

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

MUNI
ECON

OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ
STRUKTURY PODNIKU

Optimization of the organizational structure

Bakalářská práce

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

Autor:
Šárka Šenková

Brno, 2019



MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2018/2019

Studentka:	Šárka Šenková
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Optimalizace organizační struktury podniku
Název práce anglicky:	Optimalization of organization structure of the company
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl řešení: 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. Zhodnocení výsledků řešení po obsahové stránce. Zhodnocení výsledků řešení po metodické stránce.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 45 stran
Literatura:	KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. <i>Chování podniku v globalizujícím se prostředí</i> . 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xxvii, 422. ISBN 8071798479. BLAŽEK, Ladislav. <i>Management : organizování, rozhodování, ovlivňování</i> . 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 9788024744292. 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. URBAN, Jan. <i>Tvorba a rozvoj organizačních systémů</i> . Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 8072611054.
Vedoucí práce:	prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství
Datum zadání práce:	5. 2. 2018

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

V Brně dne: 11. 4. 2019

Jméno a příjmení autora: Šárka Šenková
Název diplomové práce: Optimalizace organizační struktury podniku
Název práce v angličtině: Optimization of the organizational structure
Katedra: podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Rok obhajoby: 2019

Anotace

Tato bakalářská práce se věnuje tématu optimalizace organizační struktury. V praktické části je proveden rozbor stávající organizační struktury podniku Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio a poté jsou zde vymezeny problémové oblasti a návrhy jejich řešení, čímž jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Předcházející teoretická část shrnuje základní poznatky z oblasti organizování a organizačních struktur. V závěru dochází ke shrnutí zjištěných poznatků z praktické části.

Annotation

This bachelor thesis focuses on the topic of optimization of the organizational structure. The practical part consists of an analysis of the current organizational structure of the firm Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio followed by problematic parts and suggestions of potential ways of solving them, which is the main goal of this bachelor thesis. The theoretical part sums up the main findings in the field of organizing and organizational structures. The conclusion includes answers to research questions.

Klíčová slova

Organizační struktura, organizování, management, optimalizace, organizace

Keywords

Organizational structure, organizing, management, optimization, organization

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Optimalizace organizační struktury podniku vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité literární zdroje a jiné odborné texty v souladu s předpisy Ekonomicko-správní fakulty.

V Brně dne 16. dubna 2019

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Ladislavu Blažkovi, CSc. za cenné rady a připomínky, které přispěly k úspěšnému vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	13
1 TEORETICKÁ ČÁST	15
1.1 ORGANIZACE A PODNIK	15
1.2 ORGANIZOVÁNÍ.....	16
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	17
1.3.1 <i>Tvorba organizační struktury</i>	17
1.3.2 <i>Parametry organizační struktury</i>	18
1.3.2.1 <i>Dělbá práce</i>	18
1.3.2.2 <i>Rozpětí řízení</i>	19
1.3.2.3 <i>Dělbá pravomoci (delegace)</i>	20
1.3.2.4 <i>Koordinace</i>	21
1.3.3 <i>Faktory ovlivňující organizační strukturu</i>	21
1.3.3.1 <i>Vnější prostředí podniku</i>	22
1.3.3.2 <i>Strategie podniku</i>	23
1.3.3.3 <i>Velikost podniku</i>	24
1.3.3.4 <i>Technologie</i>	24
1.3.3.5 <i>Transakční náklady</i>	25
1.4 PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	25
1.5 ÚTVAROVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	28
1.5.1 <i>Tradiční organizační struktury</i>	28
1.5.2 <i>Cílově-programové organizační struktury</i>	31
1.5.3 <i>Další typy organizačních struktur</i>	33
1.6 OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	34
1.6.1 <i>Příčiny nutnosti optimalizace organizační struktury</i>	34
1.6.2 <i>Postupy (metodika) optimalizace organizační struktury</i>	34
1.7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
2 PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
2.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	39
2.2 MILOSLAV KYJEVSKÝ – F.G.P. STUDIO.....	39
2.2.1 <i>Předmět činnosti</i>	39
2.2.2 <i>Základní ekonomické údaje o podniku</i>	40
2.2.3 <i>Strategie a cíle Miloslav Kyjevský - F.G.P studio</i>	41
2.3 SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	42
2.3.1 <i>Procesní organizační struktura Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio</i>	42
2.3.2 <i>Útvarová organizační struktura Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio</i>	44
2.4 OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	47
2.4.1 <i>Identifikace potenciálních problémových oblastí</i>	47
2.4.2 <i>Návrh řešení</i>	48
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Organizování je jednou z nejzákladnějších a nejdůležitějších disciplín managementu každého podniku. Výsledkem organizačního plánování je organizační struktura, která zajišťuje chod podniku tak, aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím pramenícím z nedostatečné nebo špatně zvolené organizace. Dnešní dynamické prostředí vyžaduje, aby každý podnik měl definovanou organizační strukturu, a byl tedy schopen lépe koordinovat své procesy a dosahovat cílů. Většina menších podniků nedisponuje formální podobou organizační struktury, ale to neznačí úplnou absenci organizovanosti.

V teoretické části mé bakalářské práce se budu zabývat rešerší literatury týkající se daného tématu. Nejprve bude definováno samotné organizování a podnik, kde se pokusím vymezit základní charakteristiky této problematiky. Poté je zde popsán proces tvorby organizační struktury a její parametry. Dále jsou zde uvedeny nejčastější faktory, které organizační strukturu ovlivňují a následně budou popsány dvě stránky organizačních struktur, a to stránka procesní a útvárová. Útvárové organizační struktury se dále dělí do dalších skupin. V poslední části teoretického úseku bude nastíněna problematika optimalizace organizační struktury, příklady situací, kdy je optimalizace potřebná a metodika jejího postupu.

Praktická část mé práce se opírá o poznatky získané v teoretické části a aplikuje je na konkrétní příklad podniku. Nejprve je v praktické části zařazeno představení podniku, jeho činnosti a ekonomického stavu. Pro přiblížení současné situace jsou zde popsány dlouhodobé cíle a současná strategie. Po představení provedu analýzu podniku Miloslav Kyjevský - F.G.P. studio podnikající v tiskařském odvětví. Jako první zanalyzuji jejich současnou procesní organizační strukturu a poté i útvárovou. Následně budou vymezeny problémové oblasti, které jsou vhodnými adepty pro optimalizaci a reorganizaci. Na závěr praktické části uvedu návrhy řešení těchto problémů. Pro získání informací k praktické části byly využity polostrukturované rozhovory s pracovníky podniku a zkoumání interních dokumentů, které mi byly k dispozici.

Cíl mé bakalářské práce je analýza současného stavu organizační struktury a zhodnocení její vhodnosti pro podnik s ohledem na jeho strategii a dlouhodobé cíle. Výzkumné otázky v této práci jsem si tedy stanovila takto:

1. Jak v současnosti vypadá útvárová i procesní organizační struktura zkoumaného podniku?
2. Jaké parametry a faktory nejvíce ovlivňují současnou podobu organizační struktury?
3. Jaké jsou nedostatky současné organizační struktury a jaké změny by v organizační struktuře měly proběhnout, aby byly tyto nedostatky odstraněny a struktura lépe podporovala firemní cíle a strategii?

V závěru bakalářské práce budou zodpovězeny výzkumné otázky, bude provedeno shrnutí poznatků z praktické části a zhodnocení celého výzkumu v konkrétním podniku, jak po věcné, tak po metodické stránce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Organizace a podnik

Organizace je organizovanou skupinou lidí, která je vytvořena buď spontánně nebo uměle. Organizace vznikají za účelem dosahování společných cílů nebo spojení vzniká díky společným zájmům. V mé bakalářské práci se budu zabývat uměle vytvořenými organizacemi, které jsou vytvořeny za účelem dosahování zisku a jsou nazývány zaměstnaneckými organizacemi. Členství v těchto organizacích je na základě pracovních vztahů a členem se jedinec stává podepsáním pracovní smlouvy. Organizace vykazující ekonomickou činnost můžeme nazývat podniky. (Blažek, 2014)

Podnik se vyznačuje dvěma charakteristikami, a to chováním, které je proměnlivé, a strukturou, která se v krátkém období nemění. Proporce mezi chováním a strukturou se nazývá **stupeň organizovanosti**. Nízký stupeň může zapříčinit přehlcení vedoucího pracovníka řešením stále se opakujících problémů, ale naopak vysoká organizovanost je velmi nákladná a časově náročná. Optimální stupeň organizovanosti je pro každý podnik jiný, ale obecně platí, že by mělo pravidlům podléhat to, co je v podniku stabilní nebo pravidelně se opakující. (Blažek et al., 2015) Podniky se mohou rozlišovat podle dalších různých kritérií, jako je velikost, odvětví, právní forma apod. a v současné době i míra využívání informačních technologií, které jsou velmi přínosné pro podnik a jejich použití ulehčuje práci nejednomu zaměstnanci. (Omrani, Zarei, 2017)

V rámci této práce je pro nás důležitá především skupina malých a středních podniků (SME). Tyto podniky se vyznačují počtem zaměstnanců do 250 a ročním obratem nebo bilanční sumou nepřekračující 50 milionů euro. V současné době tyto podniky představují největší část ekonomiky a jejich počet dále vzrůstá. Mezi jejich výhody patří především flexibilita, která napomáhá se lépe přizpůsobit zákaznickým potřebám a požadavkům. Dalšími výhodami vzniku SME podniků je vytváření nových pracovních míst, blízkost k zákazníkovi a zvyšování konkurenceschopnosti odvětví, ve kterých vznikají. Naopak nevýhody jsou jejich zranitelnost pramenící z malé finanční síly a absence odborných pozic ve vedení podniku. (Kislingerová, Nový, 2005)

1.2 Organizování

Organizování je jednou z nejdůležitějších aktivit, které vedení v podniku vykonává. Organizace je chápána jako určitý řád v procesech a v jejich vykonávání. (Dědina, 1996) Úkolem organizace je především vytvoření podmínek pro efektivní naplňování cílů a práci zaměstnanců. Jedním z cílů organizování je definování procesů v podniku, které vytvoří procesní strukturu a poté vytvoření pracovních míst a útvarové struktury. Výsledkem procesu organizace v podniku je tedy organizační struktura, která řídí výkonnost nejen zaměstnanců, ale i podniku jako celku. (Synek, 2015) Veškerá organizační rozhodnutí v podnicích jsou uvedena v organizačním řádu. (Dědina, 1996)

V podniku je také nutné se zamýšlet nad dělbou práce, různorodostí jednotlivých procesů a omezeností rozpětí řízení. Z tohoto důvodu je potřeba organizovat produkci, hodnotové a informační toky a také systém kontrol v daném podniku. Z organizačních rozhodnutí také vychází hierarchické stupně potažmo vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Z těchto vztahů také vychází komunikační toky v podniku. Pokud by k organizaci nedocházelo na dostatečné úrovni, mohlo by docházet k neefektivnosti činností a potažmo úpadku podniku. (Synek, 2015)

Organizaci v podnicích vykonává vlastník podniku nebo osoba jím pověřená. Pokud podnikatel přenáší tuto pravomoc na nižší stupně řízení, odděluje tímto tzv. vlastnictví od řízení. Problémem v těchto situacích je často nestejně smýšlení manažerů a vlastníků firem. (Synek, 2015) Dalším stupněm delegace pravomoci může být outsourcing mimo podnik. K tomuto kroku se přistupuje zpravidla tehdy, kdy daný podnik není schopný určité aktivity naplňovat efektivně nebo by na ně vynakládal příliš velké náklady a je efektivnější tuto problematiku přenechat specializované organizaci. V tomto ohledu je třeba brát v potaz i náklady příležitosti. (Blažek, 2014)

Jiný přístup k organizování uvádí ve své publikaci Dědina, který rozlišuje čtyři organizační komponenty, a to lidi, práci, informace a technologie. Tyto čtyři skupiny dohromady tvoří samotnou organizaci a zajišťují hladký chod procesů. K efektivnímu fungování jim napomáhají především tři základní systémy: systém produkce, systém hodnotových toků a systém informačních toků. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Organizování můžeme rozdělit na teoretické disciplíny a aplikační disciplíny. Teoretické disciplíny organizování jsou organizační chování a organizační teorie. Organizační chování je především spojeno s chováním lidí v organizaci, jejich motivací a dalších rysů, naopak organizační teorie se zabývá obecnými rysy organizace a jejich kvalifikací. Naopak disciplíny aplikované zahrnují podnikovou personalistiku, organizační architekturu a systémy podnikového řízení. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.3 Organizační struktury

Jak uvádí Synek, organizační strukturou je vytvářen prostor pro realizaci strategie podniku. Organizační struktura je souborem řídicích prvků, čímž slouží k dosahování cílů organizace. (Dědina, 1996) Vhodně zvolená organizační struktura podmiňuje výkonnost podniku a šetří náklady na každodenní organizaci činností. Organizační struktura, pokud je formální, je zpravidla zakotvena v organizačním řádu podniku.

