

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta

**Studijní obor: Podniková ekonomika a management**



# OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Optimization of organizational structure

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:  
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Autor:  
Pavel Zimmermann

Brno, 2018





MASARYKOVA UNIVERZITA  
Ekonomicko-správní fakulta

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2018/2019

<b>Student:</b>	Pavel Zimmermann
<b>Obor:</b>	Podniková ekonomika a management
<b>Název práce:</b>	Optimalizace organizační struktury podniku
<b>Název práce anglicky:</b>	Optimalization of organization structure of the company
<b>Cíl práce, postup a použité metody:</b>	Cíl práce: Analýza stávající organizační struktury a návrhy na její úpravu. Postup práce a použité metody: Shrnutí relevantních poznatků z oblasti teorie organizace. Deskripce, analýza a návrh potřebných úprav organizační struktury vybraného podniku s využitím relevantních teoretických poznatků a metod.
<b>Rozsah grafických prací:</b>	Podle pokynů vedoucího práce
<b>Rozsah práce bez příloh:</b>	35 – 45 stran
<b>Literatura:</b>	<p>BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. <i>Management</i>. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.</p> <p>DONELLY, James, H., James, L. GIBSON a John, M. IVANCEVICH. <i>Management</i>. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.</p> <p>BLAŽEK, Ladislav. <i>Management : organizování, rozhodování, ovlivňování</i>. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 9788024744292.</p> <p>VEBER, Jaromír. <i>Management : základy, prosperita, globalizace</i>. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.</p> <p>DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. <i>Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.</p> <p>URBAN, Jan. <i>Tvorba a rozvoj organizačních systémů</i>. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 8072611054.</p>
<b>Vedoucí práce:</b>	prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
<b>Pracoviště vedoucího práce:</b>	Katedra podnikového hospodářství
<b>Datum zadání práce:</b>	6. 2. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

**V Brně dne: 3. 12. 2018**

Jméno a příjmení autora: Pavel Zimmermann  
Název bakalářské práce: Optimalizace organizační struktury  
Název práce v angličtině: Optimization of organizational structure  
Katedra: podnikového hospodářství  
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.  
Rok obhajoby: 2019

## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Optimalizace organizační struktury“ je rozbor, analýza a optimalizace organizační struktury podniku XYZ, s.r.o. První část je věnována teoretickým poznatkům z oblasti organizování a organizační struktury. V praktické části analyzuji organizační strukturu spolupracujícího podniku a navrhuji takové úpravy vnitřní hierarchie, které povedou k lepšímu stupni organizovanosti. Výzkumné otázky budou zodpovězeny v průběhu práce a závěrem proběhne jejich shrnutí.

## **Annotation**

The goal of this bachelor thesis: “Optimization of organizational structure” is to analyze and optimize an organizational structure. The thesis is divided into two parts, the first part is concentrated on describing the theory of organizing and organizational structures. In the second part I will analyze the organizational structure of an existing company, XYZ, s.r.o. and suggest structural changes that should lead to a greater level of organization. The research questions will be answered during the entire thesis and on the end the questions will be summarized.

## **Klíčová slova**

Organizování, organizační struktura, organizace, management, optimalizace procesů

## **Keywords**

Organizing, organizational structure, organization, management, process optimization

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Optimalizace organizační struktury vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Ladislava Blažka, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 5.12.2018

---

vlastnoruční podpis autora



## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Ladislavu Blažkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.



# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
1.1 ORGANIZACE A PODNIK .....	12
1.2 ORGANIZOVÁNÍ .....	12
1.2.1 Specializace .....	13
1.2.2 Koordinace.....	13
1.2.3 Vytváření útvarů.....	13
1.2.4 Rozpětí řízení .....	14
1.2.5 Dělbba kompetencí.....	15
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	17
1.4 PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	18
1.5 ÚTVAROVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	19
1.5.1 Typy organizačních struktur dle sdružování činností.....	20
1.5.2 Organizační struktury dle hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti .....	22
1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU .....	25
1.6.1 Prostředí a konkurence .....	25
1.6.2 Strategie podniku .....	26
1.6.3 Velikost podniku.....	29
1.6.4 Technologie.....	30
1.6.5 Firemní kultura .....	30
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
2.1 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	32
2.2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	32
2.2.1 Předmět podnikání .....	33
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	33
2.3.1 Analýza vztahů a pravomocí v podniku.....	33
2.3.2 Popis činností a procesů v podniku.....	35
2.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ A VOLBA VHODNÉ STRATEGIE .....	41
2.5 CÍLE SPOLEČNOSTI.....	44
2.6 DEFINICE PROBLÉMŮ STRUKTURY .....	45
2.6.1 Absence oddělení lidských zdrojů .....	45
2.6.2 Duplikátní činnosti v hlavním procesu objednávání a poskytování služeb .....	47
2.6.3 Absence vedoucího pracovníka v útvarech facility a IT.....	49
2.7 NOVÁ PODOBA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU XYZ, S.R.O. ....	50
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>57</b>

# ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o jedné z nejdůležitějších oblastí managementu a organizování, konkrétně o organizační struktuře a její optimalizaci. V dnešní době je pro každý podnik velmi důležité mít přesně definované vnitřní uspořádání podniku, aby byl schopný dosahovat svých předem stanovených cílů. Organizační struktura je základním kamenem každé úspěšné firmy, organizační struktura jasně definuje pravomoc nadřízenosti, podřízenosti a určuje vztahy mezi nimi. U menších podniků se může stát, že žádná podoba organizační struktury není známa, to ale neznamená, že podnik nedisponuje organizovaností a s ní spojenými vztahy. V některých případech se totiž jedná o tak jednoduché organizační uspořádání, že ředitel je schopný organizovat svůj podnik bez formálního vyobrazení organizační struktury.

Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část je zpracována metodikou výběrové literární rešerše a následné komparace, kde hlavními prameny jsou vysokoškolské učebnice managementu a odborné články, které jsou dále doplněny informacemi z veřejně dostupných internetových zdrojů. K získání informací v praktické části byla použita metoda polostandardizovaných rozhovorů s majitelem podniku, sales manažerkou a pracovníci back office. Původní otázky z rozhovoru jsou uvedeny v příloze A, během rozhovorů byly pokládány doplňující otázky k upřesnění odpovědi. Dalším ze zdrojů v praktické části bylo pozorování interních procesů podniku a analýza poskytnutých materiálů.

V praktické části bude nejprve představen podnik společně s aktuální organizační strukturou a její deskripcí. Poté je organizační struktura rozdělena dle útvarů, kde probíhá analýza organizovanosti a vztahů v podniku. Dále na základě analýzy výrobních procesů je sestavena procesní organizační struktura a její následná komparace s útvarovou organizační strukturou. V této části jsou také definovány aktuální problémy organizovanosti a návrhy na jejich řešení. Závěrem je autorem představena nová organizační struktura, která eliminuje zmíněné nedostatky. Z důvodu anonymizace podniku nejsou uvedeny žádné údaje, které by mohly podnik jednoznačně identifikovat, zároveň je použit fiktivní název podniku XYZ, s.r.o.

Cílem mé bakalářské práce je ověřit, zda aktuální organizační struktura odpovídá hlavním procesům v podniku, cílům a strategiím. Na základě dosažení tohoto cíle si stanovuji následující dílčí cíle a k nim výzkumné otázky:

1. Shrnutí relevantních teoretických poznatků z oblasti organizování se zaměřením na organizační struktury a faktory, které je ovlivňují.
  - Jaké jsou nejpoužívanější podoby organizačních struktur a jaké jsou hlavní faktory, které jejich podobu ovlivňují?
2. Deskripce nynější organizační struktury podniku XYZ, s.r.o.
  - Jaká je nynější podoba organizační struktury analyzovaného podniku?
3. Sestavení procesní struktury podniku.
  - Jaké procesy probíhají v podniku a které útvary se na nich podílí?
4. Analýza, definice a eliminace slabých míst organizační struktury.
  - Jaké jsou aktuální nedostatky organizační struktury a jaké organizační změny je třeba podniknout k eliminaci těchto nedostatků?

Výzkumné otázky budou zodpovězeny v závěru této práce.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Organizace a podnik

Organizace, jak už název napovídá, je organizovaná skupina lidí, kteří se snaží společnými silami dosáhnout svého cíle. Ve světě může existovat mnoho podob organizací, od spontánně vytvořených až po uměle vytvořené organizace. Spontánně existující organizace mohou být tvořeny různými lidmi, kteří mají například společný zájem, který je sdružuje, a společnými silami mohou dosáhnout daného cíle efektivněji. V této práci se budu zabývat tzv. zaměstnaneckými organizacemi, které byly vytvořeny uměle. Jsou to organizace, do kterých její členové vstupují dobrovolně a na základě pracovní smlouvy. Podepsáním pracovní smlouvy vzniká závazek mezi zaměstnancem a organizací, kde se zaměstnanec zavazuje k poskytnutí svého pracovního kapitálu a organizace se zavazuje zaměstnanci poskytnout za tento kapitál určitou kompenzaci. Zaměstnanecké organizace se dále dělí na organizace podnikatelského charakteru a organizace nepodnikatelského charakteru, které se jinak nazývají neziskové organizace. (Blažek, 2014)

## 1.2 Organizování

Úkolem managementu v každé organizaci je dosažení stanovených cílů organizací. Cíle mohou být stanoveny přímo managementem podniku nebo jejich vlastníky. K tomu, aby byl management schopný dosahovat cílů organizace je nutná souhra manažerských funkcí. Manažerské funkce byly poprvé definovány začátkem 20. století Henri Fayolem, který ve své práci definoval pět manažerských funkcí. (Vodáček, 2009)

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

Těchto pět funkcí bylo v průběhu let rozšiřováno a upravováno dalšími osobnostmi historie managementu. Lyndal F. Urwick rozšířil definici Henri Fayola o funkce zkoumání a komunikaci. Spolupracovník Urwicka Luther Gulick definoval nové uspořádání manažerských funkcí POSDCORB, kdy každé písmeno reprezentuje jednu z funkcí – plánování (Planning), organizování (Organizing), personální zajištění (Staffing), příkazování (Directing),

koordinace (Coordinating), evidence a podávání zpráv (Reporting) a rozpočtování (Budgeting). (Vodáček, 2009) Ladislav Blažek ve své knize managementu popisuje nynější vymezení manažerských funkcí jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Blažek, 2014) Ať již byly tyto funkce v minulosti, jakkoliv upravovány a rozšiřovány, funkce organizování se objevila v každé z nich. Funkcí organizování se také zabývá tato bakalářská práce.

Ať už se jedná o podnik jednotlivce nebo velký podnik, organizování je jednou ze stěžejních činností k úspěšnému fungování podniku. V případě podniku jednotlivce nebude stupeň organizovanosti tak komplexní, jako u větších podniků z důvodu neexistence organizační struktury v podniku jednotlivce. V rámci organizování je nutné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi a stanovit záměr společné činnosti. Cílem organizování je vytvoření takové organizační struktury, která povede k efektivní spolupráci.

V procesu organizování jsou rozlišovány tyto základní prvky: specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. (Veber, 2000)

### **1.2.1 Specializace**

Zvyšující se komplexnost výrobních procesů si postupně vyžádala specializaci pracovníků, kdy každý pracovník ve výrobním procesu má svoji úzkou škálu znalostí a kompetencí potřebné k dosažení cíle organizace. Specializace sice přispívá ke zvyšování celkové produktivity a lepší kontrole odvedené práce, ale na straně druhé si vyžaduje vyšší stupeň koordinace zaměstnanců. (Veber, 2000)

### **1.2.2 Koordinace**

Každý zaměstnanec má svůj okruh specializace a k dosažení žádoucího cíle je třeba, aby všichni zaměstnanci odvedli svůj díl práce. Z tohoto důvodu je nutné pověřit jednoho pracovníka dostatečnou pravomocí řídit, kontrolovat a odpovídat za přidělené zaměstnance. (Veber, 2000)

### **1.2.3 Vytváření útvarů**

Jeden člověk ale není schopen odpovídat za zaměstnance celého podniku, proto je nutné, aby zaměstnanci byli rozděleni do útvarů, kde je obvykle jeden nadřízený a více podřízených. (Veber, 2000) Útvary jsou vytvářeny na základě specializace, přičemž specializace může nabývat dvou podob, a to specializace podle podnikových funkcí a podle objektu. Specializace dle podnikových funkcí znamená sdružování takových činností, které si jsou podobné. Naopak specializace dle objektu bývá zaměřena například na výrobek, trh anebo zemi. (Synek, 2010)

## 1.2.4 Rozpětí řízení

Po sestavení útvarů a stanovení řídicích pracovníků ještě zbývá určit, kolik každý nadřízený bude mít podřízených pracovníků, neboli jaké bude rozpětí řízení. Snaha podniků ušetřit náklady za řídicí pracovníky vede k širšímu rozsahu řízení. Na druhou stranu příliš široký rozsah řízení může vést k tomu, že manažeři nebudou schopni takový rozsah podřízených řídit. (Urban, 2004) V nynější době se také objevují situace, kdy se jeden podřízený odpovídá dvěma, či více nadřízeným. Důvodem většího množství vedoucích pracovníků na jednoho zaměstnance je snaha vytvořit dynamičtější organizaci podniku. (Blažek, 2014) Stanovení optimálního počtu přímých podřízených není snadné. Již ve 30. letech 20. století V. A. Graicunas definoval závislost mezi počtem podřízených a počtem vztahů, kdy nelze brát v potaz pouze vztah nadřízený a podřízený, ale i vztahy mezi podřízenými navzájem. Na základě těchto skutečností Graicunas definoval následující vzorec. (Blažek, 2014)

$$R = n * (2^{n-1} + n - 1) \quad \text{kde } R \text{ je počet vztahů a } N \text{ počet podřízených}$$

**Tabulka č. 1: Rozpětí řízení dle V. A. Graicunas**

Počet podřízených	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Počet vztahů	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376

*Pramen: Autor*

Z tabulky číslo 1: Rozpětí řízení dle V.A. Graicunas mohu potvrdit, že ideálním počtem podřízených se jeví číslo 5. U vyššího počtu pracovníků již roste počet vztahů nad únosnou míru. Později se ukázalo, že nelze plošně definovat nejefektivnější stupeň řízení pouze jednou závislostí, ale že je nutné přistupovat ke každému řídicímu pracovníkovi individuálně. Přípustným řešením tohoto problému se jeví metoda mnoho faktorové analýzy. Optimální rozsah řízení by měl být tak úzký, aby nadřízený pracovník mohl efektivně řídit a koordinovat své podřízené, ale nikoli tak úzký, aby vedl k nadměrnému řízení a příliš velkému počtu manažerů. (Urban, 2004) K získání optimálního stupně řízení je ještě nutno brát v úvahu osobní předpoklady a schopnosti řídicího pracovníka, pracovní podmínky, systém informačního spojení a kvalifikaci podřízených. (Veber, 2000) Ladislav Blažek ve své knize managementu definuje další faktory, které ovlivňují rozpětí řízení. (Blažek, 2014)

- Podíl času vynakládaného vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení přímých podřízených.
- Motivace a samostatnost podřízených pracovníků.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.
- Stupeň organizovanosti.
- Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.
- Stupeň podpory ze strany štabních útvarů.
- Stupeň automatizace řízení.

