

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh organizační a řídicí struktury
podnikatelského subjektu**

Bc. Kateřina Kohoutová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kohoutová Kateřina

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Anglický název

Design of Organizational and Management Structure of Business Subject

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout organizační a řídicí strukturu podnikatelského subjektu, tak aby navržené řešení organizační a řídicí struktury vedlo k zefektivnění fungování a dalšímu rozvoji celého podnikatelského subjektu.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části práce je popsána organizační struktura včetně jejích stavebních prvků, základních typů a definic od různých autorů a obsahuje podklady pro praktickou část. Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu a návrh organizační a řídicí struktury podniku, na základě poznatků uvedených v teoretické části práce.

Doporučená osnova práce: 1. Úvod. 2. Cíl práce metodický postup řešení tématu práce. 3. Teoretická východiska. 4. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu. 5. Praktická část. 6. Shrnutí poznatků a návrh modelu řídicí struktury podnikatelského subjektu. 7. Závěr 8. Seznam použitých zdrojů.

Harmonogram zpracování

Zpracování literárních zdrojů 9/2012

Sběr dat v konkrétním podniku 12/2012

Tvorba organizační a řídicí struktury 2/2013

Vyhodnocení, doporučení a návrhy 4/2013

Rozsah textové části

70 - 90 stran

Klíčová slova

Organizační struktura, řídicí struktura, pravomoc, směrnice

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O., aj. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
BLATEK, L.; LANDA, M. Ekonomika a řízení podniku. 1. vyd. Šlapanice: Olprint, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4
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
DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management. Dotisk 2004. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-7169-422-3.
HRON, J. Teorie řízení. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta, 2006. 138 s. ISBN 80-213-0695
MALÝ, M.; DĚDINA, J. Moderní organizační architektura. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7
ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Management. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4
VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Management Teorie a praxe v informační společnosti. 3. dopl. a rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s., ISBN 80-85943-94-8.
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Vedoucí práce

Hron Jan, prof. Ing., DrSc., dr.h.c.

Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 27.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2014 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. a prof. Ing. Ivaně Tiché Ph.D., za odborné vedení, konzultace a cenné rady k vypracování diplomové práce.

Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Design of organizational and management structure of business subject

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na inovaci stávající organizační a řídicí struktury akciové společnosti IncoCzech Travel Prague. Práce pojednává nejen o problematice organizování a navrhování organizačních a řídicích struktur v podnikatelských subjektech, ale také o praktickém využití návrhu v konkrétní firmě. Vhodná organizační a řídicí struktura by měla být schopna zajistit úspěšný chod podniku, dlouhodobou prosperitu a efektivitu, konkurenční výhodu ba dokonce i udržitelný rozvoj. Teoretická část práce je zaměřena na popis základních pojmů a principů fungování struktur. V praktické části jsou využity analytické nástroje k analýze stávající organizační a řídicí struktury. Na základě informací nabytých v praktické části diplomové práce jsou navrženy inovace dosavadní struktury společně s návrhem zlepšujících opatření.

Klíčová slova: organizace, organizování, organizační struktura, řídicí struktura, vedení lidí, pravomoc.

Summary

The final thesis is focused on innovation of organizational and management structure of IncoCzech Travel Prague company. This thesis discussed not only the problems of organizing and designing organizational and management structure of business subjects, but also the practical application of the proposal in the specific company. Appropriate organizational and management structure should be able to ensure the successful operation of the business subject, long-term prosperity and efficiency, competitive advantage and even sustainable development. The theoretical part of thesis focuses on the description of the basic concepts and principles of structures operation. In the practical part are used analytical tools to analyze existing organizational and management structure. Based on the information acquired in the practical part of the thesis are designed innovations of the existing structure and proposal for improvement measures.

Keywords: organization, organization structure, management structure, leadership, competence.