1.3.1 Tvorba organizační struktury

Výsledkem organizování v podniku je organizační struktura ať už formální či neformální. Tato tvorba je spojena s požadavky označovanými jako OSCAR. Pod touto zkratkou se skrývá vymezení cílů, specializace (dělba práce), koordinace (sladění činností) a vymezení pravomocí a odpovědnosti. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Prvním krokem k vytvoření organizačního řádu podniku je vymezení pracovních procesů, které jsou nutné k vykonávání výdělečné činnosti a dosažení vytyčených cílů. Tyto procesy se rozdělují do menších celků tak, aby bylo možné je vykonávat jednou osobou.

Z tohoto plyne, že v zásadě rozlišujeme dvě stránky organizační struktury, a to procesní a útvarovou. Procesní struktura zobrazuje zmíněné činnosti podniku, které jsou zapotřebí pro efektivní vykonávání výdělečné činnosti a z tohoto důvodu je nutné se jí zabývat jako první. Oproti tomu útvarová struktura již tyto procesy sdružuje do pracovních pozic. V tomto procesu jsou postupně vyznačeny i vztahy mezi jednotlivými celky na základě dělby pravomocí. (Synek, 2015)

Tvorba organizační struktury může být prováděna tzv. shora dolů, kdy se nejdříve vedení přiřadí hlavní oblasti, které jim budou podřízené a do těchto oblastí se přiřazují jednotlivá pracovní místa. Naopak se k této akci dá

přístupovat tzv. zdola nahoru a jednotlivé pracovní procesy nejdříve sdružovat do menších celků a poté do oblastí, které se až nakonec podřídí vedení. (Urban, 2004)

Výše popsané skutečnosti se týkají formálních struktur v organizacích. V těchto organizačních strukturách můžeme stanovit míru formalizace, která značí, do jaké míry podrobnosti je zachycena organizační struktura v interních předpisech podniku. Záleží na zaměření organizace a její firemní kultuře, co je pro ni nejvhodnější, ale podle nedávných zjištění přílišná formalizace pracovníky demotivuje, k čemuž nepřispívá ani fakt, že veškeré pravomoci jsou mnohdy v rukou manažerů. (Kumar, Vangala, 2018) Pokud je zaměstnancům předáno více pravomocí, mají větší motivaci se podílet na chodu organizace a třeba i vymýšlet nové postupy práce a podobně. (Rhee et al., 2017) Vysoká míra formalizace znamená například přesné postupy na každý proces, což nemusí být v každém podniku to pravé. (Donnelly, 1997)

V podnicích se vedle formálních organizačních struktur vyskytují i neformální, které vznikají spontánně na základě vztahů v kolektivu. (Vodáček, Vodáčková, 2006) V menších podnicích se mohou vyskytovat pouze tyto struktury, protože nevzniká potřeba tvorby oficiální formální struktury. Podle výzkumu provedeného v Indii zejména malé podniky v současnosti často nemají pevně danou organizační strukturu, ale používají spíše flexibilní, protože to více koresponduje s dnešním dynamickým prostředím, které vyžaduje každodenní inovace a přizpůsobení se. (Oshita, Borges, Pavao, 2016)

1.3.2 Parametry organizační struktury

Základními prvky organizační struktury jsou dělba práce, rozpětí řízení, koordinace a dělba pravomocí. Tyto parametry, spolu s faktory na ně působícími, dohromady definují danou organizační strukturu.

1.3.2.1 Dělba práce

Dělba práce v podniku je určována manažery, kteří rozhodují o tom, kdo bude vykonávat jakou činnost a jaký objem práce mu bude svěřen. Pokud je specializace na vysoké úrovni, je dělba práce v organizaci realizována tak, že každý má jeden nebo několik úkolů podobného zaměření. Naopak pokud je dělba práce na nižší úrovni specializace, pracovníci vykonávají mnoho různorodých činností. Tento nízký stupeň je například vidět často u vedení podniku, které vykonává mnoho činností, jež by vedly ke snížení efektivity,

pokud by byly rozděleny mezi více lidí. Vysoká specializace vede k lepší kontrole činností a pro zaměstnance je snazší zaučení, protože vykonávají často pouze jednu konkrétní činnost. (Dědina, 1996)

Výsledkem dělby práce jsou především změny pracovního tempa, opakovanosti procesů, kvalifikačních požadavků na pracovníky a s tím spojený požadavek na soustředěnost při práci. Pokud dochází k vysoké specializaci v podniku, můžeme pozorovat vysokou opakovanost práce, nízké požadavky na kvalifikaci a soustředěnost apod. (Donnelly, 1997) Dělbá práce utváří útvarovou strukturu z předem vytvořené procesní struktury podniku. Jedná se o utváření celků z procesů, čímž vznikají pracovní místa. Tvorba útvarové struktury je možná pomocí dvou principů, které se mohou navzájem prolínat a lišit se mezi jednotlivými odděleními. Princip funkční specializace tvoří strukturu pomocí podobnosti činností a nebere ohled na charakter činnosti, který se nemusí vztahovat k jednomu druhu výrobku. Pokud se manažeři rozhodnou sdružovat činnosti na základě charakteru tak, aby byly všechny činnosti týkající se jednoho nebo skupiny výrobků nebo služeb byly v jednom celku, jedná se o princip předmětné specializace, kdy se procesy sdružují podle vzájemné podobnosti. V praxi se téměř vždy jedná o kombinaci těchto zmíněných principů. (Blažek, 2014)

1.3.2.2 Rozpětí řízení

Rozpětím řízení rozumíme počet lidí přímo podřízených jednomu nadřízenému. Stupeň řízení udává počet úrovní organizační struktury. Pokud je těchto stupňů více a hodnota rozpětí řízení je nižší, hovoříme o vysoké organizační struktuře a pokud je naopak hodnota rozpětí řízení vyšší, jedná se o nízkou strukturu. Hodnota rozpětí řízení není stabilní a může se v rámci podniku lišit mezi odděleními i mezi stupni řízení.

Vysoká struktura má poměrně složitější komunikační toky než struktura nízká. Při přenášení informací může docházet ke zkreslení a zpoždění informací. V nízké struktuře je na řízení zapotřebí méně nákladů než ve vysoké struktuře a také je díky méně vedoucím pružnější. Obecně se dá tvrdit, že vysoká organizační struktura je méně efektivní než nízká, a to kvůli nákladnosti a složitosti řízení.

Řídící pracovníci musí mít určité znalosti a vlastnosti, aby byli vhodnými kandidáty na tuto pozici. Tradiční pohled udává, že manažer není schopen efektivně uřídit více než šest podřízených, ale v současnosti není dáno žádné

maximum především z důvodu stále se zdokonalujících technologií a dovedností manažera. (Robbins, 2009) Maximální počet podřízených, které je daný vedoucí schopen řídit, se různí a závisí na mnoha faktorech. Nejdůležitějšími z těchto faktorů je výkonnost daného řídicího pracovníka, množství času vyhrazeného na řízení podřízených vzhledem k celkové pracovní době a kvalita vztahů v podniku. Rozpětí řízení neovlivňují pouze řídicí pracovníci, ale také samotní podřízení. Určení počtu podřízených ovlivňuje především jejich motivovanost a výkonnost, míra samostatnosti a v neposlední řadě opakovatelnost jejich práce. Pokud se jedná o velmi nestabilní výrobu, která se často mění a přizpůsobuje trhu, není možné mít velké rozpětí řízení v rámci celého podniku. (Blažek, 2014)

1.3.2.3 Dělbá pravomoci (delegace)

Dělbá pravomoci je základem pro sestavování útvarových organizačních struktur. V jednoradových strukturách se jednoznačně uplatňuje princip jednoho odpovědného vedoucího, ale pokud se v organizační struktuře objevuje linií více, může docházet k narušování tohoto principu. (Blažek, 2014) Prvním krokem k úspěšné delegaci pravomocí je vymezení kompetencí a odpovědnosti všech útvarů v podniku. K takto stanoveným pravomocem management podniku přiřadí úkoly a jejich očekávané výsledky. Rozhodnutí s sebou vždy nese i odpovědnost za něj. Mezi hlavní přínosy delegace pravomocí patří ulehčení práce nadřízeným, rozhodnutí jsou realizována tam, kam přísluší svojí působností a v neposlední řadě se podřízení pracovníci cítí více motivováni, pokud jsou jim svěřeny důležité rozhodovací kompetence. Naopak negativní aspekty delegování zahrnují především zvýšené nároky na koordinaci, nestejný přístup k podobným procesům a potřeba zvyšování kvalifikace pracovníků a často i jejich počet. (Veber, 2000)

Pokud hovoříme o delegaci pravomocí, setkáváme se často s pojmy centralizace a decentralizace, které jsou bezpochyby jedním z determinujících faktorů této delegace. Tato míra udává informaci o tom, na jaké úrovni se v organizaci vytváří rozhodnutí o pracovních úkonech. Dělbá kompetencí je dynamický proces, a tak musíme brát v potaz, že zmíněná míra nemá žádnou stálou hodnotu. (Dědina, Malý, 2005)

Tradiční přístup k centralizaci (resp. decentralizaci) organizací je takový, že rozhodovací pravomoc je silně centralizována do nejvyšších úrovní podniku, protože se předpokládá, že výkonní pracovníci nemají zájem ani kvalifikaci se

podílet na rozhodování. Naopak v posledních letech se objevuje opačný přístup, který se snaží přesouvat co nejvíce rozhodovací odpovědnosti na nižší úroveň. Organizace jsou často příliš rozsáhlé, aby mohly být řízeny několika vedoucími pracovníky, proto je určitá decentralizace nutností. Míra centralizace se v organizaci může lišit mezi jednotlivými útvary. (Urban, 2004)

1.3.2.4 Koordinace

V organizaci jsou sice procesy různě specializované, ale přesto spolu musí v určité míře spolupracovat. Mezi základní prvky organizace patří koordinace procesů, která pomáhá sladit a spojit specializované procesy. Pokud je koordinace nedostatečná nebo žádná, může docházet k extrémním situacím, kdy jednotlivá specializovaná oddělení pracují naprosto odděleně a neexistují žádné komunikační toky mezi nimi.

Rozlišujeme vertikální a horizontální koordinaci. Vertikální koordinace znamená využití hierarchie v podniku. Nadřízený má za úkol koordinovat všechny své přímé podřízené. Pokud je na některé procesy vertikální koordinace nedostatečná, dochází k aplikaci horizontální koordinace mezi zaměstnanci na stejné úrovni.

Koordinace je v organizaci nutná především, je-li organizace vysoce diferenciována. V menších homogenních podnicích se využívá často jen neformální koordinace založená na spontánní komunikaci mezi zaměstnanci. Velké společnosti se neobejdou bez formální koordinace zakotvené v organizačním řádu, který obsahuje vztahy mezi pracovníky a vymezuje komunikační mechanismy. Rozsah, ve kterém spolu spolupracují jednotlivá oddělení, je označován jako míra integrace. (Urban, 2004)

1.3.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Při tvorbě organizační struktury musí pověření manažeři vzít do úvahy několik hlavních faktorů, které tuto volbu ovlivňují. Organizační strukturu ovlivňují především svým působením na jednotlivé parametry zmíněné výše. Tyto faktory jsou především strategie podniku, jeho velikost a prostředí, konkurence a podnikem používané technologie. Vzhledem ke komplexnosti těchto faktorů je zapotřebí dostatečné kvalifikace vedoucího pracovníka pro řádné sestavení organizačního řádu.

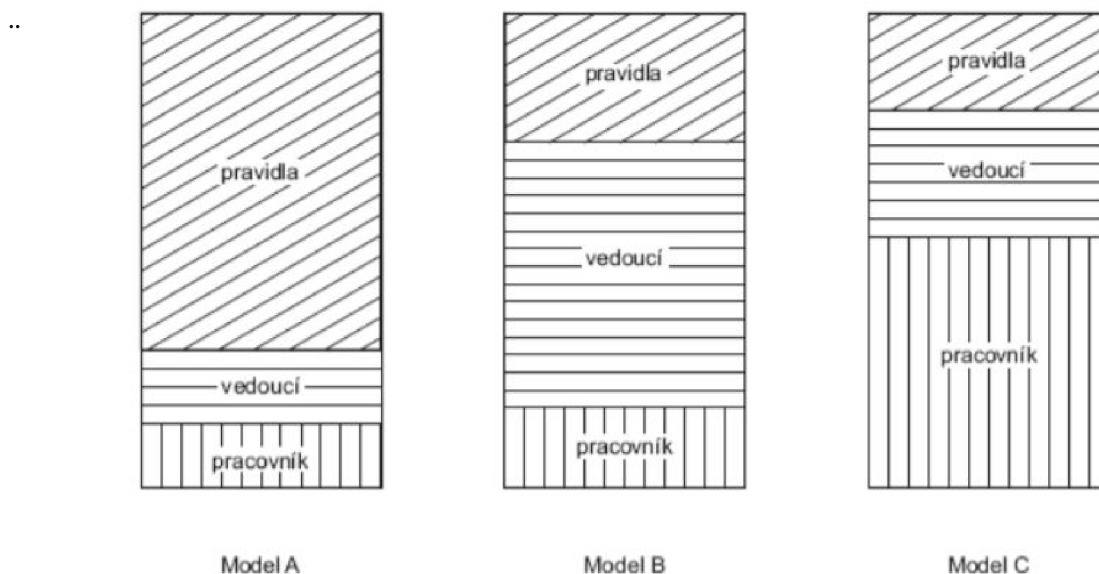
1.3.3.1 Vnější prostředí podniku

Prostředí podniku ovlivňuje především dělbu práce a její koordinaci v daném podniku a z toho důvodu můžeme zpravidla rozlišovat organizační systémy na mechanický a organický. Toto rozdělení souvisí také s formalizací a stupněm organizovanosti organizační struktury daného podniku. V mechanickém systému je organizační řád a pořádek nejdůležitějším prvkem. Dělbba práce je zpravidla přesně určena vrcholovým managementem a není zde příliš místa pro vlastní iniciativu. Mechanický systém je vhodný pro podniky se stabilním prostředím, kde se činnosti příliš neodlišují a je možno je obecně určit. Aspekt prostředí podniku velmi ovlivňuje také faktor technologií.

