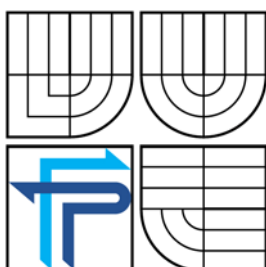


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZMĚNU ORGANIZAČNÍHO ŘÁDU SPOLEČNOSTI ABC, A.S.

THE PROPOSAL FOR CHANGES OF ORGANIZATION RULES OF ABC Corp.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVLA PLÍŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Pavla Plíšková

Bytem: Dr.Drbálka 244, 58266, Krucemburk

Narozen/a (datum a místo): 3.4.1985, Havlíčkův Brod

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. 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 na změnu organizačního řádu společnosti ABC, a.s.

Vedoucí/ školitel VŠKP: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Ústav: Ústav financí (ÚF)

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů
- elektronické formě – počet exemplářů

* 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 užít, 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:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje současný stav organizačního řádu společnosti ABC, a.s. Zaměřuje se především na organizační strukturu. Popisuje ji a poukazuje na určité nedostatky. Obsahuje návrhy možných řešení zjištěných problémů, které mají vést ke zlepšení spolupráce a snížení nákladů podniku v budoucích letech. Hlavním cílem je tedy efektivnější organizování lidského potenciálu.

SUMMARY

Bachelor's thesis analyses the present state of the organization rules of ABC Corp. It specializes chiefly in organization structure. It describes the structure and refers to determinate deficiencies. It includes proposals of possible solutions of identified problems which should result in the improvement of cooperation and cost reduction of the company in future years. Main objective is more effective organization of manpower.

Klíčová slova

organizační řád, organizační struktura, náklady, odpovědnost, spolupráce

Keywords

organization rules, organization structure, costs, accountability, cooperation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

PLÍŠKOVÁ, P. *Návrh na změnu organizačního řádu společnosti ABC, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 57 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit poděkování vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za cenné rady a připomínky v rámci konzultací. Děkuji také zaměstnancům ekonomického a technického úseku společnosti ABC, a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací o firmě.

OBSAH

TITULNÍ LIST

LICENČNÍ SMLOUVA

ABSTRAKT

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

PODĚKOVÁNÍ

OBSAH

1. ÚVOD.....	11
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	13
2.1. Základní údaje o společnosti.....	13
2.1.1. <i>Název, sídlo a historie společnosti.....</i>	13
2.1.2. <i>Právní forma organizace.....</i>	13
2.1.3. <i>Předmět podnikání.....</i>	13
2.1.4. <i>Počet pracovníků.....</i>	13
2.1.5. <i>Výrobní sortiment a sortiment služeb.....</i>	14
2.1.6. <i>Obchodní situace.....</i>	14
2.2. Organizační vztahy.....	14
2.2.1. <i>Organizační struktura.....</i>	15
2.2.2. <i>Vztahy k vyšší organizační jednotce.....</i>	15
2.3. Organizační řád.....	15
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	16
3.1. Organizační uspořádání.....	16
3.2. Hierarchie a pravidla.....	16
3.3. Vnitřní cíle organizace.....	17
3.4. Význam organizační struktury.....	17
3.5. Rozbor organizačního schématu společnosti.....	18
3.6. Soustava řídicích norem (SŘN).....	19
3.7. Důvody změn organizační struktury.....	19
4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	21
4.1. Proces organizování.....	21

4.2. Vlastnosti upravující organizační vztahy.....	21
4.2.1. <i>Pravomoc.....</i>	22
4.2.2. <i>Odpovědnost.....</i>	22
4.2.3. <i>Kompetence.....</i>	22
4.2.4. <i>Delegování pravomoci.....</i>	22
4.2.5. <i>Centralizace a decentralizace.....</i>	23
4.2.6. <i>Specializace a dělba práce.....</i>	24
4.2.7. <i>Koordinace.....</i>	24
4.3. Organizační řád.....	24
4.4. Organizační struktura.....	25
4.4.1. <i>Rozpětí řízení a počet stupňů řízení.....</i>	26
4.4.2. <i>Formální a neformální struktura.....</i>	28
4.4.3. <i>Typy organizačních struktur.....</i>	29
4.5. Reorganizace společnosti.....	36
4.5.1. <i>Nutnost reorganizace.....</i>	36
4.5.2. <i>Cíle reorganizace.....</i>	36
4.5.3. <i>Postup reorganizace.....</i>	37
4.5.4. <i>Omezující podmínky.....</i>	37
5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	38
5.1. Úsek speciálních projektů.....	38
5.1.1. <i>Kooperace NIBE.....</i>	38
5.1.2. <i>Marketing.....</i>	38
5.1.3. <i>Nové projekty, tištěná tělesa, ovíjená tělesa, vulk. tělesa.....</i>	39
5.1.4. <i>Informatika.....</i>	40
5.2. Ekonomický úsek.....	42
5.2.1. <i>Finanční účtárna.....</i>	43
5.2.2. <i>Fakturace.....</i>	43
5.2.3. <i>Mzdová účtárna.....</i>	44
5.3. Obchodní úsek.....	44
5.4. Výrobní úsek, technický úsek, úsek řízení jakosti.....	45
5.5. Personální úsek.....	45
6. ZÁVĚR.....	48

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55
PŘÍLOHY.....	56

1. ÚVOD

Organizační řád je základním vnitropodnikovým dokumentem. Jeho nedílnou součástí tvoří organizační struktura, vyjádřená organizačním schématem společnosti. Ta zobrazuje především formální vztahy mezi zaměstnanci, jejich pravomoci a odpovědnost.

Pojem organizační struktura v sobě integruje prvky a činnosti, které souvisí s fungováním a organizováním společnosti. V současné době plně neustále se měnících a vyvíjejících technologií, hektického stylu života a dalších různých faktorů, které působí na každého z nás, je těžké se zorientovat a přizpůsobit. Stejně tak jako člověk i každá organizace se musí neustále přizpůsobovat, monitorovat okolí a veškeré změny, které se mohou týkat jak jejího vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Z hlediska organizování společnosti je její vnitřní prostředí velice důležité, je zapotřebí věnovat pozornost uspořádání organizačních složek, aplikovat vhodné styly řízení, zohledňovat používané technologie.

Při projektování organizační struktury se jedná o mnohem více než o kreslení kolonek a čar. Kromě rozhodování o tom, kdo se bude komu zodpovídat, je potřeba určit řadu dalších činností. Mezi ně patří organizace práce, stanovení firemních cílů, specializace pracovníků, spolupráce. Tato rozhodnutí mají pro společnost dalekosáhlé důsledky. Špatné rozhodnutí na některé z úrovní organizační struktury může firmu ochromit nebo dokonce způsobit její krach. Základním cílem každé organizační struktury je tedy zachování její pružnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti základních částí, které tvoří úvod, charakteristika společnosti, analýza problému a současné situace, teoretická východiska práce, vlastní návrhy řešení a závěr.

V úvodní části představuji řešenou problematiku, její význam a stanovuji základní cíle bakalářské práce.

Cílem druhé části je představit akciovou společnost ABC, a.s. a její organizační řád. Charakteristika společnosti vymezuje základní údaje o společnosti, mezi něž patří název, sídlo a její historie, předmět podnikání, počet pracovníků, výrobní sortiment včetně sortimentu služeb a obchodní situaci společnosti. Dále představuje organizační strukturu, vztahy k vyšší organizační jednotce a jednotlivé části organizačního řádu.

Třetí část tvoří analýza problému a současné situace. V této části bakalářské práce nejprve teoreticky popisují význam organizačního uspořádání. Rozebírám organizační strukturu společnosti ABC, a.s. z teoretického hlediska, představuji její základní úseky a oddělení. Věnuji se také soustavě řídicích norem, která popisuje pravidla vnitřního řízení společnosti. Cílem analýzy je zjištění nedostatků organizační struktury, které jsou východiskem pro vlastní návrhy řešení.

Cílem čtvrté části mé práce je specifikovat teoretické poznatky upravující organizování, organizační vztahy a organizační řád. Zabývám se základními druhy organizačních struktur, popisují je a hodnotím jejich výhody a nevýhody. Na konci této části je možný postup, který obecně lze využít při reorganizaci společnosti.

V páté části vycházím z informací získaných od vedení firmy a jejich pracovníků. Blíže popisují nedostatky zjištěné v analytické části této práce a snažím se nalézt jejich řešení. Cílem nejen této části, ale celé mé bakalářské práce, je vylepšení funkčnosti organizační struktury akciové společnosti ABC, a.s. Mělo by tedy dojít ke zvýšení efektivnosti spolupráce mezi jednotlivými firemními útvary a k úspoře nákladů.

V závěru porovnávám cíle stanovené v úvodu s cíly dosaženými v návrhu řešení. Snažím se zhodnotit možnosti realizace návrhů v praxi.

Na závěr bych ráda podotkla, že se jedná o pohled externího pozorovatele. Čerpala jsem z dat, které jsem získala prostřednictvím spolupráce se zaměstnanci společnosti i jejím vedením, ale jelikož nejsem zaměstnancem společnosti a ani s ní na žádné jiné pracovní úrovni nespolupracuji, mohou být některé mé soudy částečně zkreslené díky nedostatečnému povědomí o reálném fungování společnosti.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost ABC, a.s. charakterizují základní údaje o firmě, organizační vztahy a organizační řád.

2.1. Základní údaje o společnosti

Mezi základní údaje o společnosti ABC, a.s. patří její název, sídlo, historie, právní forma organizace, předmět podnikání, počet pracovníků, výrobní sortiment, sortiment služeb a obchodní situace.

2.1.1. Název, sídlo a historie společnosti

Identifikační údaje subjektu nelze zveřejnit.

2.1.2. Právní forma organizace

ABC, a.s. je akciovou společností. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem představenstvo a kontrolním orgánem dozorčí rada.

Společnost má jediného akcionáře. Základní kapitál je tvořen patnácti kusy kmenových akcií v jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč v listinné podobě, jeho celková výše je tedy 15 000 000 Kč.

2.1.3. Předmět podnikání

Předmětem činnosti společnosti je :

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- organizační a ekonomické poradenství,
- vývoj, výroba, prodej a opravy elektrických topných těles a elektrických topných součástí.

2.1.4. Počet pracovníků

Společnost zaměstnávala k 31.12.2006 291 pracovníků, z toho 8 řídicích pracovníků, 45 ostatních technicko-hospodářských pracovníků, 238 dělníků. Počet zaměstnanců se průběžně mění dle potřeb podniku.

2.1.5. Výrobní sortiment a sortiment služeb

Společnost ABC, a.s. vyrábí široký sortiment trubkových topných těles, která se používají v mnoha oblastech průmyslu, dopravy, gastronomie apod. Ty lze z fyzikálního hlediska rozdělit na tělesa určená pro ohřev plynů (vzduch a technické plyny), kapalin (voda, roztoky, oleje, viskózní kapaliny apod.) a ohřev pevných těles (např. součásti elektrospotřebičů, lisovací formy, části strojů a zařízení v průmyslových oblastech, tramvajové a železniční výhybky v dopravě atd.). Mezi nejvýznamnější spotřebiče pro domácnost patří průtokové a zásobníkové ohřivače vody, sušáky ručníků, elektrické infrazářiče nebo ponorné ohřivače. V současnosti se roční produkce pohybuje kolem jednoho milionu topných těles.

Elektrická topná tělesa mají oproti jiným způsobům ohřevu mnoho výhod, především relativně malé rozměry, vysoká účinnost, snadná regulovatelnost a jištění, bezpečná obsluha, snadná údržba, vysoká spolehlivost a dlouhá životnost.

2.1.6. Obchodní situace

Základní trh, na kterém se firma pohybuje, tvoří Česká Republika. Zde je realizováno okolo 70% firemních aktivit. Zbýlých 30% se uskutečňuje s evropskými státy. Regionálně se jedná spíše o oblast střední a západní Evropy.

ABC, a.s. je jedním z největších výrobců na tuzemském trhu. Existuje větší množství (zhruba 10 až 15) menších výrobců, kteří společnosti konkurují. ABC, a.s. má konkurenční výhodu především v tom, že umožňuje poskytování komplexního zákaznického servisu. Také logistika dodávek a z ní vyplývající nižší cena je důležitá, protože tvoří jednu z největších konkurenčních výhod oproti Číně. V posledních letech vzrůstá prodej v rámci koncernu XYZ, jehož je ABC, a.s. součástí.

Ziskovost společnosti si firma nepřeje zveřejňovat.

2.2. Organizační vztahy

Organizační vztahy společnosti ABC, a.s. vystihuje organizační struktura a vztahy k vyšší organizační jednotce.

