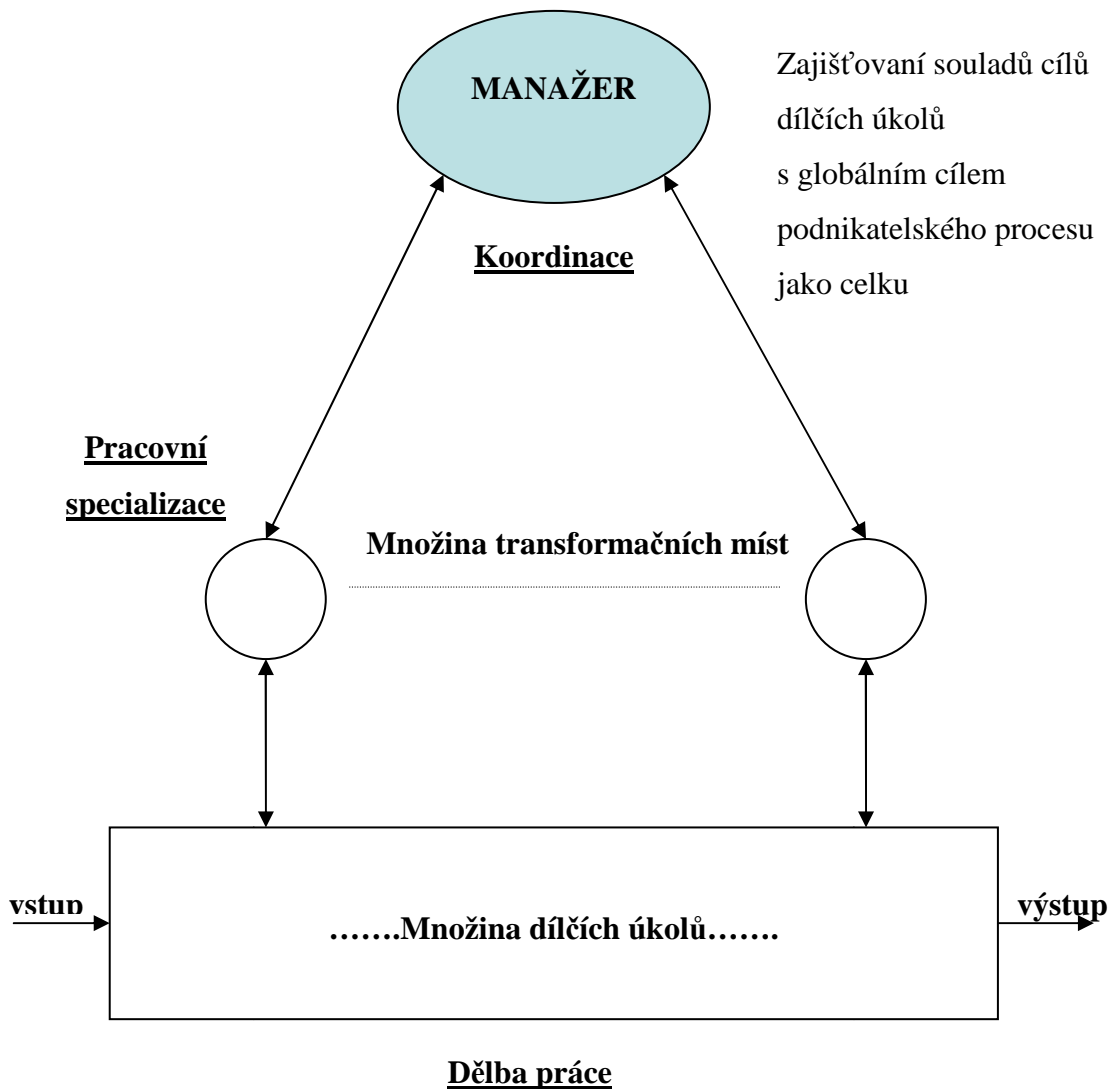
Obr. 4-1: XX, s.r.o. – sídlo firmy.....	56
Obr. 4-2: Schéma současné organizační struktury společnosti.....	68
Obr. 5-1: Schéma nově navržené organizační struktury společnosti.....	75
Obr. 5-2: Graf rozdělení zaměstnanců podle pohlaví.....	90
Obr. 5-3: Graf rozdělení zaměstnanců podle typu pracovního poměru.....	90
Obr. 5-4: Graf rozdělení zaměstnanců podle zařazení.....	91
Obr. 11-1: Působení tří základních principů organizování.....	103
Obr. 11-2: Funkcionální organizační struktura.....	103
Obr. 11-3: Výrobní organizační struktura.....	104
Obr. 11-4: Procesní organizační struktura.....	104
Obr. 11-5: Zákaznická organizační struktura.....	104
Obr. 11-6: Geografická organizační struktura.....	104
Obr. 11-7: Kombinované organizační struktury.....	105
Obr. 11-8: Liniově-štábní organizační struktura.....	105
Obr. 11-9: Maticová organizační struktura.....	106
Obr. 11-10: Podnikatelský záměr organizační změny.....	106
Obr. 11-11: Organizační schéma společnosti – Úsek výkonného ředitele.....	107
Obr. 11-12: Organizační schéma společnosti – Úsek řízení jakosti.....	107
Obr. 11-13: Organizační schéma společnosti – Obchodní úsek.....	108
Obr. 11-14: Organizační schéma společnosti – Technický úsek.....	108
Obr. 11-15: Organizační schéma společnosti – Výrobní úsek.....	108
Obr. 11-16: Organizační schéma společnosti – Provozní úsek.....	109
Obr. 11-17: Organizační schéma společnosti – Ekonomický úsek.....	109