V případové studii Managing span of control efficiency and effectiveness její autor analyzoval optimální stupeň řízení ve společnostech Chrysler LLC, Ford a GM<sup>1</sup>. Autor této studie v rámci svého zkoumání zjistil, že s vyšším stupněm řízení stoupá i chybovost výstupů. Dále ale uvádí, že optimální počet stupňů řízení se liší dle vyžadované kvalifikace na danou pozici. Obecně platí, že v případě vyšší kvalifikace je vhodnější použít nižší stupeň řízení naopak v případě elementárnějších a rutinních činností stupeň řízení může být vyšší. (EL-KHALIL, 2016)

### 1.2.5 Dělbá kompetencí

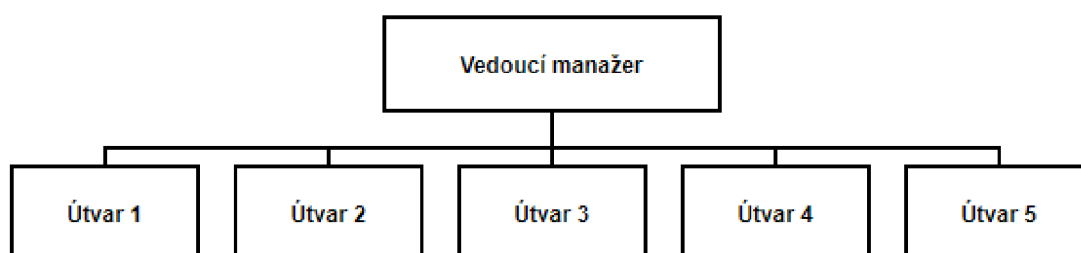
Dalším a zároveň posledním zmíněným prvkem organizování je delegování. Delegování je taková činnost, díky které má vedoucí pracovník dostatečnou pravomoc zadávat úkoly svým podřízeným. Kompetence se neudělují na pracovníka, ale na pracovní místo. (Urban, 2004) S každou pravomocí souvisí i odpovědnost za vykonanou činnost, každý manažer je odpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených. S dělbou kompetencí souvisí stupeň centralizace nebo decentralizace. Centralizaci lze chápat tak, že kompetence a odpovědnost jsou převáděny do vyšších stupňů organizační struktury podniku. Naopak v případě decentralizace jsou kompetence přenášeny na nižší organizační stupně. Vyšší stupeň centralizace je charakteristický pro ploché organizační struktury, decentralizace naopak u strmých organizačních struktur. (Veber, 2000) Mezi ploché organizační struktury patří takové struktury, které mají žádné nebo jen pár manažerů, kteří tvoří spojnicí mezi nejvyšším a nejnižším stupněm organizační struktury. Naopak strmé organizační struktury jsou charakteristické spíše pro větší organizace, které mají několik stupňů managementu mezi nejnižším a nejvyšším bodem struktury. (Dr. Rishipal, 2014)

---

<sup>1</sup> General motors

Ploché i strmé organizační struktury s sebou přináší určité výhody i nevýhody. Ploché organizační struktury se vyznačují rychlejšími reakcemi na změny a příležitosti, ale na druhou stranu disponují značnou dezorganizovaností a vysokou centralizací, proto jsou spíše charakteristické pro menší podniky. U plochých organizačních struktur jsou zaměstnanci nuceni přijímat větší rozsah odpovědnosti než v případě strmých organizačních struktur. (Dr. Rishipal, 2014) U strmých organizačních struktur jsou sice rozhodnutí přijímána pomaleji, ale o to pečlivěji, protože každé důležité rozhodnutí musí nejprve projít přes všechny organizační stupně, proto strmé organizační struktury disponují vysokou organizovaností, ale nižší flexibilitou. (Rocco Carzo, 1969) Další výhodou strmých organizačních struktur je vyšší stupeň decentralizace, kdy některé rozhodovací pravomoci mohou být delegovány na nižší organizační stupně. (Mintzberg, c1979) Příklady ploché a strmé organizační struktury jsou k vidění na obrázku č. 1 a 2.

**Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura**

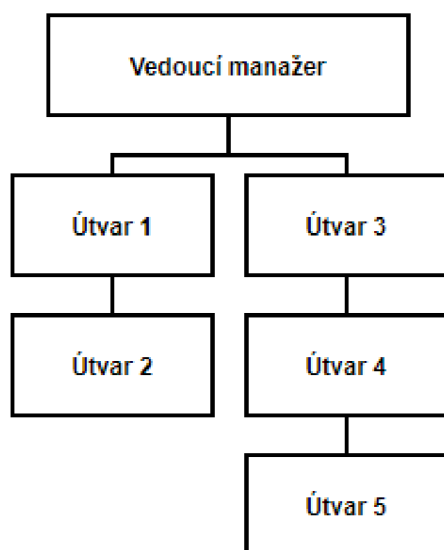


*Pramen: VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. Upraveno Autorem.*

Vyšší stupeň centralizace je vidět na obrázku č. 1: Plochá organizační struktura, kdy vedoucí manažer má jako jediný řídicí kompetence pro všechny další útvary. V praxi ale úplná centralizace neexistuje, obvykle nastává situace, kdy například útvar č. 1 může učinit obchod do částky 10 000 Kč bez schválení vedoucího pracovníka. (Veber, 2000) Tímto způsobem vedoucí pracovník částečně přenáší své kompetence a odpovědnost na vedoucího pracovníka útvaru č. 1, ale zároveň si nechává určitý stupeň kontroly pro zakázky většího rozsahu.



**Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura**



*Pramen: VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. Upraveno Autorem.*

Příklad decentralizace je vidět na vícestupňové organizační struktuře na obrázku č. 2: Strmá organizační struktura. Ve strmé organizační struktuře vedoucí pracovník přenesl pravomoci na nižší úrovně organizační struktury, tzn., že útvar č. 1 nyní odpovídá za útvar č. 2, útvar č. 3 za útvar č. 4 a útvar č. 4 za útvar č. 5. Vedoucí pracovník zúžil stupeň řízení jen na přímé podřízené útvaru č. 1 a útvaru č. 3.

### **1.3 Organizační struktura**

Organizační struktura zobrazuje vnitřní rozdělení činností a pravomocí, která ovlivňuje náklady a efektivitu dané organizace při dosahování svých cílů. Postup tvorby organizační struktury probíhá ze shora dolů, kdy se nejprve definují základní jednotky poté menší organizační útvary, a nakonec pracovní místa. Druhým způsobem je vytvoření organizační struktury od nejnižších prvků po ty nejvyšší, tzn., že od pracovních míst se teprve definují útvary, které jsou potom rozděleny do větších organizačních jednotek. (Urban, 2004)

V rámci teorie managementu je třeba rozlišit organizační struktury na struktury procesní a útvarové. Procesní organizační struktury nejsou definovány útvary, ale procesy, které vedou ke společnému cíli. Procesní struktura znázorňuje kombinaci všech procesů organizace, které jsou

nutné k dosažení stanoveného cíle. Analýza procesní struktury je poněkud složitější, protože je založená na činnosti, která je neuchopitelná a rychle se mění. Naopak útvárová organizační struktura znázorňuje veškeré útvary, pracovní a mocenská místa a vztahy mezi nimi. Procesní struktura by měla vždy předcházet struktuře útvarové. V organizaci by totiž nejprve měly být definovány procesy a až poté by měly být k procesům přiřazeny pracovní místa a jejich vzájemné formální vztahy. (Blažek, 2014)

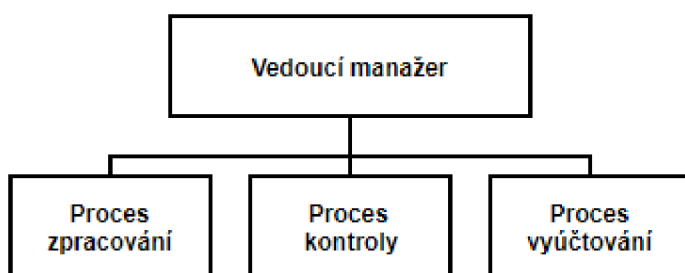
## 1.4 Procesní organizační struktury

Procesní organizační struktura, jak už bylo zmíněno, je členěna dle procesů, kdy na každý proces může připadat více specializovaných pracovníků. (Donnelly, 1997) V rámci procesního řízení je třeba nejprve stanovit strukturu těchto procesů, mezi nejčastěji používané členění patří:

- Procesy řídicí (např. plánování, stanovení cílů atp.).
- Procesy hlavní (např. výroba).
- Procesy podpůrné (např. řízení lidských zdrojů).

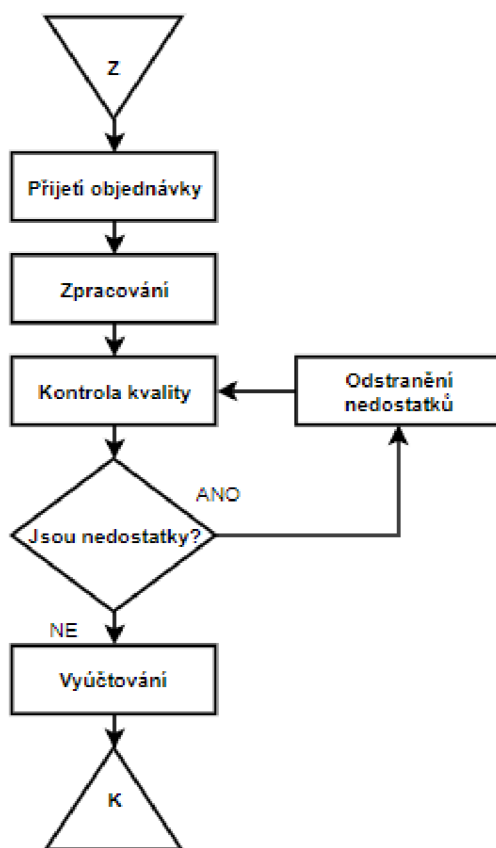
Organizace dále nerozlišuje procesy, které jsou prováděné vlastními silami a procesy, které jsou prováděny externě, tzn., že do procesní organizační struktury vstupují veškeré procesy v rámci podniku. (Cienciala, 2011) Grafické znázornění procesní organizační struktury může nabývat libovolné podoby (např. procesního diagramu, který je hojně využíván v oblasti informačních technologií). Pro představu uvádím dvě možné podoby procesní organizační struktury.

**Obrázek č. 3: 1. příklad procesní struktury**



*Pramen: DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. Upraveno Autorem.*

Obrázek č. 4: 2. příklad procesní struktury



*Pramen: DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. a BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). Upraveno Autorem.*

## 1.5 Útvarové organizační struktury

Útvarová organizační struktura vyobrazuje pracovní místa seskupená do útvarů a mocenskými vztahy mezi nimi. Útvarové struktury jsou vytvářeny na základě vykonávaných podnikových procesů, kdy ke každému procesu je určena osoba, nebo skupina osob, která daný proces vykonává. Klasifikace útvarových organizačních struktur bývá různá, Vodáček a Vodáčková ve své knize *Moderní management v teorii a praxi* (2009) uvádí následující charakteristiky klasifikace organizačních struktur.

### Základní charakteristiky:

- Dle sdružování činností.
- Dle rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.

### 1.5.1 Typy organizačních struktur dle sdružování činností

Organizační struktury vytvořené na základě podobnosti vykonávaných činností jsou dále děleny na struktury funkcionální, výrobkové a ostatní účelové. (Vodáček, 2009)

#### Funkcionální organizační struktura

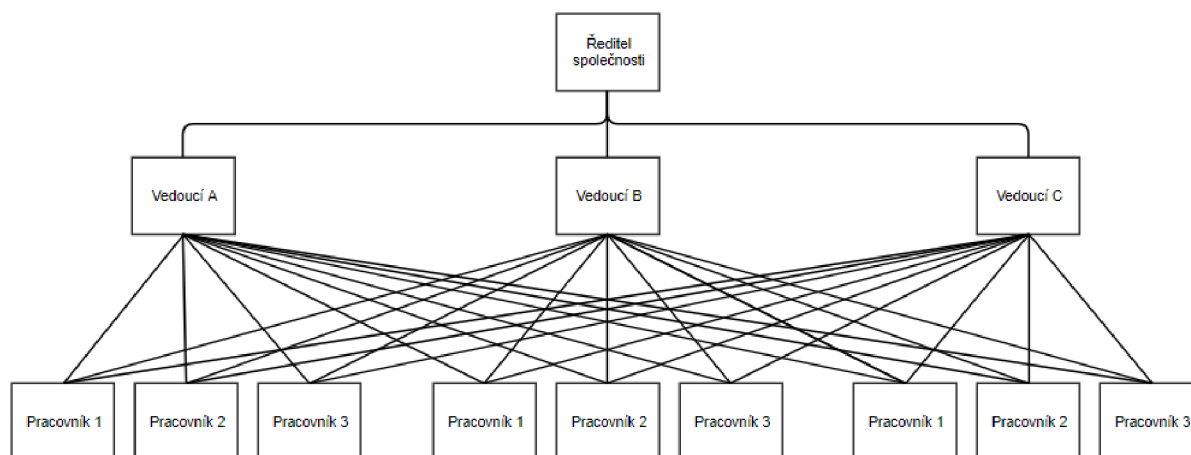
V rámci funkcionální organizační struktury jsou jednotky vytvářeny na základě specializovaných funkcí. (Urban, 2004) Tímto se ve funkcionální organizační struktuře eliminuje problém spojený s jedním nadřízeným na každého pracovníka z liniové organizační struktury. Vzhledem k tomu, že řídicí pracovník je určen na specializovanou funkci, má proto pravomoc řídit pracovníky i z jiných oddělení. Příklad mnohostranných vazeb funkcionální organizační struktury je znázorněn na obrázku č. 5: Funkcionální organizační struktura.

**Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody funkcionálních organizačních struktur**

Výhody	Nevýhody
+ Tvorba útvarů na základě specializace	– Vyšší náklady na zaměstnance
+ Nevznikají duplicitní funkce	– Špatná komunikace mezi útvary
+ Snazší komunikace v rámci útvaru	– Špatné reakce na změny

*Pramen: DUBEY, Anit a A. K. SINGHAL. Role of organisational structure in empolyee's empowerment. International Journal of Education and Management Studies[online]. 2016, vol. 6, no. 1, s. 110-115. ISSN 22315632.*

**Obrázek č. 5: Funkcionální organizační struktura**



*Pramen: URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. Upraveno Autorem.*

### **Výrobní organizační struktura**

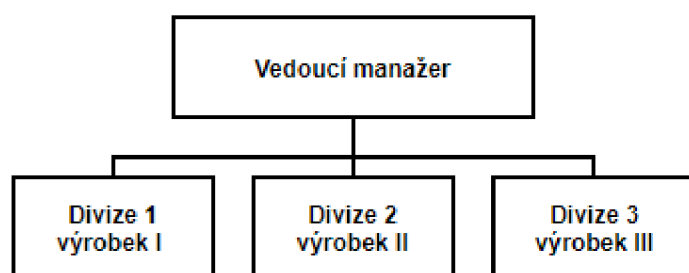
Výrobní organizační struktury jsou vytvořeny na základě předmětné specializace, kdy jsou sdružovány stejné či podobné výrobní procesy a služby. (Vodáček, 2009) Výrobní organizační struktura bývá nejčastěji adaptována velkými korporacemi, které mají široké portfolio výrobků. U menších podniků tato organizační struktura postrádá smysl. (Gibson, 1988) Výrobní uspořádání přináší výhody hlavně v podobě jednodušší koordinace v rámci daného útvaru, vyšší autonomie jednotek a snazší zhodnocení každého výrobního útvaru. (Urban, 2004). Příklad zjednodušené výrobní organizační struktury je možné vidět na obrázku č. 6.

**Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody výrobních organizačních struktur**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
+ Každé oddělení je odpovědné za daný produkt	– Mohou se objevovat duplicitní funkce
+ Jednodušší rozdělení nákladů	– Nerovnoměrné podporování cílů
+ Autonomie	– Vyšší náklady na zaměstnance
+ Jednodušší koordinace jednotek	– Není využíván plný potenciál specializovaných zaměstnanců

*Pramen: Business organisational structure [online], [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/organisational-structure-product>*

**Obrázek č. 6: Výrobní organizační struktura**



*Pramen: VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009.*

### **Ostatní účelové organizační struktury**

Mezi ostatní účelové organizační struktury patří například zákaznické a geografické organizační struktury. Zákaznické struktury jsou členěné dle druhu zákazníků. V dnešní době je především možné se setkat na členění organizace podniku dle zaměření na obchodní partnery a koncové uživatele. Geografické struktury jsou rozlišeny dle umístění organizačních jednotek, například pobočka Praha a pobočka Brno. (Vodáček, 2009)

#### **1.5.2 Organizační struktury dle hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti**

Rozdělení dle hlediska pravomoci a odpovědnosti spočívá ve stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti dle rozhodovací pravomoci. Tyto organizační struktury se dále člení na struktury liniové, štábní, kombinované a komisionální. (Vodáček, 2009)

#### **Liniová organizační struktura**

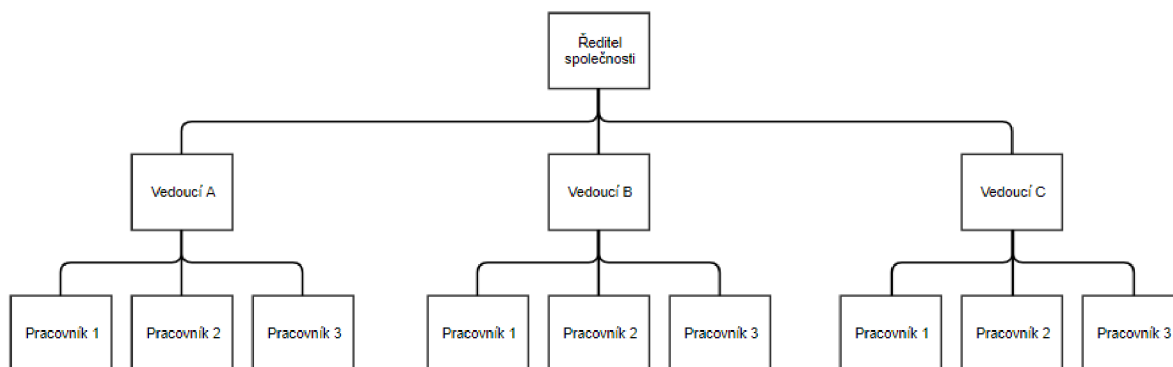
Liniová organizační struktura je nejstarším typem organizační struktury. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou v této struktuře vyobrazeny vertikálně. Vedoucí pracovník má jasně definovanou pravomoc řídit své podřízené, přičemž každý podřízený může mít pouze jednoho nadřízeného. Vždy každý jeden vedoucí pracovník je odpovědný za výkon svého oddělení. Hlavní nevýhodou této organizační struktury je špatná implementace složitějších procesů, kdy je vyžadována spolupráce mezi útvary navzájem, proto je liniová struktura charakteristická spíše pro menší podniky. (Blažek, 2014) Příklad liniové organizační struktury je na obrázku č. 7: Liniová organizační struktura.

**Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody liniových organizačních struktur**

Výhody	Nevýhody
+ Jednoduchost	– Nízká specializace
+ Jasně vymezená odpovědnost	– Přehlcení řídicích pracovníků
+ Rychlé rozhodování	– Byrokracie

*Pramen: Line Organization | Characteristics | Types | Advantages | Disadvantages [online], [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://accountlearning.com/line-organization-characteristics-types-advantages-disadvantages/>*

**Obrázek č. 7: Liniová organizační struktura**



*Pramen: BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada).*

### **Štábní organizační struktura**

Štábní organizační struktura je vždy doplňkem jiné organizační struktury, kdy jsou liniovým vedoucím přiřazeny štáby. Štábní útvary plní především poradní funkci liniovým vedoucím pracovníkům. Štábní útvary se člení na osobní, všeobecné a odborné štáby. Kdy osobní štáb působí jako poradce vedoucího pracovníka, jako osobní štáb je možné považovat například sekretariát. Všeobecný štáb se nejčastěji vyskytuje na nejvyšším stupni ve velkých korporacích nebo na úřadech státní správy. Člen všeobecného štábu poskytuje profesní oporu svému vedoucímu a v některých případech může vedoucího pracovníka zastupovat. Mezi všeobecný štáb bývají obvykle řazeni asistenti a poradci. (Blažek, 2014) Naopak odborným štábem je jednotlivec nebo skupina odborníků, kteří vykonávají nepřímou řídicí činnost na základě

delegované pravomoci, příkladem odborného štábu může být štáb ekonomů, účetní, techniky atp. (Dědina, 2005)

### **Kombinované organizační struktury**

V reálném prostředí je velice nepravděpodobné, aby podniku vyhovoval pouze jeden typ organizační struktury. Z tohoto důvodu vznikají struktury kombinovaného typu, které kombinují charakteristiky minimálně dvou organizačních struktur. V rámci této práce budou vymezeny pouze dvě nepoužívanější kombinované struktury a to liniově-štabní a cílově-programové.

#### **Liniově-štabní organizační struktury**

Jak už název napovídá, liniově-štabní struktury kombinují liniovou a štabní strukturu a řadí se v praxi mezi nejužívanější. V rámci této struktury je zachován princip jednoho vedoucího pracovníka. Štáby se vyskytují pouze u liniových vedoucích pracovníků, kde mají nejčastěji za úkol administrativní podporu. Štáby sami o sobě nedisponují žádnou příkazovací pravomocí k ostatním zaměstnancům, tato pravomoc může být delegována právě vedoucím pracovníkem, ale odpovědnost spadá pouze na liniového vedoucího. (Blažek, 2014) Hlavní nevýhodou liniově-štabních struktur je častý střed zájmu mezi štábem a pracovníky útvarů v případě nejasně definované pravomoci štábu. (The Pros & Cons Of 7 Popular Organizational Structures)

#### **Cílově-programové organizační struktury**

Cílově-programové organizační struktury vychází z útvarů, ale dále jsou k nim přidány krátkodobé nebo dlouhodobé účasti na projektu. Nejjednodušším modelem cílově-programové struktury je struktura projektové koordinace, kdy je liniovým vedoucím pověřen koordinátor projektu, který má přidělenou omezenou příkazovací pravomoc k ostatním útvarům po dobu trvání projektu. Projektová koordinace je vhodná pro krátkodobé projekty malého rozsahu. V případě komplexnějších projektů je vhodné zvolit projektovou nebo maticovou strukturu. V rámci projektové struktury jsou vytvářeny speciální útvary odborníků, kteří odpovídají za splnění daného projektu. Maticová struktura vzniká kombinací liniově-štabní a projektové struktury, kdy kmenové útvary dodávají zdroje a projektové skupiny realizují projekty. U maticové struktury je dále charakteristická dvojí podřízenost, kdy se pracovník útvaru podřizuje, jak svému liniovému vedoucímu, tak projektovému. Maticovou strukturu je vhodné využívat ve společnostech, které vyžadují dynamiku a neustálou realizaci projektů. (Blažek, 2014)



## **1.6 Faktory ovlivňující organizační strukturu**

Nejčastěji v případě malých podniků bývají organizační struktury vytvářeny na základě intuice, což nebývá úplně optimální řešení. Na organizační strukturu totiž působí mnoho faktorů, na které je třeba brát ohled při vytváření vnitřního uspořádání. Literatura tyto faktory definuje jako prostředí, strategie, velikost, technologie a konkurence. (Dědina, 2005) V rámci analýzy prostředí bývá brána v potaz i konkurence v odvětví, proto jsem se rozhodl tyto dva faktory níže propojit do jednoho oddílu. Dalším faktorem, který hlavně v poslední době ovlivňuje organizační struktury je firemní kultura. (Blažek, 2014) Vztahy a kodex chování na pracovišti hrají významnou roli při formování organizační struktury, i když jsou brány jako relativně stabilní faktory.

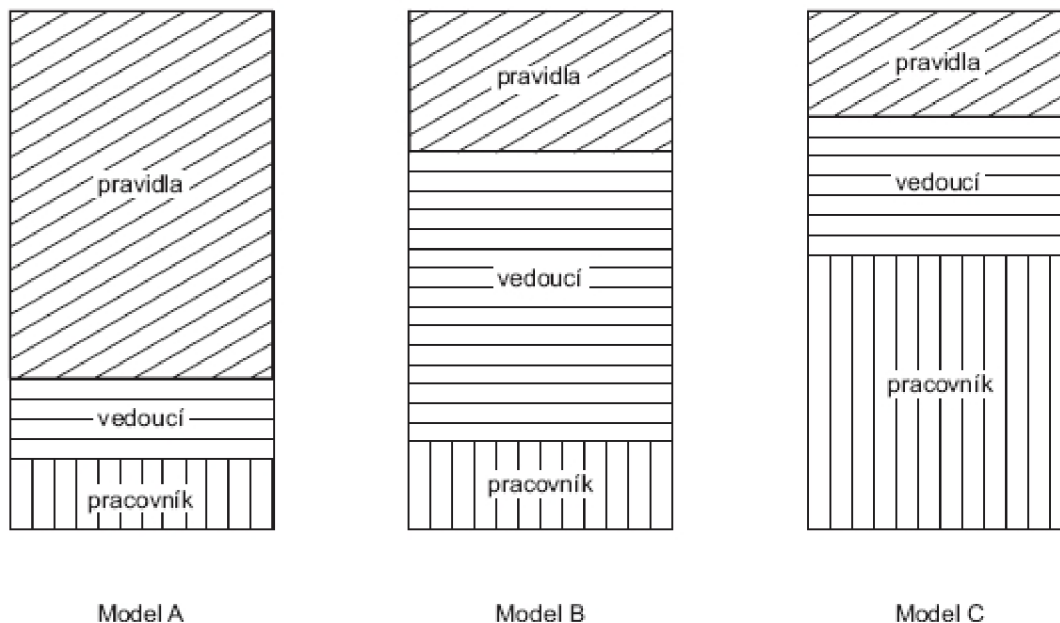
### **1.6.1 Prostředí a konkurence**

Prostředí, ve kterém se podnik nachází, značně ovlivňuje podobu organizační struktury. Pokud je prostředí nestabilní, organizační struktura musí být nastavena tak, aby vedoucí pracovníci byli schopni efektivně reagovat na tržní změny. Stav prostředí a konkurence totiž samotný podnik není schopný nijak významně ovlivnit, proto je nutné, aby byl podnik maximálně přizpůsobivý.

Stabilita tržního okolí vede podniky k vytváření spíše mechanistických struktur. Mechanistické organizační struktury jsou charakteristická výraznou horizontální a vertikální diferenciací, vysokou formalizací, centralizací rozhodování a formální komunikací. (Veber, 2004) Takové organizační struktury jsou charakteristické vysokým stupněm organizovanosti, kdy převládají přesně předepsané procesní postupy nad intuitivním rozhodováním pracovníka. Situaci, kdy podniková pravidla převládají nad vedoucím a výkonným pracovníkem je možné vidět na modelu A obrázku č. 8.

Naopak organické organizační struktury vznikají spíše v turbulentním prostředí, kde je pro podnik lepší implementovat nižší stupeň organizovanosti a vyšší decentralizaci. V případě organických struktur jsou rozhodnutí přijímána na co nejnižším stupni, aby byla přijímána efektivně a včas. Podstatou organické organizace je zaměstnávání loajálních odborníků, kteří jsou dostatečně kompetentní vykonávat ta správná rozhodnutí, které povedou k vyřešení daného problému. (Blažek, 2014) Organické organizační struktury odpovídá model C.