2.2.1. Organizační struktura

V čele společnosti je generální ředitel, který je současně členem představenstva akciové společnosti. Organizační strukturu společnosti nejlépe vystihuje organizační schéma společnosti (příloha č.1). Organizační schéma společnosti je stěžejním dokumentem pro vypracování této bakalářské práce.

2.2.2. Vztahy k vyšší organizační jednotce

ABC, a.s. je součástí koncernu XYZ.

Více z důvodu identifikace subjektu nelze zveřejňovat.

2.3. Organizační řád

Společnost si nepřeje organizační řád zveřejňovat.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analýza zahrnuje rozbor organizačního uspořádání společnosti, hierarchie a pravidla, vnitřní cíle organizace, význam organizační struktury, rozbor organizačního schématu společnosti, soustavu řídicích norem a důvody změn organizační struktury.

3.1. Organizační uspořádání

Organizační uspořádání firmy patří k důležitým předpokladům její výkonnosti. Společnost by se pomocí organizace měla snažit podporovat motivaci, osobní odpovědnost, spolupráci i rychlou komunikaci. Taktéž by tím měla předcházet nepružnosti, zvýšení nákladů a případné nadměrné či nedostatečné zaměstnanosti. Špatná či nedostatečná organizace by mohla vést ke zvýšení pracovních stresů, konfliktů či vzájemných rivalit.(2)

Účelnost organizace se tedy opírá o správné vymezení vzájemných vztahů a pravomocí pracovních míst, v neposlední řadě pak o jejich účelné seskupení do větších organizačních jednotek. Protože organizační problémy patří k nejčastějším, každá firma by se měla snažit o to, aby takovéto situaci předešla.(2)

3.2. Hierarchie a pravidla

Chování členů organizace je řízeno a koordinováno tak, aby vedlo k dosažení předem stanovených cílů. Svou koordinační funkci zabezpečuje organizace dvěma základními způsoby. První je založen na pravomocích organizace v rozdělování práce, zadávání příkazů (instrukce, doporučení apod.) hierarchicky níže postaveným místům v organizaci a kontrolování jejich plnění.(9)

Předpokladem efektivního fungování organizace jsou obecná vnitřní pravidla napomáhající spontánní koordinaci činností. Tato pravidla jsou formulována explicitně (zavedené pracovní postupy), ale také implicitně (jsou tedy vázána na určité osoby, které v organizaci působí). Zatímco příkazy a doporučení jsou založeny na pravomocích a podřízenosti, obecná pravidla předpokládají a podporují samostatný úsudek a vlastní iniciativu členů organizace. To je vhodnější než spoléhat se na poslušnost vůči příkazům a častou kontrolu.(1)

Obecná vnitřní pravidla jsou nezbytná. Nebylo-li by vedení organizace vázáno určitými pravidly, vznikl by prostor pro libovůli v jeho rozhodování, k poklesu produktivity organizace a loajality jejich členů.(1)

3.3. Vnitřní cíle organizace

Vedle podnikatelských cílů patří k dlouhodobým cílům organizace i určité vnitřní cíle související s fungováním organizace jako sociálního a komunikačního systému. Tyto cíle představují důležitý předpoklad její úspěšnosti. Jedná se o:

- jasné a srozumitelné vyjádření toho, čeho chce vrcholové vedení dosáhnout,
- spojení individuálních potřeb a cílů s firemními cíli,
- řešení problému zátěže vedení i očekávání členů firmy na hierarchicky nižších stupních,
- spolupráce při řešení vnitřních konfliktů ve firmě,
- schopnost firmy měnit se v závislosti na proměnách, ke kterým ve vnějším prostředí dochází,
- schopnost změn souvisejících s růstem společnosti.(9)

3.4. Význam organizační struktury

Vnitřní uspořádání organizace má podstatný vliv na existenci společnosti. Vnitřní organizační uspořádání ovlivňuje náklady a produktivitu, pružnost reakce i zákaznickou orientaci.(5)

Vedení společnosti si musí dostatečně uvědomit, že správně sestavenou organizační strukturou předchází problémům. Některá pracovní místa by mohla být využita efektivněji, než je tomu nyní. Vnitřní členění úseků organizace by mělo mít logickou strukturu, aby napomáhalo spolupráci a plynulému toku procesů, zabraňovalo možnému vzniku konfliktů, překrývání pravomocí a odpovědností. S tím souvisí příliš 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 a podobně.

Vnitřní uspořádání organizace zahrnuje tři základní, vzájemně spjaté okruhy úkolů:

- funkci, tedy stanovení činností, které organizace musí k dosažení svého cíle provádět,
- rozdělení těchto činností do menších útvarů tak, aby každou z nich mohla vykonávat jedna osoba (případně skupina osob),
- rozhodnutí o tom, do jakých organizačních útvarů budou jednotlivé činnosti a jejich soubory začleněny a ze které hierarchické úrovně organizace budou tyto útvary řízeny.

3.5. Rozbor organizačního schématu společnosti

Organizační schéma (příloha č.1) jednoduchým způsobem vykresluje formální strukturu společnosti. Zobrazuje organizační jednotky, vztahy mezi nimi, tudíž i některé formální vztahy mezi zaměstnanci. Organizační schéma by mělo být užitečným vodítkem pro nové zaměstnance. Slouží rovněž jako východisko pro potřebné organizační změny. K organizačnímu schématu by měla být v každé firmě k dispozici příručka, která by zachycovala stručnou historii firmy, vytyčovala firemní politiku a pravidla a ukazovala, jak je firma organizována. Ve firmě ABC, a.s. takováto příručka nebyla vypracována, k orientaci v organizační struktuře slouží především směrnice, případně ostatní dokumenty soustavy řídicích norem.

Organizační struktura firmy ABC, a.s. je sestavená směrem shora dolů. Vychází se tedy z vrcholu organizace. Nejvyšší pravomoc má generální ředitel, všichni ostatní zaměstnanci společnosti ABC, a.s. jsou mu podřízeni.

Valná hromada je hlavním orgánem celé společnosti. Valné hromadě podléhá představenstvo. Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků.

Organizační struktura firmy ABC, a.s. je liniově štábní. Většina pracovních míst má liniové postavení. Lidé, kteří jsou v tomto postavení, mají jak zodpovědnost, tak i pravomoc přijímat rozhodnutí. Tato rozhodnutí předávají dolů podle stanovené hierarchie, protože jim byla delegována pravomoc vydávat příkazy a instrukce. Štábní zaměstnanci jsou vlastně určití poradci. Například oddělení informatiky se zabývá problémy v informační síti, které mohou nastat v jakémkoli oddělení u jakéhokoli zaměstnance. Tito jednotlivci mají minimální, téměř nulový podíl na liniové pravomoci.

Jedná se o organizaci z úzkým rozpětím managementu, které manažerům umožňuje rychlejší komunikaci s podřízenými. Počet stupňů řízení v jednotlivých úsecích se liší, pohybuje se od jednoho po osm osob na jednoho manažera. Ze schématu je patrné, že pravomoci jsou určeny formálními vztahy. Ovšem ani vztahy neformální a informační nelze opomíjet, jsou důležitou součástí vnitropodnikové komunikace.

3.6. Soustava řídicích norem (SŘN)

Obsahuje pravidla vnitřního řízení společnosti. SŘN je ucelený systém řídicích a organizačních normativních dokumentů hierarchického charakteru. Současně tvoří základ pro efektivnost daných procesů, který musí být neustále optimalizován. SŘN musí být v souladu s obecně platnými předpisy. Pokud by došlo k rozporu řídicích dokumentů zpracovaných na různých hierarchických stupních, má přednost dokument vyššího stupně.

V dalších odstavcích jsou blíže specifikovány dokumenty tvořící soustavu řídicích norem, historie a vývoj této soustavy a aktualizace dokumentů.

Bližší informace o SŘN firma nechce zveřejňovat.

3.7. Důvody změn organizační struktury

Cílem každé organizační struktury je zachování její pružnosti. To znamená především efektivní využití a řízení lidského potenciálu.

Organizační strukturu vyjádřenou organizačním schématem společnosti je zapotřebí aktualizovat tak, aby odpovídala současnému stavu. V tomto směru se jedná o útvar pokladna, který je zahrnut pod oddělení finanční účtárna. V dnešní době vyspělého bankovníctví se staly platební transakce pomocí bankovních účtů nezbytnou součástí tržního hospodářství. Většina vyspělých firem platby provádí převodem z účtu na účet, neustále ubývá počet přímých plateb. Pokladní činnost je náplní práce jedné z fakturantek. S rozvojem firmy a především zvýšením počtu přijatých faktur jsou platby přes pokladnu stále méně časté. Pozice pokladní byla z těchto důvodů nahrazena fakturantkou.

Marketingové oddělení je součástí úseku speciálních projektů. Marketingové činnosti v sobě zahrnují hlavně propagaci firmy a jejich výrobků za účelem přiblížit se co nejvíce zákazníkům. V dnešní době na trhu působí mnoho společností, které si

vzájemně konkurují. Je stále obtížnější prosadit se a udržet si svou pozici na trhu. K efektivní marketingové činnosti je nutné znát informace týkající se produktů a služeb, které firma poskytuje. Proto by marketingové oddělení mělo úzce spolupracovat s obchodním oddělením, nejlépe být jeho součástí.

Součástí úseku speciálních projektů je oddělení nové projekty. Zaměřuje se na rozvíjení stávající výroby, její zdokonalování a tvorbu nových výrobků. Neustálými výrobními změnami prochází tištěná, ovíjená a vulkanizovaná tělesa. Zahrnutí těchto tří výrob bude vhodné zahrnout pod oddělení nové projekty.

V každé středně velké firmě by mělo fungovat personální oddělení jakožto samostatná jednotka. Ve firmě ABC, a.s. samostatné oddělení, které by se přímo zabývalo personalistikou, neexistuje. Personálními otázkami se nyní zabývají někteří z pracovníků ekonomického úseku.

Firma používá informační systém Safir Plus. Jedná se o plně integrovaný software pro řízení podnikových procesů vytvořený speciálně pro výrobní podniky. Vzhledem k častým selháním tohoto softwaru společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na jeho úpravy. Pokusím se zjistit, jaké náklady připadají na úpravy informačního systému. Do výpočtu zahrnu taktéž další náklady související s tvorbou a úpravami internetových stránek, na které si firma najímá externí pracovníky. Cílem je zjistit výši těchto nákladů za účelem jejich porovnání s náklady, které by připadly na přijetí softwarového odborníka.

4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část obsahuje poznatky týkající se procesu organizování, vlastnosti upravující organizační vztahy, charakteristiku organizačního řádu, základní informace o organizačních strukturách a možný postup, který lze využít při reorganizaci společnosti.

4.1. Proces organizování

Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí. Jedná se o proces, jehož smyslem je uspořádat prvky v systému a vztahy mezi nimi tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů podniku.(5)

Organizování zahrnuje následující kroky:

- stanovení cílů firmy,
- formulování podpůrných cílů, taktik a plánů,
- identifikace, klasifikace a seskupování činností potřebných pro jejich dosažení (co nejefektivnější využití lidských a materiálních zdrojů),
- delegování pravomocí manažerů,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace.(6)

Výsledkem organizování je hierarchicky uspořádaná organizace.(10)

4.2. Vlastnosti upravující organizační vztahy

Aby organizování bylo efektivní, musí být dodržována pravidla chování, která upravují vztahy mezi jednotlivci či skupinami na různých úrovních řízení. Jedná se především o tyto vlastnosti a činnosti:

- pravomoc,
- odpovědnost,
- kompetence,
- delegování pravomoci,
- centralizace a decentralizace,
- specializace a dělba práce,
- koordinace.(4)

4.2.1. Pravomoc

Pravomocí rozumíme právo využívat volnosti v rozhodování v daném rozsahu. Pravomoc je jedním z typů moci, ustanovené v organizační struktuře.(10)

V mnoha podnicích nalezneme tzv. rozštěpenou pravomoc. Ta se vyskytuje tehdy, pokud problém není možné řešit proto, že potřebnou pravomoc sdílejí dva nebo více manažerů. Pokud se oba manažeři dohodnou na změně, mohou spojit své pravomoci k učinění potřebného rozhodnutí.(5)

4.2.2. Odpovědnost

Odpovědnost znamená povinnost za něco ručit. Jedná se zejména o tyto druhy odpovědnosti:

- morální odpovědnost,
- odpovědnost vůči zřizovatelům organizace,
- právní odpovědnost (majetko-právní, pracovně-právní, trestní).(10)

Je třeba rozlišovat odpovědnost kolektivní a odpovědnost dílčí.

