

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Optimalization of organization structure

Bakalářská práce

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

Autor:
Zdeňka JIRSOVÁ

Brno, květen 2009

Jméno a příjmení autora: Zdeňka Jirsová
Název diplomové práce: Optimalizace organizační struktury
Název práce v angličtině: Optimization of organization structure
Katedra: podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Rok obhajoby: 2009

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Optimalizace organizační struktury“ je analýza organizačního uspořádání společnosti EGE, spol. s r.o. zaměřená na soulad organizační struktury se strategickým směřováním společnosti. První část obsahuje charakteristiku trendů v organizování a popis faktorů, které ovlivňují organizační strukturu. Druhá část je zaměřena na identifikaci problémových míst v organizační struktuře společnosti a návrh změn k jejich odstranění.

Annotation

The subject of the thesis “Optimization of organization structure” is the analysis of the current organization form of the company EGE, spol. s r.o. focused on conformity with the strategic plans and directions. The first part contains characterization of trends in organization and description of factors influencing organization structure. The second part is concentrated on identification of problematic segments in the organization structure of the company and on suggestions of changes leading to elimination of these segments.

Klíčová slova

Organizační struktura, optimalizace, strategie, cíle, efektivita, pružnost

Keywords

Organization structure, optimization, strategy, targets, efficiency, flexibility

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Optimalizace organizační struktury* vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Ladislava Blažka, CSc. a uvedla 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 20. května 2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Ladislavu Blažkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti EGE, spol. s r.o. za poskytnuté informace, konzultace a vstřícnost.

Obsah

Úvod	- 7 -
1 Charakteristika dané problematiky.....	- 8 -
2 Prvky organizační struktury.....	- 10 -
2.1 Specializace	- 10 -
2.2 Koordinace.....	- 10 -
2.3 Tvorba organizačních jednotek.....	- 10 -
2.4 Rozpětí řízení.....	- 11 -
2.5 Dělbba kompetencí	- 11 -
3 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury.....	- 13 -
3.1 Strategie	- 13 -
3.2 Velikost organizace.....	- 13 -
3.3 Technologie	- 13 -
3.4 Globální konkurence.....	- 14 -
3.5 Prostředí.....	- 14 -
3.6 Transakční náklady	- 14 -
4 Typy organizačních struktur	- 15 -
4.1 Rozdělení z hlediska dělby pravomocí	- 15 -
4.1.1 Liniová struktura.....	- 15 -
4.1.2 Funkcionální struktura	- 15 -
4.1.3 Liniově-štabní struktura.....	- 16 -
4.2 Organizační struktury s pružnými prvky	- 16 -
4.2.1 Maticová struktura	- 16 -
4.2.2 Projektová koordinace	- 17 -
4.2.3 Ryzí projektová organizace	- 17 -
4.3 Rozdělení z hlediska činností a výsledků	- 18 -
4.3.1 Jednoduchá struktura	- 18 -
4.3.2 Funkční struktura	- 18 -
4.3.3 Divizní struktura	- 19 -
4.3.4 Hybridní struktura.....	- 19 -
4.4 Rozdělení z hlediska zobrazení činností.....	- 19 -
4.4.1 Útvarová struktura	- 19 -
4.4.2 Procesní struktura	- 20 -
5 Současné přístupy k organizační struktuře.....	- 21 -
6 Optimální organizační struktura	- 22 -
6.1 Optimalizace organizační struktury	- 22 -
6.1.1 Organizační architektura.....	- 23 -
6.1.2 Reengineering	- 24 -
6.1.3 Integrace a outsourcing.....	- 24 -
7 EGE, spol. s r.o.....	- 25 -

7.1	Předmět činnosti	- 26 -
7.1.1	Sekce zapouzdřené vodiče (ALU)	- 26 -
7.1.2	Sekce Elektrotechnika (ELA)	- 26 -
7.1.3	Sekce Ocelové konstrukce (OKO).....	- 27 -
7.1.4	Sekce Sluneční elektrárny (SEL).....	- 27 -
7.2	Dodavatelé	- 27 -
7.3	Odběratelé.....	- 27 -
7.4	SWOT analýza.....	- 28 -
7.4.1	Silné stránky	- 28 -
7.4.2	Slabé stránky.....	- 28 -
7.4.3	Příležitosti.....	- 28 -
7.4.4	Hrozby	- 28 -
7.4.5	Shrnutí.....	- 28 -
7.5	Cíle EGE, spol. s r.o.	- 29 -
7.5.1	Cíle sekce Elektrotechnika (ELA).....	- 29 -
7.5.2	Cíle sekce Ocelové konstrukce (OKO).....	- 29 -
7.5.3	Cíle sekce Zapouzdřené vodiče (ALU)	- 30 -
7.5.4	Cíle sekce Sluneční elektrárny (SEL).....	- 30 -
8	Organizační struktura.....	- 31 -
8.1	Vývoj organizačního uspořádání společnosti	- 31 -
8.2	Procesní struktura	- 32 -
8.2.1	Hlavní procesy	- 33 -
8.2.2	Řídící procesy	- 35 -
8.2.3	Podpůrné procesy.....	- 36 -
8.3	Současná organizační struktura	- 37 -
8.3.1	Management	- 37 -
8.3.2	Informační systém	- 37 -
8.3.3	Projektové řízení a týmová práce	- 38 -
9	Návrh změn v organizační struktuře	- 39 -
	Závěr	- 42 -
	Použitá literatura:.....	- 43 -
	Seznam obrázků.....	- 44 -
	Seznam grafů.....	- 44 -
	Seznam příloh.....	- 45 -

Úvod

Volba vhodného organizačního uspořádání je jedním ze základních prvků organizování. Má vliv na efektivitu organizace, kvalitu a rychlost rozhodovacího procesu, na uspořádání komunikačních a kooperačních vztahů. Výrazným způsobem ovlivňuje i motivaci pracovníků.

Organizační struktura není jednou daná a neměnná věc. S tím, jak se zvětšuje konkurenční tlak, zvyšuje se četnost inovací a rostou nároky zákazníků, stává se okolní prostředí stále dynamičtější a komplexnější. Aby organizace v tomto prostředí udržela nebo dokonce posílila svou pozici, je třeba adaptovat se na nastalou situaci a to včetně struktury. Je proto nutné vyčlenit si čas na vyhodnocení svého uspořádání, nejen zda odpovídá současné situaci, ale i zda bude vhodné pro plánované cíle a výhledy do budoucna. Pokud organizace nemění svou strukturu příliš často, je to přirozený a doporučovaný krok. Současné tendence organizování směřují k plochým, pružným strukturám, decentralizaci řízení, týmové spolupráci a spojování organizací.

Cílem mé bakalářské práce je analýza vývoje a současné organizační struktury společnosti EGE, spol. s r.o. a návrh na její zlepšení pomocí teoretických poznatků. Hypotézou mé práce je, že organizační struktura společnosti zcela nepodporuje firemní strategie a cíle. Zaměřím se tedy především na identifikaci problémových míst ve stávajícím uspořádání z hlediska sounáležitosti se směřováním společnosti.

V teoretické části práce použiji metodu rešerše odborné literatury, metodu kompilace a komparace odborných pramenů. V praktické části pak využiji metody popisu a analýzy na základě interní dokumentace a řízených rozhovorů s odbornými pracovníky. Na závěr použiji metodu syntézy teoretických východisek s praktickými poznatky.

Nejdříve se chystám prozkoumat odbornou literaturu týkající se dané problematiky s orientací na dřívější i současné trendy v organizačním uspořádání, na nezbytné složky organizačních struktur a na faktory, které je ovlivňují. V praktické části pak analyzuji vývoj organizování společnosti EGE, spol. s r.o. a kompatibilitu její současné organizační struktury s plánovanými strategiemi a cíly. Pokud naleznou problematická místa, která nepodporují efektivitu organizace či nejsou zcela v souladu s teoretickými doporučeními, budu se je snažit odstranit návrhem organizačních úprav.

1 Charakteristika dané problematiky

Organizování patří mezi základní manažerské činnosti. Ukázky organizování můžeme vystopovat již v nejstarších historických pramenech, včetně bible.¹ Urban organizování definuje jako „shromáždění a koordinaci lidských, finančních, fyzických, informačních a dalších zdrojů potřebných k dosažení cílů organizace.“² Organizování má tedy přímou návaznost na manažerskou činnost plánování a mělo by vždy korespondovat se stanovenými vizemi, strategiemi a cíli. Podle Daleho se tak děje pomocí využití procesů dělby práce a specializace. To vyžaduje koordinaci, kterou usnadňuje stanovení pravomocí a odpovědností oprávněným složkám managementu.³

Jak uvádí Veber, „výsledkem organizování je organizace, tedy vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku.“ Pro tuto definici je vžitý termín formální organizace, který rozlišujeme od organizace neformální. Tou rozumíme osobní vztahy vznikající neplánovaně uvnitř organizace.⁴ Robbins charakterizuje organizování jako „proces tvorby struktury organizace.“⁵ Definice organizační struktury se dosti shodují, její smysl vidí v „rozdělení práce mezi členy organizace a koordinaci jejich aktivit,“ tak aby zajišťovaly plnění organizačních plánů.⁶ Tvorba organizační struktury vychází ze tří zásad:

- určit činnosti a jejich soubory, které organizace potřebuje vykonávat pro splnění svého cíle,
- rozčlenit tyto činnosti do menších skupin, aby ke každé mohl být přidělen jednotlivec či podle potřeby více osob,
- rozhodnout, jak budou činnosti a jejich soubory začleněny do organizace a kým budou řízeny.

V praxi lze tyto zásady uplatňovat dvěma různými postupy: směrem shora dolů nebo zdola nahoru. Směr shora dolů začíná na vrcholu organizace, kde se stanoví základní okruhy činností, jež se postupně dělí do menších organizačních jednotek. Opačný postup tvorby organizační struktury vychází z jednotlivých činností, které postupně sdružuje do větších organizačních celků až po celou organizaci.

Organizační struktury můžeme členit z několika hledisek, jedním z nich je rozlišování mechanistické a organické struktury. Mechanistická struktura se vyznačuje „výraznou vertikální a horizontální diferenciací, vysokou formalizací, značnou centralizací rozhodování a převážně formální komunikací.“ Charakteristické rysy organické struktury jsou pak: menší horizontální diferenciacie, formalizace i centralizace a častá komunikace na neformální bázi.

¹ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 118

² URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 13

³ VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str. 173-176

⁴ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 118

⁵ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 242

⁶ ALDAG, R., STEARNS, T.: *Management*. 1987. Citováno dle: BĚLOHLÁVEK, F., aj.: *Management*. Str. 113

Ke které z těchto dvou forem se organizace přikloní ovlivňuje okolní prostředí, přičemž stabilita přeje mechanistickým strukturám, zatímco při neustále se měnícím okolí je výhodnější struktura organická. Na typ struktury má vliv také velikost organizace, její strategie, technologie a odvětví, ve kterém působí. Důležitým aspektem je i organizační kultura.⁷ V jiné literatuře se můžeme setkat termíny vysoký a nízký stupeň organizovanosti, označujícími nakolik jsou činnosti v organizaci ukotveny v její formální struktuře.⁸

⁷ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 33-36

⁸ BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2006 Str. 7-10

2 Prvky organizační struktury

Veber označuje základními prvky organizování specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí.⁹

2.1 Specializace

Udává míru rozdělení úkolů do samostatných činností. Dělb práce je důležitý prvek organizační struktury, nelze ji však brát prvoplánově jako zdroj zvyšování produktivity, neboť přílišná specializace může zapříčinit negativní jevy, jako je nuda či stres zaměstnanců, vedoucí k nízké kvalitě výrobků.¹⁰ Dělb práce usnadňuje kontrolu výstupů práce, avšak vyžaduje větší míru koordinace. Úkolem organizování je najít vhodný stupeň specializace.¹¹

2.2 Koordinace

Rozlišujeme koordinaci vertikální a horizontální i formální a neformální. Vertikální koordinace činností v organizaci probíhá prostřednictvím hierarchického uspořádání. Každý vedoucí pracovník, jež je součástí řídicího řetězce, je v organizaci odpovědný za koordinaci práce osob jemu podřízených a je k tomu vybaven potřebnou pravomocí. Pokud má ovšem manažer velký počet přímých podřízených a nezvládá koordinovat vše potřebné, může využít občasné či trvalé horizontální koordinace mezi osobami na stejné úrovni v hierarchii organizace.

Formální koordinace činností organizace je založena na existenci formalizovaných komunikačních mechanismů. Těmi rozumíme hlavně vertikální vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které zajišťují doručení pracovních úkolů, a závazná pravidla, směrnice a normy usměrňující chování pracovníků. Neformální koordinace spočívá hlavně ve spontánní, neřízené komunikaci mezi jednotlivými osobami v organizaci. Nutnost koordinace stoupá s velikostí organizace a různorodostí činností jednotlivých organizačních jednotek. Potřebu koordinace vyvolává i růst množství organizačních útvarů, do kterých jsou činnosti organizace rozděleny.¹²

2.3 Tvorba organizačních jednotek

Poté, co je práce rozdělena podle specializace, je třeba seskupit organizační úkoly tak, aby byla umožněna jejich koordinace. Robbins definuje pět obvyklých forem rozdělení organizace do oddělení:

- funkcionální rozdělení organizace soustřeďuje pracovní činnosti podle funkcí, výhoda tohoto rozdělení je v efektivitě díky seskupení stejných specializací a snadné koordinaci, nevýhodou ale může být omezené vnímání cílů organizace

⁹ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 119

¹⁰ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 242-243

¹¹ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 120

¹² URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 37-38

- rozdělení podle produktů znamená, že všechny hlavní oblasti výroby a činnosti s nimi související mají své vlastní útvary. Výhodou je blízkost zákazníkům, hrozí však riziko duplikace funkcí.
- geografické rozdělení soustřeďuje činnosti podle regionů, což zajišťuje mnohem účinnější zvládnání regionálních problémů, nevýhodou je duplikace funkcí.
- rozdělení podle procesů, seskupuje činnosti v souladu se sledem výroby, toto rozdělení lze však použít pouze pro určité typy výrobků.
- rozdělení podle zákazníků zajišťuje lepší služby zákazníkům, opět je však nevýhodou duplikace funkcí.

V organizacích můžeme najít kombinace těchto forem rozdělování činností. V současné době se můžeme setkat i s využíváním mezifunkčních týmů složených z pracovníků specializovaných na odlišné činnosti.¹³

2.4 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S přihlédnutím k duševním a fyzickým možnostem nadřízeného pracovníka existuje počet podřízených, který je nadřízený schopen vést. Tento počet je vyjádřen pojmem optimální rozpětí řízení. I přes snahu vypočítat optimální rozpětí je stále jasnější, že to není možné. Důvodem je velký rozsah faktorů, které rozpětí ovlivňují. Patří mezi ně osobnost nadřízeného i podřízených, povaha prováděných procesů, organizační kultura, manažerská způsobilost nadřízeného a charakter okolního prostředí. Zobrazením optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace. Pokud aplikujeme velké rozpětí řízení při konstantním počtu pracovníků, získáme plochou strukturu a malý počet organizačních úrovní. Naopak strmou pyramidu a velký počet organizačních úrovní získáme při malém rozpětí managementu.