**Obrázek č. 8: Participace pravidel v mechanistické a organické organizační struktuře**



*Pramen: BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada).*

### 1.6.2 Strategie podniku

Dalším z faktorů, které ovlivňují podobu organizační struktury, je strategie podniku. Předtím než podnik zvolí vhodnou strategii, musí si nejprve stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. Bez vytyčeného cíle nemá strategie význam, protože strategie znázorňuje postup k dosažení těchto cílů. Americký profesor Alfred Chandler prohlásil, na základě zkoumání několika desítek amerických organizací, že „struktura následuje strategii“. Z čehož plyne, že zvolená strategie ovlivňuje vnitřní uspořádání podniku. V rámci managementu jsou definovány čtyři typy základních podnikových strategií – obránce, výzkumník, analyzátor a zpátečník. Každá z těchto strategií definuje určitý kodex chování podniku vůči svému okolí, který by měl zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost. V tabulce číslo 6 je možné vidět srovnání čtyř strategií na základě deseti kritérií chování. V reálném prostředí není tato definice až tak jednoznačná, ale tyto strategie alespoň vytváří představu, jak podnik může vůči svému okolí reagovat. (Dědina, 2005)

#### **Obránce**

Strategie typu obránce je charakteristická vysokou specializací top manažerů na činnosti a portfolio dané firmy, tak že nemají potřebu vyhledávat další možnosti růstu firmy, ale spíše se soustředí na optimalizaci a zlepšení již existujícího procesu. (Miles, c2003)

### **Výzkumník**

Tato strategie je vyznačována neustálým hledání nových možností růstu a rozšíření. V případě možnosti značného růstu se výzkumník neobává riskovat a experimentovat na nových trzích a s novými produkty. Podnik využívající tuto strategii je často označován za inovátora ve svém odvětví, proto je bedlivě sledován konkurencí. S inovacemi rostou také náklady, proto bývají společnosti využívající tuto strategii označovány jako neefektivní. (Miles, c2003)

### **Analyzátor**

Kombinací chování obránce a výzkumníka vzniká analyzátor. Analyzátozem bývají nejčastěji podniky, které obchodují na dvou odlišných trzích, kdy jeden je podstatně stabilní, načež druhý se vyznačuje značnou nestabilitou. Na stabilnějším trhu je podnik soustředěn na setrvačnost aktuálního procesu a s ním spojenou formální strukturou. Naopak na druhém trhu vedoucí pracovníci bedlivě sledují konkurenci a rychle adaptují změny na aktuální situaci „turbulentního“ trhu. (Miles, c2003)

### **Zpátečník**

Vedoucí pracovníci podniku, který se přiklání spíše ke strategii zpátečníka, nedokážou efektivně reagovat na okolní změny. Tyto podniky se vyznačují značnou dezorientovaností a nejistotou, která je velice často přenášena na celý trh. V případě strategie zpátečníka podnik nejčastěji disponuje tradičním typem organizační struktury, a to liniíovou nebo liniíově-štabní. (Dědina, 2005)

**Tabulka č. 5: Základní podnikové strategie**

	<b>Obránce</b>	<b>Výzkumník</b>	<b>Analyzátor</b>	<b>Zpátečník</b>
<b>Základní atribut</b>	Stabilní	Flexibilní	Diferenciovaný	Dezintegrovaný
<b>Kritérium úspěchu</b>	Účinnost	Účelnost	Účinnost v kmenové doméně, účelnost v nových doménách	Zabránění riziku
<b>Základní struktura</b>	Funkční členění	Divizní členění	Matice	Neurčitá
<b>Formalizace a specializace</b>	Vysoká	Nízká	Vysoká v kmenové doméně, nízká v nových doménách	Neurčitá
<b>Dominantní koalice</b>	Stabilní, finance a výroba	Flexibilní, marketing a výzkum	Marketing, aplikovaný výzkum a výroba	Neurčitá
<b>Koordinace</b>	Centrální	Týmově orientovaná	Centrální a decentralizovaná	Neurčitá
<b>Kontrola</b>	Centrální s porovnáním v čase	Decentralizovaná, porovnání s ostatními organizacemi	Jak centrální, tak decentralizovaná	Neurčitá
<b>Rozhodování konfliktů</b>	Hierarchické	Přímé	Jak hierarchické, tak přímé	Neurčité
<b>Pozorování okolí</b>	Omezeno na úzkou oblast výrobků a trhu	Široké	Selektivní	Neurčité
<b>Tržní strategie</b>	Proniknutí, na trh, vertikální integrace	Diverzifikace, rozvoj trhu a výrobků	Cílený rozvoj trhu a výrobků	Reakční
<b>Inovace</b>	Konsekventní další rozvoj	„inovátor“	„dřívější následovník“	„skeptik“

*Pramen: DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada).*

K určení vhodné strategie podniku je možné využít analýzu okolí SWOT. **SWOT analýza** je vhodným ukazatelem celkového stavu podniku, kombinuje celkem 4 faktory silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Přičemž silné a slabé stránky jsou faktory z mikroprostředí podniku a příležitosti a hrozby

z makroprostředí. K zajištění korektního zpracování analýzy prostředí jsou definovány 4 principy zpracování a to, princip objektivnosti, účelnosti, relevantnosti a kauzality. (Grasseová, 2012)

Výsledky SWOT analýzy jsou průběžně zaznamenávány do matice, příklad SWOT matice je možné vidět v tabulce níže.

**Tabulka č. 6: SWOT matice**

<b>Silné stránky – Strengths</b>	<b>Slabé stránky – Weaknesses</b>
<b>Příležitosti – Opportunities</b>	<b>Hrozby – Threats</b>

*Pramen: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. Upraveno autorem.*

Na základě SWOT analýzy je možné zvolit 4 druhy strategií: SO, WO, ST a WT.

- **SO** – strategie, která využívá vnitřních silných stránek k využití příležitostí ve svém okolí.
- **WO** – strategie zaměřená na využití vnějších příležitostí k odstranění vnitřních slabých stránek.
- **ST** – strategie využití silných stránek k eliminaci nebo zmírnění vnějších hrozeb.
- **WT** – jedná se o obrannou strategii, která má za cíl odstranění slabých stránek přičemž se vyhýbá přímé konfrontaci. (Váchal, 2013)

### **1.6.3 Velikost podniku**

Velikost je dalším z faktorů ovlivňující podobu organizační struktury. Velikost bývá stěžejní pro vnitřní uspořádání, čím větší je totiž organizace, tím je větší tendence k vyšší specializaci zaměstnanců a zároveň jsou vytvářeny hierarchické úrovně k usnadnění koordinace. S rostoucím počtem hierarchických úrovní roste i potřeba decentralizace neboli delegování rozhodovací pravomoci až na nejnižší možné hierarchické úrovně. (Veber, 2004) Velikost podniku může být určena mnoha způsoby, a to: na základě tržního podílu, počtu zaměstnanců a odvětví ve kterém podnik působí. Nejčastější metodou určení velikosti podniku je právě počet

zaměstnanců. Ve většině případů, ale počet zaměstnanců není jednoznačným faktorem určujícím velikost podniku, protože i podnik s malým počtem zaměstnanců může mít roční obrat vyšší než některé organizace, které mají vyšší počet zaměstnanců, proto je třeba zohlednit i jiné faktory jako je právě výše obratu nebo daný podnik porovnat s ostatními podniky v odvětví. (Dědina, 2005)

#### 1.6.4 Technologie

Proces proměny vstupů podniku na výstupy se nazývá technologie. Vliv technologií na organizační uspořádání nejlépe popsala Joan Woodwardová ve svém výzkumu, ve kterém zkoumala sto podniků v jižním Essexu. V rámci výzkumu Woodwardová definovala tři kategorie technologií:

- **Technologie kusové a malosériové výroby** – do této kategorie spadají podniky, které přizpůsobují své výrobky dle přání zákazníka, proto organizační struktury mají spíše tendenci k organickému systému. Tento typ výrobního procesu patří z těchto tří k nejjednoduššímu výrobnímu procesu.
- **Technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby** – zde patří podniky, které produkují výrobky z dlouhé výrobní řady se standardizovanými částmi, u kterých může probíhat inovace díky absenci specifikací zákazníků. U této kategorie mají organizační struktury tendenci k mechanistickému systému.
- **Technologie kontinuální výroby** – Jedná se ze všech výše zmíněných o nejsložitější výrobní proces. Výrobní proces je vysoce automatizovaný a mechanizovaný. Výrobky jsou díky nepřetržitému provozu a rychlé výrobě vyráběny na sklad a až poté prodány.

Na základě výzkumu Woodwardová zjistila, že u každé z výše zmíněných technologií byly přísně dodržovány uvedené strukturální charakteristiky. (Dědina, 2005) Dále během svého výzkumu zjistila, že nebyl prokázán žádný významný vztah mezi výrobní technologií a podobou organizační struktury, ale bylo prokázáno, že s rostoucí komplexností výroby roste poměr vedoucích pracovníků ku celkovému počtu zaměstnanců podniku, tzn., že pro komplexnější proces výroby je charakteristická složitější (větší) organizační struktura. (Harvey, 1968)

#### 1.6.5 Firemní kultura

Převážně v menších podnicích mohou zaměstnanci tvrdit, že v jejich podniku žádná firemní kultura neexistuje. Kultura je totiž vytvářena spontánně v průběhu existence podniku, nemusí

ani nabývat psané podoby, ale jistě je ukotvena v povědomí každého zaměstnance. Kulturu v podniku je možné charakterizovat jako jedinečný souhrn chování, postojů, důvěry a myšlení. (Dědina, 2005) Firemní kultura vymezuje způsob chování každého jednoho zaměstnance a je převážně vytvářena spontánně na základě chování a postojů zaměstnanců. Spojení podnikové kultury a organizační hierarchie vyznačuje normy chování, které jsou stanovené přímo podnikem. Normy chování jsou vytvářeny k naplňování cílů organizace, a proto je žádoucí, aby tyto normy byly v souladu s podnikovou kulturou. V případě vzniku kolize mezi kulturou a normami je nutné, aby podnik zvýšil míru kontroly a centralizace. Těmito způsoby je ale kulturu možné měnit pouze pozvolna a omezeně, proto je nutné vytvářet strategii podniku a s ní spojenou organizační strukturu, tak aby k této kolizi nedocházelo. (Blažek, 2014)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Cíle a metodika zpracování praktické části

V rámci praktické části jsem si stanovil následující cíle a s nimi spojené výzkumné otázky.

Deskripce nynější organizační struktury podniku XYZ, s.r.o.

- Jaká je nynější podoba organizační struktury analyzovaného podniku?

Sestavení procesní struktury podniku.

- Jaké procesy probíhají v podniku a která oddělení se na nich podílí?

Analýza, definice a eliminace slabých míst organizační struktury.

- Jaké jsou aktuální nedostatky organizační struktury a jaké organizační změny je třeba podniknout k eliminaci těchto nedostatků?

K získání informací v praktické části byly převážně použity informace z polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem podniku, sales manažerkou a zaměstnankyní back office. K rozhovoru jsem si připravil základní otázky, které přikládám v příloze A. Hlavním cílem těchto rozhovorů bylo hlouběji zjistit aktuální stav organizační struktury a potenciální mezery ke zlepšení, proto jsem během rozhovorů pokládal další otázky dle odpovědí respondenta. Odpovědi byly průběžně zaznamenány do poznámkového bloku. Dále byla k získání informací použita metoda pozorování aktuálních procesů podniku a studium poskytnutých interních materiálů. V rámci ekonomické analýzy doporučených změn byly využity údaje z veřejně dostupných databází na internetu, zdroj je vždy uveden v textu.

### 2.2 Představení podniku

Analyzovaným podnikem je společnost XYZ, s.r.o. se sídlem v Praze, která podniká v oblasti cestovního ruchu a dopravy. Podnik pod současným názvem funguje od roku 2009 se základním kapitálem 200 000 Kč a má pouze jediného společníka, který figuruje i jako jediný člen statutárního orgánu. Celkem podnik zaměstnává 65 osob, čímž dle Uživatelské příručky k definici malých a středních podniků spadá do kategorie středních podniků s počtem zaměstnanců větší nebo rovno 50, ale menší než 250. (Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, 2015) Svou činnost provozuje pod jménem nadnárodní společnosti na základě licence, která v České republice operuje od roku 2002. Při založení firma odkoupila tuto licenci od jiného podniku v likvidaci, který v minulosti podnikal na základě této licence.



Nynější podnik operuje pouze na území České republiky, a to v hlavním městě Praze a v Brně. V roce 2009 česká společnost zakoupila licence také pro oblast Bratislavy, Vídně, Salzburgu a Budapešti, tyto licence ale byly následně dále přeprodány jiným podnikům, které fungují jako samostatné jednotky. Tato bakalářská práce analyzuje pouze českou společnost XYZ, s.r.o.

### **2.2.1 Předmět podnikání**

Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti XYZ, s.r.o.:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Silniční motorová doprava (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2018).

Jak už bylo výše zmíněno, společnost XYZ, s.r.o. podniká ve dvou oblastech. Činnost cestovního ruchu je provozována jak v Praze, tak Brně. Oblast dopravy probíhá pouze na území hlavního města. V rámci oblasti cestovního ruchu společnost poskytuje výlety turistům do všech koutů České republiky a sousedních států. V dopravě podnik poskytuje činnost letištních transferů, osobní dopravy, limousine service a zájezdové dopravy.

## **2.3 Organizační struktura podniku**

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně malý podnik, tak podnik nedisponuje formální podobou organizační struktury. K tomu abych byl schopný definovat aktuální podobu organizační struktury, musím nejprve na základě konzultací s vedoucími pracovníky definovat existující útvary, jejich činnosti a vzájemné vazby a poté popsat a definovat procesy v analyzované organizaci. Výsledkem těchto vstupních dat je odhadovaná podoba nynější organizační struktury, kterou následují identifikované problémy organizovanosti. V průběhu rozhovorů bylo zjištěno, že podnik obsahuje útvary dispečinku, průvodců, financí, facility, IT a útvar řidičů. Dále do organizační struktury vstupuje pracovnice na pozici sales manažerky, která působí jako „pravá ruka“ jednatele podniku. Speciálním případem organizační struktury jsou zaměstnanci brněnské pobočky. V Brně působí jeden vedoucí pracovník na pozici back office, který odpovídá za chod pobočky a dále pět průvodců a jeden řidič. Celkově podnik zaměstnává 64 zaměstnanců a jednoho jednatele, který je zároveň majitelem podniku.