4.2.3. Kompetence

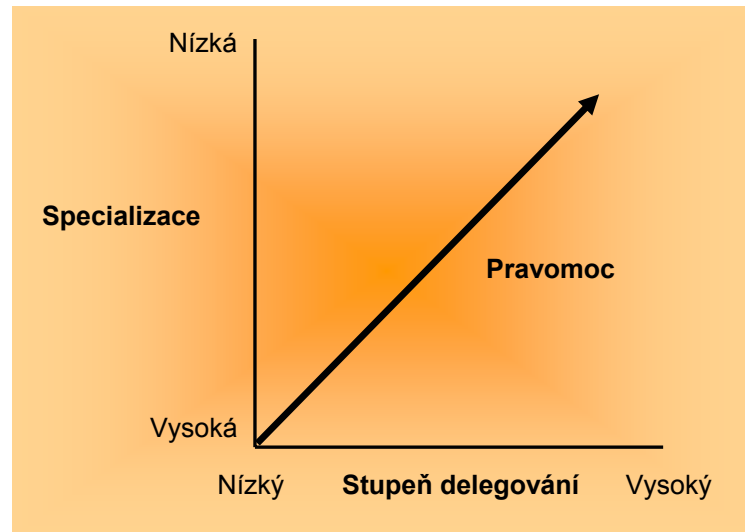
Kompetencí rozumíme okruh aktivit, pro které byla uložena oprávnění a povinnosti. Ty lze posuzovat různými způsoby. V tradičním hodnocení se vychází z obecných předpokladů, které pracovník k výkonu funkce má. V moderním pojetí se hodnotí připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy. V obou případech jsou zapotřebí odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.(1)

4.2.4. Delegování pravomoci

Delegováním pravomoci rozumíme přenesení pravomoci a odpovědnosti na jinou osobu či jiný útvar, přičemž vedoucí dává svému podřízenému určitou volnost k rozhodování.(6)

Nynější organizace usilují o zvýšení pravomocí zaměstnanců. Tyto snahy se projevují především v souvislosti se zaváděním komplexních systémů řízení jakosti. Možnost delegování pravomocí úzce souvisí se stupněm specializace prací. S rostoucí

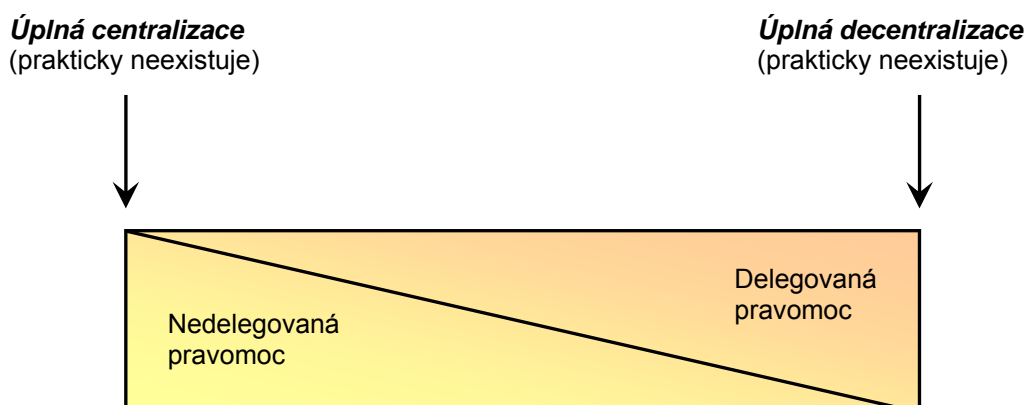
specializací možnost delegování pravomocí klesá (obr. 4.1). Nelze však jednoznačně říci, jak velká pravomoc by měla být delegována.(4)



Obr. 4.1: Specializace a delegování pravomocí (4)

4.2.5. Centralizace a decentralizace

Při centralizaci je pravomoc přenesena na vyšší stupně, kdežto při decentralizaci na stupně nižší. Není-li pravomoc delegována, pak je centralizována. Určitý stupeň decentralizace se vyskytuje ve všech organizacích. Pravomoc není možné plně centralizovat, ani plně decentralizovat, lze pouze určit její tendence (obr. 4.2). Pokud by došlo k plné decentralizaci pravomoci, statut manažera by přestal existovat a tím by zmizela také organizační struktura. Centralizace a decentralizace se navzájem prolínají.(5)



Obr. 4.2: Tendence centralizace a decentralizace (5)

4.2.6. Specializace a dělba práce

Ve složitějších organizacích nemohou být všechny funkce potřebné k určité činnosti kumulovány v jedné osobě. Požadavek zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny vyžaduje určitou dělbu práce a specializaci pracovníků. Na výrobě stejného výrobku se podílí řada pracovníků a je zapotřebí tuto dělbu práce respektovat.(9)

4.2.7. Koordinace

K zlepšení koordinace neboli spolupráce přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci.(9)

K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn,
- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo podle služby, kterou je nutno zabezpečit,
- zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků,
- místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu.(10)

4.3. Organizační řád

Organizační řád je základním organizačním dokumentem firmy. Tímto řádem se stanovují a upravují všechny vztahy a činnosti v procesu řízení. Organizační řád je výchozím dokumentem pro tvorbu nižších řídicích a organizačních dokumentů. Jeho nedílnou součástí je organizační struktura, ze které vyplývají vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemné zastupitelnosti ve společnosti.(7)

Účelem organizačního řádu je stanovit a upřesnit:

- vzájemné pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců,
- představitele vedení,
- zásady zastupování organizace s vnějšími subjekty,
- všeobecné zásady vnitřního řízení a organizace společnosti,

- užívané principy organizace a řízení společnosti.(9)

Organizační řád platí a je závazný pro všechny zaměstnance společnosti a nabývá platnosti dnem jeho vydání. Vedení organizace a všichni její zaměstnanci odpovídají v rozsahu svého pověření za plnění zásad tohoto dokumentu. Podrobná dělba spolupráce a odpovědnosti jsou uvedeny v jednotlivých člancích organizačního řádu a v popisech pracovních funkcí. Organizační řád obsahuje řadu dalších dokumentů, jako je příručka jakosti, směrnice, pracovní postupy, rozhodnutí a metodické pokyny. Důležitou součástí organizačního řádu je organizační struktura, z níž všechny organizační vztahy vycházejí.(7)

4.4. Organizační struktura

Organizační strukturu je organizační podmínkou pro dosažení stanovených cílů. Každá organizační struktura by měla jasně vymezit jaké úlohy má kdo plnit a kdo je odpovědný za výsledky. Při provádění činností se průběžně odstraňují překážky, čímž jsou podporovány a vytvářeny rozhodovací a komunikační sítě.(6)

Neexistuje optimální organizační struktura, která by fungovala vždy. Proto efektivní organizační struktura musí vycházet z dané situace. V úvahu musí být brány omezené možnosti využití lidského potenciálu.(1)

Je nutné respektovat následující zásady organizační struktury:

- dodržování stanovených cílů a plánů,
- vyjádření disponibilní pravomoci managementu,
- zohlednění prostředí,
- umožnění spolupráce.(6)

Volbu organizační struktury ovlivňuje vnější a vnitřní prostředí. Mezi vnitřní faktory patří velikost firmy, její umístění, předmět podnikání a cíle podnikání. Mezi vnější pak administrativní možnosti a stabilita podnikového okolí.(1)

Organizační struktura má vliv na výkonnost společnosti a uspokojení pracovníků. Nikdy by neměla být příliš složitá. Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Závisí tedy na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Tedy čím méně organizačních jednotek a druhů odlišných prací firma má, tím snáze se řídí. Stupeň

formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec činit.(4)

Rozdělení činností do vnitřních jednotek probíhá nejčastěji cestou shora dolů, tj. rozčleněním organizace na základní úseky a jejich další členění na menší jednotky a pracovní místa. Alternativním způsobem tvorby organizačních útvarů je postup zdola nahoru, při kterém jsou menší organizační jednotky či pracovní místa postupně začleňovány do větších organizačních celků. Základní kritéria pro rozdělení práce v organizaci vedoucí k určitým druhům organizačních struktur jsou však u obou postupů stejné.(5)

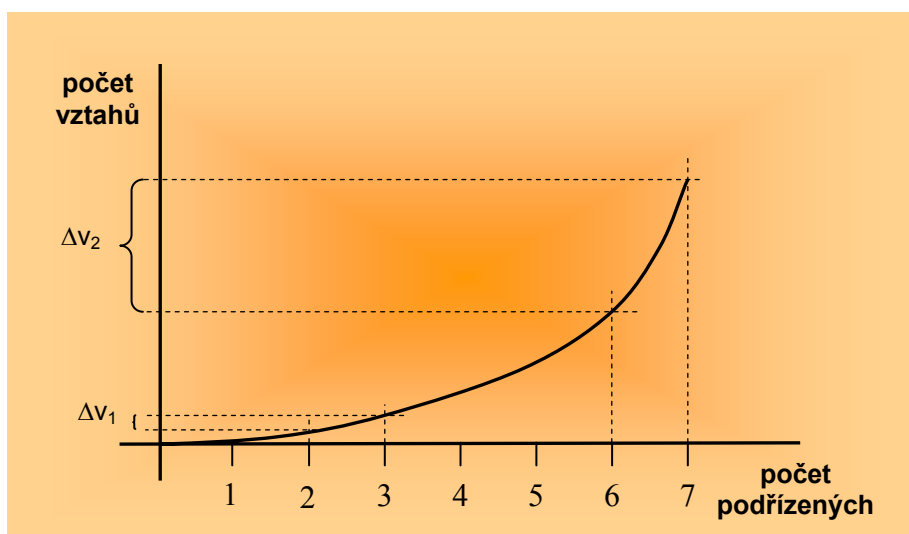
4.4.1. Rozpětí řízení a počet stupňů řízení

Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení.(5)

Stanovením optimálního rozpětí řízení se zabýval začátkem 30.let 20.století matematik V. A. Graicunas. Jeho přístup je založen na exaktním výpočtu možných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Základem je myšlenka, že vedoucí k efektivnímu řízení svého útvaru potřebuje sledovat všechny druhy vztahů, které se v útvaru vyskytnou. Rozlišuje tři typy vztahů:

- **přímé** – mezi nadřízeným a jednotlivými podřízenými,
- **skupinové** – mezi nadřízeným a možnými skupinami podřízených,
- **nepřímé** – mezi podřízenými navzájem (nadřízený by o nich měl být informován).(10)

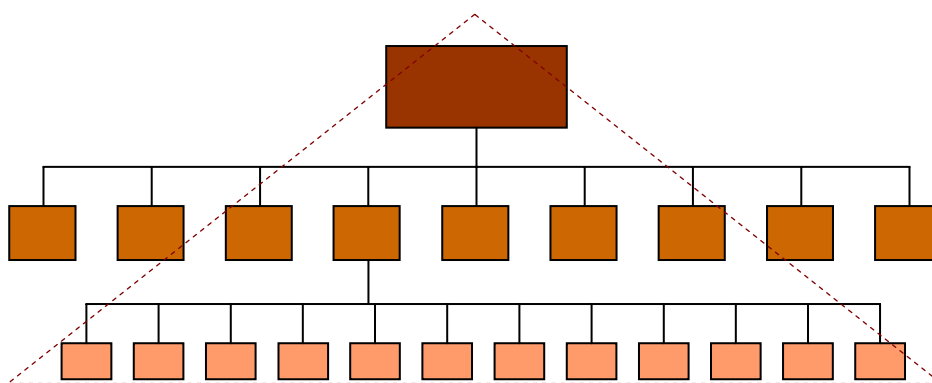
Výsledkem jeho bádání bylo stanovení průběhu závislosti mezi počtem podřízených a počtem možných vztahů (obr. 4.3). Z něj vyplývá, že od počtu pěti podřízených dochází ke strmému nárůstu počtu vztahů. Z obrázku je rovněž zřejmé, jak vzroste např. počet vztahů v případě, že vedoucí má dva podřízené a přidáme mu třetího ($\Delta v1$), ve srovnání s enormním nárůstem počtu vztahů v situaci, kdy vedoucí má již šest podřízených a přidáme mu sedmého ($\Delta v2$).(10)



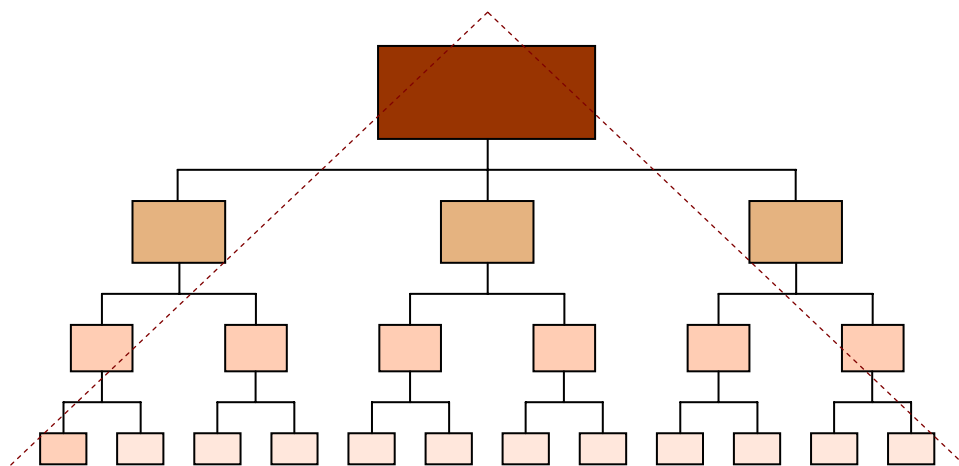
Obr. 4.3: Závislost mezi počtem podřízených a počtem vztahů (10)

Nevýhodou tohoto teoretického modelu je, že jen stěží dokáže postihnout všechny aspekty, na kterých závisí optimální rozpětí řízení. Základním problémem je popření individuality jednotlivých manažerů, rozdílnosti pracovního prostředí a další podobné aspekty, které lze obtížně kvantifikovat.(10)

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší (obr. 4.4). Čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (obr. 4.5).(4)



Obr. 4.4: Organizace s širokým rozpětím managementu (4)



Obr. 4.5: Organizace s úzkým rozpětím managementu (4)

Jak široké, tak i úzké rozpětí řízení má své výhody a nevýhody (tab. 4.1). Opět je však volbu rozpětí třeba přizpůsobit konkrétní situaci a potřebám.