Naopak v organickém prostředí leží rozhodovací pravomoc zejména na zaměstnancích, kteří si sami rozdělují práci mezi sebou. Zejména z tohoto důvodu se organický systém vyskytuje především v podnicích s nestálým prostředím.

Z tohoto rozdělení vyplývá, že organizace se může lišit v míře integrace a diferenciaci. Míra integrace udává stupeň spolupráce mezi odděleními v organizaci a míra diferenciaci označuje rozsah rozdělení do menších celků v rámci organizace jinak řečeno, kolik odlišných oddělení je potřeba, aby organizace pracovala efektivně. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Obrázek 1: Poměr pravidel v mechanistické a organické struktuře



Zdroj: BLAŽEK, L.: *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014

1.3.3.2 Strategie podniku

Strategické řízení podniku je úzce spojeno s organizační strukturou. Některé jejich prvky se navzájem ovlivňují a jiné se mohou i překrývat. (Neis, Pereira, Maccari, 2016) Volba strategie je na svobodném rozhodnutí podniku a vychází především z charakteristiky a požadavků odvětví, ve kterém organizace působí a současném postavení podniku. Podle Kislingerové a Nového (2005) je strategie souborem činností alokujících zdroje tak, aby organizace dosahovala lepšího postavení na trhu a především svých cílů. Jak píše Lukášová ve své publikaci Organizační kultura zvolení strategie je nekončící proces, protože tržní prostředí se neustále vyvíjí.

Nejčastějším rozdělením strategií jsou tzv. generické strategie, mezi které patří strategie prvenství v nákladech, strategie odlišení a strategie zaměření. Strategie prvenství v nákladech je spojena s úsporami z rozsahu a organizace, která tuto strategii využívá, se zaměřuje na velké objemy produkce, snižování nákladů a cílí na velké zákaznické segmenty. V organizační struktuře takto zaměřeného podniku by měl být využit princip funkční specializace. Tato strategie není vhodná pro rychle se měnící prostředí, ale spíše pro stabilní podmínky.

V případě, kdy podnik vyrábí unikátní výrobky, které naplňují specifické potřeby, jedná se o strategii odlišení. Tato strategie umožňuje také užití vyšší ceny za produkt, z důvodu jeho specifičnosti a nenahraditelnosti. Hlavním požadavkem na úspěch této strategie je důkladný průzkum trhu, který zajistí poptávku po unikátním výrobku. Podstatným prvkem takového podniku je pružnost a přizpůsobivost organizační struktury.

Strategie zaměření má pouze jediné specifikum, které ji odlišuje od prvních dvou zmíněných strategií a tím je zaměření se na úzký tržní segment. (Blažek, 2014)

Jiné pojetí strategií podniku poskytuje Dědina (2005). Podnikové strategie rozděluje na typ obránce, výzkumník, analyzátor a zpátečník. Obránce se zaměřuje na osvědčené technologie a výrobní procesy bez rozsáhlých riskantních inovací. Sází na dobrý vztah se zákazníkem a drží se většinou ve stabilním prostředí. Inovace probíhá pouze na úrovni výrobních procesů. Opakem k této strategii je tzv. výzkumník neboli inovátor, který vyhledává nové možnosti trhu a rozsáhlé inovace, které nutí konkurenci reagovat stejně rychle. Inovátorská strategie se nejčastěji vyskytuje v dynamickém tržním prostředí. Kombinací je strategie analyzátor, která podniká v různých

odvětvích vzájemně se lišící strategií. Podniky nacházející se v nejistých situacích se často uchylují k strategii zpátečníka, kdy podnik není schopen reagovat na okolní změny. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Specifickou částí celkové podnikové strategie je konkurenční strategie, která také ovlivňuje v určité míře podobu organizační struktury. Management podniku musí brát v potaz nejen domácí konkurenty, ale i podniky působící v zahraničí. Podnikatelské prostředí se vyvíjí v současnosti rychleji než kdykoliv jindy. Zahraniční trhy ovlivňují výrobní kulturu, přináší nové technologie a je potřeba tyto trhy sledovat a reagovat na jejich vývoj. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.3.3.3 Velikost podniku

Velikost organizace se do organizačního řádu promítá v menší míře, ale neměli bychom ji opomíjet. Čím je organizace větší, tím přesněji musí být vymezeny organizační záležitosti. S velikostí podniku také souvisí dělba pravomoci a vyšší koordinace, které se stávají nutností se zvětšováním podniku. Delegation podobně jako koordinace a kontrola jsou nutné v případě, kdy majitel již nezvládá řídit všechny pracovníky a procesy a provádět příslušné kontroly. Řešením bývá decentralizace řídicích pravomocí, které doposud byly pouze v kompetenci majitele. (Dědina, 1996)

Způsobů, jak určit velikost organizace existuje mnoho, ale nejzákladnější způsob využívá prostý počet zaměstnanců, podle kterého zařadí organizaci do kategorie. Některé organizace ale mohou být kvůli svým specifickým naprosto mimo jakoukoliv kategorii. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.3.3.4 Technologie

Technologie působí na organizační systém podniku společně s prostředím, ve kterém se nachází, a jeho velikostí. (Dědina, Cejthamr, 2010) Specifikem technologií je jejich krátkodobost a velký sklon k rychlému zastarání. Každé odvětví má své technologie a jinak je využívá. Obecně se technologie označuje jako proces přeměny vstupů na výstupy organizace. Nejen podniky, které vyrábí hmotné statky používají technologie, v oblasti služeb jsou technologie také potřeba. Tento pojem neobsahuje pouze mechanismy a postup práce, ale také znalosti a informace. Některé typy technologií například vyžadují kontinuální fungování, a je tedy vhodné zde užít princip předmětné

specializace. Pokud je naopak pro určitou technologii vyžadována hromadnost zařazuje se funkční princip. (Blažek, 2014)

Je možné vymezit tři základní typy technologií – technologie kusové a malosériové výroby, technologie sériové a hromadné výroby a technologie kontinuální výroby. Velkosériová výroba nemá velké požadavky na specializaci pracovníků, ale potřebuje jich velké množství, z čehož plyne potřeba větší organizovanosti procesů, z důvodu větší dělby práce a nutnosti kontrol. Naopak v malosériových výroбах, kde se často uplatňuje organický systém, je možnost využití méně pravidel, větší míry decentralizace a vyšší specializaci pracovníků. Z tohoto vyplývá, že technologický aspekt ovlivňuje především nejnižší úroveň organizační struktury podniku. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.3.3.5 Transakční náklady

Výše transakčních nákladů je faktor, který pomáhá podniku rozhodnout, jestli určité činnosti bude vykonávat vlastními silami nebo využije služeb trhu. Transakční náklady tedy ovlivňují skutečnost, jestli bude daná činnost zařazena do procesní organizační struktury daného podniku nebo ne. Rozhodnutí o tomto kroku vyžaduje vyčíslení jak nákladů vlastní realizace činnosti, tak i nákladů delegace procesu jiném podniku. Specifickou výrobu a procesy s ní spojené si podnik realizuje většinou sám, ale pokud jsou potřeba opakované, standardizované činnosti, je vhodné využít nabídky na trhu a šetřit vlastní prostředky a kapacitu na specifictější požadavky výroby. Tento proces se nazývá outsourcing. (Veber, 2000)

1.4 Procesní organizační struktura

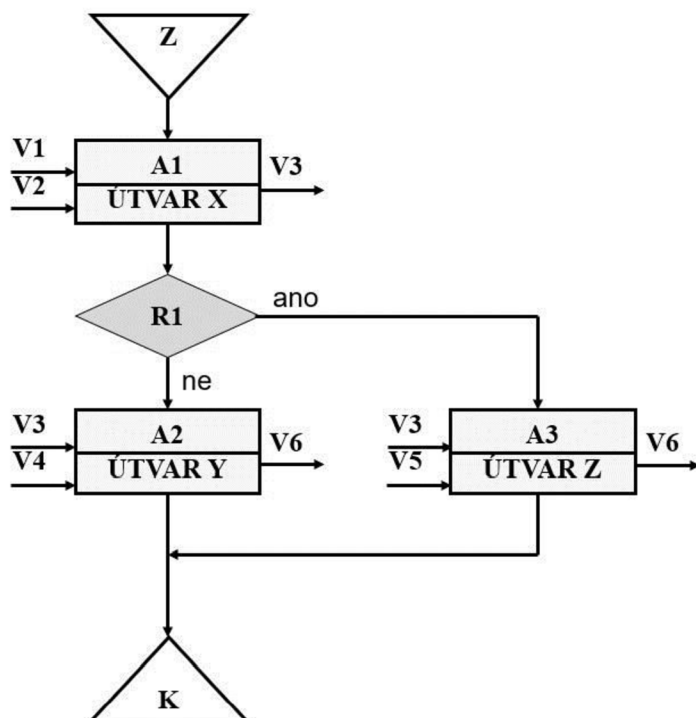
Vymezení procesů v organizaci je primárním aktem organizování. Důležitost procesní struktury nemusí být na první pohled tak zřejmá, ale čím složitější a komplexnější podnik je, tím je analýza procesů potřebnější. Již v malém podniku je potřeba provádět množství různých odlišných činností, které mají často společný pouze zájem o dosažení vytyčených cílů. Dědina ve své publikaci Management a moderní organizování firmy (2007) definuje proces jako ucelenou aktivitu, na které se může podílet i více lidí, musí být definována od začátku do konce a musí být zjištěny i náklady potřebné na realizaci daného procesu.

Analyzovat procesy je mnohem důležitější než útvary, ale také složitější kvůli jejich počtu, rozdílnosti a obtížnému vymezení. Avšak z činností se teprve vytváří podnikové útvary, tedy nejdříve musíme vymežit veškeré procesy, abychom byli schopni tvořit útvarovou strukturu.

Nejprve si musí vedení podniku určit do jaké míry bude procesy dělit na menší celky a jak detailně se bude na činnosti podniku dívat. Nejobsáhlejší procesy se často dělí na menší dílčí části. Tento proces se nazývá určení přiměřené rozlišovací úrovně a míry obecnosti. Při určování jednotlivých procesů musíme brát v potaz všechny možné situace, ve kterých se daný podnik může ocitnout. Výsledkem této analýzy je procesní struktura nejčastěji v podobě grafu, kde je zobrazeno, jaké činnosti v podniku existují, jaké mají mezi sebou vazby a jak přeměňují vstupy na výstupy. (Blažek, 2014) Příklad tohoto grafu je vložen níže.

Dělení procesů se řídí zpravidla rozdělením podle podnikových funkcí, které rozlišujeme primární a podpůrné. Podnikové funkce jsou výrobní, odbytová, zásobovací, technická, personální, ekonomická a správní. Všechny tyto funkce a procesy v nich obsažené musí podporovat hlavní podnikový cíl.

Obrázek 2: Procesní organizační struktura



Zdroj: BLAŽEK, L.: Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2014

Výrobní funkce bývá uvažována ve svém nejširším pojetí jako veškeré procesy v podniku, kdy dochází ke kombinaci výrobních faktorů a jejich spotřebě. Lepším uchopením je tvorba výkonů v organizaci, a to hmotné statky nebo služby, podle charakteru podniku. Výrobní funkce v sobě zahrnuje nejdůležitější procesy v organizaci a jedním z jejích úkolů je vytvořit takový produkt, který je na trhu poptávaný. Výrobní funkce však není pouze samotná výroba produktu, ale i plánování výrobního programu, příprava výroby nebo například plánování zdrojů. Neméně důležitou součástí výrobní funkce jsou inovace nejen produktů, ale i technologií.

Na výrobní funkci navazuje odbytová, která má za úkol zhodnotit výstupy jejich prodejem zákazníkům. Nejčastějšími úkoly pro odbyt je maximalizace zisku, rozšíření okupovaných trhů nebo jejich výzkum. Odbytová funkce se silně orientuje na uspokojení potřeb zákazníků. Procesy se přizpůsobují trhu, který je obsluhován, a jeho požadavkům.