### **2.3.1 Analýza vztahů a pravomocí v podniku**

**Jednatel**, vlastníkem a ředitelem podniku XYZ, s.r.o. je jedna a ta stejná osoba, což s sebou přináší výhodu osobního zájmu pro budoucí rozvoj, ale také potencionální riziko v neznalosti dané problematiky. Ředitel působí v hlavní kanceláři v Praze a mezi jeho hlavní činnosti patří

plánování strategií a udávání směru budoucího vývoje podniku. Toto plánování je ale velmi omezené z důvodu nadřazené nadnárodní společnosti, která je vlastníkem značky, pod kterou analyzovaný podnik poskytuje své služby, proto je nutné vše přímo komunikovat s představiteli nadnárodní společnosti v opačném případě totiž hrozí odebrání licence, čímž by byla ohrožena budoucí existence analyzovaného podniku. Nadnárodní společnost si klade podmínky na podobu a průběh nabízených služeb, dále se stará o propagaci a marketing značky a také udává doporučení, jak by měla být označena vozidla určená k přepravě zákazníků a jaké platformy interních rezervačních systému se budou využívat. Dále ředitel vykonává činnost náborového pracovníka, tzn. výběr a nábor nových zaměstnanců. V úplném kapacitním vyřízení (primárně v letních měsících) je ředitel nucen působit i jako řidič poskytující letištní transfery, aby firma byla schopna uspokojit veškeré přijaté rezervace. Co se týče řídicích pravomocí, tak ředitel disponuje řídicí pravomocí na všechny pracovníky podniku, ale ve většině případů tuto řídicí pravomoc deleguje na svůj štáb sales manager. Štáb **sales manager** figuruje jako prostředník mezi ředitelem a dalšími útvary. Tento štáb se, s pomocí ředitele, stará o chod a správu pražské pobočky. Hlavní činností je plánování a zadávání přijatých rezervací pro Prahu vedoucímu pracovníkovi dispečinku. Dále sales manager přeposílá rezervace určené pro brněnskou pobočku zaměstnankyni back office. Dále má sales manager za úkol rezervace potřebných vozidel nutných na každý den, podnik totiž využívaná vozidla nevlastní, ale pronajímá si je od jiné společnosti dle potřeby. Mezi sekundární činnosti patří správa obsahu rezervačního portálu pro Prahu a příprava materiálů pro oddělení financí. Sales manager disponuje řídicí pravomocí vůči útvaru dispečinku a co se týče docházky, tak vůči útvaru řidičů a průvodců. **Útvar řidičů** obsahuje celkem 16 řidičů, kteří operují na území hlavního města a pět až deset sezonních brigádníků. Jejich vytiženost je ovlivněna počtem rezervací, jak pro oblast dopravy, tak pro oblast cestovního ruchu, pro některé zájezdy je totiž nutná soukromá doprava. Samotný útvar řidičů nedisponuje žádným řídicím pracovníkem, každý řidič je řízen samostatně dispečinkem na základě rezervace. Co se týče docházky řidičů, tak ta je stanovována sales managerem nebo ve výjimečných případech přímo ředitelem podniku. Dalším z útvarů společnosti je **útvar průvodců**, který stejně jako útvar řidičů vykonává výkonnou činnost a je řízen také na základě rezervací dispečinkem a docházka je organizována sales managerem, případně ředitelem společnosti. Vytiženost je udávána počtem potvrzených rezervací, které jsou přijaty od sales managera. Oba **útvary facility a IT** disponují každý dvěma zaměstnanci. Facility má předem stanovený rozpis činností, kdy každá další činnosti je řešena operativně na popud jiného pracovníka. Oficiálně je řídicím pracovníkem útvaru facility ředitel společnosti,

ale v reálném prostředí může každý zaměstnanec zadat činnost útvaru facility samostatně. Oddělení IT také nedisponuje nadřízeným pracovníkem útvaru. Má na starosti vývoj a údržbu veškerých informačních a rezervačních portálů a správu veškerého IT vybavení na pobočce. Přímým nadřízeným tohoto útvaru je ředitel a sales manager. **Útvar dispečinku** pracuje na třísměnný provoz, aby byla zajištěna kvalitní komunikace se zákazníky, řidiči a průvodci. Celkem dispečink obsahuje 15 zaměstnanců, kdy na každou směnu jsou 4 pracovníci a jeden vedoucí směny, v případě malého vytížení se počet zaměstnanců na směnu může lišit (v nočních hodinách to může být i jeden člověk). Hlavní činností tohoto útvaru je koordinace mezi řidiči, průvodci a zákazníky. Zaměstnancům dispečinku je delegována řídicí pravomoc k útvaru řidičů a průvodců od ředitele podniku, proto aby bylo možné uskutečnit přijaté objednávky. Vedoucí směny odpovídá za kvalitu odvedené práce celého oddělení a reportuje přímo řediteli se sales managerem. Posledním oddělením pražské pobočky je **oddělení financí**. Finance mají na starosti veškeré finanční a účetní operace podniku. Oddělení zaměstnává jednoho řídicího pracovníka - hlavní účetní, jednu pomocnou účetní a dva fakturanty. Hlavní účetní je přímá podřízená ředitele a sales managera. Finance vyžadují značnou kooperaci jak zaměstnanců pražské pobočky, tak zaměstnanců brněnské. Menší brněnská pobočka je speciální případ v tomto podniku. Celá pobočka je totiž řízena jedním pracovníkem, a to pracovníkem **back office**, který odpovídá za celý její chod. Mezi činnostmi back office patří plánování rezervací pro Brno a organizace podřízených zaměstnanců. Jako sekundární činností je správa obsahu brněnských zájezdů a příprava měsíčních podkladů pro pražské finance. Pobočka v Brně dále obsahuje jednoho zaměstnance na pozici **řidiče** a pět **průvodců**, kteří i tak v malém počtu jsou schopni uspokojit poptávku v Brně. Přímým nadřízeným pracovníka back office je také ředitel společně se sales managerem.

### 2.3.2 Popis činností a procesů v podniku

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tvorba procesní struktury by měla předcházet organizační struktuře. Z tohoto důvodu si dovoluji popsat činnosti společně s procesy, kdy pozornost bude primárně věnována hlavnímu procesu, a to poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu a dopravy. Co se týče **řídicích činností**, tak analyzovaný podnik má velmi omezené kompetence. Vzhledem k tomu, že podniká pod cizí značkou na základě licence má jen velmi omezenou možnost upravovat rozsah svého portfolia a zároveň má jen omezené řídicí pravomoci. Mezi řídicí pravomoci lze v podniku zahrnout plánování docházky zaměstnanců

k úspěšnému uskutečnění všech objednávek, výběr dodavatelů a návrh nových turistických destinací.

Plánování zaměstnanců spadá do kompetence zaměstnanců štábu sales manager, back office a částečně dispečinku, kdy je docházka určována na základě přijatých rezervací. V případě, že jsou kapacity podniku vyčerpány, jsou rezervace zamítnuty. V pražské pobočce se na organizování lidských zdrojů podílí sales manager s dispečinkem, kdy sales manager vyhodnotí přijatou rezervaci a v případě přijetí ji předává dispečinku na další zpracování. Dispečink na základě rezervace kontaktuje řidiče nebo průvodce k provedení objednané činnosti. Odpovědnost za koordinaci zaměstnanců je ale v tomto případě delegována pouze na sales manažera. V brněnské pobočce je to poněkud odlišné, zaměstnankyně back office sama provádí plánování průvodců a zároveň je odpovědná za kvalitu odvedené práce. Provádění této činnosti je pro společnost klíčové z toho důvodu, že při velkém množství špatných zpětných vazeb od zákazníků hrozí až odebrání licence.

Výběr dodavatelů je čistě v kompetenci majitele podniku a spočívá v rozhodnutí, která společnost bude poskytovat pronájem osobních vozidel k letištním transferům a autobusů k zájezdové dopravě. Celý proces spočívá ve vyjednání nejvýhodnějších podmínek, kdy pronájem osobních vozů probíhá po celý rok, přičemž vyšší poptávka bývá v letních měsících. Co se týče zájezdové dopravy, tak pronájem autobusů je pouze na dobu trvání zájezdu. Nynějším dodavatelem osobních vozů je výhradně vybraná pražská autopůjčovna, dodavatel autobusové dopravy je vybírán operativně dle nejnižší nabídky.

Výběr nových turistických destinací probíhá nejprve na stupni sales manager a back office, kdy obě pracovnice v průběhu roku předkládají své návrhy majiteli podniku a ten na základě svého uvážení rozhodne, jestli tyto návrhy předloží ke schválení nadřazené americké společnosti. Jak už bylo výše zmíněno, podnikání probíhá na základě licence a majitel české společnosti nemá pravomoc rozšiřovat svévolně portfolio podnikání.

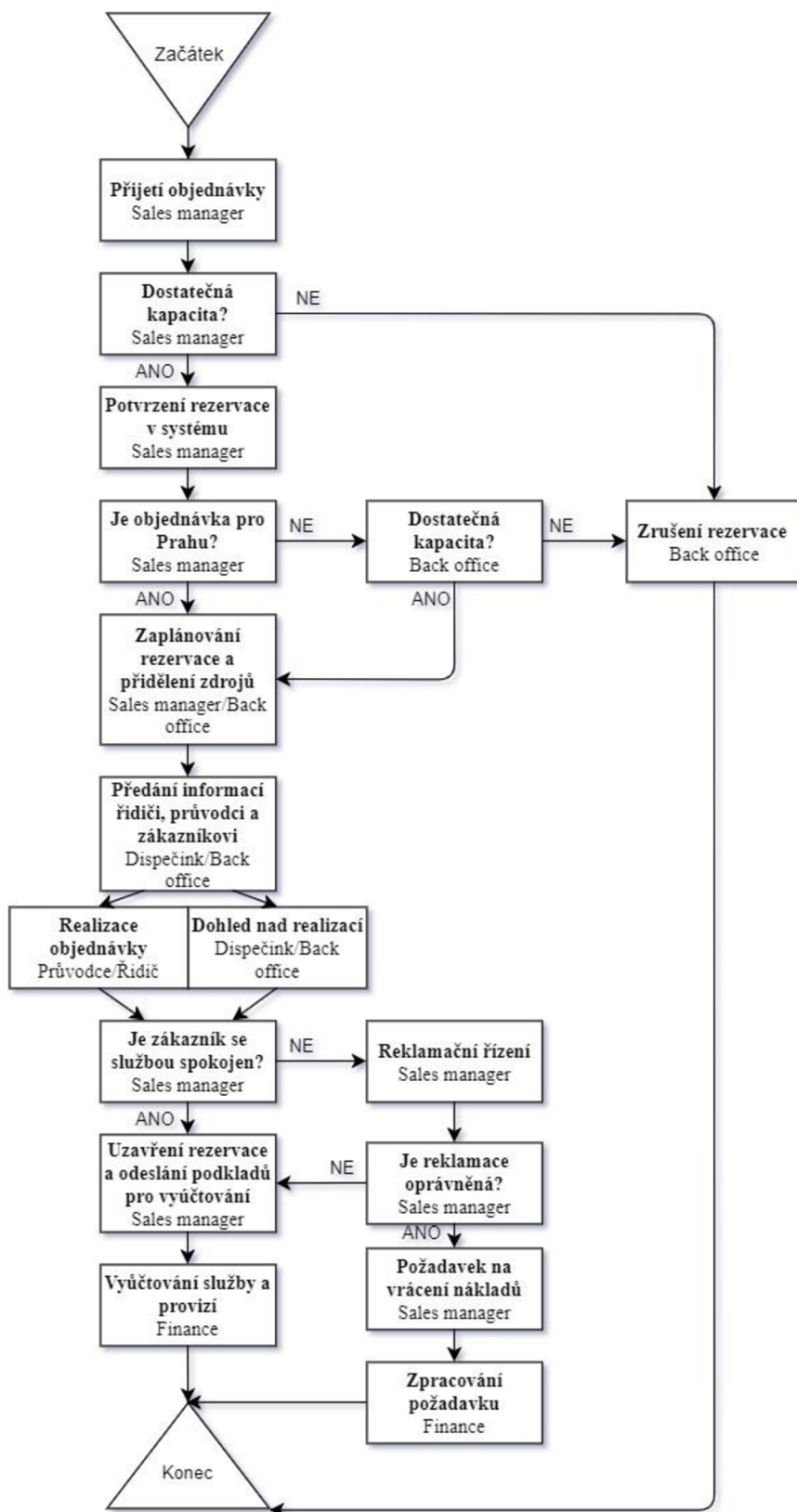
Mezi **hlavní činnosti** v podniku již patří samotné poskytování služeb v oblasti dopravy a cestovního ruchu. Celý proces začíná přijetím rezervace z internetových portálů. První krok je na sales manažerce, která vyhodnotí jestli přijatou rezervaci potvrdí nebo zamítne na základě aktuální vytíženosti zdrojů. V případě zamítnutí rezervace se objednávka automaticky zruší a zákazník obdrží informaci o zrušení přímo z portálu, ze kterého objednával. V případě potvrzení, se rezervace rozdělují podle města určení a to na Brno nebo Prahu. Rezervace určené pro Brno jsou přeposlány zaměstnankyni back office, která přijatou rezervaci znovu

vyhodnocuje a v případě maximální vytiženosti zamítá. Toto zamítnutí už není v portálu standartní, protože už rezervace byla jednou potvrzena, proto je třeba uvést důvod zamítnutí. Ve většině případů zákazníci pochopí důvod zamítnutí rezervace, jsou ale i případy, kdy zákazník nesouhlasí se zamítnutím a službu dále požaduje na původně schválený čas. Zaměstnankyně back office je nucena tyto konflikty řešit přímo se zákazníkem a případně najít kompromis v podobě jiného termínu nebo jiné služby. V některých případech ale ke kompromisu nedojde, což většinou zákazníky vede k udělení negativní recenze na inzerovaném portálu.

Pražské rezervace jsou po schválení zaplánovány a zároveň je určen buď průvodce nebo řidič, případně oba pro vykonání objednané služby. V Praze je tento krok vykonáván sales manažerkou, v Brně je tento krok vykonáván zaměstnankyní back office. Sales manažerka zaplňuje pražské rezervace mezi ostatní rezervace na dané datum a uvědomí dispečink, řidiče, průvodce a v první řadě zákazníka o rezervaci, dále sales manažerka provede orientační kalkulaci operativních nákladů a v případě potřeby poskytne zálohu průvodci nebo řidiči na pokrytí těchto nákladů. V Brně zaměstnankyně back office také zaplňuje rezervaci a zadá ji kompetentnímu průvodci, předá údaje zákazníkovi a případně uvědomí řidiče, pokud je služba i s dopravou. Kalkulace a výplata záloh operativních nákladů pro brněnské rezervace je provedena zaměstnankyní back office. V den rezervace je již vše v kompetenci řidiče a průvodce, kteří se na zadaný čas dostaví na požadované místo a vyzvedne zákazníky. Dispečink zde figuruje jako dohled na průvodce a řidiče a také jako hlavní kontakt pro zákazníky v případě potíží nebo dotazů. Dispečink operuje pouze pro pražské rezervace, brněnské rezervace jsou provozovány pod dohledem zaměstnankyně back office.