	Úzké rozpětí	Široké rozpětí
Výhody	těsné vedení	vedoucí je „tlačen“ k delegování
	těsná kontrola	nutnost jasné taktiky
	rychlá komunikace mezi přímým podřízeným a vedoucím	vyšší nároky na podřízené
Nevýhody	vedoucí mají tendenci přímo se angažovat v práci podřízených	vedoucí snadno ztratí přehled
	velký počet řídicích úrovní	vysoké nároky na vedoucího
	vyšší náklady	

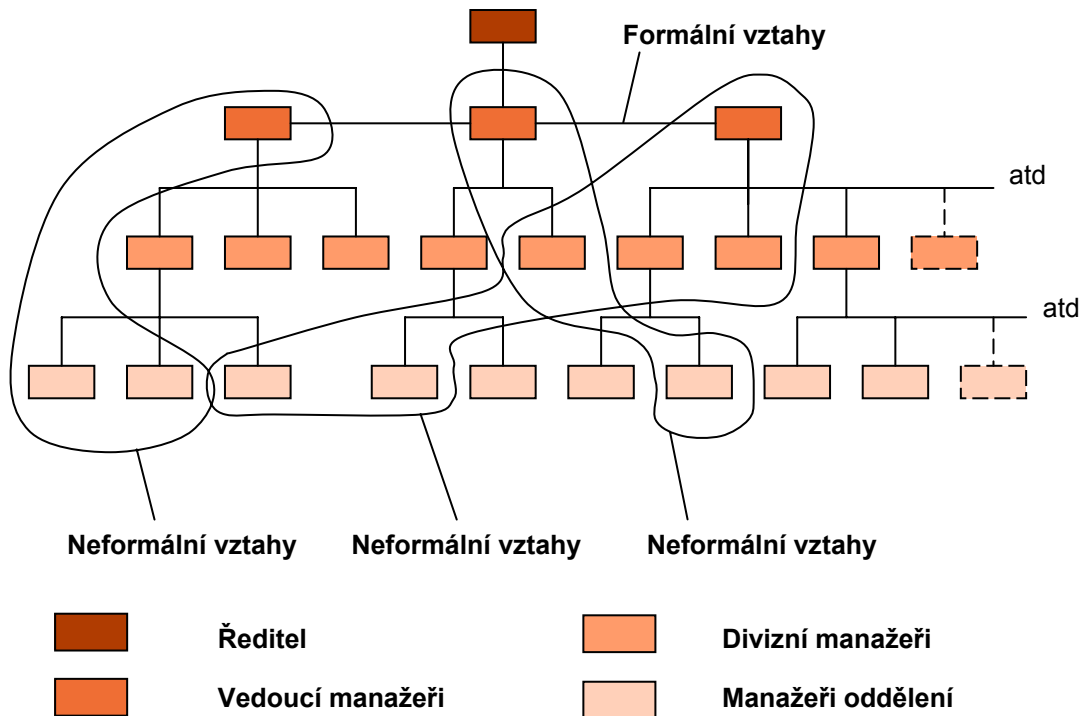
Tab. 4.1: Výhody a nevýhody širokého a úzkého rozpětí (6)

4.4.2. Formální a neformální struktura

Formální organizační struktura je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Organizační struktura musí poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností. Individuální úsilí však musí být v souladu s cíli skupiny a firmy. Formální struktura musí být pružná. To však neznamená, že vše je zásadně nepružné nebo příliš omezené. V rámci ní existují i neformální skupiny spojené společnými zájmy.(6)

Neformální struktura je síť osobních a sociálních vztahů, které vznikají spontánně na základě společných zájmů. Jsou to jakékoliv společné aktivity, které postrádají vědomý společný účel. Silně ovlivňují spokojenost na pracovišti, morálku, motivaci a tvůrčí účast na vnitřní podnikatelské činnosti.(5)

Oba typy struktur v podniku existují současně a dochází k jejich vzájemnému prolínání. Tedy obě přispívají k dosažení společných výsledků, přestože jinou mírou (obr. 4.6).



Obr. 4.6: Formální a nefornální vztahy (4)

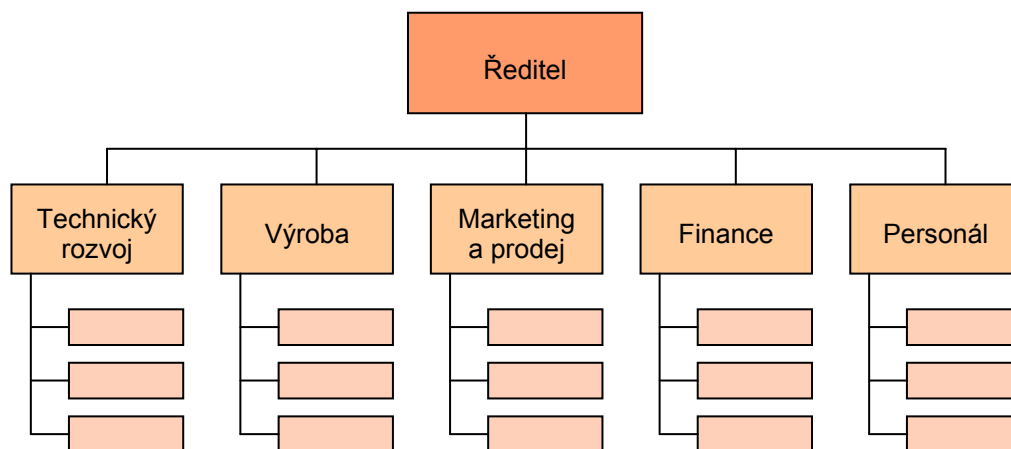
4.4.3. Typy organizačních struktur

Funkcionální vytváření organizačních jednotek je nejčastější způsob používaný pro organizování činností a vyskytuje se v současnosti téměř v každém podniku. Nejčastěji se setkáváme s těmito typy organizačních struktur – funkcionální, liniově štábní, maticová, výrobová, divizní, smíšená.

a) Funkcionální struktura

Organizační jednotky jsou v této struktuře vytvářeny k výkonu jednotlivých odborně specializovaných úkolů. K nejčastějším druhům funkčně specializovaných

organizačních jednotek patří technický rozvoj, výroba, marketing, prodej, finance a personalistika (obr. 4.7).(9)



Obr. 4.7: Funkcionální struktura (6)

Za provádění jednotlivých funkcí zodpovídají specifické útvary či oddělení. Ovšem ne každá funkce, kterou se organizace zabývá, musí mít i svůj samostatný organizační útvar. S růstem rozsahu organizace se funkce zajišťované dosud v rámci stávajících organizačních jednotek, zpravidla organizačně vydělují a k jejich provádění jsou vytvářeny nové, funkčně vymezené organizační jednotky.(4)

Funkcionální struktura má řadu výhod, ale i nevýhod (tab. 4.2).

Výhody	Nevýhody
jednoduše odráží základní funkce	malý důraz na celkové cíle společnosti
udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí	přílišná specializace
respektuje princip pracovní specializace	menší koordinace mezi funkcemi
umožňuje relativně snadnou přípravu lidí	za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer
umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení	pomalá adaptace vůči změnám v prostředí
	omezený rozvoj běžných manažerů

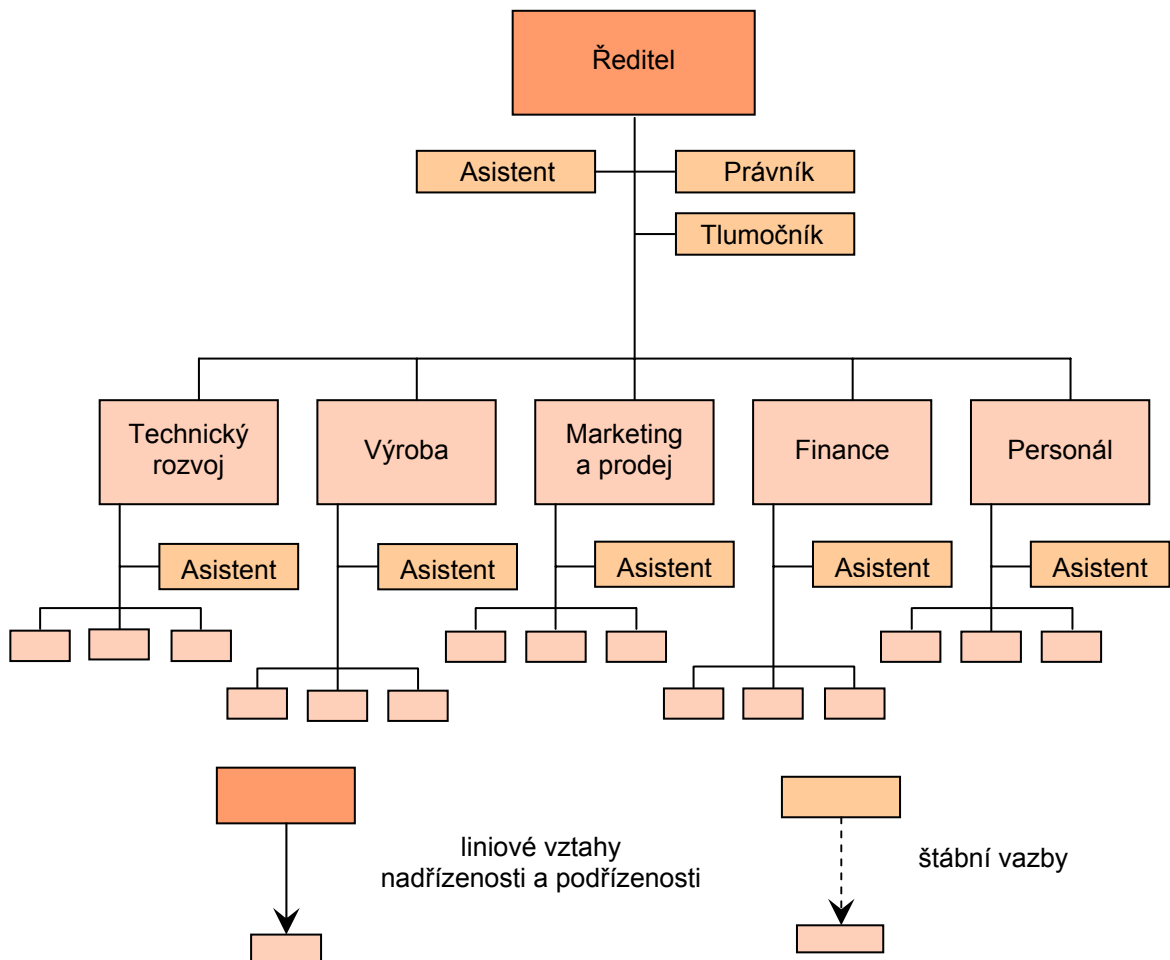
Tab. 4.2: Výhody a nevýhody funkcionální struktury (5)

b) Liniově štábní struktura

Funkcionální struktura bývá v praxi obvykle doplněna štábními útvary. Liniově štábní proto, že chceme zdůraznit seskupování dle činností nebo existenci vazeb

nadřazenosti a podřazenosti a vazby štábní (obr. 4.8). Ne všechny činnosti lze začleňovat přímo do linie. Právě z tohoto důvodu byly zřízeny štáby, které tyto činnosti podporují. Ty také umožňují jistou míru koordinace aktivit napříč jednotlivými odděleními.(6)

Výhody a nevýhody jsou obdobné jako u funkcionální struktury, protože z této struktury vychází.