10 Seznam tabulek

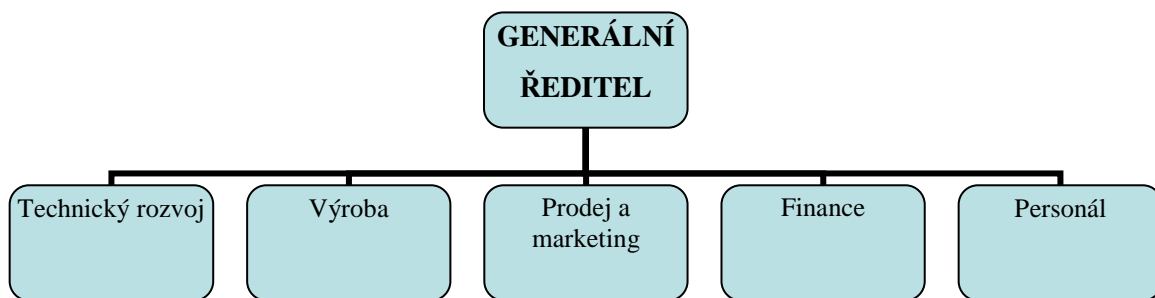
Tab. 3-1: Charakteristiky řídicích úrovní podnikatelského procesu	47
Tab. 5-1: Útvary a oddělení společnosti	78
Tab. 5-2: Struktura zaměstnanců společnosti	89
Tab. 5-3: Vývoj mzdových nákladů.....	92
Tab. 5-4: Mzdové náklady	92
Tab. 5-5: Jednorázové náklady	92
Tab. 5-6: Celkové přínosy organizační změny	93

11 Přílohy

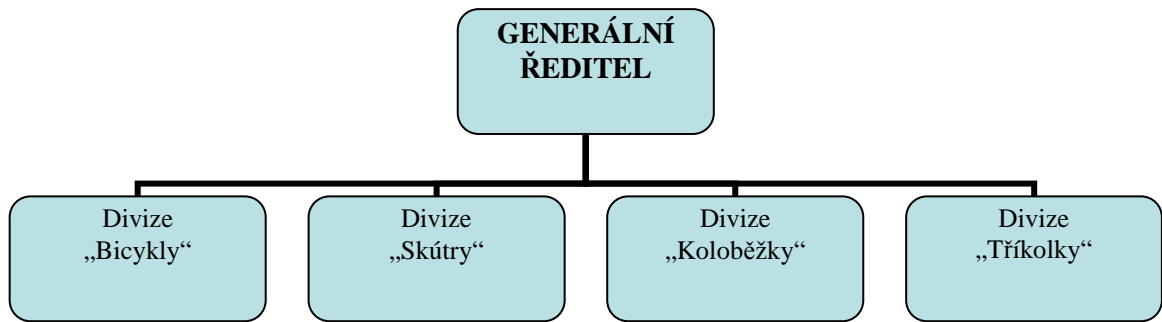
Příloha 1: Schémata organizačních struktur



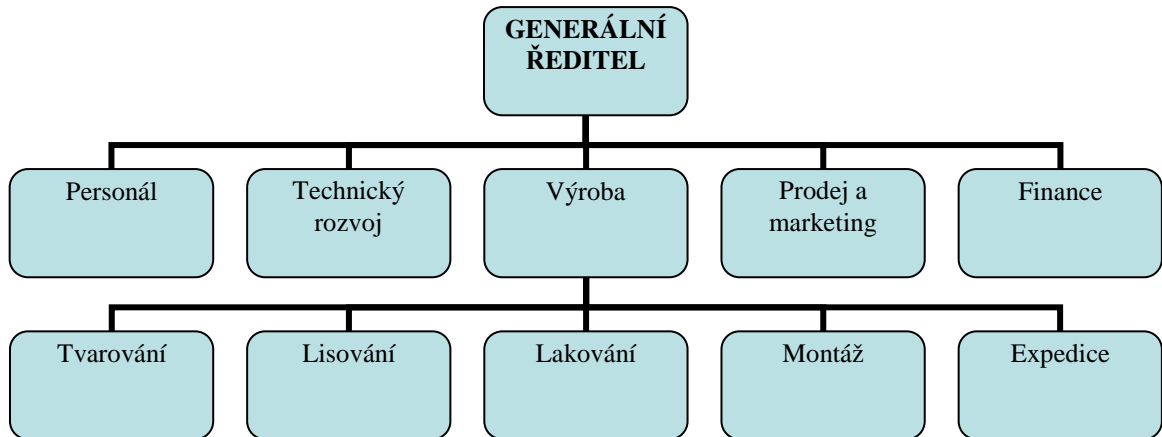
Obr. 11-1: Působení tří základních principů organizování