Ekonomická funkce zajišťuje fungování podniku hlavně po finanční stránce, ale například se stará i o zvyšování hodnoty podniku jako celku. Do ekonomické funkce patří procesy týkající se účetnictví, finančního plánování, péče o finanční vztahy a kontroly.

Zabezpečením nákupu zásob a energií se zabývá zásobovací funkce. Tato funkce zahrnuje nejen proces samotného nákupu, ale i skladování nakoupeného zboží, dopravu a výdej do spotřeby. Mezi další procesy odehrávající se v rámci zásobování patří i výběr odpovídajících dodavatelů a uzavírání kontraktů.

Lidské zdroje jsou čím dál více významné pro fungování organizací, a nejen jejich řízením se zabývá personální funkce. Cílem personální funkce je zajištění jak kvalitativní, tak kvantitativní stránky zaměstnanců. Pomyslně na stejné úrovni je funkce technická, která se stará o provozuschopnost technického zázemí podniku a jeho obnovu. V menších podnicích je tato funkce úzce propojena s procesy výrobní funkce.

Poslední rozlišovanou podnikovou funkcí je funkce správní, která zaštiťuje veškeré procesy probíhající v podniku. Patří sem veškeré řídicí a administrativní procesy. (Blažek et al., 2015)

1.5 Útvarová organizační struktura

Z primární analýzy procesů se dostáváme na sekundární útvarovou strukturu, která obsahuje procesy shlukované do jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Útvarovou strukturu nemůžeme vytvářet bez již vytvořené procesní. Útvarová struktura se vytváří sdružováním jednotlivých procesů do prvků, které představují pracovní místa a poté seskupením těchto prvků do útvarů.

Všechny níže popsané typy struktur splňují definici útvarové struktury. Většinovými společnými rysy je princip jednoho odpovědného vedoucího, dělby práce, koordinace a princip hierarchie. V každé struktuře je nějaké rozpětí řízení vedoucího pracovníka, což se liší případ od případu podle nároků daného podniku. V každé struktuře také musí být vyznačeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti nejen mezi útvary, ale i samotnými pracovními místy. (Blažek, 2014)

V současné době je nespočet typů útvarových organizačních struktur, které díky evoluci vznikly kombinací původních základních typů. Stále je ale vidět vliv ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Charakteristika organizačních struktur spočívá především v rozsahu dělby pravomocí a způsobu sdružování činností v konkrétním podniku. Při zkoumání organizační struktury se zaměřujeme především na míru centralizace, trvalost, počet hierarchických úrovní a rozpětí řízení. (Dědina, Cejthamr, 2010)

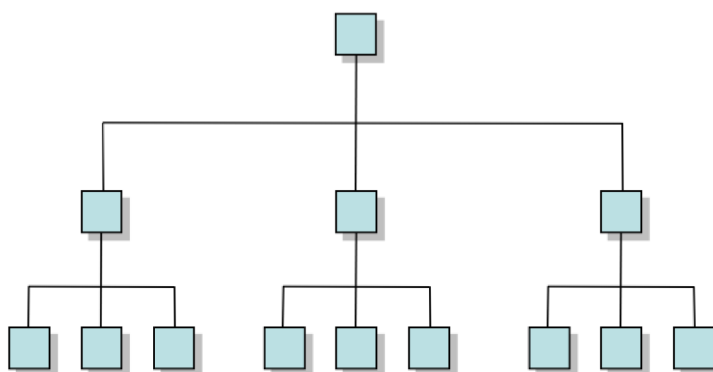
Útvarové organizační struktury se nejčastěji dělí podle způsobu dělby pravomocí na tradiční a cílově-programové.

1.5.1 Tradiční organizační struktury

Nejzákladnější organizační strukturou je **liniová struktura**, ze které se vyvíjí všechny ostatní struktury. Zpočátku se liniová struktura vyznačovala jedním řídicím stupněm, který ale postupně přestával stačit a vznikaly další řídicí úrovně. Zvyšující se počet hierarchických úrovní s sebou přinášel i problémy týkající se nároků na odbornost vedoucích pracovníků a na jejich výkony. V této struktuře se uplatňuje princip jednoho přímého nadřízeného. Liniovou strukturu můžeme aplikovat v současné době zejména na malý podnik do padesáti zaměstnanců. Při větším počtu zaměstnanců tato struktura přestává zvládat koordinaci lidí a procesů. (Dědina, Cejthamr, 2010) Mezi výhody liniové struktury můžeme zařadit především jednoduchost, flexibilitu a ekonomickou výhodnost, naopak nevýhodou je již zmíněná nedostatečná koordinace při použití ve větších podnicích, nejednoznačné komunikační toky

a také velké požadavky na vedoucí pracovníky. (Line organisation, online) Při přenosu informací platí, že čím více linií je v organizační struktuře, tím je větší pravděpodobnost, že se informace zkreslí nebo zastará, než se dostane k cíli. (Wyganovska, 2018)

Obrázek 3: Liniová organizační struktura

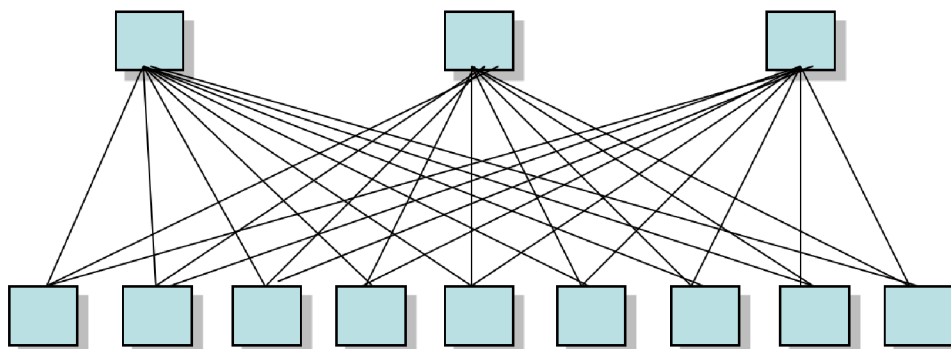


Zdroj: BLAŽEK, L.: *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014

Pokud podnik zjistí nedostatečnost liniové struktury, může ji řešit vytvořením tzv. štábů, které mohou ulehčit práci vedoucím pracovníkům, ale jedná se většinou pouze o dočasné řešení. Tímto procesem vzniká **liniově-štábní struktura**, která je příkladem kombinovaných struktur. Pokud podnik roste dále, je nutné přejít k složitější struktuře. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Více liniové struktury, také nazývané **funkcionální**, pomáhají řešit problémy se specializací a dělbou práce v liniové struktuře. V těchto strukturách se již neuplatňuje princip jednoho odpovědného vedoucího tak důsledně, ale spíše se objevuje více vedoucích pracovníků s určitou mírou specializace a tím se zlepšuje efektivita vykonávání složitých procesů. Ovšem ani funkcionální struktura není ideální a přináší problém s vymezením kompetencí a odpovědnosti. Pracovník často dostává příkazy od různých vedoucích, které si mohou odporovat a není jasné, která nařízení mají přednost. Příkladem těchto struktur je **štábní struktura**, kde jsou štáby rozdělené podle činností, které vykonávají. (Blažek, 2014)

Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura

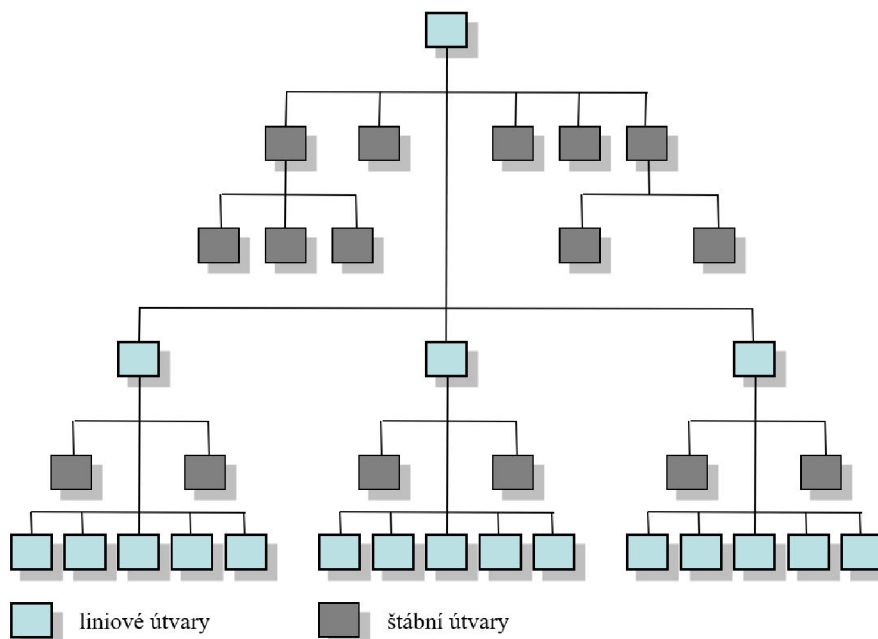


Zdroj: BLAŽEK, L: *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014

Ve velkém množství organizací se vyskytují dva typy činností, a to liniové a štábní. Liniové činnosti jsou především ty, které přispívají k zhodnocení podniku a naplnění jeho cílů. Tyto činnosti jsou řízeny liniovými vedoucími pracovníky. Naopak štábní činnosti jsou podřízeny štábním manažerům a zahrnují zpravidla procesy, které usnadňují práci liniovým pracovníkům. (Urban, 2004)

Štáby v organizaci pomáhají zabezpečovat kvalitu a zajišťují tedy takové činnosti, které by snižovaly efektivitu organizace, pokud by byly vykonávány vedoucími pracovníky. Štábní pracovníci jsou v naprosté většině případů odborníci na určitou oblast, tvoří potom například účetní štáb, kontrolní štáb nebo technickou podporu. Tyto štáby nazýváme odborné nebo specializované štáby. Zpravidla rozlišujeme i druhý typ štábu, a to osobní štáb, který tvoří asistenti a sekretářky, kteří pomáhají vedoucím s administrativou a podobnými činnostmi. Z tohoto plyne, že štábní struktura není samostatnou strukturou, ale vždy ji v praxi nacházíme v kombinaci s jiným typem organizační struktury. Nejčastěji se vyskytují právě výše zmíněné liniově-štábní struktury. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Obrázek 5: Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: BLAŽEK, L.: *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014

1.5.2 Cílově-programové organizační struktury

Speciální skupinou organizačních struktur jsou cílově-programové struktury, které využívají ve velké míře kooperaci mezi pracovníky a jejich největší výhodou je přizpůsobivost se změnám na trhu, ale i uvnitř organizace. Jinak mohou být označovány za pružné nebo dynamické. Vznikají jako odpověď na nedostatečnou pružnost ostatních struktur. Tyto struktury jsou velmi zaměřené na splnění konkrétních cílů. Zaměstnanci mezi sebou spolupracují a vyhodnotí nejlepší cestu k dosažení zadaného cíle. Základním předpokladem pro vznik této struktury je převažující souřadnost mezi pracovníky. (Dědina, Cejthamr, 2010)

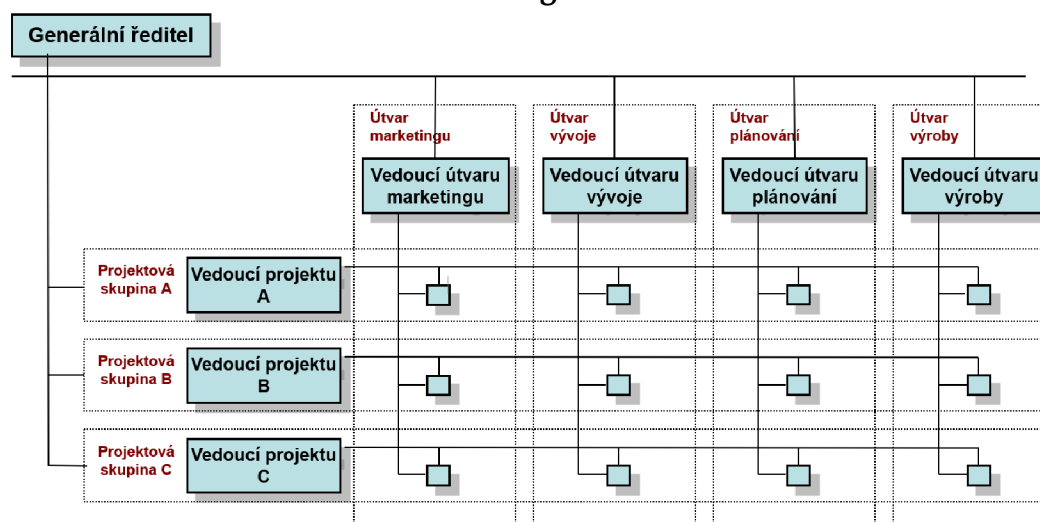
Jedna z modifikací cílově-programové struktury je **projektová struktura**. Kvůli stále větším požadavkům na týmovou spolupráci a vysokou specializaci se začaly v podnicích objevovat projektové týmy, které tvoří část organizační struktury celého podniku a přebírají celkovou zodpovědnost za daný projekt. Jejich životnost je často dočasná, ale může být i trvalá, pokud projekty mívají relativně podobný charakter. Rozlišujeme dva typy týmů, a to heterogenní a homogenní. V homogenním týmu pracují lidé se stejnou kvalifikací, ale v heterogenním najdeme různé profese, které jsou potřeba ke splnění projektu.