Obr. 4.8: Liniově štábní struktura (6)

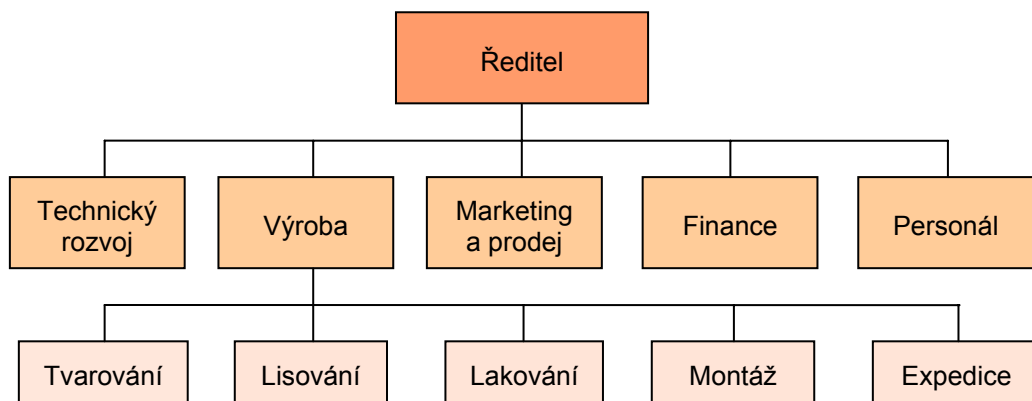
c) Procesní struktura

Základem tvorby organizačních jednotek jsou v tomto případě jednotlivé technologické procesy či určité fáze výroby nebo prodeje, jejichž výsledkem jsou subdodávky předávané další části organizace, která na ně svou činností navazuje.(9)

Tvorba procesně založené organizace vychází z procesního modelu, který zachycuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy (obr.4.9). Vedle podnikatelských procesů spojených s výrobou a prodejem zahrnuje tento model i

procesy podpůrné, infrastrukturní a řídicí. Hlavní procesy se zpravidla dále dělí na procesy dílčí.(9)

Výhody a nevýhody jsou stejné jako u struktury funkcionální. Obě upřednostňují především vnitřní potřeby organizace. Vytvářejí velmi dobré odborné předpoklady pro efektivní provádění specifických prací.(5)



Obr. 4.9: Procesní struktura (9)

d) Divizní struktura

Divizní typy struktur se vyskytují především u větších firem. Základem je vytváření divizí, neboli organizačních jednotek, které zabezpečují určité předem vymezené funkce. Divize bývají vytvářeny především z hlediska výrobného, zákaznického či regionálního zaměření. Divize fungují v rámci firmy velice samostatně a mají delegovány rozsáhlé pravomoci. Cílem divizního uspořádání je zpravidla snížit zátěž nejvyššího vedení firmy na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj firmy a zvýšit rychlost a kvalitu na nižších úrovních. Ať jde o jakékoli zaměření divizí, má to své výhody a nevýhody (tab. 4.3).(10)

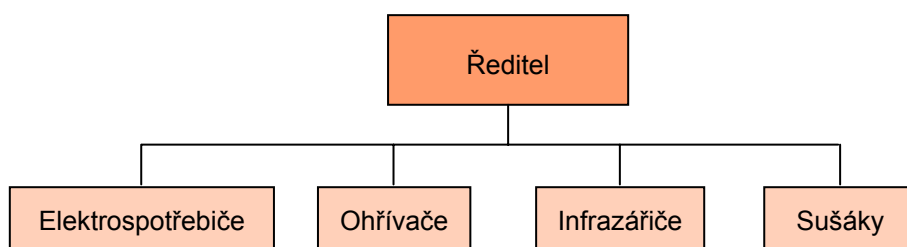
Výhody	Nevýhody
rychlá reakce na změny tržních podmínek	přílišná nezávislost divizí
lepší spolupráce	vyšší administrativní náklady
vyšší koordinace	divizní autonomie
lepší využití pracovních schopností	skrytá nezaměstnanost

Tab. 4.3: Výhody a nevýhody divizní struktury (10)

Základní typy divizních struktur jsou následující:

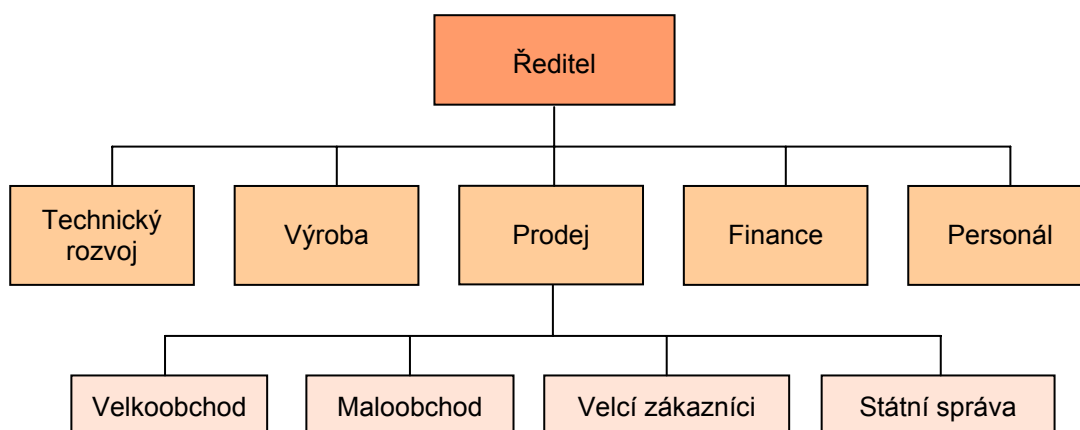
- **výrobní** (obr. 4.10),
- **zákaznická** (obr. 4.11),
- **geografická** neboli **regionální** (obr. 4.12).

U struktury výrobní jsou činnosti seskupovány z hlediska výrobků. To má stále větší význam zejména u společností vyrábějících několik výrobních řad nebo více druhů výrobků. Pro zdokonalení stávající organizační struktury se používá často. Taková struktura umožňuje vrcholovému managementu delegovat výrobním manažerům značné pravomoci, které se vztahují k danému výrobku nebo k výrobní linii, a současně na nich požadovat vysoký stupeň odpovědnosti za dosažení zisku.(5)



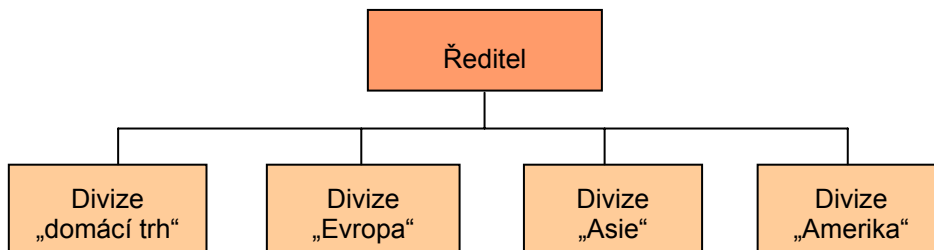
Obr. 4.10: Výrobní struktura (5)

Zákaznická struktura vychází z povahy a potřeb jednotlivých zákazníků. Většinou jde o rozdělení na maloobchodní a velkoobchodní divizi. Takovéto rozdělení organizace připadá v úvahu tehdy, rozpadají-li se její zákazníci do omezeného počtu skupin s odlišnými potřebami vyžadujícími různé obchodní schopnosti a praktiky. Týmy zaměstnanců jsou v tomto případě vytvořeny tak, aby společně obsluhovaly zákazníky v jednotlivých odvětvích.(9)



Obr. 4.11: Zákaznická struktura (9)

Geografická (regionální) struktura vyjadřuje, že organizace nebo její určitá část jsou rozděleny podle regionů zpravidla k obsluze zákazníků rozptýlených v různých oblastech či zemích. Určitá rozhodnutí jsou ponechána manažerovi dané geografické oblasti, který je lépe obeznámen se specifickými podmínkami určitého území.(9)



Obr. 4.12: Geografická (regionální) struktura (9)

e) Maticová struktura

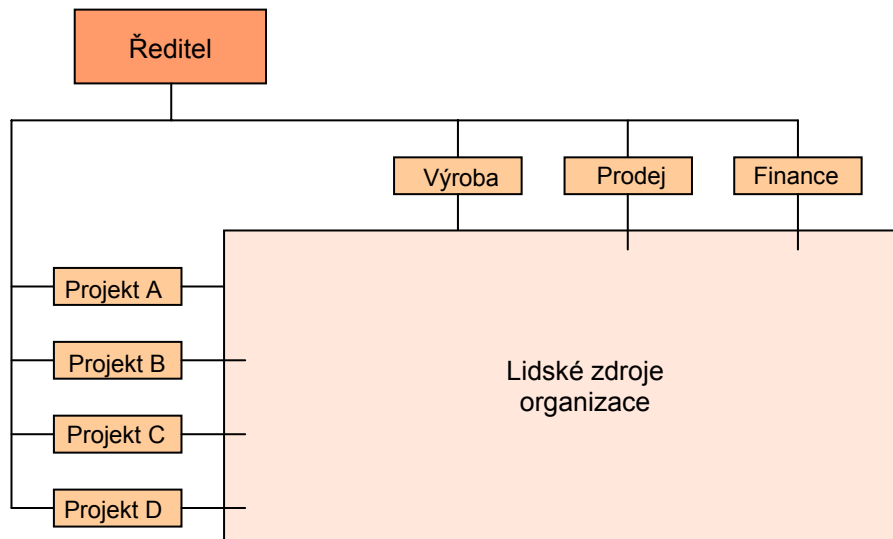
Podstata maticové struktury spočívá v kombinování funkcionální a projektové (zákaznické či produktové) tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury. V praxi to znamená, že určitý zaměstnanec je současně členem určitého funkcionálního útvaru i určitého projektového týmu. Tedy odpovídá současně dvěma nadřízeným. Jedním z nich je manažer projektu, druhým vedoucí jeho funkcionálního útvaru. Jedná se o pružnou strukturu, protože jednotlivé zákaznické a produktové týmy mají zpravidla dočasný charakter.(9)

Vychází z potřeby koordinovat a řídit fungování firmy z více pohledů. Cíleně porušuje princip existence jedné linie nadřízenosti a podřízenosti. Často se uplatňuje v případě řízení projektů, kdy projektový tým je tvořen a řízen napříč stávajícími funkčními odděleními. Maticová organizace může vytvářet poměrně složité řídicí systémy a má-li být efektivní, je třeba, aby byla řízena s odpovídajícími zkušenostmi a schopnostmi. Obecné schéma maticové struktury zachycuje obr. 4.13.(6)

Tab.4.4 obsahuje výčet základních výhod a nevýhod maticové struktury.

Výhody	Nevýhody
orientace na konečné výsledky	možnost vzniku kompetenčních konfliktů
důraz na profesionalitu	možnost nekonzistentního vedení
jednoznačná odpovědnost za zisk	nutnost řešení mezilidských vztahů

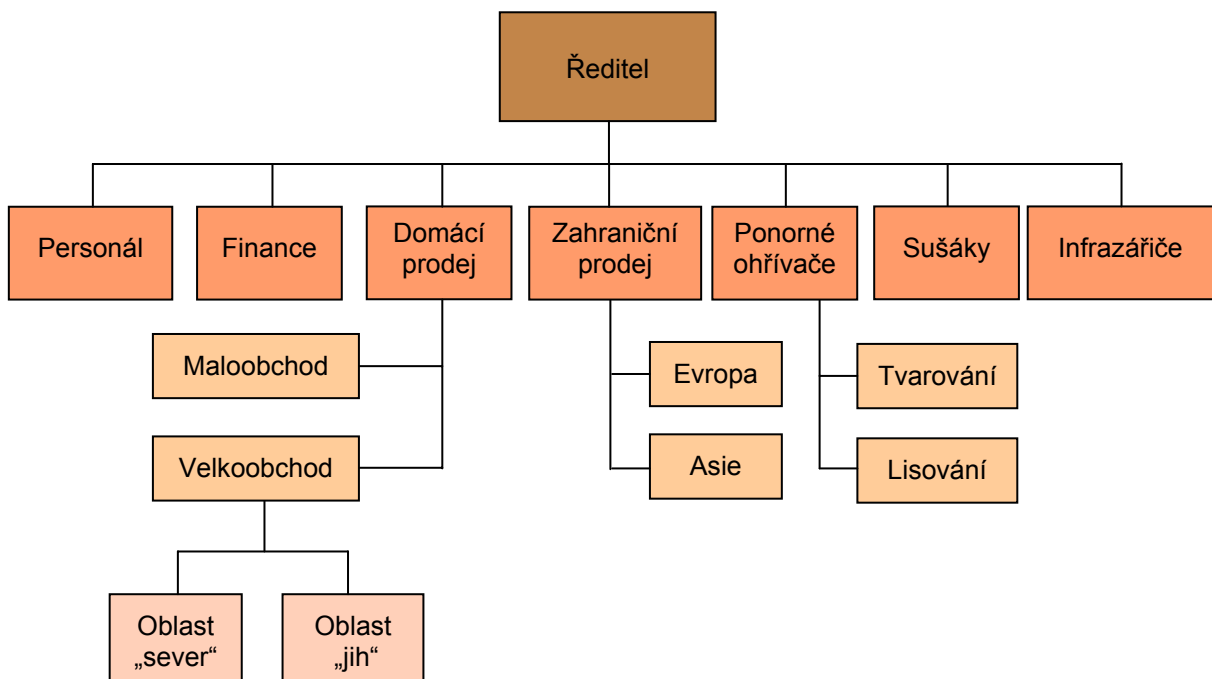
Tab. 4.4: Výhody a nevýhody maticové struktury (10)