Obsah

1. Úvod	9
2. Cíle práce a metodika	10
2.1 Cíle práce	10
2.2 Metodika práce	10
3. Literární rešerše	12
3.1 Teorie organizace	12
3.1.1 Organizace	12
3.2 Organizování	14
3.3 Organizační systém	16
4. Tendence vývoje v organizačních a řídicích strukturách	17
4.1 Organizační struktura	17
4.2 Prvky a hierarchické uspořádání organizačních struktur	17
4.2.1 Členění organizačního systému	18
4.3 Základní typy organizačních struktur	20
4.3.1 Klasifikační charakteristiky organizačních struktur	20
4.3.2 Typy organizačních struktur	23
4.4 Vývojové trendy v organizačních strukturách	35
4.4.1 Podnikatelské síťové struktury	35
4.4.2 Zkoumání organizace budoucnosti	39
4.5 Řídicí struktura	39
4.5.1 Formální a neformální stránka řídicí struktury	40
4.5.2 Řídicí jednotky	41
4.5.3 Základní typy řídicích struktur	43
4.6 Vývojové tendence organizačních a řídicích struktur	45
4.7 Faktory tvorby organizačních a řídicích struktur	45
4.7.1 Principy volby vhodného typu struktury	46
4.7.2 Kritéria rozhodování pro výběr účelných typů organizačních a řídicích struktur	47
5. Vlastní výsledky práce	49
5.1 Charakteristika zvoleného subjektu	49
5.1.1 Historie a vývoj firmy IncoCzech Travel Prague, a.s.	49
5.1.2 Předmět podnikání	49
5.1.3 Organizační struktura akciové společnosti IncoCzech Travel Prague	49
5.1.4 IncoCzech Travel Prague a.s.	51
5.2 Analýza stávající organizační a řídicí struktury	52
5.2.1 Analýza pracovních míst	52
5.2.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců	69
5.2.3 Analýza motivování a odměňování zaměstnanců	72
5.2.4 Řízený rozhovor	74
5.3 Vlastní návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu	75
5.3.1 Diskuse a návrhy zlepšujících opatření	77
5.4 Závěr	80
5.5 Seznam použitých zdrojů	83
5.6 Přílohy	85

1. Úvod

V současné době, při existenci mnoha prosperujících firem, je třeba, aby každý podnik bral v úvahu konkurenční prostředí a rychlý vývoj technologií. Důležitým aspektem je zejména připravenost na možné organizační změny v důsledku působení jistých nepříznivých vlivů. Podnik by měl být schopen na tyto změny pružně reagovat a přizpůsobit svou stávající organizační strukturu konkrétním podmínkám.

Podniková organizační struktura by měla brát zřetel na charakter podniku, postavení podniku, poslání, jeho strategické cíle apod. Při tvorbě organizační struktury je třeba dbát na velikost podniku a na počet stupňů řízení společně s rozpětím řízení. Je nutno brát v úvahu všechny okolní vlivy, které na vzniklou organizační strukturu působí. Tvorba organizační struktury je velice dlouhý proces, který prakticky nikdy nekončí. Důležitou součástí tvorby struktury je její pravidelná kontrola. Při kontrole může totiž dojít k nalezení problémů vzniklých například při řešení konkrétního úkolu. Je tedy nutno strukturu stále sledovat a dle jistých potřeb jí posléze inovovat.

V případě kdy má podnik fungující organizační i řídicí strukturu je možno tvrdit, že se tato transparentnost často promítá i do podnikových výsledků. Je třeba aby, podnik měl kompletní dokumentaci, kde bude detailně sestaven organizační a řídicí řád s přesným popisem funkčních míst. Pokud všichni pracovníci konkrétního podniku vědí, v čem přesně spočívá jejich pracovní náplň, nevzniká na pracovišti tzv. "jalová komunikace" z naplňování úkolů. Případná nevědomost, či neinformovanost pracovníků při naplňování úkolů může vyústit až v ekonomické ztráty podniku.

Organizační a řídicí struktura by měla být základem každého podniku. Majitelé a vrcholový management by měli brát v potaz její důležitost a měli by se soustředit zejména na její efektivní fungování. Bohužel se stává, že tuto činnosti, která je jednou z nejdůležitějších činností podniku vůbec, majitelé a vrcholový management deleguje na personalisty, kteří v zásadě nemají takový přehled o společnosti, a právě zde může vznikat jádro problému.

2. Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě analýzy současné organizační a řídicí struktury podniku s uvážením strategických cílů, navrhnout vhodnou organizační a řídicí strukturu zvolené obchodní společnosti či odstranit její případné nedostatky.

Dílčí cíle diplomové práce:

1. Charakteristika organizace a organizování.
2. Teoretické vysvětlení termínu organizační a řídicí systém a struktura. Seznámení se samotným navrhováním a metodikou postupu navrhování, tvorbou struktur.
3. Stručná charakteristika obchodní společnosti.
4. Analýza stávající organizační a řídicí struktury společnosti prostřednictvím vhodných analytických nástrojů. Zjištění nedostatků ve stávající struktuře a jejich odstranění.
5. Vyhodnocení výzkumů prostřednictvím výsledků z analýz. Odstranění nedostatků ve stávající struktuře a následné navržení případných změn a zlepšujících opatření v akciové společnosti Incoczech Travel Prague.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, a sice z teoretické a praktické. Literární rešerše (teoretická část diplomové práce) obsahuje souhrn teoretických poznatků. Jedná se o definice základních pojmů, informace o tvorbě organizační a řídicí struktury, typy struktur, doplňkové charakteristiky apod. Tato část byla zpracována na základě prostudování odborné literatury a internetových zdrojů z oblasti managementu. Zejména pak pomocí literatury zabývající se tématem organizování a tvorby organizačních a řídicím struktur podniku. Dále byly použity odborné publikace, dostupné v knihovně Katedry řízení na ČZU. Literatura poskytla informace, které byly následně zpracovány v diplomové práci ve formě parafrází, přímých a nepřímých citací.

Praktická část byla vytvořena zejména na základě znalostí načerpaných v průběhu diplomní praxe a dále pak na sběru dat a potřebných podkladů v podniku Incoczech Travel Prague, a.s. Tento podnik v současné době zaměstnává 17 pracovníků, čímž se řadí

k malým firmám na trhu. Pro analýzu stavu organizační a řídicí struktury podniku bylo vybráno pozorování a dotazování, které napomáhá diagnostikovat úroveň struktur. Současně proběhl řízený strukturovaný rozhovor s majiteli a všemi vedoucími pracovníky, vlastní studie firemních dokumentů, popisujících dosavadní organizační a řídicí systém firmy, analýza popisu funkčních míst, analýza spokojenosti zaměstnanců a poslední řadě analýza motivačního a odměňovacího řádu ve společnosti.

Strukturovaný rozhovor byl proveden s výkonným ředitelem firmy Ing. Ivem Kostelacem, výkonným ředitelem Ing. Michalem Malacem, obchodním ředitelem Janem Opatrným a s jednotlivými vedoucími všech firemních oddělení. V rozhovoru byly položeny čtyři základní otázky, zabývající se především aktuálností organizačních dokumentů. Po zpracování odpovědí z rozhovoru bylo následně možno popsat formální prostředí firmy a navrhnout doporučení efektivnější organizace práce obchodní společnosti.

Součástí praktické části je též stručná charakteristika podniku Incoczech Travel Prague, a.s., historický vývoj společnosti, předmět podnikání, prostředí zaměstnanců, popis současné organizační a řídicí struktury. Veškeré informace k popisu současného stavu struktur byly zpracovány dle odborných znalostí z použité literatury, z jednotlivých analýz a z rozhovorů s firemními pracovníky.

Stěžejní částí diplomové práce bylo doporučení zlepšujících opatření, které byly navrženy v souladu se základními strategickými cíly společnosti. Na základě analýzy současné struktury podniku byly nalezeny nedostatky, které bylo třeba vyhledat pro vyvolání změny v rámci návrhu nové organizační a řídicí struktury podniku. V této části je rovněž zpracována nově navržená organizační a řídicí struktura, teoreticky i graficky.

3. Literární rešerše

3.1 Teorie organizace

Teorie organizace patří do základní části teorie řízení. V této teorii je třeba chápat řízení jako řešení vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů mezi lidmi a výrobními prostředky.