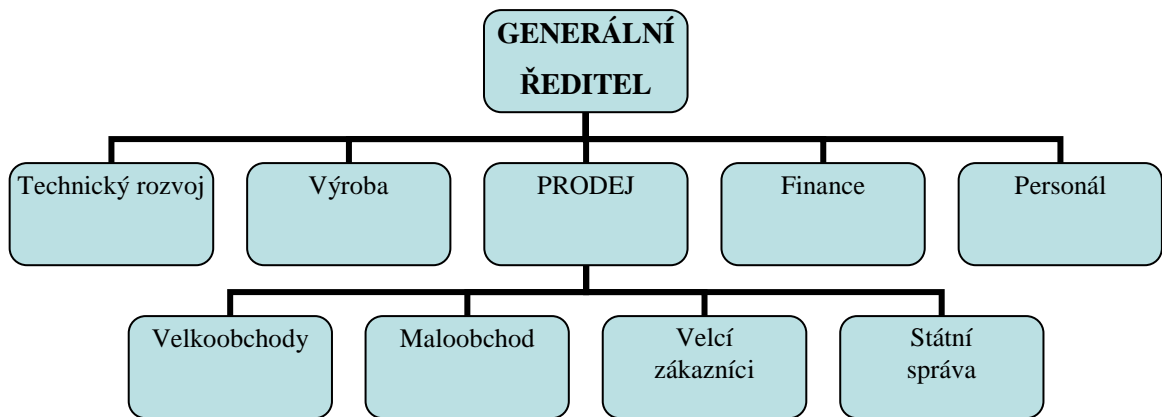
Obr. 11-2: Funkcionální organizační struktura



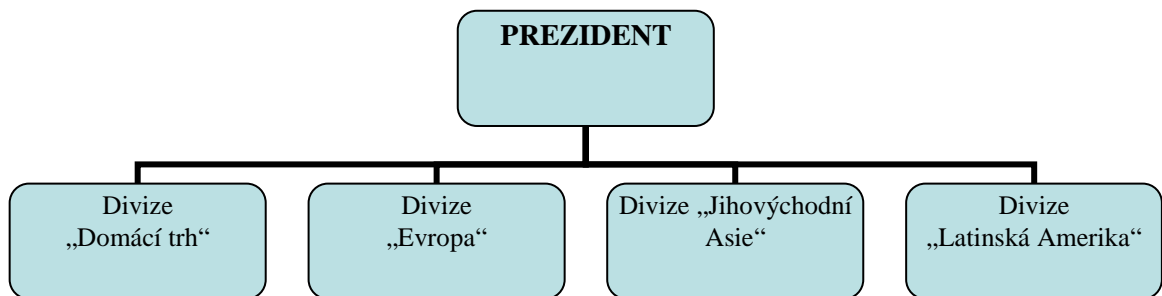
Obr. 11-3: Výrobní organizační struktura



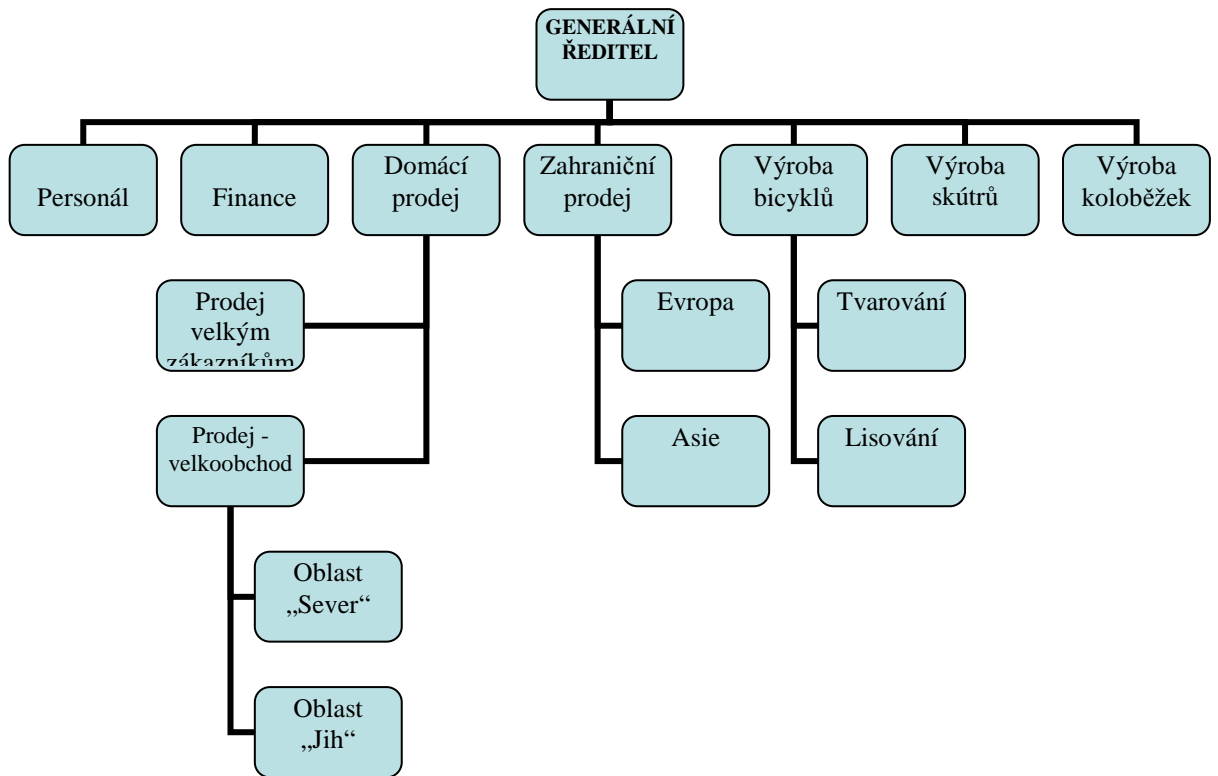
Obr. 11-4: Procesní organizační struktura