Obr. 4.13: Maticová struktura (9)

f) Smíšená struktura

Rozhodnutí o tom, jakou podobu organizační struktury zvolit, nelze založit na jednoznačných pravidlech. Vše záleží na druhu organizace. Jednotlivé typy organizačních struktur mohou být vzájemně kombinovány, přičemž výsledkem je smíšená struktura. S takovými strukturami se v praxi setkáváme velmi často. Na obr. 4.13 je příklad smíšené struktury, která vznikla kombinací struktury funkcionální a divizní.(9)



Obr. 4.14: Smíšená struktura (9)

4.5. Reorganizace společnosti

Reorganizací nazýváme jakoukoliv změnu v rozdělení odpovědnosti, v rozhodovací pravomoci nebo ve vztazích mezi funkcemi. Tyto změny probíhají ve společnostech téměř neustále. K úplné reorganizaci (např. změna organizace funkcionální v divizionální) nedochází příliš často. Impuls k reorganizaci může dát nejvyšší vedoucí, vedoucí útvaru, ale stejně tak vnější instituce (banky, poradci).(3)

4.5.1. Nutnost reorganizace

Existuje několik důvodů vedoucích k provedení reorganizace:

1.) Růst rozsahu společnosti

Pokud dochází k extenzivnímu růstu bez reorganizace, stává se, že nejvyšší vedoucí jsou stále více přetěžováni a rozhodují se opožděně, neboť nejsou dobře informováni o dění v podniku. Růst může nastat různými způsoby:

- rozšířením prodeje dosavadních výrobků,
- umístěním podobných výrobků na stejných trzích,
- využíváním technických znalostí z různých trhů,
- použitím nových technologií,
- umístěním odlišných výrobků na nové trhy,
- sloučením s jinou společností.(3)

2.) Pokles ekonomické výkonnosti

Klesající ekonomická výkonnost vede většinou k centralizaci rozhodovacích pravomocí v zájmu posílení kontroly a omezení rizika nesprávných rozhodnutí i v důsledku úspor spojených s omezením personálních nákladů. Proto často dochází k redukci počtu personálních pracovníků.(3)

3.) Změny způsobu řízení vedoucích pracovníků

Prvním důvodem je, že noví vedoucí učiněním změny chtějí dokázat, že jejich jmenování do funkcí znamená zlepšení. Druhým důvodem může být to, že stávající struktura nevyhovuje stylu jejich řízení.(3)

4.5.2. Cíle reorganizace

Změny v organizačním uspořádání, k nimž hodlá firma přistoupit, by měly být opřeny o jasná zdůvodnění toho, do jaké míry jsou tyto problémy vyvolány chybami

v uspořádání organizace. Rozhodnutí o reorganizaci firmy by proto mělo být spojeno s jasným ustanovením jejich cílů. Může se jednat o tyto záměry:

- snížit administrativní výdaje,
- přiblížit rozhodování k místu jeho provádění,
- umožnit největší možnou odpovědnost,
- zajistit lepší prostředky pro koordinaci,
- snížit zatížení nejvyššího vedoucího i ostatních vedoucích,
- zkrátit řetěz příkazů.(9)

Tento výčet cílů nelze použít při jedné reorganizaci, protože některé z nich si odporují. Někdy je cíl založen na dlouhodobém plánu společnosti a reorganizace má vytvořit takovou strukturu, která by umožnila vykonávat nové činnosti.(9)

4.5.3. Postup reorganizace

Při reorganizaci je možno postupovat následovně:

- 1.) Stanovení osob, které reorganizaci budou řídit.
- 2.) Provedení podrobné analýzy fungování dosavadní organizace.
- 3.) Naplánování optimální organizace, vypracování organizačního schématu a organizačních směrnic.
- 4.) Vytvoření krátkodobých a dlouhodobých plánů realizace změn.
- 5.) Získání podpory pracovníků pro nová opatření.(3)

Prvních čtyři kroky se provádí v uvedeném pořadí. Pátý krok ve skutečnosti není poslední. Proto, aby lidé přijali změnu, je třeba je získávat od samého začátku. Získání podpory musí zajišťovat určený pracovník. Ten zpracovává přehledy a plány. Poté se rozhodne o metodách rozboru dosavadní organizace a o tom, co je v současné době vhodné. Nakonec se změny vyhlásí a uvedou do chodu.(3)

4.5.4. Omezující podmínky

Možnosti reorganizace jsou závislé na třech základních podmínkách:

- ekonomické situaci,
- technické náročnosti,
- institucionálních (vládních) omezeních.(9)

5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Při zjišťování bližších informací o organizační struktuře jsem zjistila, že některé její úseky by se daly vylepšit, což by vedlo především k efektivnější spolupráci a snížení nákladů. Proto by bylo vhodné organizační strukturu mírně pozměnit. Ve firmě dochází postupem času ke změnám v počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích či odděleních i k přelévání zaměstnanců, na což musí organizační struktura pružně reagovat.

5.1. Úsek speciálních projektů

Součástí nynějšího úseku speciálních projektů je sedm oddělení. Ředitelem úseku speciálních projektů je přímo generální ředitel, čímž se tento úsek liší od ostatních úseků, které mají vlastního ředitele.

5.1.1. Kooperace XYZ

Oddělení kooperace XYZ bylo zřízeno pro spolupráci společnosti ABC, a.s. s koncernem XYZ. V září 2005 byl koncernem XYZ schválen proces racionalizace. Jedná se o přesunutí výroby v rámci skupiny XYZ tak, aby došlo ke snížení výrobních nákladů a k posílení konkurenceschopnosti celé skupiny. Racionalizace proběhla v roce 2006 a i nadále bude realizována po celý rok 2007. Z toho plyne, že toto oddělení je v úseku speciálních projektů oprávněně a není na něm zapotřebí nic měnit.

5.1.2. Marketing

Oddělení marketingu bylo formálně začleněno do organizační struktury při vzniku společnosti. Založení samostatného oddělení bylo logickým důsledkem růstu firmy. V roce 2001 bylo oddělení marketingu považováno za specializované, protože bylo do struktury zařazeno nově. Z tohoto důvodu bylo začleněno do úseku speciálních projektů. V současné době úzce spolupracuje především s obchodním oddělením, což je logické. Obchodní oddělení je nejdůležitějším zdrojem informací o zákaznících, jejich potřebách a požadavcích. V nynějším organizačním řádu jsou do činností obchodního úseku zahrnuty některé marketingové činnosti, proto bude vhodné přeradit toto oddělení do obchodního úseku.

V původní organizační struktuře zadával práci a kontroloval činnost marketingového pracovníka generální ředitel jakožto ředitel úseku speciálních projektů. Nyní bude spadat taktéž pod dohled ředitele obchodního úseku, protože ten je více specializovaný na obchodní činnost. Nejčastěji bude jejich spolupráce probíhat tím způsobem, že na žádost ředitele obchodního úseku provede marketingový pracovník průzkum trhu za účelem získání nových zákazníků. Zjištěné výsledky pak společně zkonzultují. V případě zájmu zákazníků bude objednávka předána do technického úseku, odtud do výrobního úseku a nazpět do oddělení expedice v obchodním úseku.

5.1.3. Nové projekty, tištěná tělesa, ovíjená tělesa, vulkanizovaná tělesa

Oddělení nových projektů se zabývá inovacemi. Jedná se především o výrobu nového výrobku, použití nové výrobní technologie, získání nového trhu, získání nových zdrojů surovin. To vše by nebylo možné bez spolupráce s dalšími úseky (výrobním, obchodním, technickým). Výsledkem jakékoli inovace je tedy změna ve výrobě.

Výzkumná a vývojová činnost se neustále rozvíjí. Pro roky 2004 až 2008 získala společnost ABC, a.s. dotaci od Ministerstva průmyslu a obchodu právě na výzkum a vývoj tištěných topných těles. V dnešní době už prošlo výrobou několik z těchto produktů. Po zavedení těchto nových výrobků, které sebou přineslo nový výrobní postup, je ověřována jejich funkčnost. Neustále se zaměstnanci oddělení tištěných topných těles snaží o vylepšování výrobků a rozšiřování výrobních postupů. Dochází k neustálému sledování úspěšnosti prodeje těchto výrobků. U některých z nich byla výroba snížena na minimum, až skončila úplně. Místo nich nastoupily nové vylepšené produkty. Z toho plyne, že tištěná topná tělesa by mohla spadat pod oddělení nových projektů, protože jejich výroba je neustále rozvíjena.

Výrobou vulkanizovaných topných těles se ABC, a.s. zabývá po celou dobu existence společnosti, jedná se tedy o dlouhodobý projekt. Stejně tak ovíjená topná tělesa se zde vyrábějí od vzniku společnosti. Ovšem s tím rozdílem, že před dvěma lety byly ze švédské společnosti, která je taktéž součástí koncernu XYZ, převzaty nové produkty, které se vyrábějí odlišným technologickým způsobem. Tato tělesa jsou nyní dále rozvíjena a zdokonalována právě ve firmě ABC, a.s. Tedy obě oddělení se stále zabývají tímto projektem, stále se snaží výrobu zdokonalovat, zkoumat a vyvíjet nové lepší produkty. Taktéž bude vhodné, zahrnout tyto dvě nynější oddělení pod oddělení nových projektů jakožto nová organizační jednotka.

Oddělení nových projektů bude tedy vytvářet výrobkovou strukturu. V původní struktuře se novými projekty zabývá jeden pracovník, který nyní bude mít dohled nad všemi třemi organizačními jednotkami, které pod tento úsek nově spadají. Projektování nových výrobků bude efektivnější, jestliže budou vedoucí všech tří projektů více spolupracovat. Budou lépe informováni o případných problémech a proto i jejich řešení by mělo být snadnější. Každý z těchto projektů bude mít i nadále stejného vedoucího.

5.1.4. Informatika

Úsek speciálních projektů zahrnuje oddělení informatiky. Firma ABC, a.s. v tomto oddělení zaměstnává jednoho pracovníka, a to hardwarového odborníka. Jeho specializace spočívá v odborných znalostech základní desky a periferních zařízení počítačů. Zajišťuje chod 3 firemních serverů a zálohuje důležitá data. Dále se zabývá drobnými opravami hardwarových součástí počítačů, případně vybírá nové vhodnější počítače či periferní zařízení. Pokud se ovšem v podniku vyskytnou složitější problémy softwarového charakteru, musí firma najímat externí pracovníky.

Externí pracovník v minulosti vytvořil vnitropodnikový systém intranet. K němu mají přístup všichni pracovníci na řídicích pozicích. Na intranetu se nacházejí všechny důležité informace potřebné pro chod firmy (organizační řád, záznamy jakosti, normy ISO, výrobní postupy atd.). Pokud je zapotřebí některý z dokumentů aktualizovat, přidat nový dokument či některý z dokumentů zrušit, provede to informatik.

Od vzniku společnosti ABC, a.s. používá informační systém Safír od pražské firmy Argon Technology s.r.o. Od 1.10.2006 přešla na novodobější verzi, a to Safír Plus. Ve firmě je 35 počítačů, které tento systém propojuje. Safír Plus je ucelený systém, ve kterém se realizují všechny útvary firmy. Provádějí se v něm vnitropodnikové transakce, obsahuje všechna důležitá data. Safír Plus umožňuje spolupráci jednotlivých úseků v rámci kompetencí, jež jsou určeny systémem práv. Každý uživatel má tedy přesně dáno, jaké informace a jakým způsobem lze získat. Některé informace mu jsou zpřístupněny pouze pro čtení, jiné údaje může sám zapisovat. S tímto informačním systémem jsou neustálé problémy. Selhání tohoto systému jsou častá, každý týden se vyskytnou nějaké potíže. Pokud pracuje v jedné části systému více osob najednou, systém takovouto zátěž nezvládá, záznamy se neukládají, nelze se dostat k dříve uloženým informacím a podobně. Firma musí povolávat

odborníka, který se specializuje na Safír Plus. Jeho práce je časově a především finančně náročná.