Mezi největší přínosy projektových struktur patří spontánní spolupráce mezi pracovníky a demokratický přístup v týmech. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Výše zmíněné řešení dynamicky se měnícího prostředí se týká především organizací, které se setkávají s projekty na denním pořádku. Pokud se jedná o podnik, který pracuje na projektech spíše sporadicky, využívá se pouze projektový koordinátor, který zajišťuje efektivní dosažení cílů projektu. V tomto případě není potřeba zasahovat do organizační struktury ve větší míře a narušovat tím chod organizace. (Blažek, 2014)

Kombinací cílově-programové struktury a liniové struktury je **maticová struktura**, která využívá přínosy obou typů a z důvodu nestálosti prostředí ji využívá velké procento mezinárodních podniků. (Lukinaté, Sondaité, 2017) V podniku se oddělují dva typy útvarů. Vyskytují se zde skupiny specialistů na obchod, výzkum, marketing apod., které mají trvalý charakter a tvoří jádro organizace, a týmy, které realizují úkoly a jsou tvořeny pouze dočasně. V této struktuře neexistují vztahy podřízenosti a nadřízenosti. (Dědina, Cejthamr, 2010) Zaměstnanci pracující v této struktuře jsou podle nedávného výzkumu více flexibilní a motivovaní k práci. (Lukinaté, Sondaité, 2017) Specializované kmenové útvary zajišťují zdroje a kapacitu na plnění úkolů a výkonní pracovníci poté odpovídají za kvalitní zpracování projektů. (Blažek, 2014) V maticové kultuře probíhají efektivnější procesy, protože je zde možnost sdílení dovedností a zkušeností mezi pracovníky a také lépe probíhá komunikace. Problémem často vyskytujícím se v maticových strukturách je zmatek v odpovědnostech a z toho plynoucí špatná koordinace. (Business organisational structure, online)

Obrázek 6: Maticová organizační struktura

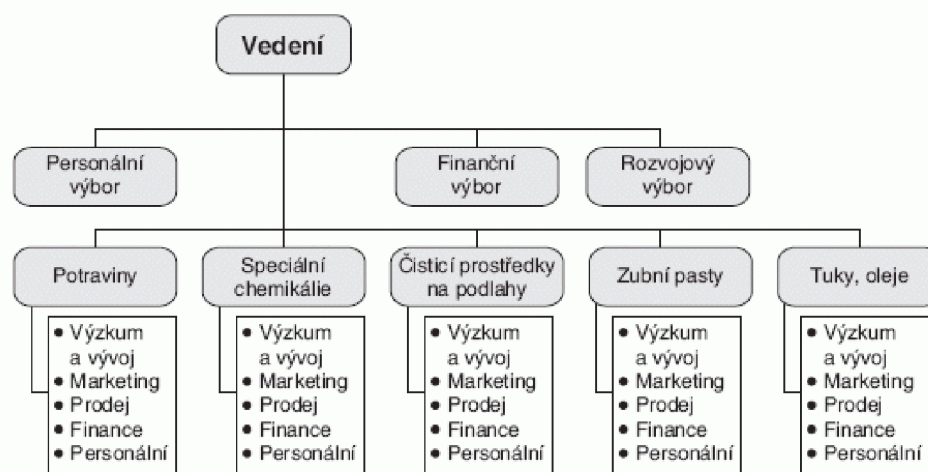


Zdroj: BLAŽEK, L.: *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2014

1.5.3 Další typy organizačních struktur

Diverzifikované velké společnosti často volí výrobkové uspořádání, kterým tvoří úseky založené na předmětné specializaci. Úseky v organizaci se dělí podle toho, za jaký výrobek odpovídají. Každý výrobek nebo skupina výrobků má své oddělení obchodu, výrobu nebo například marketing. Tato struktura je vhodná zejména pro podniky, které rychle rostou a je náročné koordinovat jeho procesy. V případě výrobkové organizační struktury jsou pracovníci více specializovaní na svou práci a také je snazší koordinovat takto rozdělený podnik. Díky diverzifikaci je možné lépe reagovat na změny trhu, naproti tomu je zde riziko problémů plynoucích z nejednotnosti podniku. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Obrázek 7: Výrobková organizační struktura



Zdroj: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování. 2010

Dalším typem organizační struktury je divizní, která je používána především v nadnárodních společnostech pro efektivnější řízení poboček v různých částech světa. Pokud organizaci již nestačí funkční struktura z důvodu velké rozdílnosti technologických procesů, rychlého růstu nebo například rychle se měnícího trhu, je potřeba organizační strukturu tomuto přizpůsobit. Divizní struktura pomáhá řešit problémy vzniklé těmito faktory. Organizace se formálně rozdělí na divize, které se dají lépe koordinovat než celý podnik najednou. Rozdělení se nejčastěji provádí podle výrobkových celků, územních celků nebo podle skupin zákazníků. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.6 Optimalizace organizační struktury

Každá organizace je neustále ve vývoji a také je vystavena vlivům okolí, které nemůže sama ovlivnit. Každá struktura má svá pro a proti a nedá se s jistotou určit jedna ideální organizační struktura. Optimální organizační struktura je taková, která efektivně sleduje cíle organizace s nejmenšími náklady, ale zároveň s nejlepšími výsledky. Takovou strukturu však každá organizace nemá nebo se její požadavky s časem mění, a proto je potřeba ji optimalizovat. Nejčastější cíle podniků jsou ziskovost, dobré jméno podniku, kvalita vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb a spokojenost nejen zákazníků, ale i zaměstnanců. Pokud zůstává organizace dlouho beze změny, může to pro ni znamenat značnou nevýhodu, která ji může limitovat ve vývoji. (Urban, 2004)

1.6.1 Příčiny nutnosti optimalizace organizační struktury

Nejprve je nutné definovat situace, kdy je nutné přistoupit k optimalizaci organizační struktury. Tyto situace jsou zpravidla ty, při kterých dochází k:

- rychlému růstu společnosti a počtu zaměstnanců,
- přechodu k jinému typu výroby nebo rozšíření výroby,
- změně vedení a s tím spojené změně strategie,
- neefektivnosti
- častým problémům se stávající organizací, jako jsou například chaos v kompetencích, různé priority mezi odděleními nebo problém s komunikací. (Bělohlávek, c2006)

V každé organizaci se může nutnost optimalizace projevovat jinak, ale k nejčastějším projevům patří především nedostatečné využívání pracovních míst, nadměrná specializace, příliš mnoho řídicích linií, nerovnoměrné pracovní vytížení jednotlivých oddělení. (Urban, 2004) V současnosti je velkým důvodem k reorganizaci také narůstající digitalizace a změna průmyslu. Podniky budou muset dříve nebo později přizpůsobit svoji organizační strukturu současnému prostředí. (Fettig et al., 2018)

1.6.2 Postupy (metodika) optimalizace organizační struktury

Optimalizace organizační struktury by měla být prováděna především a nejprve na hlavních procesech podniku a měla by minimalizovat rozpory mezi procesy a nastavením odpovědnosti a kompetencí. Analýza by měla být

provedena v oblasti hlavních podnikových procesů, rozdělení pravomocí a odpovědnosti, strategie společnosti i personálního obsazení.

Základem procesu optimalizace je analýza interních dokumentů podniku, se kterými se musí odpovědný pracovník seznámit. Tyto dokumenty jsou nejčastěji organizační řád, vnitřní předpisy, SWOT analýza, organizační diagramy, směrnice nebo strategické plány. Dalším krokem pro získání relevantních informací o podniku mohou být rozhovory s vedoucími pracovníky. Nejčastěji používanými jsou strukturované rozhovory, které díky osobnímu jednání vedou k získání konkrétnějších a hlubších informací o podniku. Druhou fází po získání potřebných informací je identifikace problémových oblastí a návrh jejich řešení. Tyto návrhy se diskutují s nejvyšším managementem podniku.

1.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se snažila o shrnutí základních poznatků z oblasti managementu a organizování, které jsou zároveň relevantní pro zpracování aplikační části.

Nejdříve jsem se zabývala pojetím podniku a jeho funkcemi. Podnikové funkce se dělí na primární a podpůrné. Organizování spadá pod správní funkci a představuje jeden z nejdůležitějších procesů, které vedení podniku vytváří. Výsledkem organizování je organizační struktura, která vymezuje nejprve procesy a poté pracovní místa v podniku a vztahy nadřízenosti mezi nimi.

Organizační struktura je nejčastěji zapsána v organizačním řádu, ale menší podniky ji často nemají zpracovanou do formální podoby a je stanovena pouze neformálně. Primárně se tvoří procesní struktura, která vymezuje se stanovenou podrobností probíhající procesy v organizaci a mezi nimi hledá souvislosti a vztahy. Když je procesní struktura hotová, může vedení přistoupit k vytváření útvarové struktury, a tedy seskupení procesů do jednotlivých pracovních míst, oddělení a útvarů.

Každá organizační struktura je jiná, a to hlavně z důvodu různých faktorů působících na podnik. Nejčastějšími faktory jsou podniková strategie, jeho velikost, transakční náklady, používaná technologie a konkurence podniku. Na každou organizaci tyto faktory působí v jiné míře a některé nemusí působit vůbec.

Dále je v teoretické části zpracovaný přehled nejznámějších a nejpoužívanějších typů organizačních struktur. Rozdělení závisí na prvcích, které tvoří organizační strukturu. Tyto prvky jsou dělba práce a pravomoci, koordinace a rozpětí řízení. Dalším faktorem, dle kterého se dají rozdělit organizační struktury, je respektování principu jednoho odpovědného vedoucího. Základní rozdělení je na tradiční struktury a cílově-programové, které jsou spíše používané v současnosti.

Na konci teoretické části zmiňuji principy optimalizace organizační struktury a příklady některých situací, kdy je nutno k optimalizaci přistoupit.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Metodika zpracování praktické části

Vzhledem k cílům mé bakalářské práce, které jsem si vymezila již v úvodu, jsem se rozhodla pro polostrukturovaný kvalitativní rozhovor s několika zaměstnanci zkoumaného podniku. Z důvodu značné časové náročnosti těchto rozhovorů jsem vybrala rozhovory pouze se čtyřmi respondenty, a to přímo majitele, vedoucí sekretariátu, účetní a hlavního technologa. Pokládání otázky jsou připojeny v příloze 1. Tato struktura byla dodržena u každého respondenta a podle jeho odpovědí jsem pokládala doplňující otázky za účelem prohloubení znalostí o procesech v organizaci a zjištění případných nedostatků stávající struktury. Dále jsem pracovala s interními materiály, které mi byly poskytnuty pro výzkumnou část mé práce a k získání ekonomické představy o podniku byl použit Veřejný rejstřík Ministerstva spravedlnosti ČR. Získané informace jsem zpracovala do následujících kapitol, a nakonec jsou zde zpracovány návrhy na zefektivnění firemních procesů pomocí změn v organizační struktuře.

2.2 Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

Založení podniku Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio (dále pouze F.G.P. studio) se datuje již v roce 1990, současná podoba podniku vznikla v roce 1992. Podnik založil a dodnes i vede Miloslav Kyjevský, jehož jméno figuruje i v názvu. Hlavním sídlem podniku je okrajová část města Olomouce, která také spolu se svým okolím tvoří většinou klientelu. Výroba v současné době probíhá ve třech budovách a zaměstnává 47 zaměstnanců. Majitel je zapsán jako fyzická osoba. Podnik operuje především v tiskařském (polygrafickém) odvětví a jako doplňkovými procesy v podniku jsou služby fotografa ve vlastním ateliéru nebo pravidelné vydávání magazínu Moravský senior.

2.2.1 Předmět činnosti

F.G.P. studio se zabývá především ofsetovým tiskem, ale v současné době se snaží rozšířit svou činnost i na digitální tisk. Součástí nabídky jsou i služby firemních grafiků, kteří soubory připraví do kvality vhodné k tisku.

Co se týče ofsetového tisku, drží se podnik tradičních a osvědčených postupů. Stroje jsou většinou nakupovány od jednoho dodavatele, se kterým

spolupracují již od počátku svého působení. Ofsetový tisk klade důraz především na kvalitu zakázek.

Digitální tisk je v současnosti používám především na expresní zakázky a splňuje zejména požadavek nízkonákladovosti. Další dílčí službou nabízenou tímto podnikem je laminace tiskovin, kde je cílem vyšší životnost.

Pokud zákazník požaduje velmi luxusní vzhled svých tiskovin, používá se parciální lak, který pomáhá zvýraznit dominanty dokumentů. Další variantou je celoplošný lak, který se aplikuje na celou plochu stránky a má také ochrannou funkci.