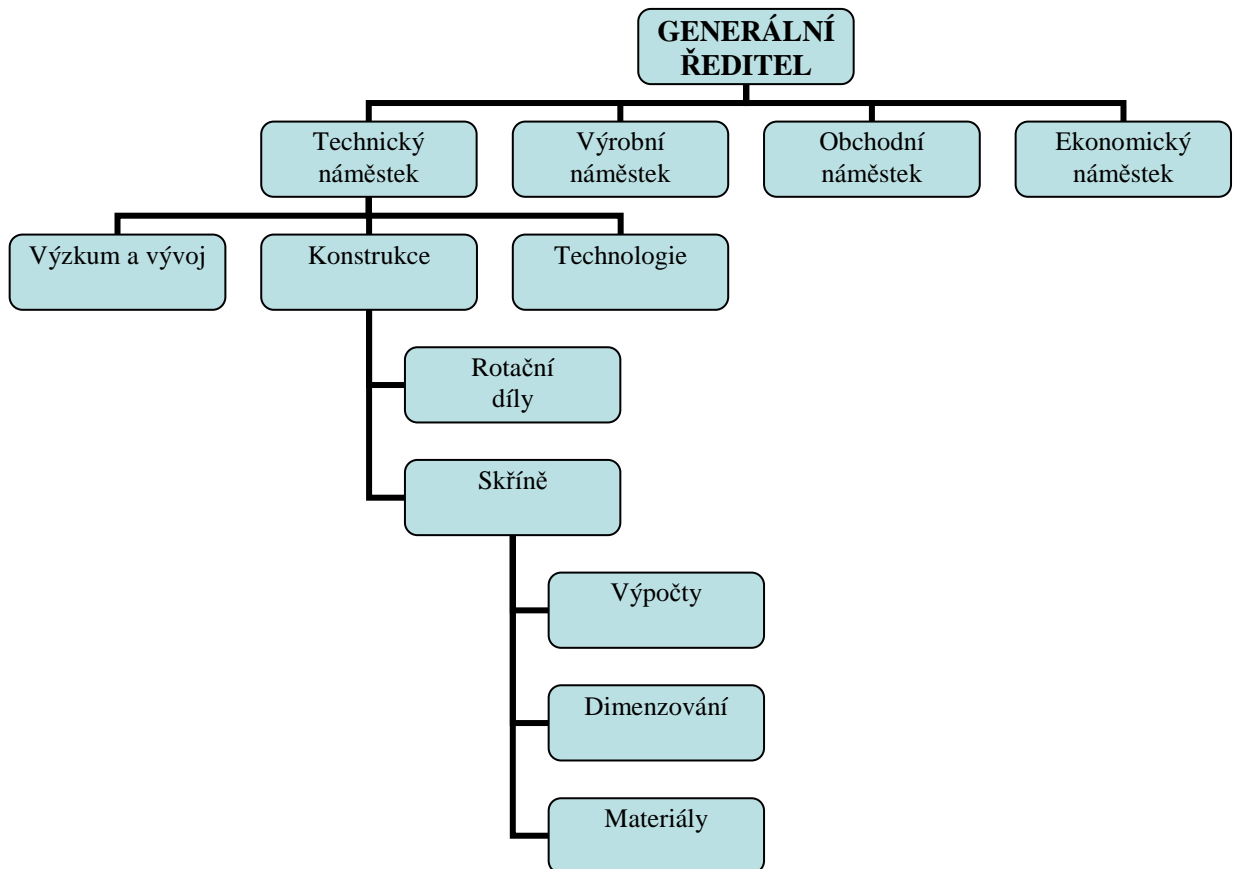
Obr. 11-5: Zákaznická organizační struktura



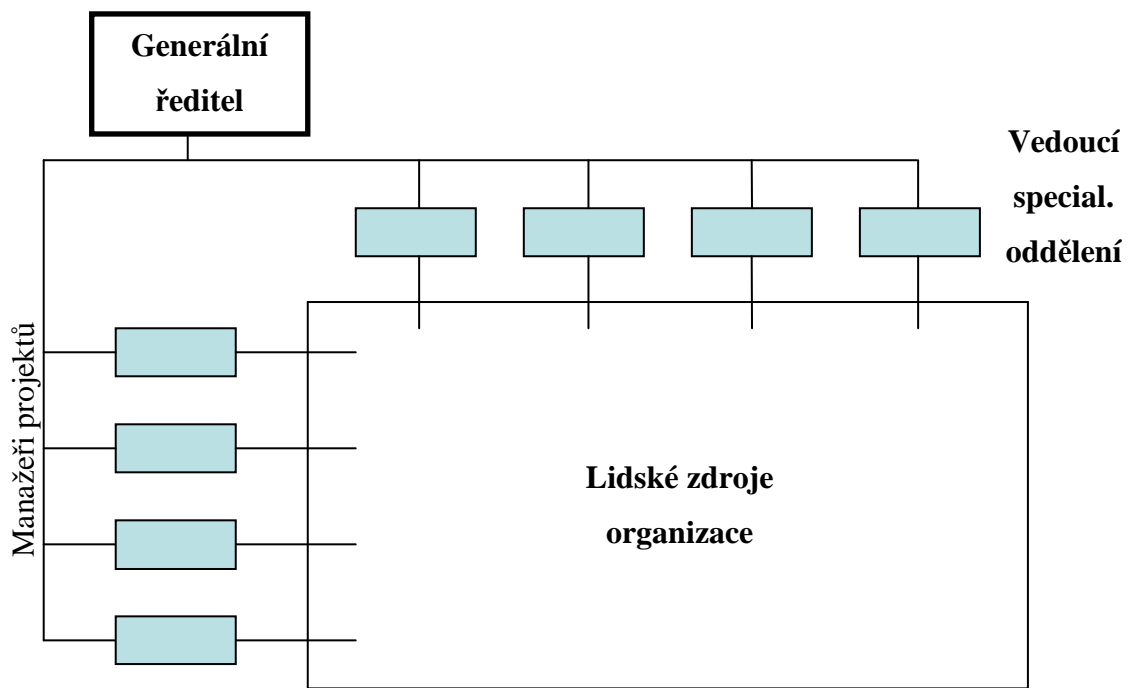
Obr. 11-6: Geografická organizační struktura