Oba typy organizační pyramidy mají klady a zápory. Nejproblematictějším rysem strmé organizační pyramidy je možnost zkrácení vertikálních informačních toků kvůli množství organizačních úrovní. Největší nevýhodou ploché organizační pyramidy je riziko neschopnosti efektivně vést přímo podřízené pracovníky. Současným trendem v organizování je zplošťování organizačních pyramid. Tuto tendenci podporuje zvláště zavádění moderních informačních systémů a zvyšující se manažerská způsobilost vedoucích.¹⁴

2.5 Dělbá kompetencí

Dělbá kompetencí neboli delegování je podmínkou vnitřní strukturalizace. Předpokladem je přesné určení úkolů a očekávaných výsledků daných útvarů či pracovníků. K vymezené působnosti je třeba stanovit příslušné pravomoci a k nim přiřadit odpovídající odpovědnost. Odpovědnost za výsledek vždy náleží tomu, kdo provedl rozhodnutí. Přínos delegování

¹³ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 243-245

¹⁴ TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 1997. Citováno dle: VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str. 178-181

spočívá v ulehčení práce manažerů, v přiblížení rozhodovacích procesů k relevantním informacím a v motivaci podřízených. Slabou stránkou delegování je, že nezaručuje jednotné rozhodování ve stejných či podobných situacích, vyžaduje větší koordinaci a zvyšuje požadavky na počet a způsobilost vedoucích pracovníků.¹⁵

S dělbou kompetencí souvisí i otázka stupně centralizace či decentralizace organizace. Ten značí, nakolik je rozhodování rozloženo mezi jednotlivé organizační úrovně. Obvykle se v organizaci nevyskytuje krajní forma. Sklon k centralizaci nebo decentralizaci závisí na upřednostnění potřeby koordinace nebo pružnosti. Kladem vyššího stupně centralizace je lepší využívání lidských zdrojů, vyšší předpoklady ke koordinaci aktivit a jejich spojení do jednoho celku. Přínos decentralizace vyplývá z nemožnosti vést velké organizace zcela centrálně, z potřeby přiblížit pravomoci k výkonům jednotlivých aktivit a z motivace pracovníků podílejících se na rozhodovacích procesech.¹⁶

¹⁵ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 122-123

¹⁶ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 54-56

3 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Pro relevantní rozhodování o organizační struktuře se musí vzít do úvahy působení faktorů, které organizování výrazně ovlivňují. Za základní činitele se považuje strategie organizace, její velikost, používaná technologie a prostředí, ve kterém působí. Dalšími faktory ovlivňujícími organizační strukturu jsou globální konkurence, právní forma organizace, kvalifikace manažerů, informační systém či organizační kultura. Tyto vlivy působí naráz a je na manažerech, aby zvolili nejvhodnější organizační systém.¹⁷

3.1 Strategie

S myšlenkou, že strategie úzce souvisí s implementovanou organizační strukturou, přišel již v roce 1962 Alfred Chandler. Strategie zrcadlí jak interní organizační zásady, tak i očekávání od okolí organizace. Rozlišujeme čtyři typy strategií: strategie obránce, výzkumníka, analyzátora a zpátečníka a k nim doporučené vhodné organizační struktury.

Obránce se zaměřuje především na optimalizaci existujícího stavu a udržení stávajících trhů. Defenzivní strategie je úspěšná především ve stabilním prostředí, využívá klasickou funkční organizační strukturu a centralizaci. Výzkumník neboli inovátor je úspěšný v dynamickém prostředí, kde hledá neustále nové příležitosti. Ofenzivní strategie přeje divizním strukturám a decentralizaci řízení. Strategie analyzátora, tedy kombinace předchozích dvou strategií, využívá hybridních organizačních struktur. Strategie zpátečníka je charakteristická pro podniky v krizi, které nejčastěji využívají klasické liniově-štabní struktury.

3.2 Velikost organizace

I velikost organizace hraje při rozhodování o organizační struktuře důležitou roli. Na velikost organizace můžeme nahlížet několika způsoby: podle tržního podílu, počtu zaměstnanců či oboru, ve kterém se organizace pohybuje. Nejrozšířenějším pravidlem je určování velikosti vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Faktem zůstává, že čím větší je organizace, tím se stává byrokratičtější. Při růstu organizace se zvyšuje nutnost kontroly a koordinace činností. Důsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

3.3 Technologie

K porozumění vztahů mezi technologií a organizačním systémem význačně přispěla Joan Woodwardová se svým výzkumem působení technologií ve výrobních firmách na organizační strukturu. Dospěla k závěru, že velkosériová výroba koresponduje s mechanistickou strukturou, zatímco pro kusovou a malosériovou je nejvhodnější organická struktura.¹⁸ Studie byla pozdějšími výzkumy zpochybněna, přesto ji můžeme uplatnit především při uspořádávání nejnižších organizačních článků.¹⁹

¹⁷ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 140

¹⁸ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 171-175

¹⁹ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 141

3.4 Globální konkurence

V dnešní době nestačí monitorovat pouze domácí konkurenci, je nutné sledovat i vývoj na zahraničních trzích. Ten má vliv na technickou politiku, výrobní program, organizování i vnitropodnikovou strukturu. Jelikož jsou mezinárodní trhy prostředím dynamickým, je třeba jim přizpůsobovat podnikovou strategii i organizační strukturu, aby organizace dosáhla splnění svých cílů.²⁰

3.5 Prostředí

Podle vlivu prostředí rozeznáváme dva aspekty: diferenciaci a integraci. Diferenciace značí rozsah rozdělování organizace do oddělení s různým manažerským zaměřením a strukturou. Čím více těchto oddělení existuje, tím vyšší stupeň diferenciaci. Integrace znamená stupeň kooperace jednotlivých oddělení. Potřebu diferenciaci a integrace organizace zvyšuje složitě a rychle se měnící prostředí. Ve stabilním prostředí je pro zvýšení efektivity vhodný rozvoj mechanistické struktury, naopak v nestálém prostředí je výhodnější využít organický systém.²¹

3.6 Transakční náklady

Teorii transakčních nákladů můžeme použít při stanovování optimální hranice mezi vnitropodnikovými činnostmi a využíváním služeb trhu. Pro rozhodování se používá model hodnotící všechny potřebné činnosti podle nákladů na zajištění jejich provedení jak na trhu, tak v rámci firmy. Pokud se jedná o jednotné či standardizované činnosti, vyplatí se většinou využít služeb trhu. Co se týče specifických činností, je lepší realizovat je vlastními silami.²²

²⁰ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 176

²¹ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 170-171

²² VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 142-143

4 Typy organizačních struktur

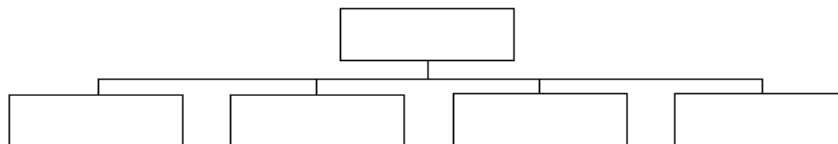
„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle.“ Typy organizačních struktur jsou tříděny podle různých kritérií. Veber uvádí kategorii struktur klasifikovaných podle činností či jejich výsledků a kategorii struktur rozdělených podle dělby pravomocí, která se dále dělí podle existence pevných a pružných prvků.²³ Struktury se také dělí podle toho, zda zobrazují propojení útvarů organizace či sled jejich procesů.

4.1 Rozdělení z hlediska dělby pravomocí

4.1.1 Liniová struktura

Je nejstarší podobou organizační struktury. Řídí se zcela principem jediného odpovědného vedoucího, jedná se tedy o absolutní hierarchickou strukturu, ve které existují pouze vertikální vztahy. Vzhledem k tendenci stále větších organizací a vyšší náročnosti, můžeme liniovou strukturu nalézt už jen ve velmi malých a jednoduchých organizacích, pro jiné je nevyhovující.²⁴

Obrázek 1: Schéma liniové struktury

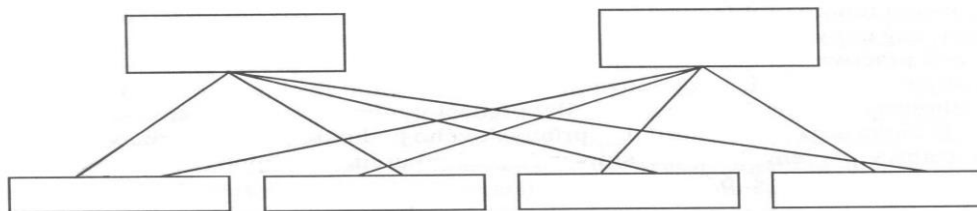


Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 126

4.1.2 Funkcionální struktura

Je tvořena mnohostrannými funkčně-specializovanými vazbami. Princip jediného odpovědného vedoucího není respektován, každý pracovník má více přímých nadřízených, kteří jsou specializováni na konkrétní funkce. Problém nastává při stanovení odpovědností.²⁵

Obrázek 2: Schéma funkcionální struktury



Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 127

²³ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 125-126

²⁴ BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2006 Str. 84-85

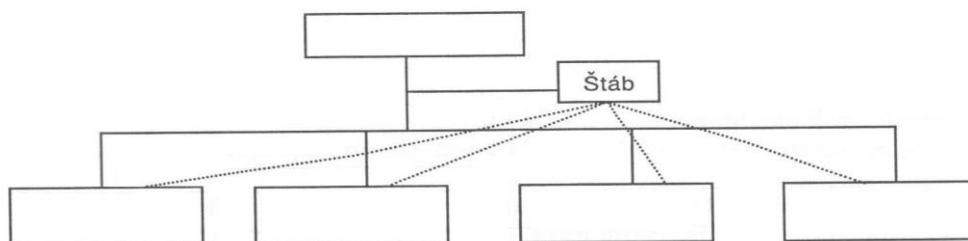
²⁵ VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str.199-200

4.1.3 Liniově-štabní struktura

Tato struktura vznikla kombinací předchozích dvou. Z liniové struktury převzala jasné vymezení kompetencí, princip jediného odpovědného vedoucího a přehlednost, z funkcionální pak specializaci funkčních manažerů. Struktura tedy obsahuje složku liniovou a štabní. V kompetenci liniové složky je komplexní management organizace a jejích útvarů. Vedoucí je tedy nadřízený všem útvarům včetně pracovníků štabu. Úkolem štabní složky je specializovat se na různé oblasti řízení, a tím managementu organizace odlehčit práci, při zachování principu jediného odpovědného vedoucího. Štáb se tedy podílí na vedení organizace pouze zprostředkovaně.

S růstem organizace a zvyšující se dynamikou a složitostí okolního prostředí naráží organizace na slabiny liniově-štabní struktury, těmi jsou především: nepružnost a vůbec malá adaptabilita, limitovanou kapacitu při práci s informacemi a rostoucí nedorozumění se mezi liniovými vedoucími a štabními specialisty. Tyto slabiny lze částečně řešit zavedením moderních informačních systémů, přesto však roste potřeba pružnějších struktur.²⁶

Obrázek 3: Schéma liniově-štabní struktury



Pramen: VEBER, J.: Management : základy, prosperita, globalizace. 2005. Str. 127

4.2 Organizační struktury s pružnými prvky

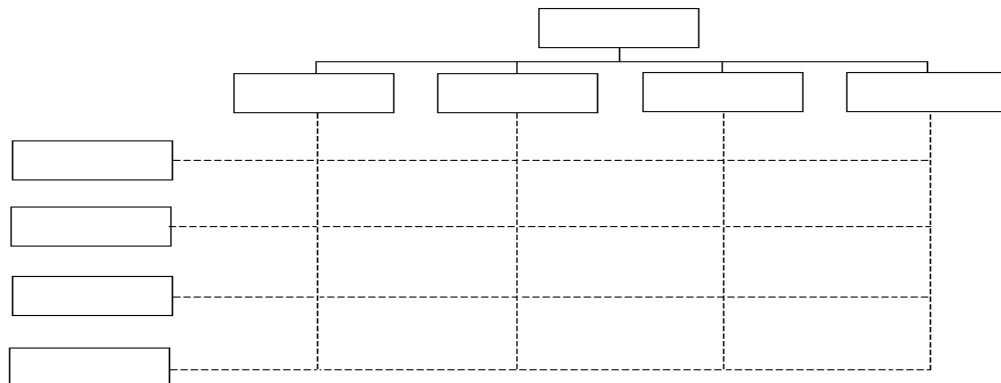
4.2.1 Maticová struktura

Vzniká doplněním klasické organizační struktury, zpravidla lineárně-štabní, o další organizační prvek. Maticová struktura tvoří mřížku, kde jsou ve vertikálním směru organizovány útvary podle funkční specializace a horizontální osu tvoří projektové týmy. Toto uspořádání však narušuje princip jednoho přímého vedoucího. Maticovou strukturu je vhodné použít, pokud organizace potřebuje pružně reagovat na změny okolí a práce na projektech u ní není věcí neobvyklou.²⁷ Výhodou maticové organizace je možnost přímého přenášení specifických znalostí mezi útvary a schopnost rychle reagovat na změny. Nevýhody tkví ve vysokých nákladech na organizační úroveň, ve vysokých požadavcích na schopnosti vedoucích pracovníků a rizika spojená s dvojitou podřízeností.

²⁶ VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str. 200-203

²⁷ BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2006. Str. 92-93

Obrázek 4: Schéma maticové struktury

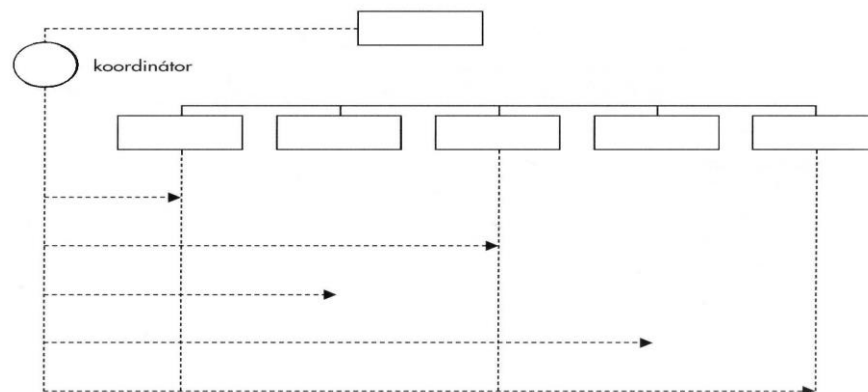


Pramen: KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Management změny. 2008. Str. 201

4.2.2 Projektová koordinace

Pokud organizace řeší přehledné a jednoduché projekty či pokud existuje potřeba centralizovaného plánování, může využít projektové koordinace. Ta vzniká přidáním pozice koordinátora do dané struktury na dobu trvání realizace projektu. Koordinátor disponuje jen velmi malou pravomocí, plní hlavně roli plánovací a informační. Výhodou projektové koordinace je dodržování principu jednoho přímého nadřízeného a zabezpečení koordinace projektu. Nevýhodou je dosti zdlouhavý proces rozhodování.