Dalšími službami jsou například falcování, perforace a podobně, které umožňují přípravu výroby brožur, zápisníků a jiných dokumentů v pevných vazbách. V nabídce je velké množství vazeb, a to jak pevné, tak i kalendářové tzv. Twin wire vazby.

Nejnovější technologie v podniku F.G.P. studio představuje příčná řezačka papíru, která rozšiřuje možnosti rozměrů archů. Není potřeba se držet pouze standardních rozměrů, ale je zde možnost vyřezání jakéhokoliv rozměru, který je potřeba.

Doplňkovými činnostmi podniku je provoz fotoateliéru, který slouží pro klienty bez možnosti zajištění kvalitních fotografií jejich produktů. V neposlední řadě tento podnik vydává časopis Moravský senior, který vychází každý měsíc a poskytuje cenné informace seniorům.

2.2.2 Základní ekonomické údaje o podniku

Obrat podniku za rok 2016 činil 141 766 tisíc Kč a v roce 2017 pak 138 034 tisíc Kč. Ostatní ekonomické veličiny jsou pro přehlednost zobrazeny tabulkou a grafem níže.

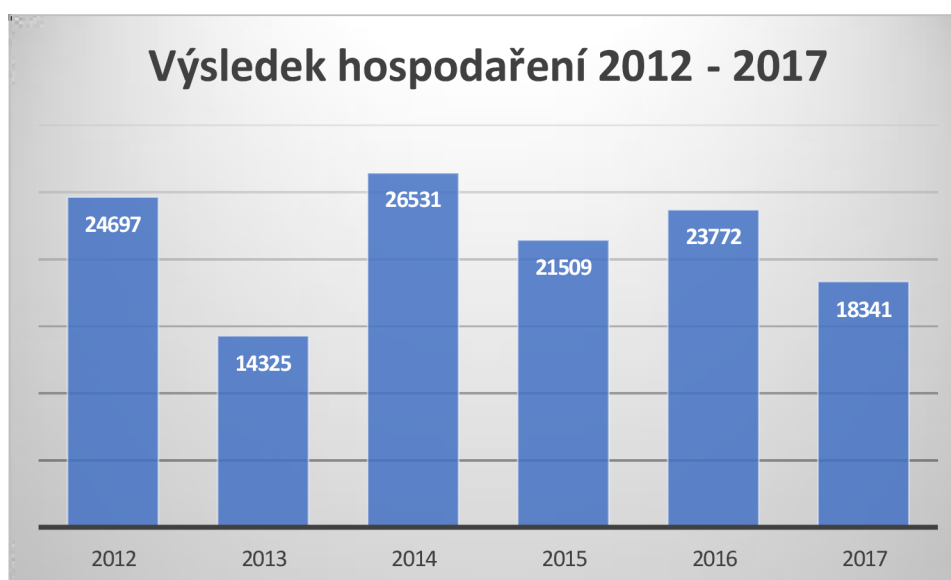
Z grafu můžeme vidět, že podnik se nachází v dobré kondici a vykazuje v posledních letech jen kladný hospodářský výsledek. Z jejich konečných rozvah je také možno vyčíst, že podnik využívá pouze minimum cizích zdrojů a většinu svých výdajů pokrývá z vlastního kapitálu.

Tabulka 1: Základní informace o Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

Úplný název podniku	Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio
Identifikační číslo	12675989
Sídlo podniku	Táboritů 237/1, Olomouc – Bělidla
Právní forma	Podnikající fyzická osoba
Předmět podnikání	Polygrafie
Datum založení	1.1.1992

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin ČR, upraveno autorkou

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v tisících od roku 2012



Zdroj: autorka

2.2.3 Strategie a cíle Miloslav Kyjevský - F.G.P studio

Strategie podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů, které působí na organizační strukturu, proto považují za vhodné zde strategii zmínit a zároveň mírně přiblížit některé slabé a silné stránky podniku.

Co se týče schopností F.G.P studia, jeho nejsilnější stránkou je bezesporu vybudované dobré jméno a dále operativnost, která umožňuje uspokojování i velmi nestandardních objednávek od zákazníků. Nespornou výhodou je i finanční samostatnost podniku. Naopak slabší místa jsou získávání nových zákazníků nebo malý dosah. Pokud pozorujeme vnější okolí podniku, mezi

jeho největší příležitosti se řadí rozšíření sortimentu o další služby následované penetrací nových trhů. Naopak největší hrozbou daného podniku je potenciální ztráta stálých kvalifikovaných zaměstnanců. S ohledem na tyto faktory jsou dlouhodobé cíle v podniku vymezeny takto: udržení si stabilní pozice na trhu, podporovat dobré jméno podniku, rozšířit povědomí o fungování F.G.P. studia do vzdálenějších oblastí a s tím související cíl rozšíření tržního podílu a zvýšení obrátu. Mezi dílčí a krátkodobější cíle patří momentálně postupné obnovování technické základny podniku a tím rozšíření výroby a zavedení opatření, které by pomohlo udržet kvalifikovanou pracovní sílu v podniku. Po zvážení těchto skutečností se jednatel podniku rozhodl pro strategii, která plně využívá silné stránky podniku k naplnění dlouhodobých i krátkodobějších cílů.

2.3 Současná organizační struktura podniku

V době mé analýzy zaměstnává podnik 47 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Většina zaměstnanců vykonává výrobní funkci a 10 zaměstnanců pracuje ve vedení podniku a administrativních oblastech.

Organizační struktura mnou zkoumaného podniku není zapsána v žádném oficiálním dokumentu, a tudíž nemá svou formální podobu. Současný stav vychází z rozhodnutí majitele a jednatele v jedné osobě. Organizační struktura v minulosti procházela změnami, jejichž nutnost byla způsobena především nárůstem zaměstnanců a rozšiřováním výroby.

2.3.1 Procesní organizační struktura Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

Procesy se zpravidla dělí podle podnikových funkcí, které jsou výrobní, odbytová, zásobovací, technická, personální, ekonomická a správní. Tohoto rozdělení se budeme držet i v následující kapitole.

F.G.P. studio je převážně výrobním podnikem, a proto většinová část vykonávaných procesů patří do **výrobní funkce**. Celý výrobní proces začíná přijetím objednávky od zákazníka, kterou obdrží oddělení obchodu. Objednávky se dělí na standardní a specifické. Pokud jde o standardní nabídku, cena se odvíjí od ceníku, se kterým je zákazník seznámen, tudíž není potřeba další komunikace a zakázka putuje skrze firemní systém k dalšímu zpracování do grafického oddělení. Pokud se jedná o objednávku specifickou, pracovník obchodního oddělení ji posoudí, nacení a odešle na schválení zákazníkovi a teprve po následné domluvě ji odešle grafickým pracovníkům.

Jakmile je materiál graficky doupřipraven do formátu, který vyžadují konkrétní potřebné stroje, nastává čas pro samotný proces výroby.

Výrobní proces je samostatný proces probíhající v jiné budově než administrativní a grafická příprava. V dílně se nejprve provede přípravná část a poté následuje samotný tisk na specializovaných strojích, které obsluhují speciálně kvalifikovaní pracovníci. Další fáze zahrnuje finální úpravy jako je například vazba, lak nebo perforace. Takto upravený výrobek putuje do oddělení expedice a ke konečnému zákazníkovi.

Podnik F.G.P. studio se nezabývá pouze zhotovením objednávek od zákazníků, ale v nedávné době přidal ke svým stávajícím procesům i vydávání měsíčníku Moravský senior. Vydávání magazínu spočívá v sesbírání článků od nezávislých redaktorů, které hlavní sekretářka zpracuje, provede korekturu a vytvoří obsah. Grafičtí pracovníci poté celé dílo dotvoří po vzhledové stránce. Od této chvíle se postupuje stejně jako při standardní objednávce.

Odbytová funkce v podniku nezahrnuje tak velké množství procesů jako výrobní, ale nesmí být opomíjena. V tomto konkrétním případě je odbyt podporován především propagačními činnostmi, které řídí jednatel podniku. V menší míře se na odbytu podílí i vedoucí obchodu komunikací se stávajícími i potenciálními zákazníky.

Pro **zásobování** je v současné době vytvořeno speciální oddělení ve výrobním úseku. Toto oddělení se stará o výběr vyhovujících dodavatelů a vyjednávání s nimi. Mezi další povinnosti zaměstnanců operujících v tomto oddělení patří kontrola kvality dodaného materiálu a zboží, jeho skladování a výdej do výroby. Nákup kancelářských potřeb apod. obstarává sekretářka.

Technická funkce zahrnuje údržbu stávajících zařízení a jejich obnovu. Tyto procesy zajišťují pracovníci výrobního úseku a údržba strojů je prováděna po každém použití. Každý pracovník má zodpovědnost za provozuschopnost stroje, se kterým pracuje. Plán na obnovu technického vybavení podniku má ve své pravomoci jednatel firmy a sestavuje jej každoročně po konzultaci s vedoucím výroby.

Zajištění kvalifikované pracovní síly a starost o stávající zaměstnance má ve své kompetenci hlavní sekretářka. Tyto procesy patří do **personální funkce**. Hlavní sekretářka řeší různé připomínky a stížnosti zaměstnanců nebo se například stará o uspořádání nábory nových pracovníků, pokud je v podniku zjištěn nedostatek pracovní síly. Konečné rozhodnutí ohledně přijetí nového

zaměstnanec ale pořád zůstává v kompetenci jednatele. Mzdové účetnictví, které je také zahrnuto v personální funkci, patří do pracovní náplně podnikové účetní.

Ekonomická funkce v F.G.P. studiu je zajišťována především jednatelem společnosti, kterému v těchto procesech napomáhá podniková účetní a fakturantka. Jednatel má za úkol především dlouhodobé i krátkodobé plánování finančních investic a zajištění finančních prostředků pro běžné výdaje. V neposlední řadě ekonomická funkce zahrnuje zpětnou kontrolu finančního hospodaření podniku.

Poslední podnikovou funkcí je **správní**, kterou opět ve většinovém rozsahu zajišťuje jednatel společnosti. Jedná se především o řídicí a administrativní procesy. Administrativu má na starosti oddělení sekretariátu. V menší míře se přenáší řídicí pravomoci i na vedoucího obchodu, hlavního grafika a vedoucího výroby.

Každý pracovník, který se podílí na realizaci těchto procesů, je zodpovědný za svou práci. Veškeré procesy probíhající v podniku jsou zpětně hodnoceny na pravidelných poradách, kterých se účastní zástupci všech útvarů.

2.3.2 Útvarová organizační struktura Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

V této kapitole bude představena útvarová struktura, která vznikla po seskupení procesů do pracovních míst a poté do oddělení a úseků. Zaměřím se především na působení faktorů ovlivňujících organizační strukturu a parametry této struktury.

Zpočátku se v F.G.P. studiu vyskytovala jednorázcová struktura s jednou úrovní řízení, kdy byl jednatel jediným přímým nadřízeným a všichni ostatní zaměstnanci byli na stejné úrovni. Jak zmiňuji výše, s postupným rozšiřováním působnosti podniku a nárůstem počtu zaměstnanců bylo nutností delegovat alespoň některé řídicí pravomoci na nižší úroveň, a proto vznikl samostatný útvar výroby a grafické a obchodní oddělení. Hlavní rozhodovací pravomoc je v současnosti stále centralizována na pozici jednatele, ale část správní funkce je delegována na vedoucího technologa, který má na starosti grafické pracovníky, vedoucí sekretariátu a vedoucího obchodu a dispečinku, v jehož kompetenci je správa objednávkového systému a veškeré finanční transakce, které je nutno v podniku vykonávat. Dělení pravomocí zde byla podmíněna zvětšující se velikostí podniku.

Dělba práce ovlivňuje celkový vzhled a uspořádání organizační struktury. V současnosti organizační struktura F.G.P. studia disponuje výrobním úsekem, oddělením obchodu, technologickým oddělením a sekretariátem. Všechny tyto úseky jsou přímo podřízeny jednatelem podniku. Výrobní úsek se v současné době dále dělí na tři oddělení: příprava a zhotovení objednávek, kompletace objednávek a oddělení logistiky a zásobování, jejichž zaměstnanci jsou podřízeni vedoucímu výroby. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, současné organizační struktury se většinou nedají jednoznačně zařadit do jedné kategorie nebo typu. Zkoumaná organizační struktura představuje jednodílnou strukturu, která víceméně respektuje princip jednoho odpovědného vedoucího a využívá převážně funkční specializaci, protože je pro tento podnik vhodnější sdružovat procesy podle podobnosti.