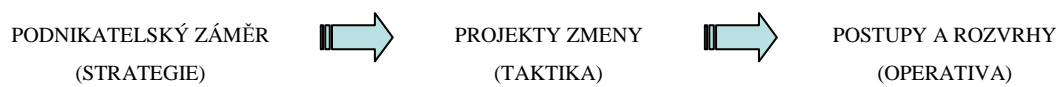
Obr. 11-7: Kombinované organizační struktury



Obr. 11-8: Liniově-štábní organizační struktura

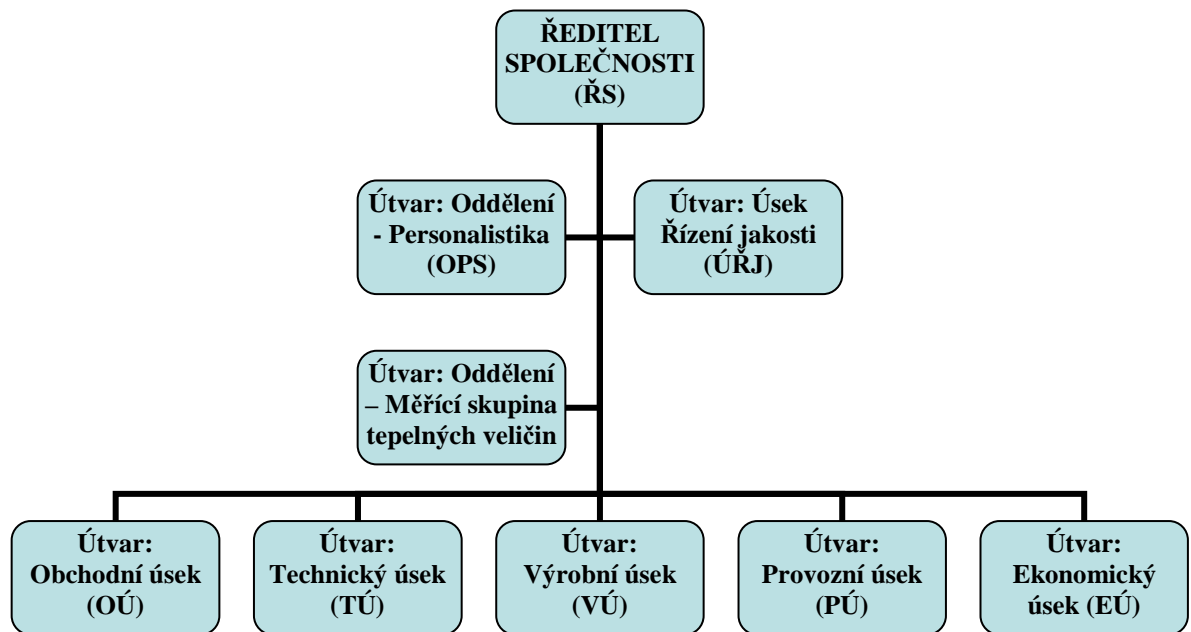


Obr. 11-9: Maticová organizační struktura

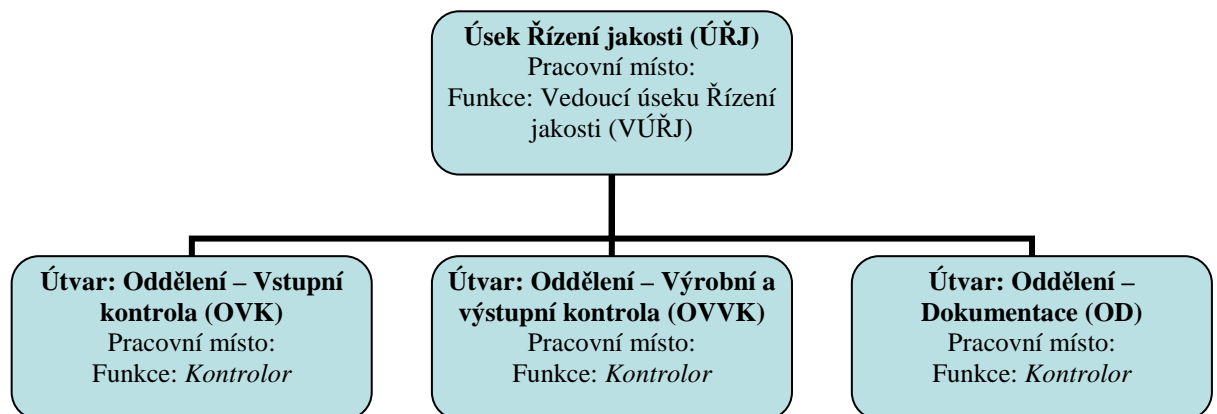


Obr. 11-10: Podnikatelský záměr organizační změny