Po poskytnutí služby probíhá vyúčtování poskytnutých záloh a nákladů, které musel vynaložit průvodce nebo řidič během své cesty, ve většině případů se jedná o minoritní částky, které jsou vyúčtovávány na základě účtenek a faktur v hotovosti. Zároveň jsou zákazníci elektronicky vyzváni k udělení recenze, případně požadovat vrácení vynaložených prostředků prostřednictvím reklamace, pokud se rezervace neuskutečnila, tak jak měla. Reklamace je následně validována sales manažerkou a v případě uznání dále připraví podklady pro finance k vyúčtování. Pokud rezervace proběhla dle plánu, tak sales manažerka, případně zaměstnankyně back office, na základě údajů z portálů připraví podklady pro finance k vyplacení provizí za zprostředkování obchodu a operativní náklady na ně vynaložené. Grafické vyobrazení hlavního procesu objednávání služeb je na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Proces objednávky a poskytnutí služeb



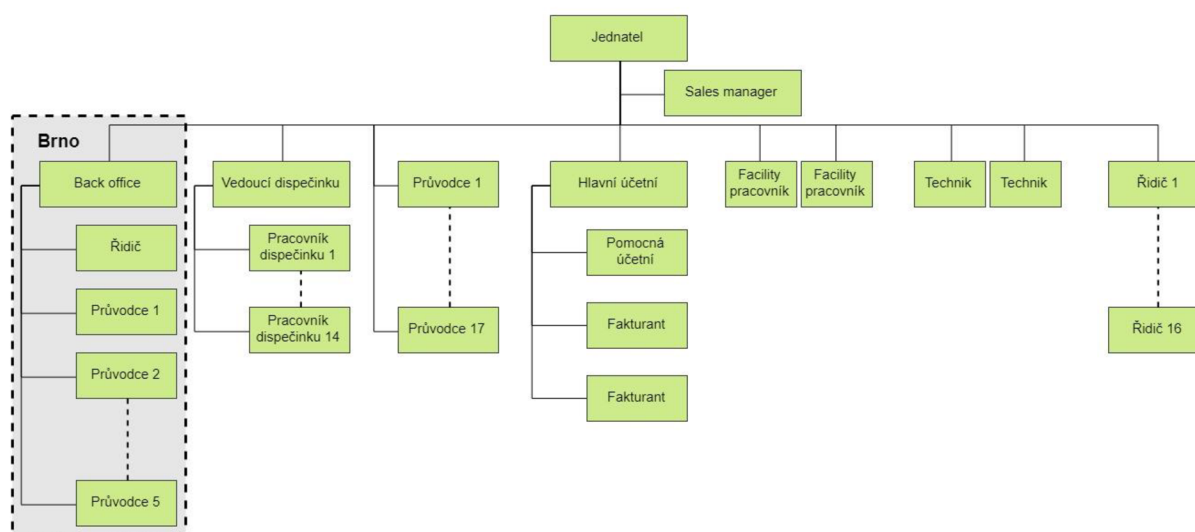
Pramen: Autor

Mezi **podpůrné činnosti** jsou v podniku zařazeny správa a úklid, nábor zaměstnanců, finance a IT vývoj a správa. O správu a úklid prostor je odpovědné oddělení facility, které má zadaný plán úklidu na každý den. V případě potřeby úklidu, opravy nebo jiné činnosti týkající se správy prostor, má každý zaměstnanec pravomoc zadat úkol zaměstnankyním facility. Nábor zaměstnanců je čistě a výhradně v kompetenci majitele, majitel inzeruje volná místa ve společnosti a vede pohovory s potencionálními zaměstnanci. Při kladném stanovisku po pohovoru jsou administrativní úkony spojené s náborem zaměstnance delegovány na oddělení financí.

Oddělení financí je odpovědné za veškeré úkony spojené s financemi podniku. Dále toto oddělení odpovídá za účetnictví, mzdy, proplácení faktur a vymáhání pohledávek. Ke konci měsíce má za úkol zpracování veškerých dokladů a výkazů práce každého zaměstnance. Za dodání těchto dokladů vždy odpovídá vedoucí každého oddělení, případně sami zaměstnanci. Oddělení IT odpovídá za plynulý provoz veškeré informační techniky v rámci firmy. Dále pracuje na vylepšení interních systému na základě podnětů zaměstnanců a majitele.

Následující organizační struktura byla vytvořena autorem na základě konzultací, na kterých byly definovány vztahy nadřízenost a podřízenost. Dále do organizační struktury vstupují tzv. kontraktoři, kteří pracují pro společnost pouze v nejvytíženějších měsících. Kontraktoři vstupují do společnosti na základě Dohod o pracovní činnosti a Dohod o provedení práce. Tito pracovníci nejsou do následující organizační struktury zahrnuti.

Obrázek č. 10: Nynější organizační struktura podniku



*Pramen: Autor*

Z uvedené organizační struktury je vidět již to, co bylo zmíněno v teoretické části a to, že neexistuje univerzální typ organizační struktury, který by se dal implementovat na jakýkoliv podnik. Podnik XYZ, s.r.o. disponuje jedním jednatelem a 64 zaměstnanci, kteří jsou rozděleni do 6 útvarů a jednoho štábu. Z vyobrazení by se mohlo zdát, že se jedná o jednoduchou liniově-štabní organizační strukturu, ale není tomu úplně tak. Do organizační struktury totiž vstupují i prvky divizní struktury dle místa působnosti, právě díky brněnské pobočce, která ve své podstatě funguje jako samostatná jednotka, co se týče hlavních procesů podniku, zbylé procesy jsou celofiremně sdíleny. Co se týče rozpětí řízení, tak průměrná hodnota rozpětí dosahuje 5,04, viz. Tabulka č. 7. Tato hodnota téměř dosahuje optimálního rozpětí řízení, který byl definován V.A. Graicunasem. Mezi řídicími pracovníky ve společnosti se hodnoty rozpětí řízení poněkud liší. Vyšší hodnota rozpětí jednatele (8) je způsobena nízkou strukturou podniku, která je primárně způsobena absencí vedoucího pracovníka v oddělení IT a facility. Do rozpětí řízení naopak nevstupují útvary řidičů a průvodců, které jsou reálně řízeny pouze směnnou útvaru dispečinku. Další z vyšších hodnot dosahuje brněnský útvar back office (6), tato hodnota se v praxi může také lišit, protože docházka je stanovována na základě poptávky po nabízených službách. Pracovník směny v útvaru dispečinku v průměru disponuje hodnotou rozpětí řízení 8,25, tato hodnota je také vyšší než doporučená hodnota a vyobrazuje maximální rozpětí řízení v případě plného kapacitního vytížení. Důvodem této vysoké hodnoty je řízení řidičů a průvodců, tato hodnota je ovlivněna aktuální poptávkou a může se v průběhu období lišit.



**Tabulka č. 7: Rozpětí řízení v podniku XYZ, s.r.o.**

<b>Pozice</b>	<b>Rozpětí řízení</b>
Jednatel/ředitel	8
Back office	6
Vedoucí dispečinku	4
Pracovník dispečinku	8,25
Hlavní účetní	3
Sales manager	1

*Pramen: Autor*

Co se týče participace pravidel v podniku, tak drtivá většina procesů je již předem definována, z toho důvodu bych spíše organizační strukturu podniku zařadil mezi mechanistické struktury.

## **2.4 Analýza prostředí a volba vhodné strategie**

Pro analýzu prostředí jsem si vybral SWOT analýzu, která kombinuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza mi přijde pro tento typ výzkumu vhodnější než PESTLE z toho důvodu, že SWOT analýza bere v úvahu jak makro, tak mikroekonomický pohled na prostředí. Oproti tomu PESTLE vyobrazuje pouze makroekonomickou analýzu. Tabulka č. 6 obsahuje bodové vymezení SWOT analýzy seřazené podle důležitosti od nejvíce důležitých po nejméně důležité. Zdrojem informací ke zpracování SWOT analýzy byly výsledky polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem podniku a zaměstnanci na pozicích sales manager a back office.

**Tabulka č. 8: SWOT analýza**

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytování služeb pod celosvětově známou značkou</li> <li>• Lokalita poboček</li> <li>• Kvalita vozového parku</li> <li>• Kvalita zaměstnanců</li> <li>• Vlastní zdroj financování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomalé reakce na změny</li> <li>• Nedostatečný marketing</li> <li>• Špatný nábor zaměstnanců</li> <li>• Časté negativní recenze</li> <li>• Zastaralý internetový portál</li> </ul>
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí počet příjíždějících turistů do ČR</li> <li>• Rozšíření nabídky brněnské pobočky</li> <li>• Modernizace vlastního portálu</li> <li>• Vývoj efektivnějšího rezervačního systému</li> <li>• Zvýšení podílu rezervací na podnikovém webu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odebrání licence k podnikání</li> <li>• Odchod klíčových zaměstnanců</li> <li>• Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu</li> <li>• Vstup nových firem na trh</li> </ul>

*Pramen: Autor*

Na výše uvedené SWOT analýze je možné vidět, z interní analýzy prostředí, že mezi silné stránky podniku patří především celosvětově známá a uznávaná značka pod kterou podnik poskytuje služby cestovního ruchu. Podle mého názoru, zahraniční turisté raději upřednostní značku, kterou již znají z minulosti, nebo ze svého okolí, oproti neznámé lokální značce, Mezi silné stránky je také možné zařadit dobré umístění poboček, v Praze totiž podnik sídlí v centru na ulici Revoluční a na Letišti Václava Havla, v Brně má podnik pobočku u hlavního nádraží, což zajišťuje dobrou dostupnost pro zákazníky. Další ze zmíněných silných stránek je kvalita vozového parku, která je pravidelně obměňovaná za nové vozy v 6 měsíčních intervalech. Kvalita zaměstnanců je také na vysoké úrovni, kdy převážně na pozice řidičů a průvodců, je

třeba kvalifikované zaměstnance. Poslední ze zjištěných silných stránek je vlastní zdroj financování, podnik totiž nedisponuje žádným dlouhodobým dluhem, vše bylo financováno ze zdrojů podniku.

V podniku byly také identifikovány slabé stránky. První ze zmíněných slabých stránek jsou pomalé reakce na změny. Vzhledem k tomu, že společnost podniká na základě licence, tak veškeré změny, které se týkají portfolia cestovního ruchu, musejí být nejdříve schváleny nadřazenou společností. Díky této skutečnosti není podnik schopen rychle reagovat na aktuální změnu poptávky mezi zákazníky, proto je třeba spoléhat na plánování v předstihu. Další slabá stránka se týká marketingu, společnost nyní sama nevede žádnou marketingovou kampaň a pouze spoléhá na propagaci značky ze strany nadnárodní společnosti. Neefektivní nábor zaměstnanců patří také mezi slabé stránky podniku. Jak již bylo zmíněno u popisu činností zaměstnanců, ředitel podniku vykonává nábor zaměstnanců výhradně osobně, což způsobuje značné zpomalení nábora z důvodu velkého pracovního vytížení. Mezi další slabé stránky jsem zařadil zastaralou podobu podnikových webových stránek, u kterých se grafická podoba od roku 2009 téměř nezměnila. Rostoucí počet negativních recenzí, zejména v poslední době, byl také zařazen mezi slabé stránky podniku a je pouze výsledkem touhy uspokojení veškerých přijatých objednávek a minima zamítnutí rezervací. Podnik totiž čelí konstantě rostoucí poptávce hlavně po službách v oblasti dopravy a zároveň nedostatku pracovních sil.

Z analýzy externích faktorů vplynuly následující poznatky. Mezi hlavní příležitosti podniku řadím rozšíření stávající nabídky služeb pro brněnskou pobočku z toho důvodu, že do nynějšího dne byla většina pozornosti situována na pobočku v hlavním městě a v jihomoravské metropoli nebyl využíván plný potenciál. Další z příležitostí je neustálý růst počtu turistů přijíždějících do České republiky, dle Eurostat počet cizinců dle ubytování v ČR v roce 2017 meziročně stoupl o 8,8%. (Eurostat, 2018) Nevzhlednost webových stránek jsem ze slabých stránek SWOT matice zmínil zároveň i do příležitostí, protože modernizace těchto stránek by mohla vést ke zvýšení počtu rezervací provedené přímo v podnikovém portále oproti portálům třetích stran, kde za každou transakci společnost platí provizi. Zároveň jsem jako příležitost uvedl zavedení efektivnějšího rezervačního procesu z toho důvodu, že aktuálně jsou veškeré rezervace schvalovány v Praze a poté brněnské rezervace znovu validovány zaměstnankyní v Brně, což vede ke zbytečné duplicitě činností.

Co se týče hrozeb, tak jako největší hrozbu pro podnik uvádím odebrání podnikatelské licence. Vzhledem k tomu, že v poslední době roste počet negativních recenzí od zákazníků, tak váha

této hrozby se každým dnem zvyšuje a je nutné implementovat opatření co nejdříve. Růst negativních recenzí není způsoben kvalitou služeb jako takovou, ale spíše v přístupu vedení podniku. Jak již bylo výše zmíněno podnik potvrzuje více rezervací, než jaké jsou jeho kapacity, což vede k nespokojenosti zákazníků, kteří musí na objednanou službu čekat. Další z rizikových faktorů v podniku je odchod klíčových zaměstnanců, což by mohlo ohrozit fungování firmy. Převážně se jedná o kvalifikované profese řidičů, průvodců a dispečinku. Dalším z makroekonomických problémů je nedostatek kvalifikované síly na trhu. Z důvodu příznivého ekonomického vývoje je nynější hodnota nezaměstnanosti na historickém minimu (2018), což přispívá k prodloužení procesu výběrového řízení. Další z hrozeb, které podnik nemůže přímo ovlivnit je vstup nových konkurentů na trh, což by mohla způsobit rostoucí poptávka v odvětví, ve kterém firma působí.

Na základě provedené SWOT analýzy bych podniku doporučil využít spíše strategii WT, která spočívá v minimalizaci slabých stránek a snížení rizika hrozeb. Ze SWOT analýzy také vyplývá strategie využití silných stránek k dosažení příležitostí. Tuto strategii bych ale analyzovanému podniku nedoporučoval, protože zvýšená poptávka po nabízených službách by stejně nebyla uspokojena z důvodu dlouhodobého nedostatku pracovníků, což by mohlo vyvolat ještě více hrozeb. Nejprve bych podniku doporučil soustředit se na odstranění co možná nejvíce slabin, tím se částečně eliminují hrozby a až poté se soustředit na příležitosti.