Obrázek 5: Schéma projektové koordinace



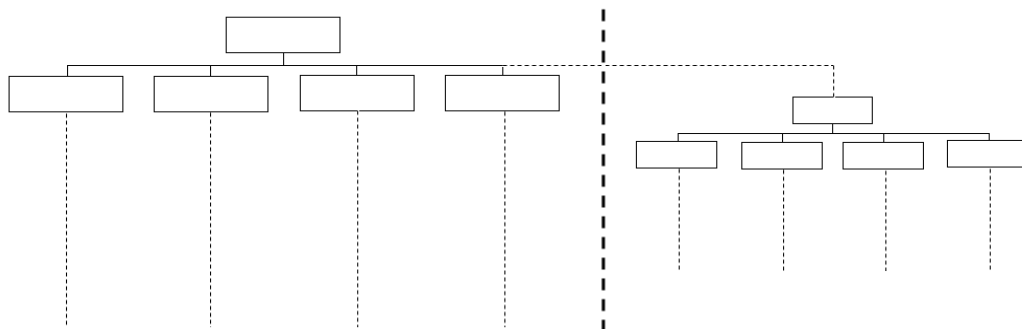
Pramen: KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Management změny. 2008. Str. 202

4.2.3 Ryzí projektová organizace

Tento typ se použije, pokud organizace řeší komplexní a náročný projekt. Vzniká tak, že se k stávající struktuře přidá další uspořádání, vytvořené na řešení projektu. To se po skončení projektu opět rozpustí. Ryzí projektová organizace se vyznačuje úplným alokováním pracovníků na daný projekt, rozsáhlou pravomocí vedoucího projektu a výrazným odloučením projektového týmu od zbytku organizace. Výhodou tohoto typu organizace je

jednodušší řízení pracovníků a dodržování principu jednoho přímého nadřízeného. Nevýhodou pak velká náročnost na zdroje a nemožnost plně využít znalosti všech pracovníků při práci na projektu.²⁸

Obrázek 6: Schéma ryzí projektové organizace



Pramen: KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Management změny. 2008. Str. 203

4.3 Rozdělení z hlediska činností a výsledků

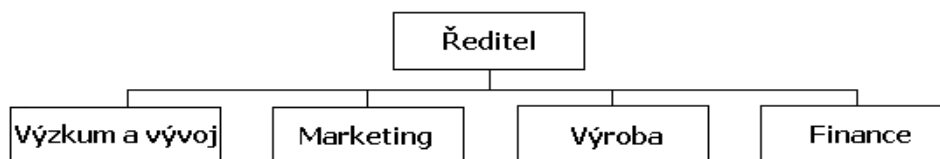
4.3.1 Jednoduchá struktura

Jednoduchou strukturu můžeme najít u malých organizací. Vyznačuje se malým členěním do oddělení, širokým rozsahem řízení, nízkou formalizací a centralizací. Její výhodou je flexibilita, nízká nákladovost na udržení a snadná ovladatelnost. Jakmile však začne organizace růst, přestane být vhodná a je nutná restrukturalizace organizace.²⁹

4.3.2 Funkční struktura

Funkční struktura seskupuje do útvarů pracovníky se stejnými nebo podobnými úkoly, kvalifikacemi a činnostmi. Vedoucím pracovníkem takových útvarů je pak obvykle odborný ředitel pro danou funkci. S touto organizační formou se nejčastěji setkáme v malých a středních organizacích zaměřených na menší rozsah výrobků, ale s velkou specializací. Funkční struktura tíhne k centralizaci, neboť jednotlivé funkce potřebují koordinovat. Výhodou této struktury je úspora nákladů díky specializaci, nevýhody plynou z pomalejšího průběhu rozhodování a riziku izolace jednotlivých útvarů.³⁰

Obrázek 7: Schéma funkční struktury



Pramen: VEBER, J.: Management : základy, prosperita, globalizace. 2005. Str. 132

²⁸ KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. 2008. Str. 200-204

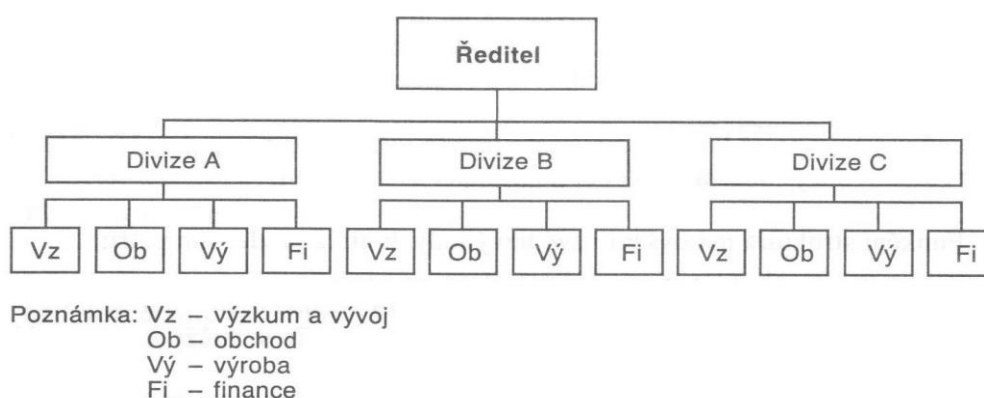
²⁹ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 252

³⁰ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 132-134

4.3.3 Divizní struktura

Základní prvek divizní struktury tvoří oddělené divize neboli jednotky. V čele každé této dosti samostatné jednotky stojí vedoucí divize zodpovědní za její výkonnost, strategické a operativní řízení. Vrcholový management organizace má v této struktuře roli koordinátora a kontrolora činností jednotlivých divizí. Také určité činnosti na příklad finanční a právní mohou být vyčleněny mimo divize. Kladem divizní struktury je zaměření na výsledky a jasné pravomoci a odpovědnosti. Zápory spočívají v duplikaci činností a zdrojů, což má vliv na zvyšování nákladů a snižování efektivity.³¹

Obrázek 8: Schéma divizní struktury



Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 134

4.3.4 Hybridní struktura

Hybridní struktura kombinuje funkční a divizní struktury ve snaze posílit jejich klady a potlačit zápory. Je obvykle tvořena divizemi, ale současně obsahuje funkčně-specializované útvary ve vrcholovém středisku organizace. Výhodou hybridní struktury je současná koordinace mezi a uvnitř divizí, soulad mezi cíly a úkoly organizace a divizí a větší efektivita fungování organizace. Nevýhody leží v malé pružnosti, riziku vzniku konfliktu mezi vrcholovým řízením a divizemi a v nebezpečí růstu administrativy.³²

4.4 Rozdělení z hlediska zobrazení činností

4.4.1 Útvarová struktura

Typy útvarových struktur jsou všechny výše popsané organizační struktury. Představují množinu útvarů vytvořených seskupením funkčních, pracovních, mocenských či informačních vztahů mezi nimi. Pro útvarové struktury bývá typický hierarchický tvar, který je dán principem jediného přímého nadřízeného. Každá útvarová struktura je tvořena prvky, a to prvky výkonnými a řídicími, které jsou v organizační struktuře znázorněny typickými obdélníky. Pomocí přímek se zobrazují vztahy mezi útvary, jedná se pouze o vztahy

³¹ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 252

³² VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str. 211-212

nadřazenosti a podřazenosti, případně informační vztahy, znázornění dalších vztahů není obvyklé.³³

4.4.2 Procesní struktura

Útvarová struktura má jeden výrazný nedostatek, nezobrazuje totiž vzájemnou souvislost jednotlivých činností v organizaci a jejich návaznost. „Procesní přístup k organizačnímu systému přispívá ke koordinaci jeho činností a k jeho zaměření na základní cíle organizace.“ Procesní přístup vychází z potřeb a požadavků zákazníků a sledu činností, které je uspokojují. Až v návaznosti na něj, by si měla organizace vytvořit útvarovou strukturu. Pokud činnosti či organizační útvary nepatří do řetězce aktivit, podporujících spokojenost zákazníka, neměly by se v organizaci vůbec vyskytovat.³⁴ Procesní struktura zachycuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy. Vedle procesů spojených s výrobou a prodejem zboží či služeb patří do procesního modelu i procesy podpůrné a řídicí. Hlavní procesy se obvykle ještě dělí na dílčí procesy, od kterých se odvíjí tvorba nižších organizačních útvarů.³⁵

³³ BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2006. Str. 11-13

³⁴ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 38-39

³⁵ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 83-85

5 Současné přístupy k organizační struktuře

Současnému prostředí, které je čím dál komplexnější a dynamičtější, přestávají klasické hierarchické organizační struktury vyhovovat. Vzniká potřeba štíhlých, flexibilních a inovativních organizací schopných rychle se přizpůsobit požadavkům trhu. Organizace hledají stále nové způsoby, jak lépe strukturovat a organizovat činnosti, aby dostály svým strategiím.³⁶

Novou formou organizování je i řízení podle strategických podnikatelských jednotek (SBU). Tento styl se podobá diviznímu uspořádání, rozdíl spočívá ve větší míře autonomie. Zatímco u divizí se jedná o delegování rozhodování na nižší úroveň řízení, u podnikatelských jednotek jde o přenesení celé podnikatelské odpovědnosti za určitý výrobek nebo region, s cílem podpory soutěživosti mezi jednotkami a větší pružnosti reakcí na vnější podněty. Přesto jsou SBU stále součástí vnitropodnikového uspořádání a nemají vlastní právní subjektivitu. Řídí se tedy strategickými záměry organizace. Úkolem vrcholového vedení je nalézt vhodný rozsah řízení, aby nenarušovala autonomii podnikatelských jednotek a zároveň zabránila přílišné rivalitě mezi nimi.³⁷

Současný trend přecházení k flexibilnějším strukturám je spojen s rozšiřováním působnosti a odpovědnosti pracovních týmů na úkor středního managementu, implementací procesního řízení a výrazného zaměření na zákazníka. Jako příklad moderní organizační struktury si můžeme uvést amébu, neboli týmovou organizační strukturu ve tvaru květu.

Dalším výrazným trendem je spojování organizací. Integrací zdrojů a technologických postupů dosáhnou organizace synergie a mohou lépe čelit konkurenci. Spojování organizací může mít podobu holdingu, kdy jeden subjekt ovládá ostatní pomocí kapitálových účastí, akvizice, fúze nebo aliance, která se zakládá na partnerství organizací a jejíž obliba stále roste. Dalším typem spojování organizací jsou síťové struktury, které jsou založeny na pružné kooperaci producentů, dodavatelů, distributorů či výzkumných a poradenských organizací, kterou koordinuje relativně malé řídicí centrum. Posledním typem je virtuální organizace, ta je dočasným ryze účelovým seskupením organizací, které má podobu týmové kooperace.³⁸

³⁶ ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Management*. 2004. Str. 253

³⁷ MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 2005. Str. 73-83

³⁸ VÁGNER, I.: *Systém managementu*. 2007. Str.212-228

6 Optimální organizační struktura

Všechny výše vzpomínané organizační struktury mají své výhody a nevýhody. Neexistuje tedy žádný ideální a univerzální typ, který by byl vhodný pro všechny organizace, neboť každá čelí odlišným podmínkám a jsou pro ni zásadní jiné faktory. V literatuře však můžeme nalézt obecné zásady, které by měla optimální organizační struktura splňovat. Organizace by si měla vybrat takové uspořádání, které nejlépe koresponduje s její současnou situací. „Nejjednodušší organizační struktura, která splní své poslání, je tou nejlepší.“ Jednoduchosti docílíme orientací pouze na zásadní činnosti, vedoucí k získání výsledků.³⁹

Urban definuje jako základní prvek organizačního systému dlouhodobé cíle, ze kterých vycházejí cíle jednotlivých procesů i organizačních útvarů. Tyto cíle slouží i k volbě řídicího systému a organizační struktury.⁴⁰ I podle Vebera by měla být organizační struktura v souladu se strategiemi, měla by být jasná, co se týče členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb a v neposlední řadě by měla přispívat k efektivnímu řízení.⁴¹

6.1 Optimalizace organizační struktury

Všechny organizace se neustále vyvíjejí, je to způsobeno změnami vnějšího i vnitřního okolí. Organizační struktura, jako nástroj řízení organizace, by na tyto změny měla reagovat. Jinak hrozí, že nebude podporovat strategii ani hlavní procesy organizace a bude limitovat její další rozvoj. Proto je na vedení společnosti, aby uvažovala, zda stávající struktura odpovídá situaci anebo je čas na její optimalizaci.⁴² „Nenastávají-li změny příliš často, patří k nezbytným a žádoucím projevům organizačního vývoje.“⁴³

Mezi okolnosti, které vedou k optimalizaci organizační struktury, patří:

- růst organizace (zvyšování počtu pracovníků či rozsahu činností)
- realizování nových aktivit, vstup na nové trhy
- výrazné změny ve strategii organizace (ovlivňující např. systém řízení)
- podstatné změny průběhu klíčových procesů
- pokles ekonomické výkonnosti
- existence signálů značících, že stávající struktura nevyhovuje (např. problémy s rozdělením kompetencí, v komunikaci či procesech)⁴⁴

Změny organizačního uspořádání, které hodlá organizace provést, by měly být podloženy jasným stanovením hlavních problémů a analýzou důvodů vedoucích k těmto problémům. Tím se ujistíme, že chyba je opravdu v organizační struktuře a nepramení z úplně jiného

³⁹ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 171-174

⁴⁰ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 31-32

⁴¹ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 150

⁴² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O., aj. *Management*. 2006. Str. 122

⁴³ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 133

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O., aj. *Management*. 2006. Str. 122

zdroje. Je tedy důležité spojit rozhodnutí o změně organizace s jasným stanovením jejích cílů. Těmito cíly může být: zavedení nových činností, pružnější reakce na požadavky zákazníků, přiblížení rozhodovacího procesu skutečnému výkonu, posílení koordinace činností, odstranění nelogických prvků organizační struktury či zkrácení řídicího řetězce. Pokud si organizace stanoví více cílů najednou, je důležité zajistit, aby se navzájem nevyklučovaly. Při plánování organizačních změn je důležité i definování jejich limitů, ekonomických, technologických a dalších.⁴⁵

Vlastní postup optimalizace organizační struktury se odvíjí od toho, zda máme v úmyslu pouze dílčí vylepšení stávajícího organizačního uspořádání nebo se chystáme výrazně zasáhnout do celé podoby organizační struktury. Pokud se jedná o úpravu současné struktury, postup bývá následující:

- definice slabých míst v organizačním systému,
- analýza současného stavu (zmapování dosavadního vývoje, odhalení eventuálních nedostatků v pravomocích a odpovědnostech či informačních vazbách, určení původu konfliktů a nedostatků v řízení atd.),
- návrh organizačních změn včetně vymezení změněných procesů a útvarů, nových vztahů a změněných požadavků na zdroje.