Jako většina dnešních firem se ABC, a.s. prezentuje na webových stránkách. Tyto stránky jsou původní, pouze se průběžně mění sortiment zboží. Bylo by vhodné stránky vylepšit a tím napomoci marketingové propagaci firmy.

Z předchozích odstavců vyplývá, že s přibývajícím potřebou počítačové komunikace se náročnost práce informatika zvyšuje. Firma by tedy potřebovala také odborníka na software. Měl by znát podrobně informační systém Safír Plus a dokázat vzniklé problémy odstranit. Dále by náplní jeho práce byl rozvoj intranetu, především zjednodušení vyhledávání jednotlivých firemních dokumentů. Taktéž aktualizace webových stránek by náležela jemu.

Přijetí nového informatika sebou přinese vzrůst nákladů. Proto je zapotřebí propočítat, zda se to vyplatí.

a) Náklady na externí pracovníky

Odborník na Safír Plus je povoláván do firmy často. Někdy jednou týdně, někdy dvakrát, na delší či kratší dobu. Pro výpočet použijeme průměrnou hodnotu 8 hodin týdně. Jedna odpracovaná hodina přijde firmu přibližně na 750 Kč. Celkem tedy 24 000 Kč. Dále je nutno započítat pohoštění 100 Kč a dopravu 1 200 Kč. Dalšího externistu firma povolává, pokud se vyskytnou problémy s intranetem či je zapotřebí inovovat internetové stránky. Jeho služeb firmu využívá v průměru jednou za 2 měsíce. Jeho odměna při osmi odpracovaných hodinách denně činí 3 000 Kč. Výpočet zobrazuje tab. 5.1.

Druh služby	Náklady	Počet dní	Počet hodin denně	Cena v Kč	Výpočet v Kč	Měsíčně celkem v Kč
Program Safír	Mzdy	4	8	750	4*8*750	24 000
	Pohoštění	4	-	100	4*100	400
	Doprava	4	-	1 200	4*1 200	4 800
Internetové stránky a intranet	Mzdy	1	4	375	4*375	1 500
	Pohoštění	0,5	-	100	0,5*100	50
Celkem						30 750

Tab. 5.1: Výpočet nákladů na externí pracovníky

b) Náklady na nového softwarového pracovníka

Hrubá mzda nového pracovníka ve zkušební době bude činit 18 000 Kč. Firma ABC, a.s. za sociální pojištění uhradí 4 860 Kč, za zdravotní pojištění 1 620 Kč. Náklady na kancelářské vybavení nebudou do výpočtu zahrnovat, protože v oddělení informatiky jsou pro jednoho zaměstnance k dispozici dvě volná pracovní místa a dva počítače. Nového pracovníka bude zapotřebí vyškolit, školení vyjde zhruba na 30 000 Kč. Výpočet nákladů na softwarového pracovníka zobrazuje tab. 5.2.

Položka	Výpočet v Kč	Celkem v Kč
Hrubá mzda	-	18 000
Sociální pojištění	0,26*15 000	4 860
Zdravotní pojištění	0,09*15 000	1 620
Celkem		24 480

Tab. 5.2: Výpočet nákladů na softwarového pracovníka

Měsíční náklady na externí pracovníky jsou 30 750 Kč, přičemž náklady na softwarového pracovníka vycházejí na 24 480 Kč. Rozdíl mezi těmito náklady činí 6 270 Kč. Z porovnání těchto nákladů jednoznačně vyplývá, že by se vyplatilo takového pracovníka přijmout. Nelze však opomenout náklady na školení týkající se programu Safír, které stojí kolem 30 000 Kč. Jednoduchým výpočtem zjistím, za jak dlouho se náklady vynaložené na školení vrátí: $30\,000 / 6\,270 = 4,785$. Tedy návratnost těchto nákladů je necelých 5 měsíců.

Oddělení informatiky dosud spadalo pod úsek speciálních projektů. V dnešní době není informatika speciálním projektem vzhledem k jinému zaměření, než jsou ostatní oddělení tohoto úseku. Vytvoří samostatný úsek informatiky. Pod něj budou spadat dvě oddělení, a to hardwarové a softwarové. Úsek informatiky bude mít štábní funkci, stejně jako je tomu mezi některými jinými útvary.

5.2. Ekonomický úsek

Ekonomický úsek původní struktury zahrnuje tři oddělení (v závorkách je uveden počet zaměstnanců):

- controlling (2)
- finanční účtárnu (1 finanční účetní, 2 fakturantky),
- mzdovou účtárnu (1).

5.2.1. Finanční účtárna

Ve finanční účtárně působí tři zaměstnanci, a to hlavní účetní a dvě fakturantky. Pod oddělení finanční účtárna patří dle stávajícího organizačního schématu pokladna, což však platilo v minulosti, ovšem dnes již to pravda není. Finanční účetní se zabývá převážně účtováním podnikových transakcí a dle příkazů controllingového pracovníka provádí platby (přijatých faktur, odvody z mezd, daně a podobně). K této činnosti využívá programů Komerční banky Moje banka nebo Profi banka, který má firma předplacený. Finanční účetní vytvoří jednoduchý či hromadný příkaz k úhradě, importuje ho tímto způsobem a banka již platbu provede sama. Jedná se tedy výhradně o platební styk přes bankovní účet, ne prostřednictvím pokladny. Tudíž pokladna nemá s oddělením finanční účtárny dnes již téměř nic společného. Do základního schématu nové organizační struktury již pokladnu nezahrnuji vůbec, protože je součástí práce jedné z fakturantek, která hotově platí faktury pouze výjimečně v případě dobírky za materiál. V oddělení finanční účtárna ponechám pouze jedinou osobu, a to finanční účetní. Zbylé dvě fakturantky toto oddělení opustí a vytvoří samostatné oddělení (kapitola 5.2.2.).

Při podrobnějším zájmu o pokladnu jsem se dozvěděla, že ještě před čtyřmi lety zde pokladna fungovala. Ve firmě byla zaměstnána jedna pokladní a jedna fakturantka. Pokladní přijímala platby za faktury a faktury o nižších částkách přímo hradila. S přibývajícím zájmem o bankovní transakce plateb přes pokladnu ubývalo. S rozvojem firmy narůstal počet přijatých faktur, čímž se neustále zvyšovala náročnost práce jedné fakturantky. Nakonec došlo k tomu, že pokladní začala taktéž zapisovat přijaté faktury. Nejdříve v malém množství, ale časem se fakturace stala hlavní náplní její práce a pokladna zůstala jen okrajovou záležitostí.

5.2.2. Fakturace

Další změnu v ekonomickém úseku představuje přidání oddělení fakturace. Do tohoto oddělení budou patřit čtyři osoby. Přiřazuji sem dvě fakturantky, které původně spadaly pod finanční účtárnu. Obě zapisují do podnikového informačního systému faktury přijaté, výjimečně vydané. Práci mají rozdělenou dle druhu přijatých faktur, ale často spolupracují. Jedna z nich zapisuje faktury materiálové, zálohové, investiční a clo, druhá faktury za zboží a režijní faktury. Vystavení faktury vydané je náplní jejich práce

výjimečně. Jedná se o výpomoc při vyskladnění materiálu nebo za provedení tryskání. Z finanční účtárny je přeřazují proto, že hlavní náplní jejich práce není účtování, ale fakturace. S účetnictvím je pojí pouze vybrání příslušné předkontace z nabízených možností při zapsání faktury do podnikového informačního systému. Žádné jiné účetní operace fakturantka neprovádí. Po zápisu do informačního systému je faktura předána finanční účetní a ta správnost účetní operace potvrdí svým podpisem. Odpovědnost za správnost provedení účetní operace má ten, kdo je podepsán na faktuře a to je vždy finanční účetní. Z tohoto důvodu odlišnosti pracovní náplně fakturantek a finanční účetní se domnívám, že by fakturace měla tvořit samostatné oddělení.

Fakturace v ekonomickém úseku probíhá následovně. Přijatá faktura se od sekretářky dostane k fakturantce. Nejprve musí dojít ke schválení faktury obchodním úsekem, což stvrdí svým podpisem. Pokud by se dohodnutá cena s cenou uvedenou na faktuře lišila, fakturou se bude zabývat obchodní úsek, dokud se vše nevyjasní. Dojde-li k podepsání faktury obchodním úsekem, fakturantka ji zapíše do informačního systému, předá hlavní účetní na podepsání a v době splatnosti ji hlavní účetní zaplatí.

Do oddělení fakturace dále přiřazují dvě fakturantky z expedice, spadající nyní do obchodního úseku, konkrétně pod oddělení prodej. Obě zapisují pouze faktury vydané. Výdejky vydané expedicí si fakturantky převezmou z informačního systému. Na jejich základě zapíší fakturu vydanou. Vystavenou fakturu předají sekretářce, která ji odešle. Z výpisu z bankovního účtu hlavní účetní zjistí zaplacení faktury. Nyní se faktura opět vrací na spárování k fakturantce. Spárováním je stvrzen úbytek zboží ze skladu a došlá platba.

5.2.3. Mzdová účtárna

Mzdová účtárna bude z ekonomického úseku převedena do nově vytvořeného personálního úseku (kapitola 5.5.).

5.3. Obchodní úsek

V obchodním úseku proběhly dvě hlavní změny. Přeřazením z úseku speciálních projektů přibýlo oddělení marketing (kapitola 5.1.3.) a ubyla fakturace (kapitola 5.2.2.).

5.4. Výrobní úsek, technický úsek, úsek řízení jakosti

Výrobní úsek má pět oddělení. Oddělení výrobního úseku s výjimkou zabezpečení výroby vytváří výrobkovou organizační strukturu. Oddělení zabezpečení výroby objedná potřebný materiál, čímž zajistí dostatek materiálu na skladě. Ostatní oddělení vyrábějí konkrétní druh výrobků, vyplývající z názvu oddělení. Tento úsek funguje bezproblémově, tudíž změny nejsou zapotřebí.

Technický úsek má čtyři oddělení. V technickém úseku probíhají konstrukce nových těles, stejně tak zde vznikají plány inovací a nové technologické postupy. Všechna tato oddělení spolupracují, nevidím tedy důvod pro jakoukoliv změnu.

Úsek řízení jakosti má trochu odlišné postavení nežli ostatní úseky, je na nich nezávislý. Vydává pokyny pro orientaci v systému managementu řízení, přezkušuje a kontroluje produkci. Štábními vazbami se pojí s ostatními úseky a jejich odděleními. Jeho postavení v organizačním schématu je tedy oprávněné.

5.5. Personální úsek

V organizační struktuře není žádný úsek ani oddělení, který by se věnoval přímo personalistice. Personálními otázkami se nyní zabývá jeden z pracovníků controllingového oddělení ve spolupráci se mzdovou účetní. Pracovník controllingového oddělení se věnuje uchazečům, kteří se do firmy chodí ptát na volná pracovní místa. Tento pracovník pro přijatého uchazeče připraví smlouvu. Mzdová účetní s přijatým uchazečem podepíše pracovní smlouvu a dále již se mu věnuje jen ona. Problémem je, že většinou je tento pracovník natolik vytížen, že nemá dostatek času na delší setkání s uchazečem. Proto je v časové tísní nucen požádat uchazeče o vyplnění osobního dotazníku s příslibem kontaktování uchazeče v případě zájmu. Pro obě strany je takovýto postup nevýhodný. Uchazeč nejen že neví, na čem je, ale z takovéhoho přístupu může mít rozporuplné pocity. Pracovník ekonomického oddělení není na tom o nic lépe, nezbyvá mu než věřit vyplněnému dotazníku. Z dotazníku zjistí osobní údaje, dosažené vzdělání, případně jiné schopnosti a dovednosti. Ovšem většina uchazečů do dotazníku napíše jen to, co je pro ně výhodné. Co sdělovat nechtějí, to raději zamlčí. Z toho je patrná potřeba takovouto situaci řešit.

Srovnám-li současnou situaci personalistiky v ABC, a.s. s jinými společnostmi, je situace zneklidňující. Vyspělé podniky mají pro tuto činnost zřízeno personální

oddělení. V něm jsou školení zaměstnanci, kteří přesně vědí, jaké konkrétní informace o uchazečích je zajímaví. Zaměstnavatel má dostatek prostoru zjistit si informace o uchazeči, stejně tak má však uchazeč dostatek prostoru zeptat se na to, co zajímá jeho. Zaměstnavatel klade uchazeči doplňující otázky, projevuje širší zájem o dosaženém vzdělání, předchozím zaměstnání, ale také klade otázky týkající se představ uchazeče o pracovním místě. Způsob kladení otázek a výběr otázek mu umožňuje udělat si představu o charakterních vlastnostech uchazeče, důležitou roli hrají sympatie. Na takovéto hlubší informace ve většině případů v ABC, a.s. není prostor, ani vhodné podmínky. Uchazeč se při rozhovoru nachází v kanceláři spolu s dalšími pěti zaměstnanci ekonomického úseku. Vhodné prostředí hraje při komunikaci důležitou roli. Většinou lidí není příjemné, když je svědkem rozhovoru o osobních záležitostech větší množství lidí. To není dobrou vizitkou firmy a společnost by si tím mohla uškodit.