Jak ve své knize profesor Hron (1997, str. 48): „*Předmětem zkoumání teorie organizace jsou společenské systémy (tzv. smíšené systémy), které jsou tvořeny z prvků živého a neživého charakteru (lidí a výrobních prostředků). Rozhodující úlohu v těchto systémech vždy sehrává lidský prvek, který rozhoduje o konečných výsledcích smíšených systémů.*“

V řízení podniku se mohou vyskytnout i určité problémy, které teorie organizace rozděluje do dvou skupin.

- 1) Analytické problémy, které vznikají při zkoumání principu vzniku struktury a chování smíšených systémů
- 2) Syntetické problémy, při kterých se vytváří modely smíšených systémů s určitým cílovým chováním. (Hron, 1997)

3.1.1 Organizace

Z etymologického hlediska je slovo organizace odvozeno od řeckého slova organon (harmonie). V současné době je tento termín chápán jako určité uspořádání, které lze specifikovat několika významy. Prvním z nich je pojetí organizace jako činnosti, kde se vytváří vazby mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a výrobními prostředky. Dalším pojetím je organizace jako míra, která se objevuje zejména v kybernetice, kde ji můžeme kvantitativně vyjádřit v intervalu od nuly do jedné. Pokud se zobrazí hodnota nula, znamená to, že je podnik absolutně neorganizovaný. Mezi prvky systému v tomto případě neexistují žádné vazby a je vytvořen soubor, který má zcela nahodilé chování. Pokud je ale míra na hodnotě jedna, vypovídá to o absolutní organizovanosti systému. Všechny prvky jsou propojeny určitými vazbami, které zaručují deterministické chování. Posledním pojetím je organizace jako systém, kde jsou všechny prvky navzájem propojeny určitými vazbami. (Hron, Tichá, 2002).

V dnešním světě se veškerá populace sdružuje do určitých organizovaných celků-organizací. V tomto případě se může jednat o spontánně existující organizované společenství či organizované skupiny, za účelem dosažení společných cílů. Vznikaly převážně v dávných dobách. Tyto formy společenství byly například rodiny či jiná pokrevně podložená kulturně spřízněná společenství. (Blažek, 2011)

Jak uvádí Jiří Dědina ve své knize (1996, str. 9): „*Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný*“. Dá se na ní nahlížet z několika pohledů. Jedním z nich je pohled na organizaci jako na komunikační prostředek, který umí řešit problémy a slouží zároveň jako prostředek při rozhodování. Dalším pohledem jsou sociální systémy, které zahrnují proměnlivé na sebe z hlediska kybernetiky vzájemně působící veličiny.

Většina manažerů definuje organizaci jako (Koontz, Weihrich, 1988, str. 235): „*Účelovou formální strukturu organizačních jednotek, respektive pozicí*“. Formální strukturou je již zmíněné plnění úkolů ve správném čase správnými osobami. Správné osoby jsou vybírány tak, aby žádoucí úlohy byly vykonávány ve vzájemném propojení, zejména tak, aby skupinová práce byla plynulejší, efektivní a výkonná. Neformální struktura dle Keitha Davise, uváděná v knize Koontzta a Weihricha (1988, str. 235), je charakterizována jako: „*Sít obchodních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují*“. Existují také teorie, které staví formální a neformální strukturu do opozice. (Armstrong, 2007, str. 245)

Organizace je tvořena čtyřmi základními organizačními komponenty, které by po propojení měli zajistit bezkonfliktní prostředí v organizaci. Pokud by nedošlo k souladu těchto komponentů, v organizaci poté často dochází k disproporcím, diskrepancím, konfliktům apod. V tom případě je organizace nevýkonná a je velice obtížné koordinovat a kooperovat mezi lidmi, organizačními jednotkami a skupinami lidí.

Těmito komponenty jsou: lidé, práce, technologie, informace. (Cejthamr, 2005)

Tyto komponenty mají svůj určitý řád a systém tvořící procedury, které jsou velice

důležité pro efektivní výkonnost společnosti. Dle Václava Cejthamra (2005, str. 26) :
„*Samotná podstata organizace znamená, že v ní existují minimálně tři základní systémy:*

1. *systém produkce (produktu nebo služeb),*
2. *systém hodnotových toků,*
3. *systém informačních toků (včetně systému oběhu dokumentů).“*

Pojem organizace ve vztahu k podnikání lze rovněž definovat následovně (Dědina, str. 9, 1996):

1. Podnik jako organizace

Organizace je tvořena jednotlivými osobami a skupinami, které na sebe vzájemně působí a na bázi určitých vztahů mezi sebou vytvářejí organizaci. Jak zmiňuje Jiří Dědina ve své knize (1996, str. 9): „*Spojením těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce*“.