Jestliže chceme výrazně změnit organizační strukturu, použijeme tyto kroky:

- přehodnocení procesů a činností nezbytných pro chod organizace a zabezpečení strategických cílů,
- predefinování procesů a činností (seskupení činností do logických celků s důrazem na požadovaný výstup),
- přiřazení organizačního rámce v podobě útvarových struktur, vymezení mocenských struktur, početních stavů, koordinačních a komunikačních vztahů atd.⁴⁶

Celý proces optimalizace organizačního uspořádání můžeme rozdělit do pěti kroků:

- určení zodpovědné osoby za řízení organizačních změn,
- podrobná analýza fungování stávající formální i neformální struktury,
- návrh nové organizační uspořádání, překonávající existující či v budoucnu očekávané nedostatky organizace,
- tvorba krátkodobého a dlouhodobého plánu realizace změn,
- získání široké podpory pracovníků pro organizační změny.⁴⁷

6.1.1 Organizační architektura

Tento pojem se v odborné literatuře objevil na začátku devadesátých let. Je to pojetí, které se snaží integrovat do té doby izolovaně posuzované prvky, organizační strukturu a organizační

⁴⁵ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 135-137

⁴⁶ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 150-151

⁴⁷ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 137

chování, do komplexního přístupu k vytváření nových či úpravám stávajících organizačních systémů. Organizační architektura se zaměřuje na čtyři prvky: účel, materiál, styl a technologie. Účelem rozumíme hlavně popis okolního prostředí ovlivňující strategie organizace, materiál představuje organizační normy při tvorbě nových systémů, styl reprezentuje organizační kulturu a konečně pod technologií zahrnujeme komunikační technologie, počítačové sítě a další prvky, které je nutno brát v úvahu při projektování organizační struktury.⁴⁸

6.1.2 Reengineering

Pojmem reengineering se označuje přechod k organizaci postavené na základě procesů. Největší pozornost je obvykle zaměřena na rozhraní jednotlivých procesů, je třeba zajistit jasné vymezení vstupů jednotlivých procesů a minimalizovat počet organizačních rozhraní, což jsou situace, kdy činnosti jednoho procesu spadají do různých organizačních jednotek. Struktura vytvořená tímto způsobem zpravidla snižuje požadavky na řízení a komunikaci, usnadňuje vzájemnou koordinaci procesů a zvyšuje efektivitu. „S procesním přístupem je spojována možnost snížit náklady organizací, především pak redukovat počty pracovních míst, omezit počty jejich řídicích úrovní a posílit odpovědnost a motivaci pracovníků.“⁴⁹

6.1.3 Integrace a outsourcing

Důležitým rozhodnutím ovlivňujícím podobu organizační struktury je, které činnosti budou začleněny do organizace a které budou pořizovány na trhu. Rozhodování probíhá pomocí srovnávání očekávaných transakčních nákladů spojených s nákupem činností na trhu a nákladů na vlastní provádění činností a jejich koordinaci. Velikost transakčních nákladů a konečné rozhodnutí ovlivňují dostupné technologie a kvalita tržních institucí.⁵⁰

Mezi významné důvody pro využití outsourcingu patří:

- zvýšení zaměření na hlavní činnost organizace,
- přístup ke službám vysoké kvality,
- uvolnění zdrojů na jiné účely,
- zvýšení pružnosti,
- sdílení rizik,
- uvolnění kapitálových prostředků,
- snížení celkových nákladů,
- jasné plánování.

Outsourcing není vhodný, jedná-li se o některou ze základních činností pro fungování organizace, pokud vyžaduje speciální znalosti či zařízení, které organizace vlastní, či pokud by snížil synergii organizace.⁵¹

⁴⁸ VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. 2005. Str. 139-140

⁴⁹ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 72-73

⁵⁰ URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. Str. 20-21

⁵¹ MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 2005. Str. 105-106

7 EGE, spol. s r.o.

EGE, spol. s r.o. spolu se svými dceřinými společnostmi tvoří holding, jehož aktivity jsou zaměřeny především na dodávky investičních celků pro energetický průmysl v tuzemsku i v zahraničí. Holding disponuje výhradně českým kapitálem, vlastním know-how a při obratu přes jednu miliardu Kč zaměstnává cca 500 zaměstnanců. Společnost se základním jměním 30 milionů Kč a sídlem v Českých Budějovicích provozuje vlastní výrobní základnu a orientuje se na poradenskou, projekční, obchodní a montážní činnost. V rámci podpory stability a využití svého potenciálu společnost diverzifikuje i na jiné než energetické trhy, např. úspěšně působí ve výrobě ocelových konstrukcí pro evropské lanovky či průmyslové haly, ve výrobě trakčních tlumivek a nově i v projekci slunečních elektráren. Společnost také provozuje svářečskou školu.

Historie firmy se datuje od roku 1948. Z původní výrobní dílny jednoduchých stožárových konstrukcí pro potřebu Jihočeských elektráren vznikl samostatný podnik Energetické strojírny, který byl roku 1962 podřízen jako výrobní závod podniku Energovod Praha. Tento závod se v rámci restrukturalizace po roce 1990 osamostatnil a v roce 1992 byl pod názvem EGE v rámci procesu privatizace od státu odkoupen vedením společnosti. V nových podmínkách společnost pokračovala ve výrobním sortimentu, určeném především pro potřeby energetiky, ale zásadně přehodnotila technickou úroveň a kvalitu svých výrobků. Inovacemi a snižováním nákladů je dokázala dostat na úroveň svých světových konkurentů, o čemž svědčí fakt, že původní trhy nejen udržela ale i rozšířila a dnes obchoduje prakticky po celém světě.

Během následujících let společnost rozšířila své výrobní aktivity prostřednictvím dceřiných společností o projekční a montážní činnosti a pro podporu svých obchodních aktivit v zahraničí zřídila několik obchodních zastoupení. Byl také zaveden systém jakosti podle mezinárodního standardu EN ISO 9001 a od roku 1996 je společnost certifikována a pravidelně prověřována českou pobočkou mezinárodní společnosti se sídlem v Anglii. V roce 2004 společnost obdržela certifikát EN ISO 14001 a také založila organizační složku Bardějov specializovanou na výrobu a obchodní zastoupení sekce Zapouzdřené vodiče ve Slovenské republice. V lednu roku 2008 došlo k prodeji dceřiných společností EGE-montáže, spol. s r.o., poskytující služby zejména odběratelům v oblasti výroby a distribuce elektrické energie, teplárenství a průmyslu, a EGE-Energovod, s r.o. zaměřené na projektování, výstavbu, opravy a rekonstrukce elektrických venkovních vedení pro přenosovou soustavu i distribuční sítě. Tyto společnosti, podílející se na obratu holdingu téměř padesáti procenty, přilákaly pozornost domácích i zahraničních investorů, čehož mateřská společnost využila pro získání volných finančních prostředků.

V současné době pod mateřskou společnost spadají dvě dceřiné společnosti: EGE-Trading, s.r.o., založená v roce 1997 se sídlem v Praze a základním kapitálem

1 milion Kč, která se specializuje na obchodní, konzultační a poradenskou činnost v oblasti kompletace dodávek pro energetiku. Tato kompletace zahrnuje materiál a zařízení pro firmy zajišťující výstavbu a rekonstrukce objektů pro výrobu, přenos a rozvod elektrické energie. Druhou dceřinou společností je EGE-Deutschland GmbH, která vznikla v roce 1996 z potřeby obchodního zastoupení na německém trhu. Společnost se základním jměním 25 565 eur a sídlem v Berlíně se zaměřuje hlavně na poskytování obchodně-technických služeb pro zhášecí tlumivky a montážní, servisní a poradenské činnosti v oblasti aktivit celé společnosti.

7.1 Předmět činnosti

Nyní bych ráda přešla k předmětu činnosti mateřské společnosti, který je rozdělen do čtyř samostatných obchodně-výrobních sekcí. Každá z nich se zaměřuje na odlišný sortiment:

7.1.1 Sekce zapouzdřené vodiče (ALU)

Tato sekce zabezpečuje komplexní rozsah činností v oboru zapouzdřených vodičů, většinou používaných pro vývody generátorů ve všech typech elektráren. Tradice výroby zapouzdřených vodičů sahá do počátku šedesátých let. Od té doby se sortiment zapouzdřených vodičů rozrostl a nyní zahrnuje všechny běžně používané typy zapouzdřených vodičů se vzduchovou izolací. Kvalita výrobků a služeb je podložena dlouholetým výzkumem a vývojem.

Aktivity sekce se rozvíjí v řetězci činností: marketing, konstrukce, projektování, výroba, kontrola jakosti, montáž, uvádění do provozu a také servisní a poradenská činnost. Sekce nabízí i související činnosti, například návrh a výrobu nosných ocelových konstrukcí či balicí a přepravní služby.

7.1.2 Sekce Elektrotechnika (ELA)

Sekce Elektrotechnika vyrábí řadu produktů pro energetiku, zejména některé důležité komponenty pro rozvodny velmi vysokého napětí na vysoké napětí. Hlavním zaměřením je výroba zařízení k ochraně nulového bodu transformátoru v distribučních sítích.

K nejdůležitějším produktům se řadí plynule přesaditelné zhášecí tlumivky, sloužící ke kompenzaci kapacitních proudů v sítích vysokého a velmi vysokého napětí v případě vzniku zemního spojení. Nespornou výhodou plynule přeraditelných zhášecích tlumivek je možnost měnit proudové nastavení tlumivky bez nutnosti vypínání sítě a možnost nastavit tlumivku přesně na požadovanou hodnotu proudu.

Sekce má dlouhodobé zkušenosti s návrhem a výrobou zhášecích tlumivek. K výrobkům zajišťuje i montáž a servis. Výsledné produkty jsou dodávány na nejnáročnější trhy v Evropě. Ve většině zemí má zákazník možnost využít služeb místních smluvních zástupců.

7.1.3 Sekce Ocelové konstrukce (OKO)

Sekce se zabývá zejména dodávkami ocelových konstrukcí pro energetiku, jako jsou příhradové stožáry pro nadzemní vedení vysokého napětí a velmi vysokého napětí, pomocné a hlavní konstrukce rozveden a příhradové trafostanice do 35 kV. Tyto dodávky je sekce schopna zabezpečit od projektu přes výrobu až po stavební realizaci.

Dalším sortimentem jsou anténní příhradové stožáry, lanovkové stožáry, ocelové montážní plošiny, příhradové konstrukce pro dopravníky, ocelové konstrukce hal a speciální konstrukce dle potřeb klientů.

7.1.4 Sekce Sluneční elektrárny (SEL)

Tato sekce je novým projektem, realizovaným v roce 2009. Zabývá se projektováním a výstavbou fotovoltaických elektráren dle přání zákazníka a provozovatele distribuční sítě.

Zajišťuje komplexní služby zahrnující poradenství, předprojektovou a projektovou činnost, zastupování investora v jednání s orgány státní správy a provozovatelem distribuční soustavy, dodávky všech komponentů, montáž, servis a opravy.

7.2 Dodavatelé

Společnost od dodavatelů odebírá především materiál na výrobu jako je ocel, hliník, železo a další kovy, kabely, lana, hutní výrobky aj. nebo i přímo jednotlivé komponenty. Dodavatelé jsou pečlivě vybíráni mezi renomovanými společnostmi, zejména z Evropské unie. Všichni subdodavatelé sekce Ocelové konstrukce jsou držiteli certifikátu ISO 9001. Společnost EGE spolupracuje na příklad se společnostmi AL INVEST Břidličná, Feron, Voestalpine, Mittal, Omron či Protecta Electronic.

7.3 Odběratelé

Zhruba 70 % tržeb skupiny EGE tvoří export, společnost má navíc obchodní zastoupení v Dánsku, Norsku, Itálii, Finsku, Estonsku, Rusku, Rumunsku, Polsku, Chorvatsku, na Slovinsku, v Bosně a Hercegovině, Velké Británii, Irsku, Německu, Švýcarsku a Maďarsku. Sekce ALU dodává výrobky téměř do celého světa, zapouzdřené vodiče nalezneme nainstalované v 90 různých zemích. Hlavním partnerem sekce ALU je Siemens PG, který v posledních třech letech odebral přes 50 % její produkce. Mezi další zákazníky můžeme zařadit například Voith Siemens Hydro, ABB Germany nebo GE EPF. Sekce ELA obchoduje především na českém a evropském trhu, mezi její odběratele se řadí E.ON, ENEL, Fortum Finland, AREVA či RWE. Provoz Distribučních sítí má odbyt na českém a slovenském trhu. Sekce OKO pronikla i na trh Německa, Itálie, Švýcarska, Slovinska, Chorvatska, Velké Británie, Dánska, Ukrajiny či USA. Mezi odběratele patří na příklad společnosti ČEZ Logistika, E.ON, ČEPS či Doppelmayr Italia. Sekce SEL má v plánu pokrýt trh český, slovenský a rakouský.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem zařadila do své práce pro lepší pochopení pozice společnosti vůči okolnímu prostředí.