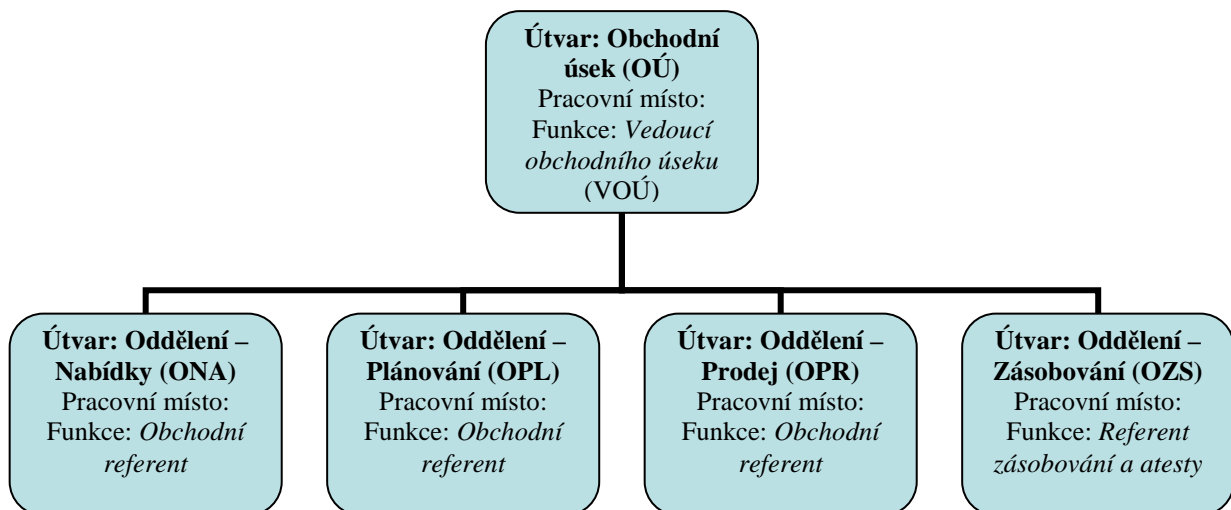
Příloha 2: Dílčí schémata současné organizační struktury společnosti



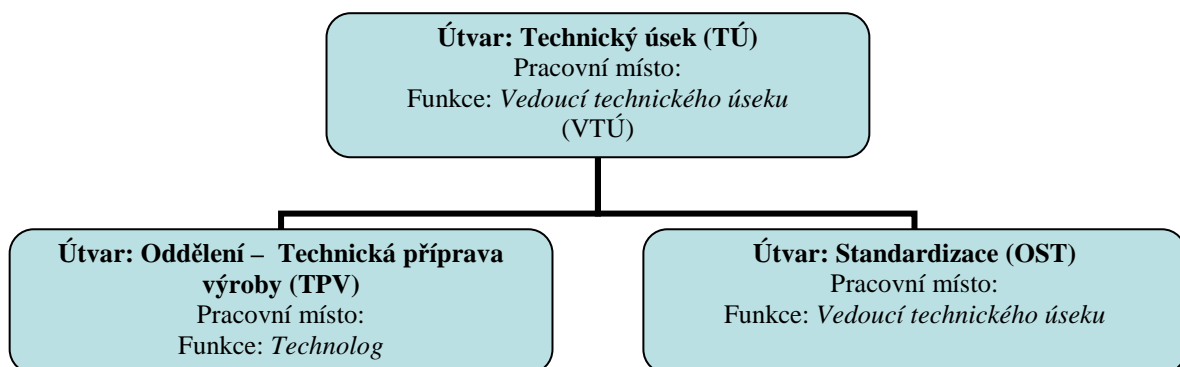
Obr. 11-11: Organizační schéma společnosti – Úsek výkonného ředitele



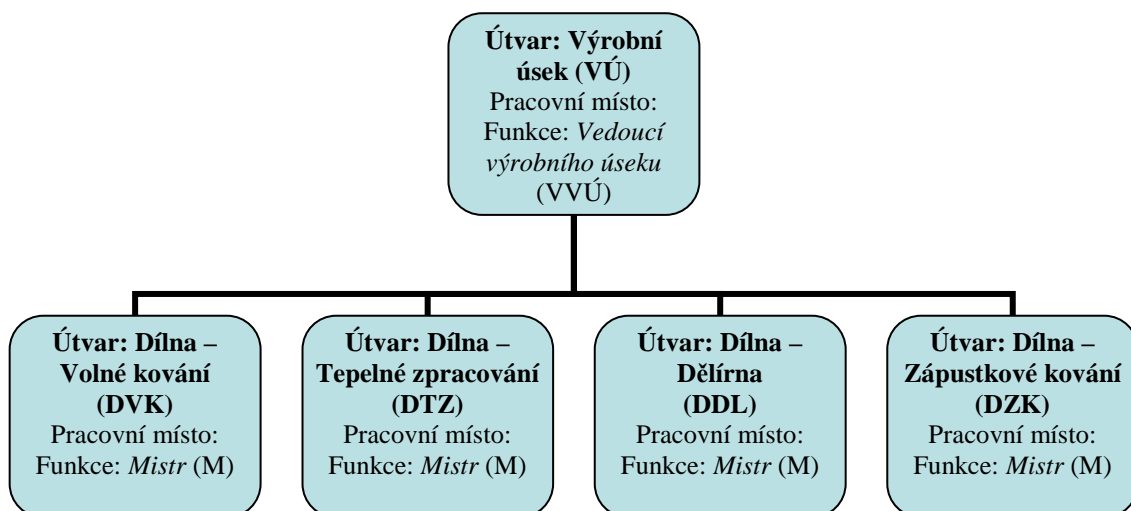
Obr. 11-12: Organizační schéma společnosti – Úsek řízení jakosti