## **2.5 Cíle společnosti**

Cíle v podniku XYZ, s.r.o. jsou určovány na nejvyšším stupni organizační struktury. Ředitel podniku stanoví cíle, na základě kterých určuje další kroky k jejich dosažení. Jako hlavní dlouhodobý cíl podniku ředitel uvádí dlouhodobý růst odbytu a zvyšování ziskovosti, který se dále dělí na dílčí cíle a to navázat spolupráci s hlavními internetovými portály, které se specializují na prodej služeb v oblasti cestovního ruchu. Dalším dílčím cílem je proniknutí na další zahraniční trhy pomocí regionálních cestovních portálů, nyní se společnost chce hlavně zaměřit na asijský a indický trh. Jako další cíl ředitel uvedl postupné rozšiřování portfolia nabízených služeb pro pobočku v Brně i Praze, což ale v nynější době není možné z důvodu nedostatku pracovních sil na nejnižších pracovních pozicích a to zejména na pozicích řidiče, kdy i sám ředitel musí v nejvytíženějších měsících zanechat svých povinností a usednout za volant vozu, aby alespoň částečně zmírnil ekonomické dopady nedostatku zaměstnanců. Ředitel společnosti si je vědom tohoto problému a uznává, že nedostatek pracovních sil brzdí

budoucí rozvoj podniku, proto jako krátkodobý cíl udává eliminaci nebo alespoň zmírnění tohoto problému.

## **2.6 Definice problémů struktury**

### **2.6.1 Absence oddělení lidských zdrojů**

Nynější nábor pracovníků je prováděn přímo majitelem podniku, čímž si chce zajistit výběr dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, ale na straně druhé ho omezuje ve vykonávání důležitějších řídicích činnostech. Nastávají i situace, kdy sám majitel je nucen nastoupit na pozici řidiče a práci výkonnou provádět sám, přičemž mu již nezbývá žádný další čas na nábor pracovníků, kteří by tuto práci měli vykonávat. Tímto se podnik dostává do tzv. kruhu, kdy na jedné straně podnik trpí nedostatkem zaměstnanců, ale na straně druhé není člověk, který by prováděl nábor nových pracovníků.

#### **Návrh řešení:**

1. Mým prvním návrhem řešení této situace je outsourcovat nábor pracovníků k tzv. pracovním agenturám. Ředitel podniku by pouze specifikoval požadavky na danou pozici a agentura by se postarala o zbytek. Toto řešení by nemělo žádný vliv na aktuální podobu organizační struktury.
2. Vytvoření nové pracovní pozice pro nábor a správu zaměstnanců, která by měla ředitele jako přímo nadřízeného pracovníka. Následkem tohoto řešení by bylo přijetí nového pracovníka, který by byl odpovědný za vyhledávání a nábor nových zaměstnanců a dále by se staral o vzájemné vztahy a spokojenost nynějších zaměstnanců. Toto řešení by se v organizační struktuře projevilo vytvořením nového útvaru lidských zdrojů s pouze jediným zaměstnancem.

Obě výše zmíněná řešení spolu přináší určité výhody i nevýhody, proto je třeba nejprve zanalyzovat ekonomickou výhodnost a rozhodnout, které varianta je pro podnik výhodnější.

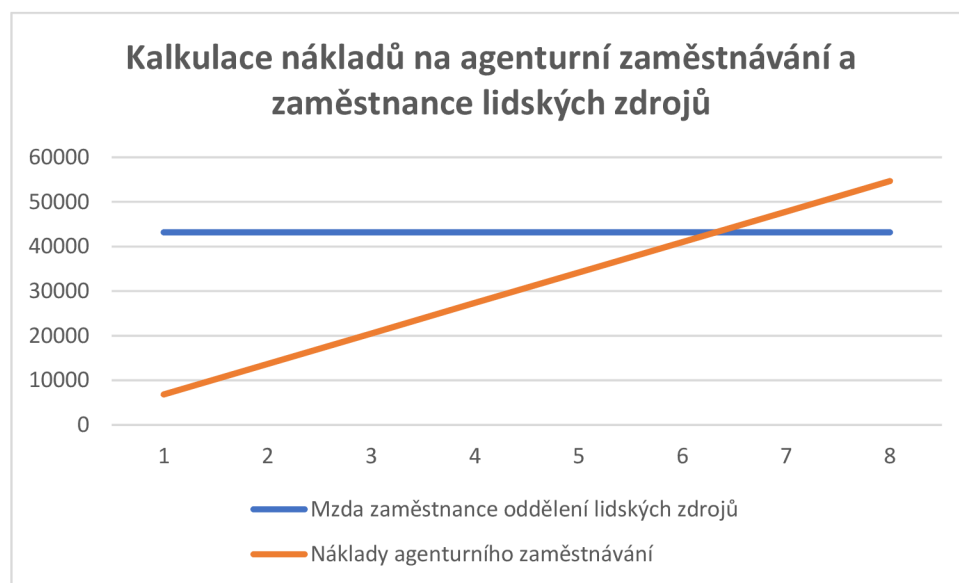
#### **Ekonomická analýza**

Vzhledem k tomu, že aktuální poptávka po službách společnosti XYZ, s.r.o. vyšší než volná kapacita zaměstnanců, tak v nynější době jsou otevřená tři volná místa na pozici řidiče s plným úvazkem a dvě na částečný úvazek. Sám ředitel uvádí, že během letní sezóny, která trvá od května až do října, tráví v průměru 4 až 5 dní v týdnu jako řidič, aby byla společnost alespoň částečně schopna uspokojit poptávku po nabízených službách. V ostatních měsících nastává mírný útlum poptávky, kdy ředitel působí na pozici řidiče 1 až 2 dny v týdnu. Výše

mzdy zaměstnanců na pozicích řidiče jsou interním tajemstvím, proto k určení výhodnosti výše nabízených řešení použijí průměrný hrubý výdělek na obdobných pozicích dle ČSÚ<sup>2</sup> za rok 2017.

Dle dat z ČSÚ průměrná hrubá mzda zaměstnance na řídicí funkci za rok 2017 byla 65.559 Kč. Dále průměrná hrubá mzda za stejné období na pozici řidič osobních a malých dodávkových automobilů, taxikář byla 22.783 Kč, na pozici odborný pracovník personalistiky byla hrubá mzda ve výši 32.229 Kč. (Struktura mezd zaměstnanců - 2017, 2018) Dle informací dostupných z webových stránek personální agentury Profi Drivers je odměna náležící personální agentuře rovna 30% hrubé mzdy zaměstnance, tzn. že z výše uvedené hrubé mzdy 22.783 Kč zaměstnavatel odvede dalších 6.835 Kč jako poplatek agentuře za zprostředkování. (Agenturní zaměstnávání, 2018) Do nákladů za potencionálního zaměstnance na pozici personalistiky je třeba zahrnout i náklady vynaložené na zdravotní a sociální pojištění ve výši 34% z hrubé mzdy. Celkové měsíční náklady za zaměstnance v oddělení lidských zdrojů jsou 43.187 Kč. Kalkulaci nákladu obou navrhovaných variant je možné vidět v grafu č. 1 níže.

**Graf č. 1: Kalkulace nákladů na agenturní zaměstnávání a zaměstnance lidských zdrojů**



*Pramen: Autor na základě dat z ČSÚ a personální agentury Profi Drivers*

Z grafu vyplývá, že náklady vynaložené na agenturní zaměstnávání jsou vždy nižší než náklady vynaložené na vytvoření nového pracovního místa v útvaru lidských zdrojů pokud počet

<sup>2</sup> Český statistický úřad

agenturně zprostředkovaných zaměstnanců je menší než 7. Od 7 a výše zaměstnanců jsou už náklady na interní pozici personalistky nižší než poplatky pracovní agentuře. Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik má aktuálně otevřené pouze 3 pozice, tak z ekonomického hlediska se podniku nyní nevyplatí vytvářet novou pozici v útvaru lidských zdrojů, ale spíše využít služeb personálních agentur. Každopádně agenturní zaměstnávání je spíše krátkodobé řešení a přináší s sebou určité výhody i nevýhody.

Hlavní výhodou je vyšší flexibilita ze strany zaměstnavatele, úprava pracovních smluv je podstatně jednodušší, protože mezi podnikem a agenturním zaměstnancem neexistuje žádný právní vztah, existuje zde pouze smlouva mezi podnikem a zprostředkující agenturou. Z tohoto důvodu je případné propuštění agenturního zaměstnance výhodnější než v případě kmenového zaměstnance. Udávaná flexibilita může být pro zaměstnance odrazující, protože představuje určitou budoucí nejistotu vzhledem k tomu, že maximální délka pracovního poměru je 12 měsíců, což by mohlo vést k vyšší fluktuaci zaměstnanců. Další nevýhodou je odpovědnost za škody způsobené agenturním zaměstnancem, jak již bylo výše zmíněno, mezi agenturním zaměstnancem a podnikem neexistuje žádný právní vztah, proto v případě způsobené škody zaměstnancem může být vymáhání poněkud náročnější. Navzdory ekonomické výhodnosti, podniku doporučuji veškeré výhody i nevýhody důkladně zvážit a dále promyslet výhodnost agenturního zaměstnávání v dlouhodobém horizontu. (Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika, 2017) Osobně bych se přikláněl k variantě č. 2, tedy k vytvoření nové interní pracovní pozice pro nábor pracovníků a dále navrhuji, jak snížit náklady vynaložené na tuto novou pracovní pozici. Jednou z variant jak snížit náklady na přijetí zaměstnance do oddělení lidských zdrojů je rozšířit náplň práce takového zaměstnance. Tento zaměstnanec by se nestaral pouze o nábor nových pracovníků, ale by mohl dále řešit vzájemné vztahy na pracovišti a vyřizovat administrativu spojenou s pracovními smlouvami, čímž by přidaná hodnota takového zaměstnance byla vyšší než v případě služeb poskytnutých personální agenturou.

### **2.6.2 Duplikátní činnosti v hlavním procesu objednávání a poskytování služeb**

Jak je možné vidět v procesní struktuře podniku v průběhu schvalování rezervací vzniká konflikt mezi útvarem back office a sales manažerkou. Brněnské rezervace jsou vždy nejdříve schváleny sales manažerkou v Praze a poté ještě jednou schvalovány již na základě volné kapacity pracovníků back office v Brně. Toto vytváří duplikátní činnost v celém schvalovacím procesu, kdy sales manažerka nemá přehled o tom, jaká je aktuální vytiženost brněnské pobočky, proto veškeré rezervace, které nejsou určené pro Prahu, automaticky potvrzuje a až

poté odesílá do brněnské kanceláře. Ve většině případů toto schválení není oprávněné, tak zaměstnankyně back office z brněnské pobočky musí jít znovu do rezervačního portálu a rezervaci zamítnout. Zamítnutí rezervace již ale není tak jednoduché, jak na začátku. Nyní je již třeba uvádět legitimní důvod zamítnutí. Jak již bylo dříve popsáno u procesu, zamítnutí rezervací, které byly již v minulosti potvrzeny vrhá špatné světlo na celou společnost v podobě negativních recenzí na inzerovaných portálech, což negativně ovlivňuje poptávku.

Návrh řešení:

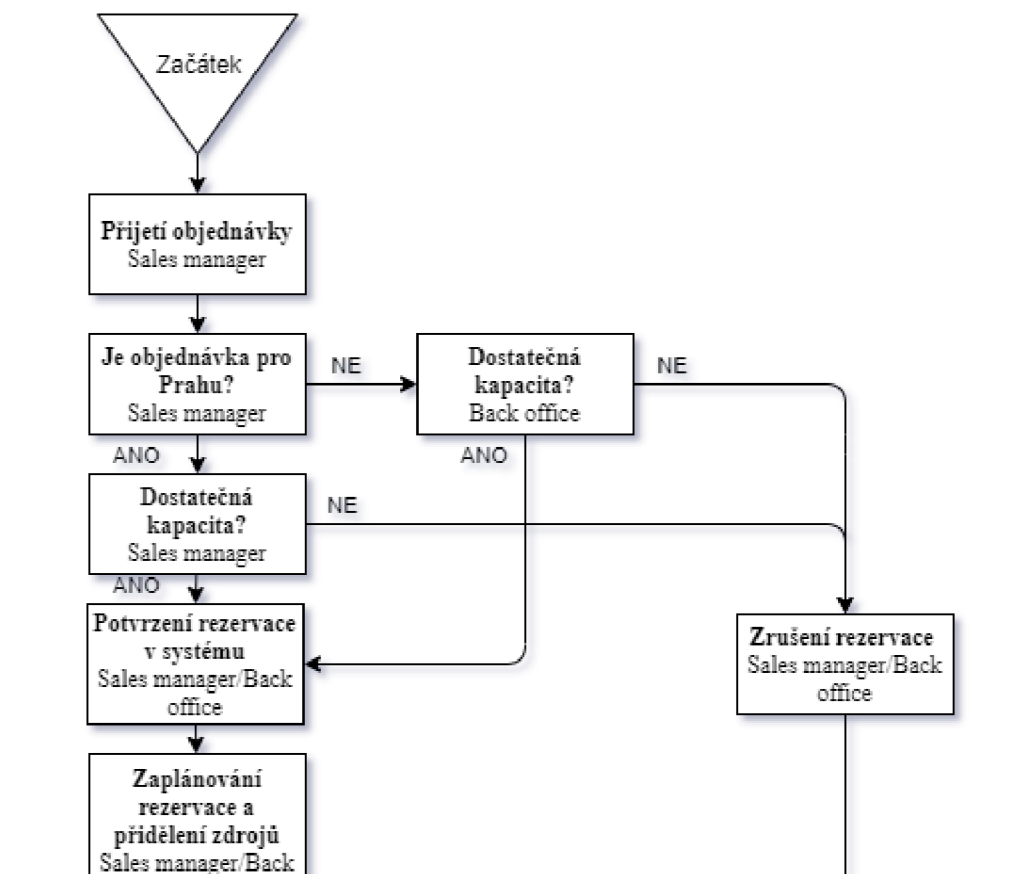
1. Upravení procesní struktury hlavního procesu objednávání služeb tak, aby rezervace, které jsou určeny brněnské pobočce, byly odesílány bez schvalovacího procesu přímo pracovníci back office, která již rezervaci potvrdí nebo zamítne na základě aktuálního vytížení.

### **Ekonomická analýza**

Z ekonomického hlediska eliminace tohoto problému přinese pouze mírnou časovou úsporu sales manažerky, která již nebude muset schvalovat rezervace, které jsou určeny pro brněnskou pobočku, což je z mého pohledu zanedbatelný náklad. Hlavním přínosem této změny je minimalizace nebo ideálně úplné zamezení negativních recenzí vzniklých díky zamítnutí již potvrzených rezervací, což potenciálně zvedne atraktivitu firmy a s tím spojenou poptávku. Tato změna nebude mít žádný viditelný vliv na podobu útvarové organizační struktury, ale projeví se v procesní struktuře podniku. Kdy ihned po přijetí objednávky bude zjišťováno, jestli se jedná o rezervaci pro Brno či Prahu. Pokud se bude jednat o objednávku určenou pro brněnskou pobočku, tak objednávka bude okamžitě odeslána pracovníci back office v brněnské pobočce, která nejprve ověří, jestli je dostatečná kapacita na určený termín a až poté rezervaci potvrdí nebo zamítne. V případě rezervací určených pro Prahu zůstává schvalovací proces neměnný. Avizované změny v procesní struktuře je možné pozorovat na obrázku číslo 11 níže.