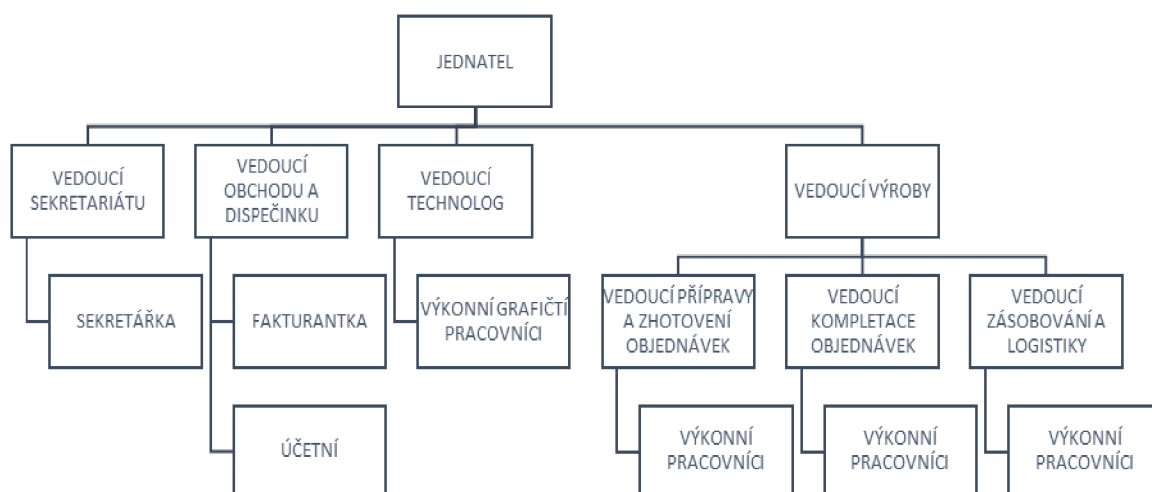
Jak již bylo výše zmíněno, F.G.P. studio zaměstnává 47 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Největší koncentrace zaměstnanců je v úseku výroby, kde jich včetně vedoucího výroby operuje 37. Oddělení přípravy a zhotovení objednávek potřebuje pro vykonávání svých procesů 25 zaměstnanců. Naopak kompletace a expedice zakázek zaměstnává pouze 7 lidí a logistické oddělení má přiděleny pouze 4 zaměstnance. Dalším úsekem v podniku je technologické oddělení, které čítá 4 zaměstnance včetně vedoucího. Dále v organizační struktuře najdeme sekretariát a oddělení obchodu, které jsou v porovnání s předchozími velmi malé, ale mají v podniku neodmyslitelnou důležitost. Vedoucí sekretariátu má jednoho podřízeného a oddělení obchodu má přiděleno pouze o jednoho zaměstnance více. Z tohoto vyplývá, že průměrná hodnota rozpětí řízení je 5,75, ale v rámci celého podniku se pohybuje od 1 do 24 z důvodu různých požadavků na vedoucí pracovníky jednotlivých úseků a různého stupně organizovanosti jednotlivých procesů. Komunikace mezi jednotlivými úseky probíhá spontánně, není zde zaveden jednotný komunikační kanál.

Každou organizační strukturu ovlivňují různé faktory v různé míře. Já zde zmíním ty, které ovlivňují danou organizační strukturu nejvíce. Prvním z nich je velikost podniku, která v tomto konkrétním případě ovlivňuje organizační strukturu ohledně zdánlivé absence přímé nutnosti ji formálně zakládat do firemních dokumentů a značné jednoduchosti. Podnik totiž spadá podle rozdělení EU (2008) do kategorie malých podniků s méně než 50 zaměstnanci a méně než 10 miliony eur obrátu za rok nebo bilanční sumy v konečné

rozvaze. Přesto v minulosti již došlo k delegaci správní funkce na nižší úroveň organizační struktury z důvodu zvětšujícího se počtu zaměstnanců.

Další z významných faktorů ovlivňujících organizační strukturu je technologická základna. Nejvíce technologií využívá výrobní oblast a většina výroby má charakter sériové výroby, ale podnik nabízí i možnost specifické zakázky. Z důvodu nutnosti vysoké kvalifikace a specializace se v organizační struktuře využívá funkční specializace. Ne každý zaměstnanec tedy umí obsluhovat všechny stroje. Prostředí, které je dalším s faktorů, je v tomto odvětví spíše mechanické, většina procesů je stanovena striktně a není zde prostor pro vlastní iniciativu zaměstnanců. Stupeň organizovanosti je tedy relativně vysoký. Z tohoto důvodu je možné tak velké rozpětí řízení ve výrobním úseku.

Obrázek 8: Organizační struktura Miroslav Kyjevský – F.G.P. studio



Zdroj: autorka

2.4 Optimalizace organizační struktury

Všechny organizace musí po určité době provést reorganizaci svojí struktury a optimalizovat procesy, útvary a veškeré vztahy mezi nimi. Organizační struktura rychle zastarává a pokud si podnik chce udržet konkurenceschopnost je nutno tomuto věnovat pozornost. Nejčastějšími situacemi, při kterých je potřeba reorganizace, jsou rozšiřování výroby, změna odvětví a oslovování jiných trhů nebo změna strategie.

Přesto, že organizační struktura F.G.P. studia prošla v minulosti reorganizací, jsou zde stále problémová místa, u kterých je potřeba zvážit jejich současnou podobu.

2.4.1 Identifikace potenciálních problémových oblastí

Přesto, že je na první pohled organizační struktura F.G.P. studia dobře nastavená a funguje efektivně, při bližším pohledu se přeci jen najdou oblasti, na kterých je potřeba zapracovat, aby byly podnikové funkce vykonávány lépe a podnik fungoval správně jako celek.

První problémovou oblastí se jeví **proces vydávání měsíčníku Moravský senior**. Činnosti spojené s vydáváním jsou nepřesně rozděleny mezi pracovníky, kteří mají navíc již své povinnosti dané. Protože organizační struktura není formálně zapsána, je nejen v tomto procesu často zmatek a zaměstnanci neví, kterou činnost má vykonávat kdo a také dochází často k přehlčení, což si majitel nejspíš neuvědomil, když tento proces začleňoval. Měsíčník Moravský senior byl do podniku implementován až nedávno a podle mého názoru poněkud nepromyšleně a zmatečně. V tomto případě nebyla při zavedení procesu do struktury provedena řádná dělba práce, která by vedla k přesnému vymezení činností a odpovědných pracovníků.

Další oblastí, která dle mého názoru potřebuje reorganizaci, je **oddělení logistiky a zásobování**. Toto oddělení je dle mého názoru nadbytečné a není potřeba pro tyto činnosti vytvářet samostatné oddělení. Přestože je ve struktuře zavedeno samostatné oddělení, které se má zabývat mimo jiné i nákupem, je v podniku znám problém s jeho neodborným vykonáváním. Toto je způsobeno tím, že zaměstnanci, kteří mají nákup na starosti neznají dobře procesy v podniku, a proto neví na co se zaměřit a jak nakupovat efektivně.

Personální oblast je v podniku F.G.P. studio zajišťována především hlavní sekretářkou, která se stará jak o pořádání náborů nových zaměstnanců a posléze i jejich výběr, ale i o stávající zaměstnance a jejich spokojenost. Tyto

činnosti konzultuje s jednatelem společnosti a konečné rozhodnutí je na něm. Mzdové účetnictví má na starosti firemní účetní. Tento proces je pro obě zmíněné pracovnice, a především pro hlavní sekretářku, nad rámec jejich běžné pracovní náplně, které mají i tak dostatek. Hlavní sekretářka má na starosti mimo jiné program benefitů pro zaměstnance, který zabírá mnoho jejího času stráveného v práci a často ubírá prostor pro její běžnou náplň práce. Opět je zde vidět nedostatečná dělba práce a přiřazení procesů pracovníkům.

Jako poslední problémovou oblast uvedu **absenci formálního zapsání organizační struktury** v podnikových dokumentech. Kvůli absenci organizačního řádu dochází k nepřesnostem v pravomocích a rozdělení pracovních povinností, jak bylo zmíněno například výše (personální funkce a vydávání Moravského seniora). Z tohoto důvodu dochází k neefektivitě, která může vést ke zdržování objednávek nebo i k snížení jejich kvality. Slovní zavedení organizační struktury je momentálně dle mého názoru nedostačující.

2.4.2 Návrh řešení

Jedním z možných řešení **problému s Moravským seniorem** je vymezení jednoho zaměstnance, který by měl kompletně jeho vydávání na starost a popřípadě by přenášel menší úkoly na ostatní zaměstnance tak, že každý bude vědět co je jeho povinnost a v jakém termínu ji musí vykonat. Tento zaměstnanec může být z interních zdrojů nebo se může jednat o novou pracovní sílu z vnějšku. Druhým řešením může být dle mého názoru outsourcing tohoto procesu, což by mělo stejný výsledek pro zaměstnance, avšak může se jednat o více nákladnou variantu, a navíc je těžké kontrolovat práci, která je vykonávána vně podniku. Při využití druhé varianty je nutné zvážit transakční náklady. V případě využití prvního návrhu na řešení se zvýší hodnota rozpětí řízení v oddělení sekretariátu.

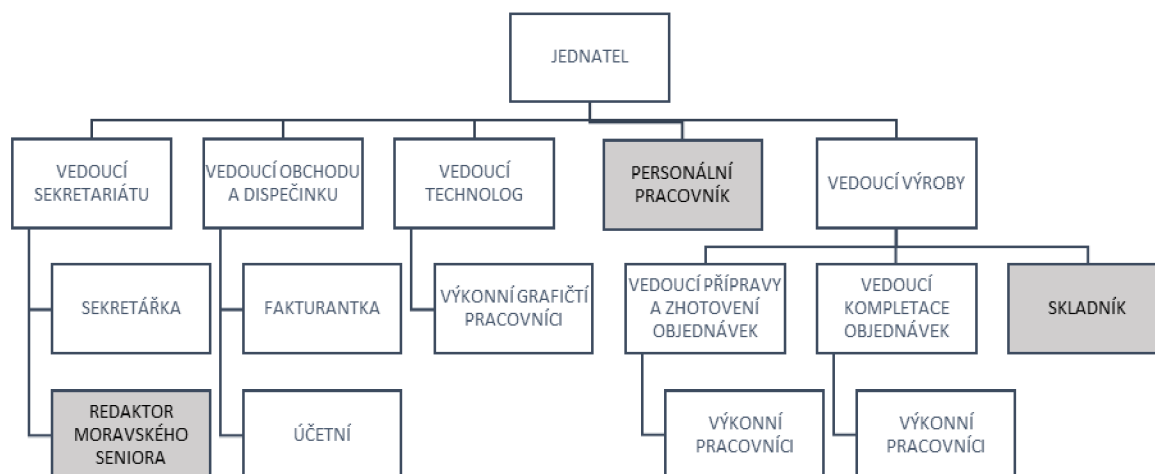
Další zmíněná problémová oblast se týkala stávajícího **oddělení zásobování a logistiky**, které se zabývá obstaráváním materiálních vstupů do výroby a veškerými nákupy v podniku a posléze skladováním nakoupeného materiálu. V oddělení operují 4 zaměstnanci. Výše bylo zmíněno, že podnik se potýká s problémem neodborného nákupu, kdy dochází k nevýhodným objednávkám nebo k objednávkám nevyhovujícího materiálu apod. Řešením tohoto problému se nabízí rozpuštění tohoto oddělení a přesunutí zaměstnanců do jednotlivých oddělení úseku výroby, kde budou vykonávat zásobovací funkci

přímo. Nákup v jednotlivých odděleních bude konzultován, alespoň ze začátku působení změn, s vedoucím oddělení, který zná nejlépe potřeby svého oddělení a ví, co je výhodná nabídka a kvalitní zboží. Ze stávajícího oddělení zůstane mimo ostatní oddělení pouze skladník, kterému se pracovní náplň nezmění, ale bude podřízen přímo vedoucímu výroby. Toto opatření nepatrně zvýší rozpětí řízení ve výrobním úseku, ale vzhledem k vysoké specializaci výroby, není zde pravděpodobné snížení efektivity.

Co se týče **personální oblasti**, která je momentálně zajišťována hlavní sekretářkou, navrhuji vytvoření dalšího pracovního místa. Tento nový zaměstnanec by měl na starosti péči o stávající zaměstnance, benefitní program a nejlépe i mzdové účetnictví, čímž by odlehčil účetní, která se o něj stará doteď. Pokud by se podnik rozhodl pro vytvoření propracovanějšího a rozšířeného benefitního programu pro klíčové zaměstnance, za účelem udržení kvalifikované síly v podniku, bude nutnost nového zaměstnance ještě větší. Jiným řešením může být rozšíření pracovní náplně stávající účetní o tyto personální oblasti a například najmout na plný úvazek účetní další, která by pomáhala s rutinními úkony. V obou případech jde o vytvoření nového pracovního místa, záleží na postoji konkrétních zaměstnanců a samozřejmě na rozhodnutí jednatele. Řešením je tedy lepší dělba práce, přiřazení procesů a rozšíření počtu zaměstnanců, aby se předcházelo přetěžování pracovníků.