Z výše specifikovaných důvodů plyne potřeba vytvoření personálního úseku. To bude zahrnovat dvě oddělení – personalistiku a mzdovou účtárnu. Přijetí nového pracovníka by znamenalo zvýšení nákladů, což není žádoucí. Controllingové oddělení má nyní dva pracovníky. Nejvhodnější bude, pokud se personální činnosti bude nadále věnovat ten, který tuto práci vykonával doposud. Větší časový prostor mu dá lepší možnost zjišťovat potřeby firmy v personální oblasti. Ovšem bude zapotřebí, aby ostatní controllingové činnosti přešly na druhého controllingového pracovníka. Jelikož ten tuto činnost vykonává od vzniku společnosti ABC, a.s., má s tím dostatek zkušeností a nemělo by to přinést problémy.

Náplní práce personálního manažera budou následující činnosti:

- hodnocení volných pracovních míst,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- prognóza vývoje pracovních sil,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- podnikové vzdělávání,
- odměňování,
- bezpečnost práce a pracovní podmínky.

Mzdová účetní se s každým zaměstnancem setkává osobně. Pokud pracovník controllingového oddělení uchazeče přijme na určitou volnou pozici, případ předá

mzdové účetní. Ta s nově přijatým pracovníkem podepíše pracovní smlouvu a převezme od něj všechny potřebné doklady. Podepsání pracovní smlouvy přejde na nového personalistu.

Původní organizační schéma zobrazuje příloha č.1. Veškeré změny, které byly v této části bakalářské práce provedeny, jsou znázorněny v příloze č.2. Z nich je nejlépe patrné, která nová střediska byla vytvořena a která byla pouze přeřazena na jiné pozice.

Z důvodu přání firmy nezveřejňovat organizační schéma jsou v příloze č.2 zobrazeny jen ty útvary, které prodělaly změny nebo byly nově vytvořeny.

6. ZÁVĚR

Bakalářská práce má šest základních částí. Jedná se o úvod, charakteristiku společnosti, analýzu problému a současné situace, teoretická východiska, vlastní návrhy řešení a závěr. Teoretická východiska jsem čerpala z knih a internetových stránek, kterých je na dnešním trhu dostatečné množství. Informace pro vytvoření charakteristiky společnosti, analýzy problému a současné situace a vlastní návrhy řešení jsem sbírala v samotné firmě. Hlavním zdrojem informací o společnosti se staly firemní materiály. Údaje týkající se organizačního řádu mi poskytnul vedoucí ekonomického úseku. Pro mě nejvýznamnější informace o fungování organizační struktury byly názory samotných pracovníků, které jsem získávala dotazováním při osobních návštěvách firmy.

V závěru práce bych se ráda vrátila k cílům práce uvedeným v úvodu a zhodnotila jejich plnění. Cílem této bakalářské práce bylo vylepšení funkčnosti organizační struktury akciové společnosti ABC, a.s.. Mělo tedy dojít ke zvýšení efektivnosti spolupráce mezi jednotlivými firemními útvary a taktéž k úspoře nákladů.

Mám-li hodnotit, zda byl cíl splněn, domnívám se, že ano. V analytické části jsem přiblížila, jaké nedostatky se ve firmě vyskytují, případně jsem nastínila jejich možné řešení. V teoretické části jsem se zaměřila na vztahy, které by mezi pracovníky na různých organizačních úrovních měly fungovat. Představila jsem základní druhy organizačních struktur, které se v podnicích mohou vyskytovat a popsala jejich výhody a nevýhody.

Vlastní návrhy řešení ukazují, jak by bylo možné zlepšit spolupráci mezi jednotlivými úseky a zabránit tak zmatkům, nejasnému delegování pravomocí či přenášení odpovědnosti z osoby na osobu. Změna organizačního řádu může pomoci při uvědomění si odpovědnosti za určité činnosti, stejně tak může přispět k vyjasnění některých vztahů mezi zaměstnanci.

Z hlediska nákladů za důležitou změnu považuji přijetí softwarového pracovníka. Realizace tohoto návrhu by pro firmu znamenala úsporu nákladů na externí pracovníky, kteří vypomáhají firmě ve věcech týkajících se informačního systému a tvorby internetových stránek. Úspora nákladů je pro každou firmu přínosná, tyto finanční prostředky může společnost využít při jejím dalším rozvoji.

Případnou dobu realizace mnou vytvořených návrhů lze těžko odhadnout. Vše by záviselo na druhu prováděných změn. Z pohledu zaměstnanců společnosti by záleželo na tom, jak rychle se se změnami seznámí, jak jim budou srozumitelné a jakým způsobem ovlivní jejich pracovní náplň. Překážkou realizace návrhů by mohl být nesouhlas vedení firmy s návrhem změn organizačního řádu. Zaměstnanci společnosti, jichž by se změny týkaly, jsou navyklí tuto činnost dělat určitým způsobem a nějaký student (neznalý praxe), by jim chtěl změnit jejich návyky, aniž by prostředí firmy sám dostatečně znal.

Závěrem bych chtěla připomenout, že rozbor této společnosti byl prováděn z pohledu externího a nezainteresovaného pozorovatele. Z tohoto důvodu se z mé strany jedná o pouhá doporučení, ke kterým jsem dospěla na základě dostupných informací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie a internetové stránky

- (1) BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (2) DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- (3) DĚDINA, J. a ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Brabapress 93, 1999. 170 s. ISBN 80-9027160-X.
- (4) DONNELLY, J. H. a GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (5) KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- (6) NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management. 2.díl*. Brno: CERM, 2004. 91s. ISBN 80-214-2780-9.
- (7) /online/ NOVÁK, J. *Organizační řád*. Dostupné z: <http://dokumentace.jakosti.cz/priklad-ISO-dokumentace/B0003.htm>. Poslední úprava 24.10.2005.
- (8) /online/ *O společnosti, o produktech*. Dostupné z: <http://www.ABC.cz/>. Poslední úprava 19.3.2007.
- (9) URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- (10) VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Firemní dokumenty

- (11) *Organizační schéma společnosti ABC, a.s.. ABC, a.s.*, 2003.
- (12) *Organizační řád společnosti ABC, a.s.. ABC, a.s.*, 2003.
- (13) *Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky k 31.12.2005 společnosti ABC, a.s.. BDO Prima Audit*, 2006.
- (14) *Zpráva nezávislého auditora o ověření výroční zprávy k 31.12.2004 společnosti ABC, a.s.. BDO Prima Audit*, 2005.

(15) *Zpráva nezávislého auditora o ověření výroční zprávy k 31.12.2005 společnosti ABC, a.s.*. BDO Prima Audit, 2006.

(16) *Řízení řídicích aktů. ABC, a.s.*, 2004. Organizační směrnice č. 123456 ze dne 16.4.2004.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

SŘN soustava řídicích norem

ŘD řídicí dokument

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 4.1: Specializace a delegování pravomoci.....	23
Obr. 4.2: Tendence centralizace a decentralizace.....	23
Obr. 4.3: Závislost mezi počtem podřízených a počtem vztahů.....	27
Obr. 4.4: Organizace s širokým rozpětím managementu.....	27
Obr. 4.5: Organizace s úzkým rozpětím managementu.....	28
Obr. 4.6: Formální a neformální vztahy.....	29
Obr. 4.7: Funkcionální struktura.....	30
Obr. 4.8: Liniově štábní struktura.....	31
Obr. 4.9: Procesní struktura.....	32
Obr. 4.10: Výrobní struktura.....	33
Obr. 4.11: Zákaznická struktura.....	33
Obr. 4.12: Geografická (regionální) struktura.....	34
Obr. 4.13: Maticová struktura.....	35
Obr. 4.14: Smíšená struktura.....	35

SEZNAM TABULEK

Tab. 4.1: Výhody a nevýhody širokého a úzkého rozpětí.....	28
Tab. 4.2: Výhody a nevýhody funkcionální struktury.....	30
Tab. 4.3: Výhody a nevýhody divizní struktury.....	32
Tab. 4.4: Výhody a nevýhody maticové struktury.....	34
Tab. 5.1: Výpočet nákladů na externí pracovníky.....	41
Tab. 5.2: Výpočet nákladů na softwarového pracovníka.....	42

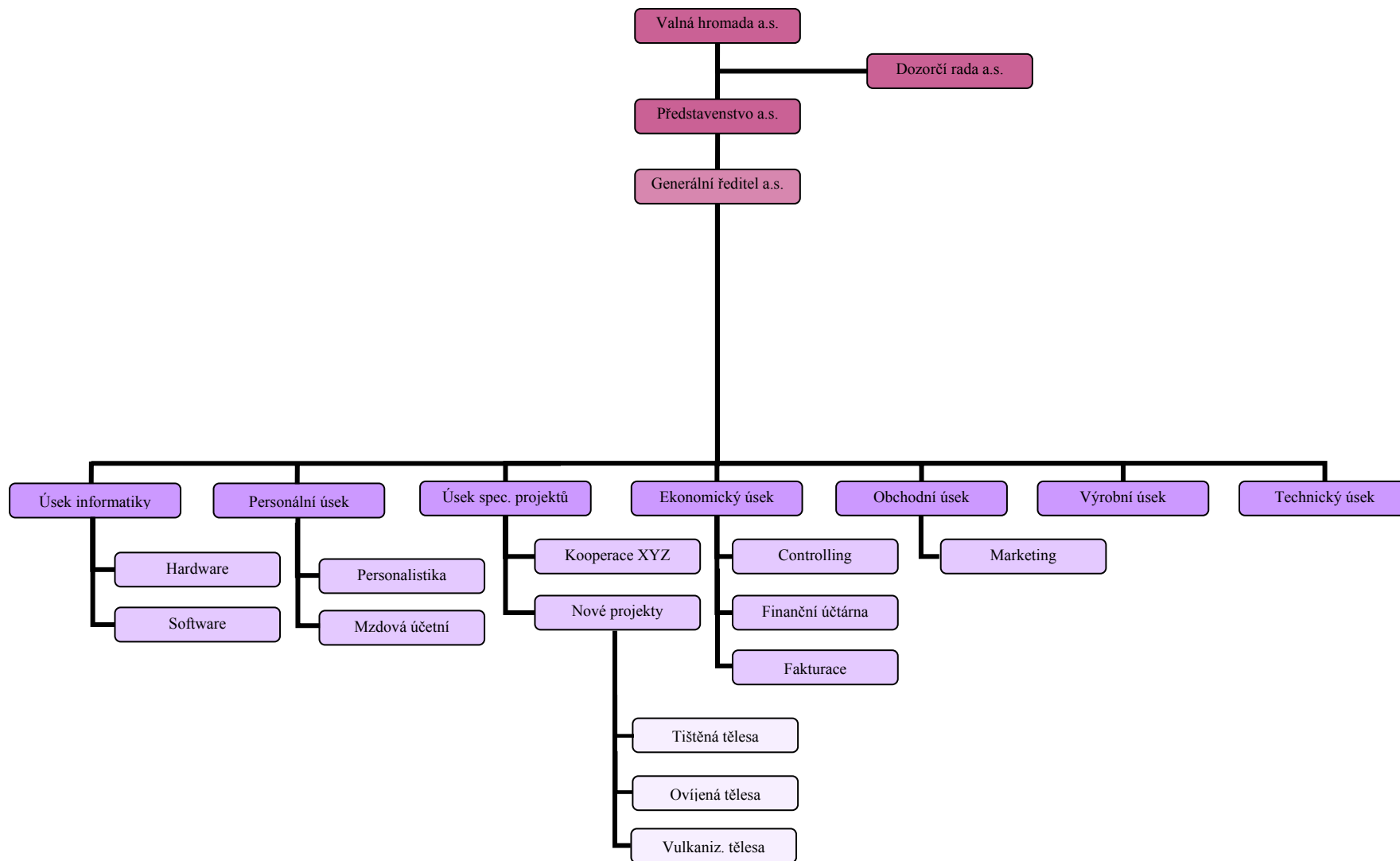
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Původní organizační schéma

Příloha č.2: Transformované organizační schéma

Společnost si nepřeje zveřejňovat schéma organizační struktury.

Příloha č.1: Původní organizační schéma



Příloha č.2: Transformované organizační schéma