7.4.1 Silné stránky

- Pružnost a spolehlivost
- Komplexní nabízená služba
- Kvalita výrobků, služeb za dobrou cenu
- Vlastní know-how, nezávislost na licenci
- Kvalitní a loajální zaměstnanci
- Sílicí image a značka firmy na trhu

7.4.2 Slabé stránky

- Pomalý výzkum a vývoj závislý na jiných subjektech
- Marketingová a obchodní činnost na zahraničních trzích
- Vysoké náklady ve srovnání s globální konkurencí
- Nedostatek kvalitních pracovníků a odborníků
- Stále nedostatečné jazykové znalosti
- Málo efektivní nákup

7.4.3 Příležitosti

- Další nárůst trhu elektro-energetiky
- Nové trhy pro produkty EGE
- Nový výrobek a služby v oboru elektro-energetiky
- Alianční dohody s významnými hráči na trhu
- Akvizice/nákup firem na globálním energetickém trhu
- Nové energetické koncepce, přehodnocení strategie jaderné energetiky

7.4.4 Hrozby

- Nová konkurence zejména z nízkonákladového trhu roste
- Nárůst nákladů v důsledku inflace ale i sílicího trhu
- Hospodářská recese v důsledku finanční krize USA a EU
- Sílicí koruna ještě více zhorší exportní možnosti zejména na USD trhy
- Zhoršení na trhu práce v důsledku trvalého nedostatku technických a dělnických profesí a v důsledku nízké nezaměstnanosti
- Ztráta strategického partnera SIEMENS vlivem sílicí globální konkurence a pozice SIEMENS na globálním trhu

7.4.5 Shrnutí

Z analýzy SWOT vyplývá, že je pro společnost vhodné uplatnit růstovou strategii a využít pomocí silných stránek nabízené příležitosti. Zároveň je třeba důrazně potlačit či odstranit

stránky slabé pro případy realizace hrozeb. Hlavní konkurenční výhodou je vlastní know-how, které umožňuje dále rozvíjet produkty a přizpůsobit se tak požadavkům trhu. Je proto nutné maximálně soustředit investice do technického rozvoje a lidských zdrojů.

7.5 Cíle EGE, spol. s r.o.

Cíle a strategie určuje i schvaluje vedení společnosti. Základní dlouhodobá strategie vychází z Vize EGE a stanovuje tyto strategické cíle: dlouhodobě zvyšovat hodnotu společnosti, zvýšit svůj tržní podíl, vyrábět a dále rozvíjet produkty v kvalitě světové úrovně a pro své zaměstnance vytvářet dlouhodobou perspektivu zaměstnání a kvalifikačního růstu. Krédem společnosti je spolehlivost, pružnost, kvalita a tradice.

Krátkodobé strategie jsou formulovány na dvouleté období prostřednictvím strategických cílů. Na období 2008, 2009 si dala společnost v oblasti trhů za cíl využít růstu poptávky a vstoupit s tradičními výrobky na potenciální trhy, zejména Rusko a USA. Na obsluhovaném trhu potom prosadit nový významný produkt týkající se slunečních elektráren a uzlových transformátorů. Za finanční cíl má společnost stanovenou výši hospodářského výsledku při rentabilitě vlastního kapitálu minimálně 10 %. Majetkovým cílem je využití příjmu z prodeje dceřiných společností, zmíněném výše, pro vybudování nebo akvizici společnosti doma či v zahraničí, která je v konkurenčním či synergickém postavení vůči EGE. Pro dosažení tohoto cíle společnost zatím zhodnocuje vložený kapitál. Dalším navrženým postupem je: výběr společnosti k prodeji ve vazbě na předmět podnikání EGE, stanovení vize a strategie k dosažení synergického efektu a požadovaného zhodnocení finančních prostředků ve vzhledu dvou let a provedení akvizice.

7.5.1 Cíle sekce Elektrotechnika (ELA)

Sekce Elektrotechnika se v tomto období plánuje zaměřit na nový trh Švédsko, kde by chtěla zvýšit svůj tržní podíl, a strategický trh Rusko, kde je cílem zvýšení obchodních aktivit a na konci sledovaného období dosažení 150 % nárůstu obrátu proti roku 2007. Dalším cílem je zajistit navýšení tržeb ke konci roku 2009 pomocí realizací investic do technologií, rozšířit výrobní sortiment o zemní transformátory a dosáhnout průměrné rentability tržeb 20 % snížením výrobních nákladů konstrukce cívky a magnetického obvodu zhášecích tlumivek. Sekce dokončila výstavbu nové výrobní haly, ke které je třeba přeprocovat logistiku a optimalizovat montáž zhášecích tlumivek. Na zahraničních trzích chce sekce rozšířit nabídku služeb v oblasti inženýringu a získat první zahraniční reference v oddělení Distribučních sítí. V plánu je také zlepšení systému při provádění konstrukčních a technologických optimalizací, které nelze provádět v rámci přípravy zakázek a na řešení vtypovaných konkrétních problémů určit zodpovědné osoby či tým.

7.5.2 Cíle sekce Ocelové konstrukce (OKO)

Sekce Ocelové konstrukce si klade za cíl udržet dominantní pozici u sortimentu stožárů na českém trhu, navázat spolupráci alespoň se dvěma odběrateli stožárových konstrukcí

na evropském trhu a udržet výši obrátu při rentabilitě přes 10 %. Sekce má také v plánu zpracování studie proveditelnosti, řešící problematiku logistiky a výrobní kapacity sekce tak, aby maximálně využívala tržních příležitostí, protože chce eliminovat hlavní úzká místa v logistice a zlepšit prostorovou a kapacitní situaci výroby ocelových konstrukcí na základě výběru nejvhodnější investiční varianty. Jednou z možností je pronájem externí výrobní haly.

7.5.3 Cíle sekce Zapouzdřené vodiče (ALU)

Hlavním cílem sekce je navýšit tržby za období 2008-2009 při stávající rentabilitě a stát se tak evropskou jedničkou ve výrobě generátorových vývodů. Dalším záměrem je získání všech významných zakázek na dodávky zapouzdřených vodičů na trhu Siemens USA, ABB Německo a na trzích v České a Slovenské republice spolu s převzetím vedoucí úlohy v oblasti návrhu, dodávky a montáže zapouzdřených a podpěrkových vodičů. Sekce také plánuje získat další dva významné dodavatele hliníkových plechů a provedení marketingového výzkumu o trzích v Číně a Rusku. Dále by sekce chtěla zlepšit systém při provádění konstrukčních a technologických optimalizací, které nelze provádět v rámci přípravy zakázek, prostřednictvím určení zodpovědné osoby či týmu na řešení vytipovaných konkrétních problémů. Zvýšení kapacity obchodního oddělení pro lepší obslužnost stávajících i nových zákazníků a kapacity technické přípravy výroby se zvýšením důrazu na vývoj v oblasti designu a technologií, je také potřebou sekce, stejně jako zpracování návrhu optimálního rozdělení výroby mezi provozy v Českých Budějovicích a v Bardějově.

7.5.4 Cíle sekce Sluneční elektrárny (SEL)

Cílem této nově vzniklé sekce je vstup na domácí trh realizací fotovoltaických elektráren, navázání jednání s novými zákazníky a dosažení tržeb při rentabilitě kolem 10 %. Sekce má v plánu personální obsazení funkce projektového manažera, zajištění kvalitních služeb při realizaci projektů a zajištění kvalifikovaných pracovníků.

8 Organizační struktura

8.1 Vývoj organizačního uspořádání společnosti

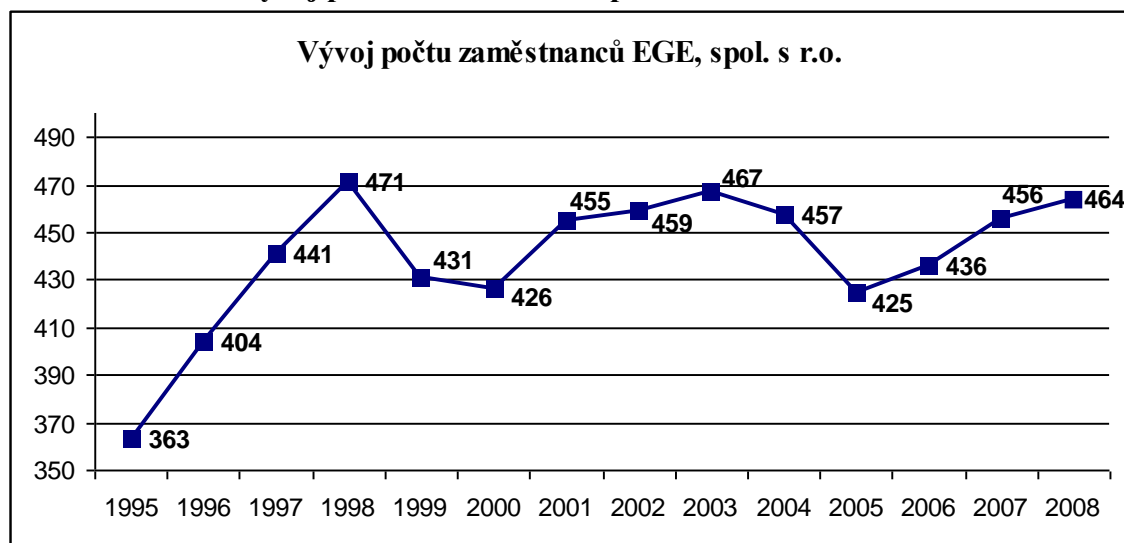
Pro lepší pochopení stavu současné organizační struktury, pokládám za užitečné přiblížit si vývoj organizačního uspořádání společnosti od poslední výrazné změny, která se udála v roce 1997, až po stávající podobu.

Jak je vidět v příloze č. 1, do roku 1997 byla EGE, spol., s r.o. silně centralizovaná. Vzhledem k tomu, že od roku 1995 začala společnost výrazně rozšiřovat počet zaměstnanců i rozsah svých aktivit, toto organizační uspořádání přestalo vyhovovat. I navázání spolupráce s klíčovým zákazníkem, společností Siemens, přispělo k nárůstu administrativy, obtížnosti koordinace jednotlivých činností a těžkopádnosti rozhodovacího procesu. EGE nastalou situaci řešila decentralizací.

Ta se projevila transformací provozů na strategické obchodní jednotky (SOJ) a ustanovení pozic vedoucích manažerů pro jednotlivé SOJ. Tím společnost vyřešila do té doby běžné poměry, že jednotlivé sekce nebyly motivovány k vyšším výkonům a aktivnímu hledání příležitostí, protože spoléhaly na to, že pokud se jim v daném období nebude dařit, vyrovná to výnos z jiné sekce. V novém uspořádání dostaly SOJ pod sebe útvary marketingu, vývoje, výroby, obchodu a obchodně technických služeb, přičemž vedoucí manažer se stal zodpovědným za tvorbu, zajištění a realizaci ročních obchodních plánů. Jak je vidět, společnost úspěšně integrovala do své struktury strategické podnikatelské jednotky (SBÚ), které samostatně rozhodují, jaké kroky podniknou k dosažení cílů, naplánovaných vrcholovým managementem. Zavedením SOJ a jejich zainteresováním na zisku se zvýšila jejich rivalita, výkonnost i transparentnost podílů SOJ na celkovém výsledku hospodaření. Nárůst počtu manažerských funkcí sice způsobil i nárůst mzdových nákladů, byl však vyvážen patrným efektem většího získávání zakázek.

O optimalizaci organizačního uspořádání svědčí fakt, že po dobu více jak deseti let společnost nepocítuje potřebu výrazného zásahu do své struktury. Že probíhaly dílčí úpravy, můžeme vyčíst i z příloženého grafu č. 1., znázorňujícího vývoj počtu zaměstnanců.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti EGE v letech 1995-2008



Pramen: Autorka

Jak je uvedeno výše, výrazný nárůst počtu zaměstnanců do roku 1998, je způsoben rozšiřováním aktivit společnosti. Snížení stavu zaměstnanců v roce 2004 je způsobeno odloučením sekce Gastro do samostatné společnosti EGE-Gastrotechnika. Odešli především pracovníci obchodu a obchodně technických služeb. V závěru roku 2004 se počet pracovníků technické přípravy výroby zvýšil díky vzniku nového oddělení Provoz distribučních sítí. V roce 2005 došlo k dalšímu poklesu stavu zaměstnanců, zejména dělnických profesí, z důvodu nenaplnění předpokládaného nárůstu výroby provozu Elektrotechnika a provozu Zapouzdřené vodiče. Postupné navýšení v roce 2006 je způsobeno náborem výrobních dělníků. Toto navýšování pokračovalo i v roce 2007, kvůli rostoucím požadavkům na zajištění montážních prací v zahraničí provozem Zapouzdřené vodiče. Je zde předpoklad dalšího navyšování pracovníků souvisejícím s nově vzniklou sekcí Sluneční elektrárny.

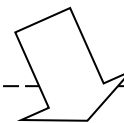
8.2 Procesní struktura

Protože se útvárová struktura tvoří až na základě rozboru procesů, rozhodla jsem se zde krátce představit procesní strukturu společnosti, rozdělenou na hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Grafické znázornění je zobrazeno v příloze č. 3.

8.2.1 Hlavní procesy

Zákazník/trh

Vstupy: Informace z trhu, podněty na inovaci a vývoj nového produktu



Marketing

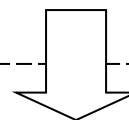
Celková odpovědnost: Vedoucí marketingu

Zúčastněné útvary: Marketing, Obchod, Obchodně technické služby (OTS), Technická příprava výroby (TPV), Centrální nákup

Hlavní činnosti: Metodické a systémové řízení marketingových činností, sběr, uchování a analýza marketingových informací z trhu, monitoring a výměna operativních marketingových informací, propagace skupiny firem EGE, průzkum trhu

Výstupy: Zadání vývoje nového produktu, dokumentace systému marketing, podklady pro vedení společnosti, marketingové strategie

Vstupy: Zadání vývoje nového produktu



Návrh a vývoj nového produktu

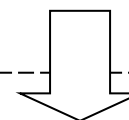
Celková odpovědnost: Ředitel pro techniku a rozvoj

Zúčastněné útvary: Obchod, TPV, Výroba, Pomocné provozy, Ekologie, Řízení jakosti

Hlavní činnosti: Definice vývojového úkolu, zpracování a schválení plánu TR, koordinace činností spojených s vývojem, vývoj, výroba, zkoušení, přezkoumání, ověření a certifikace prototypu, provádění rešerší, zajištění ochranných známek, zpracování technické dokumentace, vyhodnocení vývojového úkolu, projekty, projektové řízení

Výstupy: Produkt, technická dokumentace nového produktu

Vstupy: Produkt, poptávka, objednávka, smlouva od zákazníka



Obchod a plánování výroby

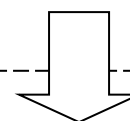
Celková odpovědnost: Vedoucí obchodu

Zúčastněné útvary: Obchod, vedoucí manažer obchodně výrobní sekce (SOV), TPV, Výroba

Hlavní činnosti: Akviziční a nabídková činnost, tvorba obchodních a operativních plánů, řízení obchodních případů, přezkoumání a uzavírání smluv, definice a zadání zakázky nebo změny do výroby, reklamační řízení

Výstupy: Zakázkový list včetně technické specifikace, obchodní plán, plán výroby, odesílací pokyny

Vstupy: Zakázkový list včetně technické specifikace, plán výroby, technická dokumentace nového výrobku



Technická příprava výroby

Celková odpovědnost: Vedoucí TPV

Zúčastněné útvary: TPV, Obchod, Výroba

Hlavní činnosti: Konstrukční a technologické zpracování zakázky, změnové řízení zakázky, podklady pro nakupování materiálu