2. Podnik má organizaci

Organizace většinou vzniká v rámci organizačního procesu. V tomto pojetí je organizace míněna jako určitá forma pořádku a je chápána jako organizační struktura.

3. Podnik je organizován

V podnicích je organizování zejména v kompetenci manažerů. Manažer je tedy zde rovněž vnímán jako organizátor. Jeho rozhodováním a organizováním je často ovlivněno chování jednotlivých organizačních prvků.

V současné době je organizace podniku více než nezbytná. Organizování je využíváno při procesech, jako je dělba práce, při určování rozsahu práce apod. Může se také stát, že je zadávaná práce dost různorodá. Je třeba klást důraz na dělbu práce, kdy je nutné rozdělit zadanou práci mezi více zaměstnanců, jelikož zpracování vyžaduje různé vědomosti a dovednosti. (Dědina, str. 9, 1996)

3.2 Organizování

„*Organizování je obvykle chápáno jako vymezení, stanovení a zajištění činnosti a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů*“ (Hron, 1997).

Organizování je často popisováno jako základní manažerská složka. Patří do organizační teorie. Je to činnost, která má za úkol uspořádat prvky v systému, kontrolovat výstupy a přispívat maximálně na efektivním naplňování cílů. (Truneček, 1999, str. 82). Při správném organizování činností je kladen důraz na efektivitu práce, zároveň by na sebe měli plynule navazovat jednotlivé pracovní procesy. Rovněž by tato manažerská činnost měla podněcovat jednotlivé články ke zdokonalování a hledání rezerv, popř. pak nových efektivnějších způsobů naplnění strategických cílů podniku. Smyslem a myšlenkou organizování je tak nalezení optimální specializace člověka, plné využití jeho potenciálu a vytvoření podmínek pro snadnou koordinaci za pomoci vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997).

V sekvenčním řetězci je organizování hned na druhém místě. Všechny funkce obsažené v sekvenčním řetězci jsou potřebné k úspěšnému spravování podniku. Jedná se o funkce plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Hlavní myšlenkou organizování je zabezpečit strukturu hospodářského systému tak, aby bylo vytvořeno vhodné prostředí pro efektivní řízení. Je důležité mít na paměti, že je řízení vždy nadřazeno organizování. (Truneček, 1999, str. 82)

Podle počtu zaměstnanců pracujících ve společnosti a dle pravomocí vedoucích pracovníků se vymezuje rozpětí řízení. Jsou zde jisté hranice v podobě maximálního počtu podřízených pracovníků, kteří jsou podřízeni jednomu vedoucímu pracovníkovi. Pokud, má vedoucí pracovník podřízených příliš, nemůže je optimálně vést. Rozpětí se dělí na široké a úzké. V případě aplikace optimálního rozpětí lze hovořit o tzv. Organizační pyramidě, neboli o hierarchickém uspořádání organizace. (Truneček, 1999, str. 82)

Jednotlivé kroky organizování jsou uvedeny v základním logickém přístupu organizování (Koontz, Weihrich, 1988, str. 248):

1. *Stanovení cílu podniku.*
2. *Formulování podpůrných cílů, taktik a plánů.*
3. *Identifikace a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení.*
4. *Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních*

zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat.