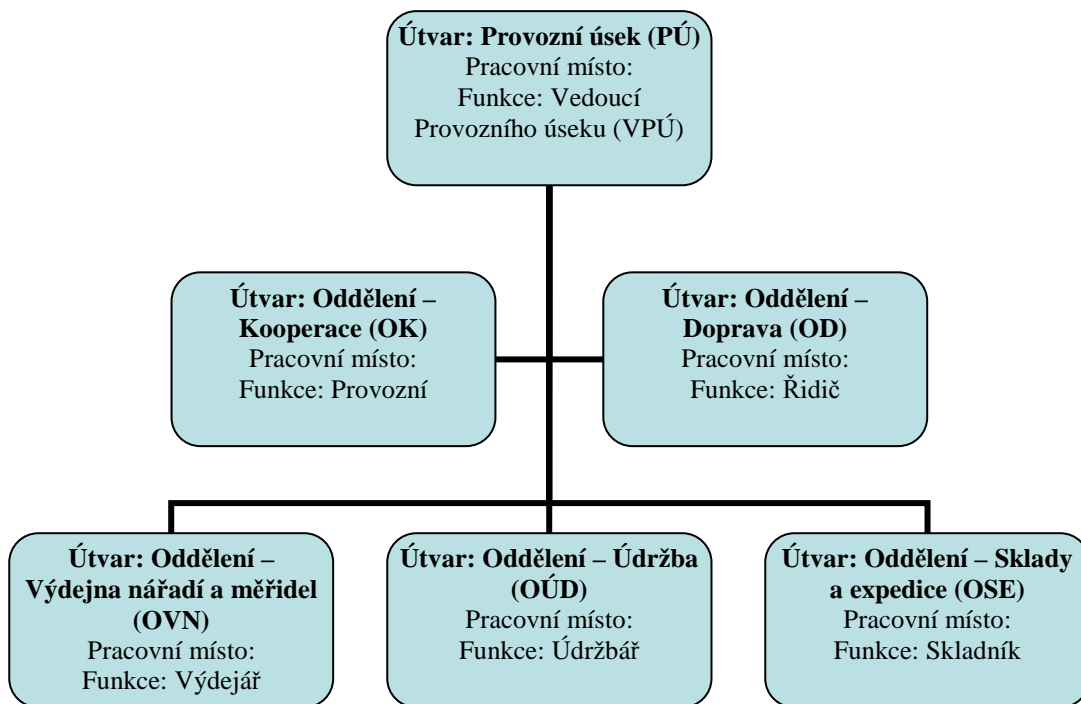
Obr. 11-13: Organizační schéma společnosti – Obchodní úsek



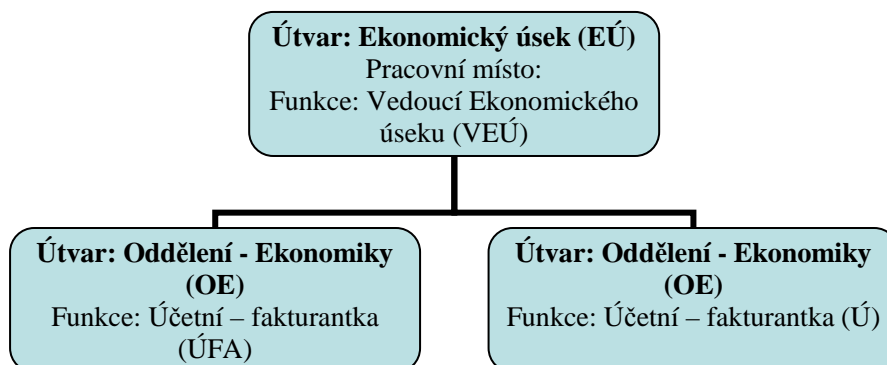
Obr. 11-14: Organizační schéma společnosti – Technický úsek



Obr. 11-15: Organizační schéma společnosti – Výrobní úsek



Obr. 11-16: Organizační schéma společnosti – Provozní úsek



Obr. 11-17: Organizační schéma společnosti – Ekonomický úsek

Příloha 3: Certifikáty společnost XX, s.r.o.

Certifikát Lloyd's Register



Certificate No : MD00/3377/0001/3

has been approved as a manufacturer in accordance with the requirements of Lloyd's Register for :-

Forgings in carbon, carbon-manganese and alloy steel
(maximum weight 5.5 tonnes)

This approval is subject to compliance with the Rules for the Manufacture, Testing and Certification of Materials.

Lloyd's Register is to be notified of any change that may affect the validity of this Certificate.

This Certificate is issued to the above manufacturer and is valid until the date given below.