Výstupy: Technická dokumentace pro výrobu, návrhy na objednávky materiálů, průvodní dokumentace k výrobku

Vstupy: Návrhy na objednávky materiálů

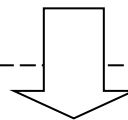
Nakupování a skladování

Celková odpovědnost: Vedoucí centrálního nákupu

Zúčastněné útvary: Centrální nákup, Obchod, TPV, Výroba, Celní deklarace, Řízení jakosti

Hlavní činnosti: Poptávková činnost, hodnocení dodavatelů, uzavírání smluv, nakupování materiálu, příjem, identifikace, skladování a manipulace s materiálem, vstupní kontrola, celní deklarace, výdej materiálu do výroby, reklamační řízení

Výstupy: Materiál do zakázek



Vstupy: Technická dokumentace pro výrobu, materiál do zakázek, průvodní dokumentace k výrobku, odesílací pokyny

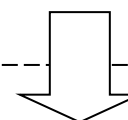
Výroba

Celková odpovědnost: Vedoucí provozu

Zúčastněné útvary: Výroba, Vedoucí manažer SOV, Centrální nákup, Obchod, TPV, Doprava a zasilatelství, Řízení jakosti

Hlavní činnosti: Plánování a řízení výroby zakázek, příjem materiálu do výroby, výroba dle technické dokumentace, mezioperační kontroly a zkoušení, kooperace, balení výrobků, skladování hotových výrobků, vybavení výrobku dodacími dispozicemi, zajištění dopravy, naložení a kontrola výrobku na dopravním prostředku

Výstupy: Výrobek



Vstupy: Požadavek na přepravu, další odesílací pokyny

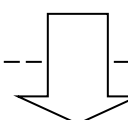
Dodávání výrobků

Celková odpovědnost: Vedoucí dopravy a zasilatelství

Zúčastněné útvary: Výroba, Obchod

Hlavní činnosti: Sjednání dopravy, vykazovací činnost, vybavení dodávky dodacími dispozicemi, naložení a kontrola výrobku na dopravním prostředku

Výstupy: Dodaný výrobek



Vstupy: Dodaný výrobek, poptávka zákazníka na zajištění servisu

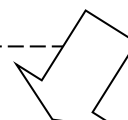
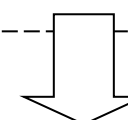
Prodejný servis

Celková odpovědnost: Vedoucí obchodu

Zúčastněné útvary: OTS, Obchod, TPV, Výroba, Marketing

Hlavní činnosti: Plánování, zajištění a vyhodnocení servisních činností, hodnocení spokojenosti zákazníka, péče o zákazníka

Výstupy: Spokojený zákazník, podněty zákazníka/trhu na návrh nového produktu



Zákazník/trh

8.2.2 Řídící procesy

Vstupy: Vize a cíle podnikatelského subjektu, informace z vnějšího prostředí, výstupy z ostatních řídicích a podpůrných procesů

Strategické plánování

Celková odpovědnost: Výkonný ředitel

Zúčastněné útvary: Výkonný ředitel, Vedoucí manažeři SOV, Ředitel pro techniku a rozvoj (ŘTR), Ředitel pro ekonomiku (ŘEK)

Hlavní činnosti: Stanovení a vyhodnocení strategie EGE, kontrola a vyhodnocení strategií SOJ, strategie přístupu k významným zákazníkům, stanovení a přezkoumání politiky pro oblast jakosti a životního prostředí

Výstupy: Úkoly a projekty strategického plánu

Vstupy: Požadavky zákazníka a ostatních procesů ve společnosti

Systémy řízení jakosti a životního prostředí

Celková odpovědnost: Představitel vedení pro jakost a životní prostředí

Zúčastněné útvary: Všechny útvary společnosti

Hlavní činnosti: Metodické řízení a plánování řízení jakosti a životního prostředí, stanovení postupů, provádění interních auditů, vstupní a výstupní kontroly, řízení neshod, zajištění metrologie

Výstupy: Dokumentace systémů řízení jakosti a životního prostředí, podklady pro jejich přezkoumání, tvorba a řízení záznamů

Vstupy: Ekonomická data společnosti, zakázek, středisek apod., požadavky manažerů

Controlling

Celková odpovědnost: Samostatný referent controllingu

Zúčastněné útvary: Controlling, ŘEK, ostatní útvary společnosti

Hlavní činnosti: Identifikace a analýza odchylek plán-skutečnost, tvorba ekonomických analýz dle zadání manažerů, tvorba a údržba controllingového systému společnosti, příprava statistik a jednání s externími stranami

Výstupy: Analýzy a vyhodnocení ekonomických výsledků společnosti

8.2.3 Podpůrné procesy

Vstupy: Plán nákladů a výnosů, obchodní plány, vývoj mezd, objem zásob, pohledávek a závazků, plán investic a technického rozvoje (TR), účetní výsledky

Ekonomika a finance

Celková odpovědnost: Ředitel pro ekonomiku

Zúčastněné útvary: Sekce - ekonomická, technická, obchodně výrobní, VŘS

Hlavní činnosti: Řízení pohledávek a závazků, sestavování a vyhodnocování plánu výnosů a nákladů, řízení likvidity společnosti, plánování mzdových prostředků, styk s kontrolními úřady a bankami, vedení účetnictví

Výstupy: Profinancování potřeb EGE, ekonomické výsledky a plány

Vstupy: Požadavky na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, požadavky na údržbu strojů a zařízení

Investice a údržba

Celková odpovědnost: Vedoucí pomocných provozů

Zúčastněné útvary: Pomocné provozy, ŘTR, ŘEK, VŘS a ostatní útvary společnosti

Hlavní činnosti: Plánování, schválení a realizace hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, plánování, schválení a realizace preventivních, středních a generálních oprav, zajišťování pohotovosti, konstrukce a výroba nástrojů a přípravků, údržba budov

Výstupy: Plán investic, provozní řády technologie zařízení

Vstupy: Požadavky uživatelů, zákazníků

Informační technologie

Celková odpovědnost: Vedoucí oddělení pro informační a komunikační technologie

Zúčastněné útvary: Informační a komunikační technologie (ICT), Investice, ostatní útvary společnosti

Hlavní činnosti: Pořizování, zavádění, provoz a údržba informačních a komunikačních technologií, archivace a uchování elektronických dat

Výstupy: Podpora uživatelům, školení uživatelů, funkčnost a vhodnost informačních systémů

Vstupy: Požadavky na zajištění a vzdělávání pracovníků

Personalistika

Celková odpovědnost: Vedoucí personalistiky a mezd

Zúčastněné útvary: Personalistika a mzdy, VŘS, ostatní útvary společnosti

Hlavní činnosti: Sestavení, schválení, realizace a vyhodnocení plánu zajištění a vzdělávání pracovníků, vedení personální agendy pracovníků, administrativní činnosti spojené s příjmem a výstupem pracovníků, stanovení kvalifikačních požadavků na pracovníky, zajištění mzdové agendy a souvisejících činností

Výstupy: Realizace požadavků na zajištění a vzdělávání pracovníků

8.3 Současná organizační struktura

Z procesního řízení vychází útvarová struktura, jenž je liniově-štabního typu, jak si můžeme všimnout v příloze č. 4. Liniová struktura představuje jednotlivé složky, jejichž úkolem je kompletní řízení sekce. Štabní struktura obsahuje především obslužné provozy a strategické řízení společnosti. Struktura respektuje pravidlo jediného zodpovědného vedoucího, každý pracovník je kmenově zařazen pouze pod jednoho nadřízeného, a to i v případě kumulace funkcí. Pracovníci jsou primárně seskupováni podle výrobků, toto uspořádání však přihlíží k potřebám zákazníků a segmentům trhu.

8.3.1 Management

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků, výkonný ředitel a jednatele společnosti tvoří statutární orgán. Výkonným orgánem se rozumí management, který je reprezentován třemi úrovněmi. Vrcholovou úroveň řízení tvoří vedení společnosti, což znamená výkonný ředitel a odborní ředitelé. Střední úroveň je tvořena vedoucími pracovníky přímo podřízenými jednotlivým členům společnosti. Na základní úrovni vedoucí pracovníci přímo řídí výkonné pracovníky.

Role výkonného ředitele spočívá v koordinaci veškeré činnosti společnosti a v plné zodpovědnosti za tuto činnost. Je vybaven všemi právy a povinnostmi potřebnými k tomu, aby společnost plnila úkoly stanovené valnou hromadou společnosti, které je přímo podřízen. Výkonnému řediteli se přímo zodpovídají odborní ředitelé společnosti a také štabní útvary.

Odborní ředitelé zastupují výkonného ředitele v době jeho nepřítomnosti. Ředitel pro ekonomiku má na zodpovědnost zajišťování financování společnosti, operativní řízení likvidity společnosti, vyhodnocování a schvalování plánů i výsledků společnosti, také stanovuje cíle v oblasti ekonomiky a financí. Ředitel pro techniku a rozvoj koordinuje veškerou činnost v oblasti technického rozvoje společnosti, logistiky, vývoje a zavádění nových projektů.

Vedoucí manažer sekce obchodně-výrobní samostatně řídí veškeré operativní činnosti sekce s cílem dosáhnout předem stanovených kritérií a úkolů za určené období. Vedoucí manažer sekce je přímo podřízen výkonnému řediteli společnosti.

8.3.2 Informační systém

Jak si můžeme ze schématu organizační struktury společnosti všimnout, uspořádání jednotlivých obchodně-výrobních sekcí vykazuje mnoho shodných prvků. Tato podobnost není náhodná, usnadňuje centrální řízení pomocí informačního systému. Základní informační systém společnosti je tvořen soustavou specializovaných modulů, které dohromady tvoří jeden účelný celek podporující oblast financí, výroby, obchodu, nákupu, skladového hospodářství i oddělení přípravy výroby. Kromě vlastního řízení poskytuje systém základní informace controllingového charakteru pro rozhodování na střední úrovni. Oblast

manažerského a strategického rozhodování je ve společnosti řešena formou Datového skladu a nad ním pracujícího Manažerského informačního systému. Vzhledem k vybavení společnosti vysoce moderními technologiemi lze komunikovat plně elektronickou formou, jak v oblasti standardní obchodní komunikace, tak v oblasti přípravy projektů a předávání dokumentace.

8.3.3 Projektové řízení a týmová práce

K zajištění dočasných cílů a úkolů, které charakterizuje vysoká náročnost a komplexní oblast řešení, společnost využívá projektové řízení. Každý projekt musí mít jasně definované termíny, náklady a kvalitu. Projekt má z hlediska nákladů charakter plánované nebo mimořádné investice. Rozhodnutí o realizaci projektu provádí výkonný ředitel společnosti na základě projednání v poradě vedení. Řízení činnosti týmů podléhá pravidlům, která jsou vypracována speciálně pro dosažení daného cíle týmu. I zde platí zásada jediného zodpovědného vedoucího, jehož kompetence jsou vymezeny pouze v rozsahu činnosti týmu.

9 Návrh změn v organizační struktuře

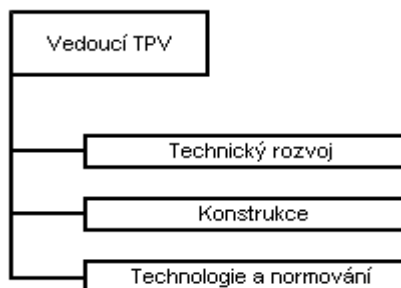
Po prozkoumání vývoje i současného stavu organizační struktury společnosti EGE, musím konstatovat, že jsem nezaznamenala výrazné nesrovnalosti v organizačním uspořádání a že je organizační uspořádání společnosti v souladu s teoretickými poznatky formulovanými v první části práce. Studium strategií a cílů společnosti, její SWOT analýzou a řízenými rozhovory s manažery přece jen vyplynuly oblasti, které by bylo vhodné optimalizovat pro efektivnější fungování společnosti a dosahování jejích cílů.

Analýza SWOT ukázala, že společnost má problémy s efektivitou nákupu. V současné době veškerý nákup spadá do ekonomické sekce, pod pravomoc ředitele pro ekonomiku. Jelikož sekce nakupují jen určitý materiál a komponenty společné, ale ve většině se rozcházejí, útvar Centrální nákup se dále dělí na nákup ALU, nákup ELA, nákup OKO a ostatní nákup, jak můžeme vidět v příloze č. 5. Požadavky na materiál zadávají sekce do informačního systému, odkud poté pracovníci Centrálního nákupu zadávají objednávky. Jelikož má každá sekce specifické požadavky na materiál a jak se ukazuje, centrální řízení nefunguje adekvátně, navrhuji do každé zmíněné sekce zařadit útvar Nákup, určený pro specifické požadavky daných sekcí. Pod přímou pravomocí Centrálního nákupu pak ponechat Nákup ostatní, sloužící pro objednávání společného materiálu. Přesunutí nákupu pod přímý dohled vedoucích manažerů sekce by mělo posílit koordinaci a přinést časovou úsporu, což by spolu se snížením pracovní zátěže pracovníků centrálního nákupu, mělo přinést požadované zvýšení efektivity.

Podle strategických cílů je jedním z hlavních záměrů EGE rozvíjení produktů. Z analýzy SWOT ovšem vyplynulo, že výzkum a vývoj patří mezi slabé stránky společnosti. Současné organizační uspořádání vypadá tak, že celou oblast koordinuje ředitel pro techniku a rozvoj, konkrétní technický rozvoj spadá potom pod útvar Technická příprava výroby jednotlivých sekcí, kde je součástí pracovní náplně konstruktérů. Ti jsou ovšem často vytíženi prací na zakázkách, které mají před technickým rozvojem přednost. Navrhuji proto vyčlenit pracovníka případně pracovníky specializované přímo na technický rozvoj. To by znamenalo rozdělení útvaru Konstrukce a technický rozvoj na útvary dva, přičemž by se technický rozvoj stal hlavní náplní práce pracovníků tohoto útvaru. Navrhované uspořádání je více v souladu se stanovenými strategiemi, neboť zajišťuje soustavnou činnost na výzkumu a vývoji.

Obrázek 9: Navrhované uspořádání Technické přípravy výroby

Technická příprava výroby jednotlivých sekcí



Pramen: Autorka

Mezi strategické cíle společnosti patří dále vybudování či akvizice společnosti v konkurenčním či synergickém postavení vůči EGE, a tím zhodnocení kapitálu získaného z prodeje dceřiných společností. Jak můžeme vidět v příloze č. 6, společnost s tímto cílem počítá a má již vybudovanou holdingovou strukturu, která bez problému pojme další dceřiné společnosti. Shledávám tedy organizační strukturu v souladu s tímto cílem.