Obrázek č. 11: Změna hlavního procesu objednávání služeb



*Pramen: Autor*

### 2.6.3 Absence vedoucího pracovníka v útvech facility a IT

V útvech facility a IT není určen vedoucí pracovník, což vede ke zbytečně vysokému rozpětí řízení ředitele podniku a vyššímu stupni centralizace.

Návrh řešení:

1. Delegation of responsibility to a lower organizational level and an increase in the wage assessment by 10%, i.e., assignment of management powers to one employee of the IT department and one employee of the facility department. Thus, both leading employees will have one direct subordinate. This solution will lead to a leaner organizational structure, so that decisions can be made at a lower organizational level and there will be a reduction in the number of directly subordinated employees on the part of the company owner.

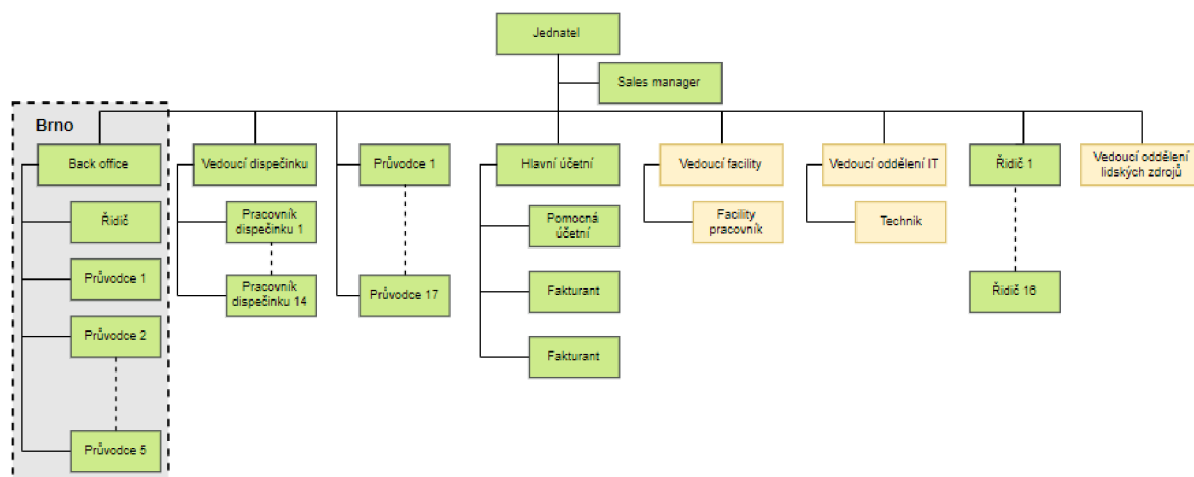
### Ekonomická analýza

Náklady vynaložené na tuto změnu jsou pouze charakteru rozdílu mzdy zaměstnance v útvaru IT a facility a mzdy na vedoucí pozici těchto útvarů. Jak již bylo výše zmíněno, mzdové ohodnocení vedoucího pracovníka bude o deset procent vyšší než mzda podřízeného zaměstnance, právě těch 10 procent jsou náklady vynaložené na tuto změnu. Přínosy plynoucí ze změny jsou primárně ve zvýšení organizovanosti a odpovědnosti v oddělení IT a facility. Přidání jednoho organizačního stupně mezi zaměstnance facility a IT a ředitele podniku stále povede k zachování ploché organizační struktury a s ní spojené benefity i rizika, ale zároveň ke snížení formálních stupňů řízení pro ředitele podniku. Stupeň řízení pro ředitele se sníží z původních 8 přímých podřízených na 6. Dále nově vytvořené vedoucí pozice povedou k rychlejší reakcím na případné změny okolí, protože rozhodnutí mohou být přijímána v rámci útvaru přímo vedoucím pracovníkem, čímž se zvýší efektivita práce těchto útvarů.

## 2.7 Nová podoba organizační struktury podniku XYZ, s.r.o.

Výsledkem změn uvedených v předchozí podkapitole je nová podoba organizační podniku XYZ, s.r.o, která je vyobrazena na obrázku číslo 12, kdy změny jsou zaznačeny žlutou barvou.

Obrázek č. 12: Nová podoba organizační struktury



*Pramen: Autor*

Jak je možné vidět na výše uvedené organizační struktuře, byl vytvořen nový útvar s názvem oddělení lidských zdrojů, který obsahuje pouze jednoho zaměstnance, který je odpovědný za celý útvar. Dále pro útvary facility a IT byl jeden z předchozích dvou pracovníků povýšen na vedoucí pozici každého z těchto útvarů. Na základě těchto změn se celkový počet zaměstnanců firmy XYZ, s.r.o. zvýšil z původních 65 na 66 stálých zaměstnanců. Co se týče rozpětí řízení, tak hodnoty zůstaly nezměněny až na jednatele společnosti, kterému se rozpětí řízení snížilo

z původních 8 stupňů na 7 stupňů. Snížení bylo způsobeno pověřením vedoucích pracovníků útvarů facility a IT.

# ZÁVĚR

Cílem této práce bylo ověřit, jestli aktuální organizační struktura podniku odpovídá hlavním procesům v podniku, cílům a strategiím. Ke splnění tohoto cíle jsem si v úvodu práce stanovil následující dílčí cíle a k nim výzkumné otázky.

1. Shrnutí relevantních teoretických poznatků z oblasti organizování na organizační struktury a faktory, které je ovlivňují.
  - Jaké jsou nejpoužívanější podoby organizačních struktur a jaké jsou hlavní faktory, které jejich podobu ovlivňují?
2. Deskripce nynější organizační struktury podniku XYZ, s.r.o.
  - Jaká je nynější podoba organizační struktury analyzovaného podniku?
3. Sestavení procesní struktury podniku.
  - Jaké procesy probíhají v podniku a která oddělení se na nich podílí?
4. Analýza, definice a eliminace slabých míst organizační struktury.
  - Jaké jsou aktuální nedostatky organizační struktury a jaké organizační změny je třeba podniknout k eliminaci těchto nedostatků?

První dílčí cíl byl splněn v teoretické části, kdy byly nejprve shrnuty poznatky z teorie organizace se zaměřením na organizační strukturu. Poté byly stručně definovány procesní a útvarové organizační struktury včetně jejich možných podob. Útvarové organizační struktury byly rozděleny dle sdružování činností a dle rozhodovací pravomoci a odpovědnosti s uvedením výhod a nevýhod každé varianty. Dále byly rozebrány faktory prostředí, strategie, velikosti, technologie, konkurence a firemní kultury, které ovlivňují podobu organizačních struktur.

Zbylé tři dílčí cíle byly splněny v praktické části této bakalářské práce. Praktická část začíná představením podniku XYZ, s.r.o. podnikající v oblasti cestovního ruchu a přepravy osob. Vzhledem k tomu, že podnik nedisponoval formální podobou organizační struktury, tak jsem nejprve analyzoval činnosti, které každý pracovník vykonává společně se vzájemnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na základě těchto skutečností byla nejprve sestavena procesní struktura hlavního procesu objednávání a poskytování služeb a následně aktuální organizační struktura podniku, která obsahovala celkem 65 zaměstnanců společně s jednatelem podniku. Po sestavení aktuální struktury byly analyzovány faktory, které strukturu ovlivňují. Převážně

proběhla analýza prostředí, SWOT, která vytyčila vnitřní silné a slabé stránky a také vnější příležitosti a hrozby.

Co se týče posledního dílčího cíle, který se zaměřuje na aktuální nedostatky organizační struktury, tak byly celkem identifikovány 3 problémy, z čehož se jeden týkal procesní struktury podniku. První problém se věnoval absenci oddělení lidských zdrojů, které by intenzivně vyhledávalo vhodné kandidáty na volné pracovní pozice. Tento nedostatek je v aktuálním období růstu celkem zásadní a měl by být eliminován co nejdříve. Byly evaluovány dvě varianty a to nábor nového interního zaměstnance nebo využití služeb personálních agentur. Na základě analýzy nákladů bylo zjištěno, že agenturní zaměstnávání je pro společnost výhodnější dokud agenturně nezaměstnává více než 6 zaměstnanců. Ačkoliv se interní zaměstnávání zdá být ekonomicky nevýhodné, na základě uvedených nevýhod agenturního zaměstnávání jsem podniku doporučil, se spíše přiklonit k internímu zaměstnávání. Další z identifikovaných problémů bylo zjištění duplikátních činností v procesu schválení rezervací, kdy brněnské rezervace byly schvalovány přímo v pražské kanceláři bez ohledu na vytížení brněnské pobočky, což mělo za následek pozdější zamítnutí rezervací, které byly původně potvrzeny a schváleny. Dále bylo zjištěno, že oddělení facility a IT nemá žádného odpovědného vedoucího, ale pouze dva sobě si rovné pracovníky, což zbytečně způsobuje vyšší stupeň řízení pro jednatele a také vyšší stupeň centralizace než by bylo v tomto případě nutné.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [2] CIENCIALA, Jiří. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [3] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [4] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- [5] GIBSON, James L., John M. IVANCEVICH a James H. DONNELLY. Organizations: behavior, structure, processes. 6th ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1988. ISBN 02-560-5821-0.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] MINTZBERG, Henry, c1979. The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. ISBN 978-0138552701.
- [8] ROCCO CARZO, Jr. a author JOHN N. YANOUSAS, 1969. Effects of Flat and Tall Organization Structure. Administrative Science Quarterly [online]. 14(2), 178-191 [cit. 2018-07-30]. DOI: 10.2307/2391096. ISSN 00018392.
- [9] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [10] URBAN, Jan. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1105-4.
- [11] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

[12] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

[13] Interní materiály podniku

### **Internetové zdroje**

[14] Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika, 2017. In: Právní prostor [online]. 15.06.2017 [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

[15] Agenturní zaměstnávání, 2018. Profi Drivers s.r.o. [online]. [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <http://www.profidrivers.cz/personalni-sluzby/agenturni-zamestnavani.php>

[16] Business organisational structure [online], [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/organisational-structure-product>

[17] DR. RISHIPAL, 2014. Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures. European Journal of Business and Management. 2014(36), 56-65. ISSN 2222-2839.

[18] DUBEY, Anit a A. K. SINGHAL. Role of organisational structure in empolyee's empowerment. International Journal of Education and Management Studies[online]. 2016, vol. 6, no. 1, s. 110-115. ISSN 22315632.

[19] EL-KHALIL, Raed a Abdul-Nasser El-Kassar. Managing span of control efficiency and effectiveness: a case study. Benchmarking [online]. 2016, vol. 23, no. 7, s. 1717-1735. ISSN 14635771.

[20] HARVEY, Edward, 1968. Technology and the Structure of Organizations. American Sociological Review [online]. 33(2) [cit. 2018-11-30]. DOI: 10.2307/2092391. ISSN 00031224. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2092391?origin=crossref>

[21] Line Organization | Characteristics | Types | Advantages | Disadvantages [online], [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://accountlearning.com/line-organization-characteristics-types-advantages-disadvantages/>

- [22] Number of nights spent in the EU up in 2017 [online], 24. Ledna 2018 [cit. 2018-05-14].  
Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8609597/4-24012018-CP-EN.pdf/59bebc89-d5e5-4276-8402-028fab29d9a2>
- [23] Struktura mezd zaměstnanců - 2017, 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>
- [24] The Pros & Cons Of 7 Popular Organizational Structures, Hierarchy structure [online]. [cit. 2018-10-01]. Dostupné z: [www.hierarchystructure.com/pros-cons-popular-organizational-structures/](http://www.hierarchystructure.com/pros-cons-popular-organizational-structures/)
- [25] Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online], 2015. [cit. 2018-07-25]. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z:  
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/cs/renditions/pdf>
- [26] Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online], 2018. [cit. 2018-07-25]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozpětí řízení dle V. A. Graicunas .....	14
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody funkcionálních organizačních struktur .....	20
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody výrobních organizačních struktur .....	21
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody liniových organizačních struktur .....	23
Tabulka č. 8: Základní podnikové strategie .....	28
Tabulka č. 9: SWOT matice .....	29
Tabulka č. 10: Rozpětí řízení v podniku XYZ, s.r.o. ....	41
Tabulka č. 11: SWOT analýza .....	42

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura .....	16
Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura .....	17
Obrázek č. 3: 1. příklad procesní struktury .....	18
Obrázek č. 4: 2. příklad procesní struktury .....	19
Obrázek č. 5: Funkcionální organizační struktura .....	20
Obrázek č. 6: Výrobní organizační struktura .....	22
Obrázek č. 7: Liniová organizační struktura .....	23
Obrázek č. 8: Participace pravidel v mechanistické a organické organizační struktuře.....	26
Obrázek č. 9: Proces objednávky a poskytnutí služeb .....	38
Obrázek č. 10: Nynější organizační struktura podniku .....	40
Obrázek č. 11: Změna hlavního procesu objednávání služeb .....	49
Obrázek č. 12: Nová podoba organizační struktury .....	50

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Kalkulace nákladů na agenturní zaměstnávání a zaměstnance lidských zdrojů .....	46
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – seznam otázek z polostrukturovaného rozhovoru

## Příloha A - seznam otázek z polostrukturovaného rozhovoru

1. V jaké oblasti firma XYZ, s.r.o. podniká?
2. Kolik zaměstnáváte zaměstnanců?
3. Máte aktuálně nějaká volná místa? Pokud ano, o jaké pozice se jedná?
4. Jaká je nynější podoba organizační struktury?
5. Existuje formální podoba této struktury?
6. Myslíte si, že aktuální organizační struktura má nějaké nedostatky?
7. Které procesy v podniku byste hodnotil/a jako hlavní procesy?
8. Kteří zaměstnanci jsou zapojení do těchto procesů?
9. Jste si vědom/a nějakých nedostatků v interních procesech? Pokud ano, jakých?
10. Jaké jsou dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti? Kdo tyto cíle definuje?
11. Podnikáte pod cizí značkou na základě licence, co to pro společnost znamená?  
Existují nějaká omezení ve Vaší podnikatelské činnosti?
12. Jaké jsou, dle Vašeho názoru, silné a slabé stránky podniku XYZ, s.r.o.?
13. Které podniky ve svém okolí berete jako hlavní konkurenci?