Poslední oblastí je **formalizace organizační struktury**. V současné době není organizační struktura nijak formalizována ve firemních interních dokumentech a tato skutečnost vede k občasným nedorozuměním kvůli nedostatečnému vymezení odpovědnosti a povinností každého zaměstnance. V praxi dochází k duplicitní práci nebo naopak k absenci provedení určitého úkonu. Tím, že je organizační struktura pouze neformální dochází k opomíjení náročnosti některých činností, a tedy přetěžování například hlavní sekretářky. Tímto je nejen snižována kvalita a rychlost zpracování zakázek, ale i efektivnost práce. Řešení se v tomto případě nabízí jediné, a to zavedení alespoň částečné formální podoby organizační struktury, čímž vznikne organizační řád podniku. V organizačním řádu by měla být zavedena především procesní organizační struktura, ze které bude vycházet útvarová. Tuto formální podobu nejčastěji vytváří jednatel společnosti společně s vedoucími útvarů a oddělení.

Obrázek 9: Návrh nové organizační struktury Miroslav Kyjevský – F.G.P. studio



Zdroj: autorka

Pro lepší představu o návrzích řešení problémových oblastí je výše přiložena grafická podoba potenciální nové organizační struktury. Zobrazuje vytvoření nového pracovního místa pro redakci Moravského seniora, které může být obsazeno některým z pracovníků ze zrušeného oddělení logistiky a zásobování. Ostatní zaměstnanci, kteří zde pracovali, budou přesunuti do dalších oddělení výrobního úseku, kde budou nadále vykonávat svoji práci. Z původního oddělení zbyde pouze skladník, kterému se náplň jeho práce také nezmění, pouze již nebude zařazen ve zmíněném oddělení, ale přímo pod vedoucím výroby. Další nově vytvořená pracovní pozice je personální pracovník, který bude přímo podřízen jednatelem podniku a výrazně odlehčí pracovní zátěž sekretářce a účetní. Poslední navrhovaná změna se týká zformalizování organizační struktury.

Části organizační struktury, které podléhají v tomto návrhu změnám, jsou podbarveny šedou barvou pro lepší orientaci v grafu. Pokud nebude podnik využívat příležitost rozšiřovat výrobu, počet zaměstnanců se navýší o dva.

Stupeň řízení zůstává stejný, ale mění se rozpětí řízení nárůstem podřízených v některých odděleních. Růst rozpětí řízení je možný zejména díky vysoce stabilnímu prostředí, a tudíž vysokému podílu pravidel ve výrobním úseku.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou organizačních struktur a jejich optimalizace. V úvodu byly vymezeny výzkumné otázky, které budou nyní zodpovězeny. Práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou shrnuty nejdůležitější poznatky z oblastí organizování, podniků, tvorby organizačních struktur, faktorů, které je ovlivňují a v neposlední řadě optimalizace organizačních struktur.

Informace o podniku a jeho organizační struktuře pro užití v praktické části jsem získala od jednatele společnosti, hlavní sekretářky, hlavního technologa a účetní v rámci polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů, jejichž rámcová podoba je připojena k práci jako Příloha 1. Každý rozhovor byl přizpůsoben v určité míře danému respondentovi. Tento způsob získání informací byl pro tyto účely nejvhodnější, protože u kvalitativních rozhovorů je možné přidávat nebo odebírat otázky podle potřeby a vývoje rozhovoru.

Nejprve byla do praktické části zařazena kapitola pro představení podniku, jak po ekonomické stránce, tak i z pohledu předmětu jeho činnosti. Dále byla provedena analýza stávajících procesů probíhajících v podniku. Po představení procesů je zařazen popis útvarové organizační struktury, která momentálně v podniku existuje. Nakonec jsem vymezila problémové oblasti současné struktury a představila návrh řešení, který by měl tyto problémy omezit nebo nejlépe úplně odstranit.

Cílem této práce byla analýza stávající organizační struktury a návrhy na její optimalizaci. Tento cíl byl zúžen do následujících výzkumných otázek.

1. Jak v současnosti vypadá jak útvarová, tak procesní organizační struktura zkoumaného podniku?
2. Jaké parametry a faktory nejvíce ovlivňují současnou podobu organizační struktury?
3. Jaké jsou nedostatky současné organizační struktury a jaké změny by v organizační struktuře měly proběhnout, aby byly tyto nedostatky odstraněny a struktura lépe podporovala firemní cíle a strategii?

Hlavním procesem v F.G.P. studiu je zpracování a zhotovení objednávek. Tato činnost zaměstnává většinu pracovníků a představuje stěžejní bod procesní organizační struktury. Druhým výrobním procesem v F.G.P. studiu je vydávání měsíčníku Moravský senior. Dále se v podniku vyskytuje mnoho

menších procesů, které podporují efektivní činnost podniku a vykonávání hlavních procesů.

Stávající útvarová struktura je jednoliniová s dvěma stupni řízení a s většinou řídicích pravomocí centralizovaných na jednatele podniku. Vzhledem k velikosti zkoumaného podniku a jeho 47 zaměstnancům jsou dvě úrovně řízení v současnosti dostačující. Co se týče dělby práce, podnik je rozdělen na sekretariát, oddělení obchodu a dispečinku, technologické oddělení a výrobní úsek dále se dělí na tři oddělení. Rozpětí řízení se v organizační struktuře velmi různí. Největší rozpětí řízení je ve výrobním úseku, což je možné především s ohledem na mechaničnost prostředí, ve kterém podnik operuje. S ohledem na odvětví a velikost podniku je toto útvarové uspořádání momentálně nejvhodnější, přestože není, stejně jako procesní organizační struktura, zavedena v žádném podnikovém dokumentu.

Nejvýznamnějšími faktory, které ovlivňují danou organizační strukturu jsou především velikost a prostředí, ve kterém podnik operuje. Působení velikosti podniku na jeho organizační strukturu je zřejmé, a to především u takto malých podniků. Mechanické prostředí ovlivňuje především výrobu a dovoluje užití většího rozpětí řízení, z důvodu velké specializace výrobního úseku a kvalifikovanosti pracovní síly.

Problémové oblasti, které byly vymezeny v praktické části, jsou vydávání měsíčníku Moravský senior, personální oblast, oddělení logistiky a zásobování a formalizace organizační struktury. Co se týče Moravského senioru v návrhu řešení je popsáno doporučení na vytvoření nového pracovního místa, které by odlehčilo stávajícím pracovníkům a předešlo by se problémům s pravomocemi týkajícími se kompletace a vydávání magazínu. Další problém se týká personální agendy, která v momentální době leží na hlavní sekretářce a mzdové účetnictví vykonává firemní účetní. Řešením pro tento problém je opět vytvoření nového pracovního místa, které by mělo pokrýt veškerou personální práci, která je v podniku nutná. Tato dvě nová pracovní místa by byla zařazena do oddělení sekretariátu a oddělení obchodu. Dle mého názoru je největším problémem zkoumaného podniku oddělení logistiky a zásobování, které je poměrně zbytečné a pracovníci nemají takovou kvalifikaci, aby například prováděli správně a efektivně nákup pro celý výrobní úsek. Pro tento problém je nejlepším řešením toto oddělení zrušit a pracovníky převést do jiných úseků. Z tohoto oddělení u své práce zůstane pouze skladník, který bude nyní přímo podřízen vedoucímu výroby. Další tři

zbývající pracovníci mohou být přesunuti do oddělení zhotovení zakázek, které trpívá nedostatečnou kapacitou nebo například jimi mohou být obsazena nově vytvořená místa v personální oblasti a místo redaktora Moravského seniora. Poslední oblastí, na kterou by se měl jednatel společnosti zaměřit při zlepšování firemních procesů, je formalizace organizační struktury. V současnosti podnik nedisponuje žádným dokumentem, který by určoval dělbu práce a pravomocí a byly zaznamenány situace, kdy v těchto záležitostech vznikl zmatek, což vedlo ke snížení efektivity procesu. Podnik F.G.P. studio nyní nefunguje neefektivně, ale pokud budou odstraněny výše uvedené nedostatky, bude fungování ještě více bezproblémové než doteď. Reorganizaci organizační struktury by mělo vedení provádět vždy, když do firemních procesů zařadí nový, například když rozšíří sortiment nebo se rozhodne pro zavedení další doplňkové služby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BERA OSHITA, Marcela Gimenes, Juliane ANDRESSA PAVÃO a Iasmini Magnes TURCI BORGES. Analysis of the organizational structure of enterprises of technological basis with projects without incubators.. International Journal of Innovation (2318-9975) [online]. 2017, 5(2), 211-221 [cit. 2019-02-13]. DOI: 10.5585/iji.v5i2.105. ISSN 23189975.
2. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
3. BLAŽEK, Ladislav, LANDA Martin, MIKUŠ, Petr, ODEHNALOVÁ, Pavla. Projekt systému řízení podniku. Učební text. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2015.
4. Business organisational structure [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/matrix-organisational-structure>
5. DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.
6. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-868-5111-7.
8. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
9. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
10. Doporučení č.2003/361/ES, Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti.

11. FELYPE NEIS, Dyogo, Maurício FERNANDES PEREIRA a Emerson ANTONIO MACCARI. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)* [online]. 2017, **14**(5), 479-492 [cit. 2019-03-13]. DOI: 10.15728/bbr.2017.14.5.2. ISSN 1807734X.
12. FETTIG, Katrin, Tamara GACIC, Aykut KOSKAL, Ansgar KUHN a Fabienne STUBER. Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures. 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2018 IEEE International Conference on [online]. 2018, , 1-8 [cit. 2019-03-13]. DOI: 10.1109/ICE.2018.8436284. ISBN 9781538614693. ISSN edsee.IEEEConferenc.
13. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. *Ekonomie (C.H. Beck)*. ISBN 80-717-9847-9.
14. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. *Business books (Computer Press)*. ISBN 80-251-0396-X.
15. KUMAR VANGALA, Ram Naresh a Asim BANERJEE. Effect of organisational structure and ICT on knowledge-management process: findings from Indian milk cooperatives. *International Journal of Knowledge Management* [online]. 2018, **6**(1), 28-43 [cit. 2019-03-01]. ISSN 23207523.
16. Line Organization | Characteristics | Types | Advantages | Disadvantages [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://accountlearning.com/line-organization-characteristics-types-advantages-disadvantages/>
17. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
18. LUKINAITĚ, Eglė a Jolanta SONDAITĚ. Mindset of employees working in a matrix organizational structure. *Business: Theory* [online]. 2017, **18**(1), 144-151 [cit. 2019-03-13]. DOI: 10.3846/btp.2017.015. ISSN 16480627.

19. OMRANI, Mohammad a Reza ZAREI NIGEB. The mediating role of information and communication technology (ICT) in the relationship between organizational structure and organizational agility. *Astra Salvensis* [online]. 2017, 425-433 [cit. 2019-03-13]. ISSN 23441887.
20. RHEE, Jaehoon, Faridun BOZOROV a Alisher tohirovich DEDAHANOV. Organizational structure and employees' innovative behavior: the mediating role of empowerment. *Social Behavior*[online]. 2017, **45**(9), 1523-1536 [cit. 2019-03-13]. DOI: 10.2224/sbp.6433. ISSN 03012212.
21. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 10th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-0-13-209071-1.
22. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. *Psyché* (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
24. URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1105-4.
25. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
26. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online], 2018. [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
27. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.
28. WYGANOWSKA, Małgorzata. Establishing the optimal number of priority communication levels in an organizational structure based on mining companies. *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific*

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Základní informace o Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Poměr pravidel v mechanistické a organické struktuře

Obrázek 2: Procesní organizační struktura

Obrázek 3: Liniová organizační struktura

Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura

Obrázek 5: Liniově-štábní organizační struktura

Obrázek 6: Maticová organizační struktura

Obrázek 7: Výrobní organizační struktura

Obrázek 8: Organizační struktura Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

Obrázek 9: Návrh nové organizační struktury Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním v tisících od roku 2012

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem Miloslav Kyjevský – F.G.P. studio.

- V jakém podnikáte odvětví, kolik zaměstnáváte zaměstnanců a v jakém dosahu váš podnik působí?
- Jaká je vaše současná organizační struktura? (jak jsou v podniku rozděleny pravomoci, kdo je komu podřízen, kolik lidí je, v kterém oddělení)
- Jaké procesy ve vašem podniku probíhají a kdo je vykonává? Které z nich jsou hlavní a které spíše vedlejší (podpůrné)?
- Má vaše organizační struktura formální podobu?
- Jak vnímáte současnou atmosféru v podniku? Jsou zaměstnanci spokojeni? Myslíte si, že by jim prospěla změna struktury?
- Myslíte si, že je ve vašem podniku prostor pro zdokonalení struktury? Např. rozdělení pravomocí, úkolů, vytvoření dalších pracovních míst a tím ulehčení stávajícím zaměstnancům apod. Pokud ano, jaké by měly tyto být změny?

- Co nejvíce ovlivňuje vaši organizační strukturu? Proč je to v současnosti nastaveno takto?
- Jak byste definovali konkurenční prostředí, ve kterém se podnik nachází? Kdo jsou vaši největší konkurenti?
- Kam by se podnik chtěl posunout v budoucnosti? Jaké jsou firemní cíle? Definuje cíle pouze majitel nebo se podílí všichni?
- SWOT – příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky společnosti
 - Jaké jsou vaše silné a slabé stránky? Vnímáte nějaké hrozby zvenčí nebo naopak příležitosti?