Dalším cílem společnosti je vstup sekce Sluneční elektrárny na trh realizací fotovoltaických elektráren. Organizační uspořádání této nově vzniklé sekce zatím čítá čtyři pracovníky, včetně vedoucího sekce. Pro zajištění splnění cíle navrhuji posílit útvar Obchod i útvar Realizace minimálně o jednoho dalšího pracovníka.

Při řízeném rozhovoru s odbornými pracovníky se ukázalo, že díky poptávce zákazníků po komplexních službách, vznikla v sekci Zapouzdřené vodiče nová aktivita: montáž výrobků. Protože je na trhu stále větší zájem o tuto službu, má společnost v plánu montážní činnost ještě dále rozvinout. Zatím zahraniční montáže převažují nad tuzemskými, firemním cílem je rozšířit montáže v České republice a přizpůsobit se domácímu trhu. Mým návrhem na úpravu organizační struktury pro zajištění dosáhnoutí cíle, je zvýšit počet pracovníků a přidat k útvaru Montáží dva specializované útvary, jeden zaměřený na montáže na českém trhu, druhý na zahraničním. Tato úprava zajistí pružnější reakce na přání zákazníků a lepší orientaci a přizpůsobení se nastalé situaci a danému trhu.

Obrázek 10: Navrhované uspořádání Montáží v sekci Zapouzdřené vodiče



Pramen: Autorka

Jedním z cílů společnosti je i získání první zahraniční reference v oddělení Distribučních sítí. Z řízeného rozhovoru jsem zjistila, že před čtyřmi lety získala společnost do tohoto oddělení odborné pracovníky, kteří přinesli rozšíření služeb pro zákazníky. Protože výrobky provozu Distribučních sítí nejsou na trhu ještě běžnou součástí, tito odborní pracovníci mají za úkol prezentovat výrobky a jejich výhody zákazníkům. Strategií společnosti je zaplnit svými produkty niku trhu, zvýšit obchodní činnost provozu Distribučních sítí a rozšířit tržby EGE. Pro přizpůsobení organizačního uspořádání očekávanému vývoji, navrhuji vyjmout provoz Distribučních sítí ze sekce Elektrotechniky a vytvořit z něj samostatnou sekci. Pokud by provoz zůstal zakomponován do sekce Elektrotechniky a došlo k výraznému růstu jeho obchodní činnosti, hrozilo by riziko přetížení vedoucího manažera sekce, oslabení koordinace a snížení pružnosti reakcí na přání zákazníka. Schéma navrhované struktury je připojeno v příloze č. 8.

Závěr

Ve své práci jsem se věnovala analýze vývoje a současného stavu organizační struktury společnosti EGE, spol. s r.o. a možnosti jejího zlepšení pomocí teoretických poznatků. Nejdříve jsem se tedy zaměřila na studium odborné literatury k dané problematice. Obsahem teoretické části této práce je v souladu s uvedenou literaturou charakteristika dřívějších, a především současných trendů v organizačním uspořádání, definice nutných prvků organizace a faktorů majících vliv na podobu organizační struktury.

V praktické části jsem představila současnou situaci společnosti a její strategie a cíle do budoucnosti. Pak jsem se zaměřila na rozbor vývoje a současného stavu organizační struktury. Při tomto rozboru jsem kladla důraz na to, zda současný stav podporuje plánované směřování společnosti. Závěr mého zkoumání neodhalil závažné nesrovnalosti v organizační struktuře, která se jeví být v souladu s teoretickými doporučeními z odborné literatury, přesto jsem však našla problematická místa, která brání větší efektivitě při dosahování strategických cílů a v budoucnu by se mohla stát výraznějším nedostatkem organizačního uspořádání.

Toto zjištění potvrdilo mou hypotézu, že organizační struktura společnosti zcela nepodporuje firemní strategie a cíle. Pro odstranění problematických míst jsem navrhla několik dílčích úprav stávajícího organizačního uspořádání. Věřím, že mé návrhy budou zváženy managementem společnosti jako možné varianty řešení, při hledání způsobů, jak zefektivnit fungování společnosti.

Použitá literatura:

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., aj. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
3. VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. (dotisk) Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
4. DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4
5. VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno : Vydavatelství Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3
6. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4
7. MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7
8. BLAŽEK, L.; LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Šlapanice : Olprint, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4
9. KOVÁŘ, F.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Management změny*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 248 s. ISBN 978-80-86730-42-4
10. Internetové stránky společnosti EGE, spol. s r.o. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.ege.cz>>.
11. Interní materiály společnosti EGE, spol. s r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma liniové struktury	- 15 -
Obrázek 2: Schéma funkcionální struktury	- 15 -
Obrázek 3: Schéma liniově-štábní struktury.....	- 16 -
Obrázek 4: Schéma maticové struktury	- 17 -
Obrázek 5: Schéma projektové koordinace	- 17 -
Obrázek 6: Schéma ryzí projektové organizace	- 18 -
Obrázek 7: Schéma funkční struktury	- 18 -
Obrázek 8: Schéma divizní struktury	- 19 -
Obrázek 9: Navrhované uspořádání Technické přípravy výroby	- 40 -
Obrázek 10: Navrhované uspořádání Montáží v sekci Zapouzdřené vodiče	- 40 -

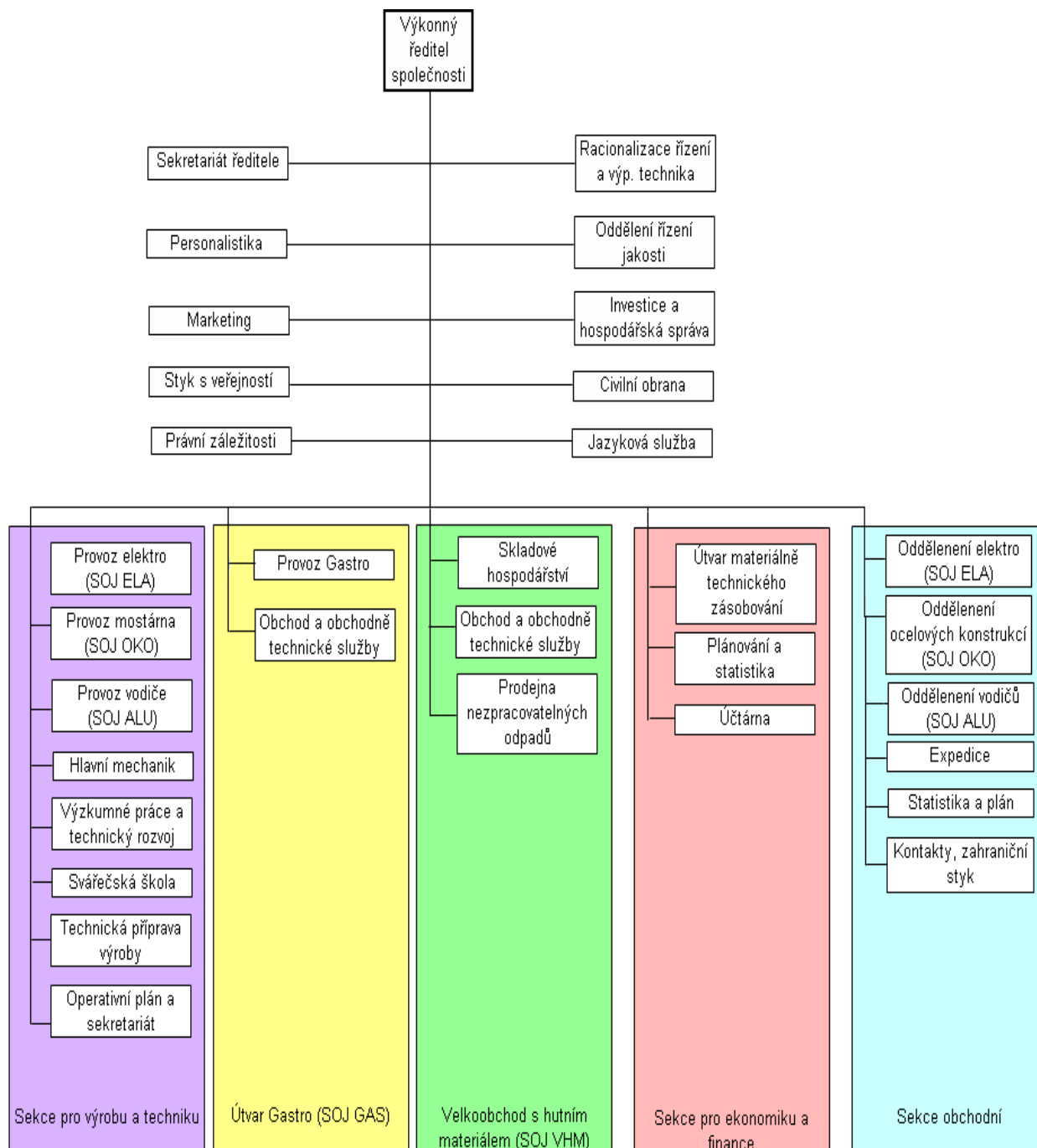
Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti EGE v letech 1995-2008.....	- 32 -
---	--------

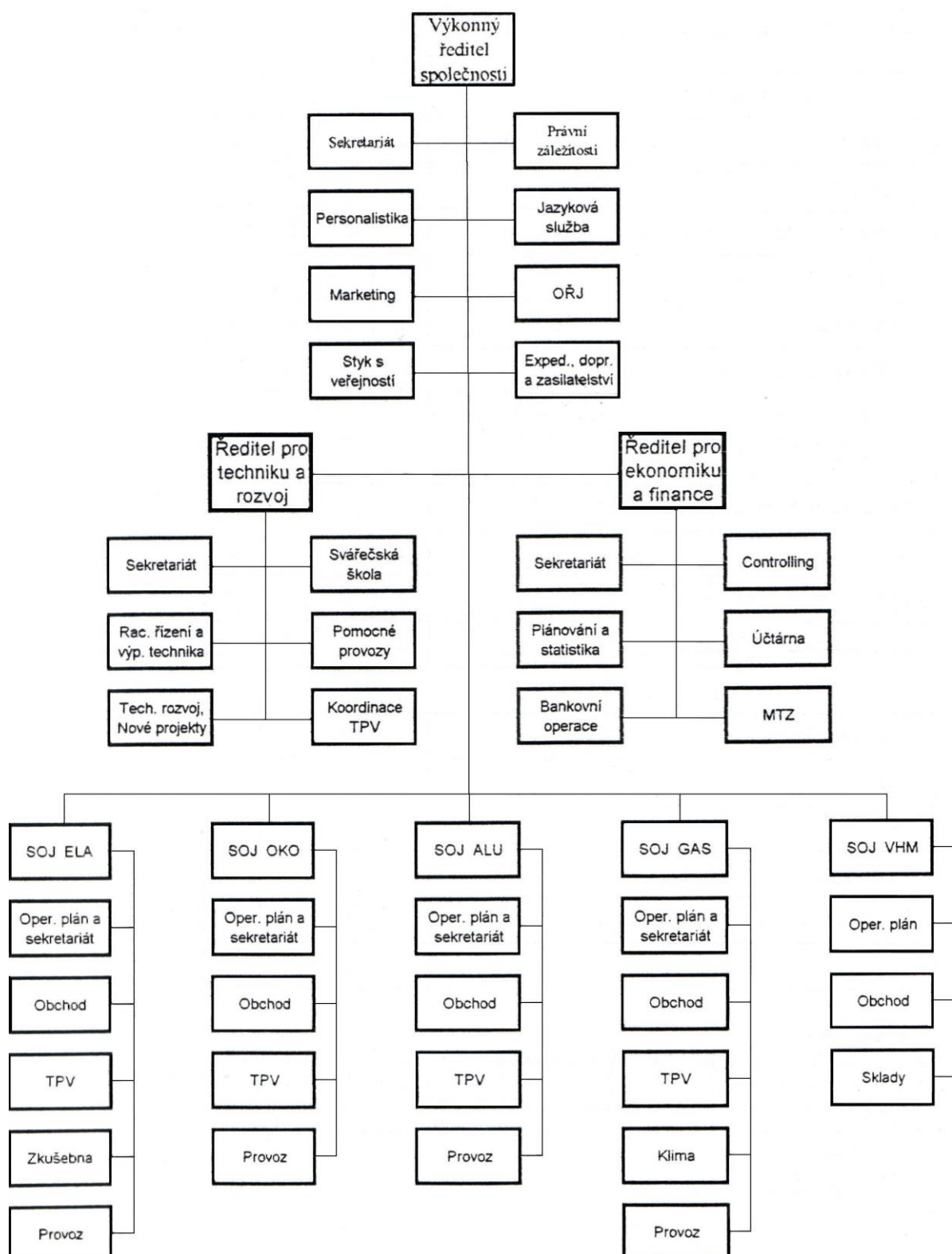
Seznam příloh

Příloha 1: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 1.1.1996	- 46 -
Příloha 2: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 1.2.1997	- 47 -
Příloha 3: Schéma procesní struktury, EGE, spol. s r.o.	- 48 -
Příloha 4: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009	- 49 -
Příloha 5: Schéma struktury Ekonomické sekce EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009	- 50 -
Příloha 6: Schéma holdingové organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009	- 51 -
Příloha 7: Schéma řízeného rozhovoru.....	- 52 -
Příloha 8: Schéma navržené organizační struktury EGE, spol. s r.o.	- 53 -