Valid Until : 20 September 2010
Date of Issue : 25 October 2007

W. Wistance

W Wistance
Senior Metallurgical Specialist to Lloyd's Register EMEA
A member of the Lloyd's Register Group

Lloyd's Register, its affiliates and subsidiaries and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as the 'Lloyd's Register Group'. The Lloyd's Register Group assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant Lloyd's Register Group entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

American Bureau of Shipping



Founded 1862

CERTIFICATE NO:
08-MMPS-FF&PAC-138

EFFECTIVE DATE:
13 DECEMBER 2007

FORGING FACILITY AND PROCESS APPROVAL CERTIFICATE

*BASED ON ENGINEERING REVIEW AND A PLANT SURVEY OF THE FACILITY, IT IS
HEREBY CERTIFIED THAT*

*IS APPROVED TO PRODUCE STEEL FORGINGS FOR MACHINERY APPLICATIONS, AS OUTLINED
IN ABS PILSEN SURVEY REPORT NO: PS921598 DATED 13 DECEMBER 2007.*

*THIS APPROVAL IS VALID FOR FIVE YEARS FROM THE EFFECTIVE DATE ON THIS
CERTIFICATE. THE RELEVANT ABS RULES ARE TO BE ADHERED TO IN ALL
RESPECTS, AND PRODUCTION, INSPECTION, AND TESTING OF FORGINGS ARE TO
BE TO THE SATISFACTION OF THE ATTENDING ABS SURVEYOR.*



Ref: MMPS: 5553; O2E: 309846
OPN: 1716714

Mike Wheatcroft
Chief Engineer,
ABS Materials, Houston

Note: This certificate evidences compliance with one or more of the Rules, Guides, Standards or other criteria of American Bureau of Shipping and is issued solely for the use of the Bureau, its committees, its clients or other authorized entities. This certificate is governed by the Rules and standards of American Bureau of Shipping who shall remain the sole judge thereof.

Certifikát BUREAU

MARINE DIVISION
17 Bis Place des Reflets - La Défense 2
92400 Courbevoie - France
Tel. 33 1 42 91 53 48
Fax 33 1 42 91 28 94



Certificate number
SMS.W.II/67346/A.0



RECOGNITION for BV Mode II Survey Scheme

This is to certify that :

Works address :

Product range (as detailed in the attached Schedule) :

Smith forgings from C, C-Mn and Alloy steels.

is recognized by the Society, as per the provisions of Rule Note NR 320.

The manufacturing and testing facilities, associated procedures and relevant qualifications were found suitable, in the opinion of Bureau Veritas, for the supervision by Bureau Veritas surveyors of manufacturing, inspection and testing of above described products in compliance with Bureau Veritas Rules for Classification and the conditions set in the attached schedule of recognition.

The recognition is valid until : 19.04.2011

At PRAGUE (CZECH REPUBLIC),

On : 10.05.2007



For BUREAU VERITAS

Pavel Stepanek

This certificate is delivered in compliance with the latest applicable Rules and within the scope of the General Conditions of BUREAU VERITAS Marine Division. Any Person not a party to the contract pursuant which this document is delivered may not assert a claim against BUREAU VERITAS for any liability arising out of errors or omissions which may be contained in said document, or for errors of judgment, fault or negligence committed by personnel of the Society or of its Agents in establishment or issuance of this document, and in connection with any activities for which it may provide.

BV Mod. Ad.E 697 - (03/01)

Certifikát CLPR

CLPR
CERTIFIKACE



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

**Vývoj, výrobu a dodávky zápusťkových a volně kovaných
výkovků a výlisků včetně jejich opracování.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu: C-75590
Certifikát je platný do: 21.08.2009
Datum a místo vystavení: 16.11.2006, Praha



S 3016

J. Dynybyl

F. Schneider

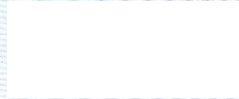


ZERTIFIKAT

Qualitätssicherungs-System
für Werkstoffhersteller
nach Richtlinie 97/23/EG für Druckgeräte

Zertifikat-Nr.: 07 202 1413 Z 0398/6/H

Name und Anschrift des
Herstellers:



Hiermit wird bescheinigt, dass der Hersteller ein QS-System eingeführt hat und dies anwendet. Dieses QS-System wurde gemäß der Richtlinie 97/23/EG in Bezug auf die im Geltungsbereich genannten Werkstoffe einer spezifischen Überprüfung unterzogen.

Geprüft: QS-System nach Richtlinie 97/23/EG Anhang I, Kap. 4.3
Prüfbericht-Nr.: 1413 P 0398/6/H
Geltungsbereich: Gesenk- und freiformschmiedestücken aus ferritischen Werkstoffen.
Einzelheiten zum Geltungsbereich sind der Anlage zum Zertifikat AD2000-Merkblatt W0 zu entnehmen

Fertigungsstätte:



Der Hersteller verfügt über die erforderlichen Verfahren und Einrichtungen zur qualitätsgesicherten Herstellung und Prüfung der im Geltungsbereich aufgeführten Erzeugnisse, sowie über das erforderliche sachkundige Personal.

Prag, den 31.07.2006



TÜV CERT-Zertifizierungsstelle
für Druckgeräte
der TÜV NORD Systems
GmbH & Co. KG

Dipl.-Ing. František Procháska

Benannte Stelle (notified body), Kennnummer 0045

Gültigkeitsvermerk:

Gültig bis 31.07.2009

TÜV Nord Systems GmbH & Co. KG Tel. 00420-296 587 219
Große Bahnstraße 31 Fax 00420-296 587 240
D-22525 Hamburg e-mail prochaska@tuev-nord.cz
Germany

Mitglied der



CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE D'ORGANISMES DE CONTRÔLE

MNS_Kw_PED_Zertif_7_2008-D.doc Rev. 6, 03/04

Příloha 4: Fotografie z kovárny



Příloha 5: Fotografie vyráběných produktů