Příloha 1: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 1.1.1996



Příloha 2: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 1.2.1997



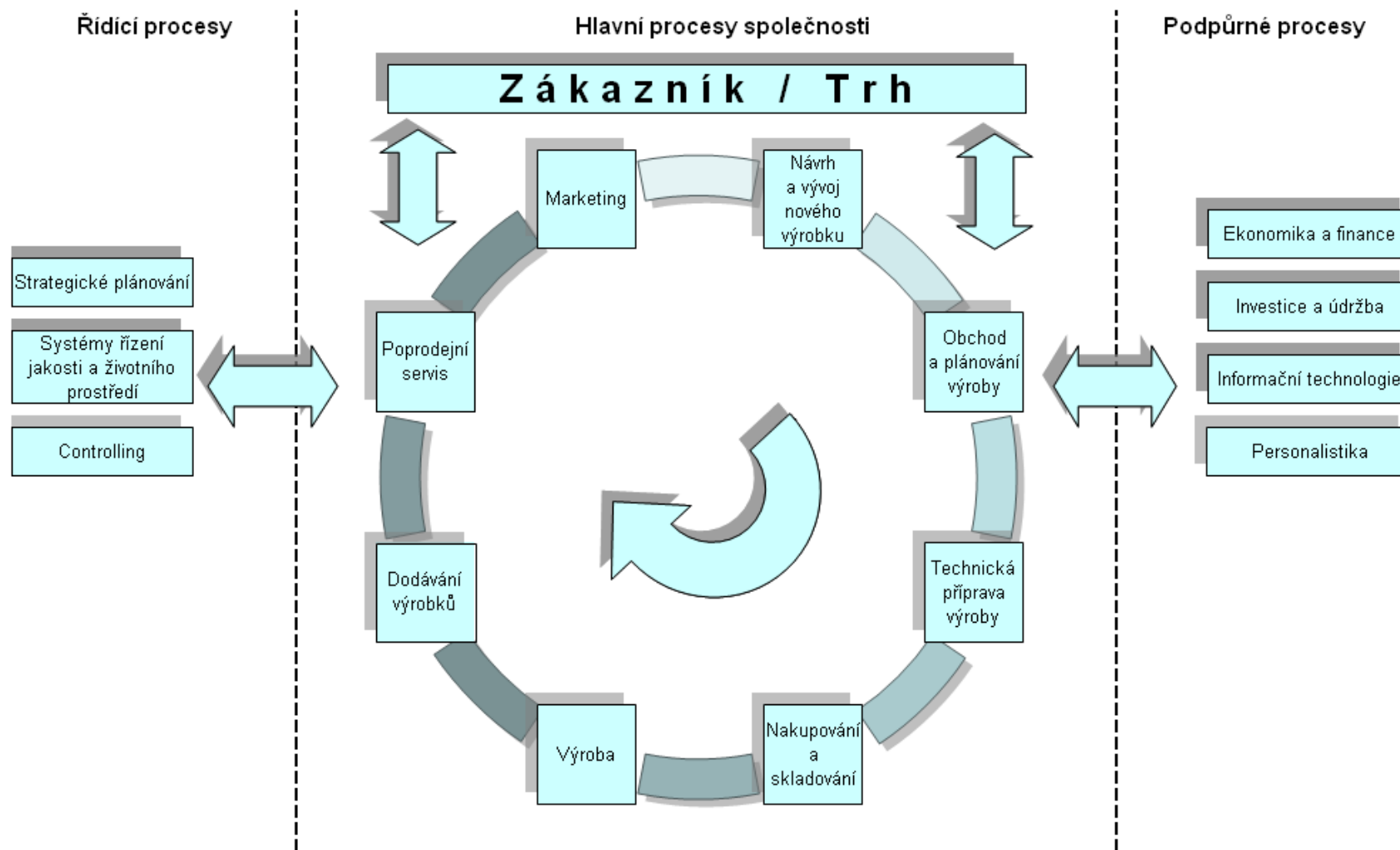
Pozn: OŘJ – Oddělení řízení jakosti

MTZ – Materiálně technické zabezpečení

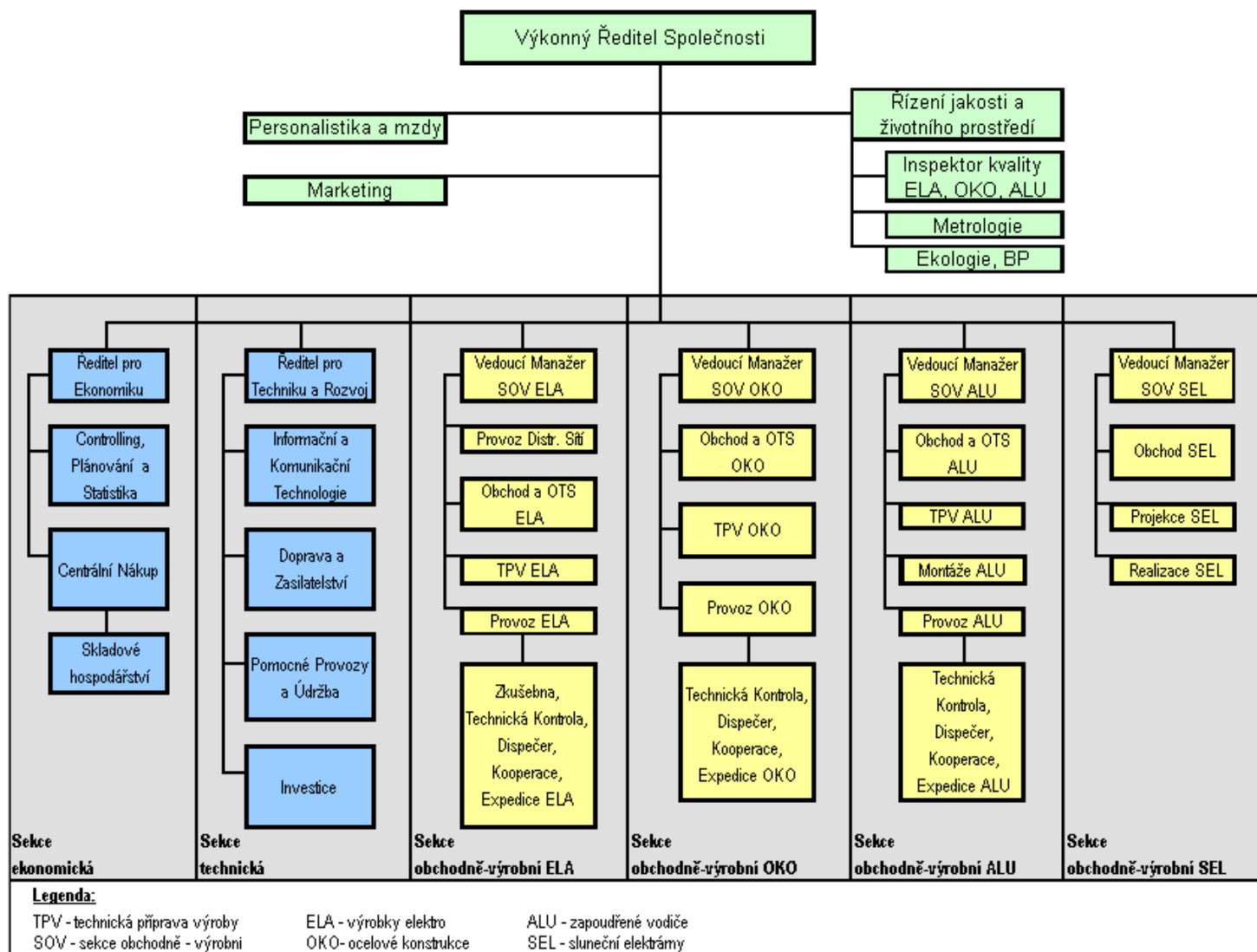
TPV – Technická příprava výroby

SOJ – Strategická obchodní jednotka

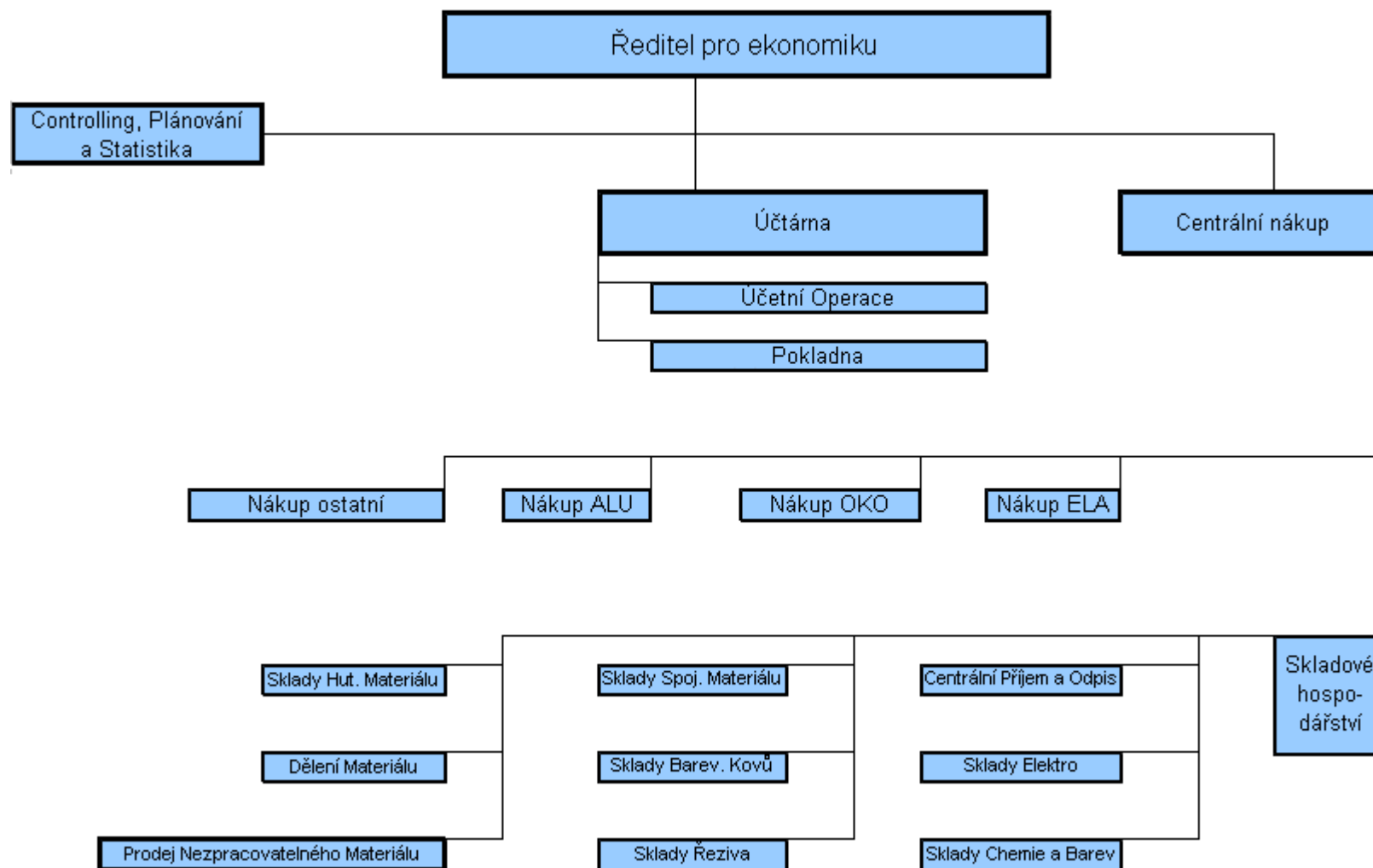
Příloha 3: Schéma procesní struktury, EGE, spol. s r.o.



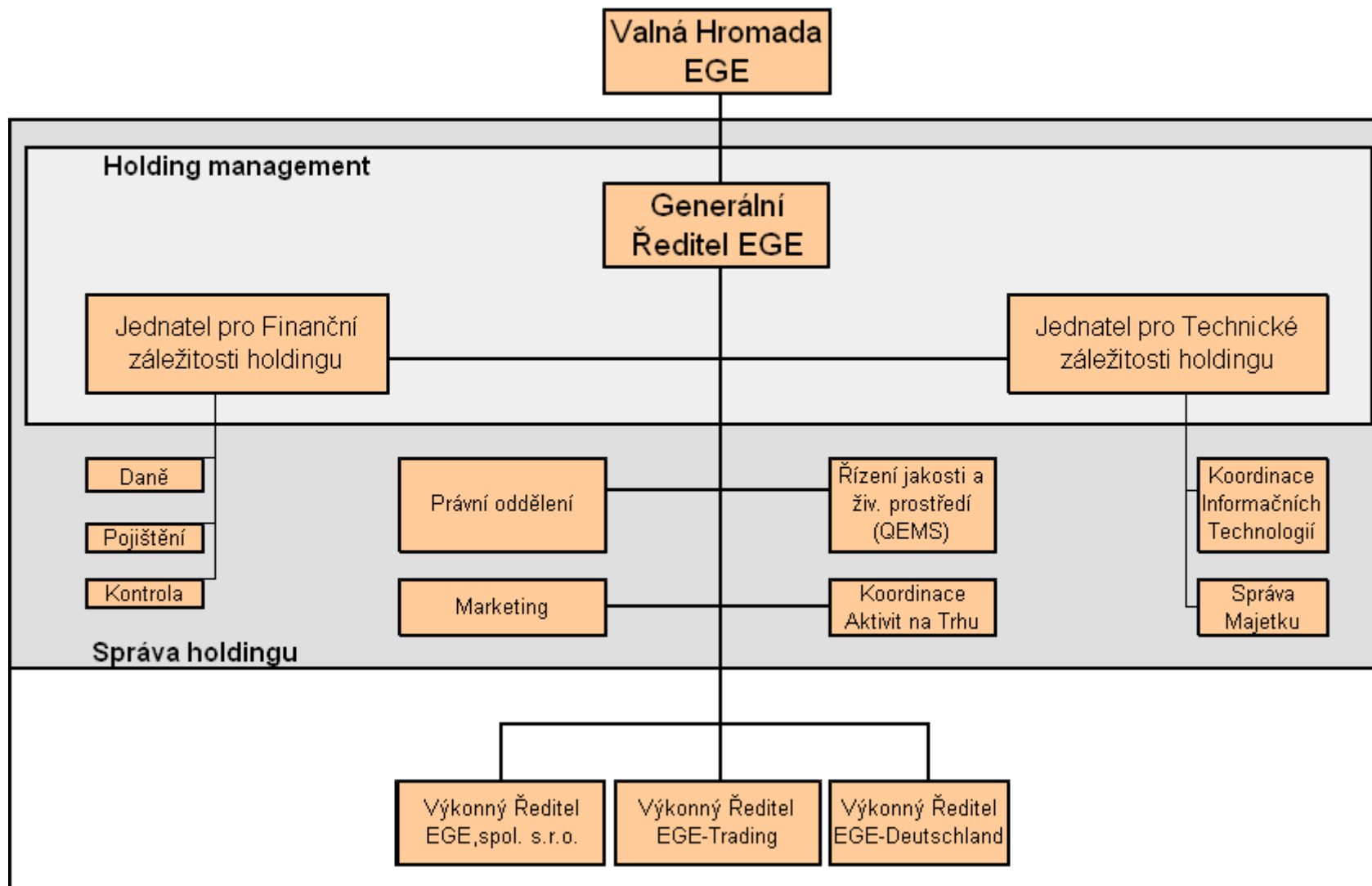
Příloha 4: Schéma organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009



Příloha 5: Schéma struktury Ekonomické sekce EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009



Příloha 6: Schéma holdingové organizační struktury EGE, spol. s r.o. k 22.1.2009



Příloha 7: Schéma řízeného rozhovoru

1. Jak dlouho působíte v organizaci?
2. V jaké oblasti působíte?
3. Jak jste spokojen/a se současnou organizační strukturou?
4. Kdy proběhla poslední změna organizační struktury?
5. Jaké byly důvody této změny?
6. Vidíte někde prostor pro zlepšení současného organizačního uspořádání?
7. Která oblast společnosti má největší předpoklady pro růst?
8. Máte pocit, že organizační struktura vyhovuje i plánům Vaší společnosti do budoucnosti?

Příloha 8: Schéma navržené organizační struktury EGE, spol. s r.o.