5. *Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných činností.*
6. *Horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků.*

Špatná organizace a neadekvátní rozpětí řízení společnosti může mít často velký vliv na firemní výsledky. Nejčastějším příznakem jsou nesprávně rozdělené pravomoci. Je důležité, aby každý podnik dbal na proškolení všech svých zaměstnanců, ale může nastat situace, kdy si i dobře proškolení zaměstnanci nevědí rady s naplněním konkrétního úkolu. V této situaci je rada na vedoucím pracovníkovi, aby zadaný úkol znovu objasnil nebo plně dovysvětlil. Bohužel se tímto vysvětlováním manažerům krátí čas na důležité činnosti z oblasti řízení. Často se ale stává, že zdatní proškolení pracovníci zadané činnosti a úkoly plní bez větší pozornosti vedoucího pracovníka. (Koontz, Weichrich, 1988, str. 240)

3.3 Organizační systém

Profesor Hron ve své knize uvádí, že: “ *Organizační systém můžeme charakterizovat jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování.* “

$$QS = \{(VP, L, S_p) (H-E, I, S_v)\},$$

QS	= organizační systém
VP	= výroční prostředky
L	= lidé
S _p	= smíšené prvky
H-E	= hmotně energetické vazby
I	= informační vazby
S _v	= smíšené vazby

V každém organizačním systému jsou popsány všechny množiny prvků a vazeb. Tyto množiny dávají dohromady jednotlivé podnikové subsystemy, které jsou rozděleny do hierarchie dle kompetencí (viz.příloha č.1). Existují tři základní dimenze organizačního systému:

1. Cílový stav

Tato dimenze je definována při plánování a provedení v procesu organizování operativního řízení. Je vázán na:

Požadavky a předpoklady společenského chování

Postavení organizačních prvků a vazeb a schopnost jejich vývoje

2. Základní prvky

Základní prvky jsou tvořeny:

Lidmi, kteří jsou zásadními rozhodujícími faktory

Výrobními prostředky

Smíšenými prvky

3. Vazby mezi jednotlivými prvky:

Hmotně energetické, smíšené, informační.

4. Tendence vývoje v organizačních a řídicích strukturách

Struktura a chování patří do základních vlastností organizačních systémů i jednotlivých subsystémů. Je třeba si uvědomit, že v tomto případě se nejedná pouze o subsystémy, ale rovněž i o struktury organizačního chování (př. materiálně energetická struktura, organizační struktura, apod.)

4.1 Organizační struktura

Všechny prvky organizování dávají dohromady organizační strukturu. (Truneček, 1999) Je základní nosnou strukturou každého podniku, neboť propojuje všechny ostatní struktury (Hron, 1997). Veškerá data a informace v organizační struktuře by měly být zapsány tak, aby bylo jasné, kdo bude úkoly plnit a kdo je odpovědný za výsledky splněných úkolů. V rámci organizační struktury by měl být naprogramován systém, který by odstraňoval překážky vzniklé při plnění úkolů. Organizační struktura by také měla vytvářet rozhodovací komunikační sítě a kanály, které by napomáhaly při uskutečňování předem vytyčených cílů. (Koontz, Weihrich, 1988, str. 235)

4.2 Prvky a hierarchické uspořádání organizačních struktur

Každou organizační strukturu podniku tvoří organizační jednotky. Tyto jednotky vznikly spojením všech podřízených pracovníků v jeden celek jednomu vedoucímu pracovníkovi. Tito pracovníci mají prostřednictvím výrobních prostředků na starost část

nebo celý hlavní transformační proces. Nejmenší organizační jednotkou v podniku je tzv. jednotka organizace práce. Tato jednotka může nabývat jak stálého tak i dočasného charakteru. Jednotky organizace se prostřednictvím hierarchie spojují ve větší organizační jednotky, které v rámci určitých podmínek tvoří organizační stupně.(Hron, 1997)

Organizační jednotka patří mezi základní stavební prvky organizační struktury a vytváří tzv. specifické organizační skupiny, které jsou sestaveny pracovníky za účelem spolupráce ve snaze lépe dosáhnout stanovených podnikových cílů. Každá tato organizační jednotka (skupina) by měla být řízena jedním vedoucím pracovníkem, který nese veškerou odpovědnost za činnost a fungování skupiny. Vedoucí pracovník na základě stanovených požadavků a navržených cílů rozděluje jednotlivým pracovníkům úkoly a pravomoci k potřebné k jejich vykonání. Organizační jednotky mohou být například podniky, společnosti, podniková oddělení nebo týmy vytvořené za jistým podnikovým účelem.

Dle profesora Hrona : „ Organizační stupeň představuje určitý druh organizační jednotky relativně materiálně, energeticky, organizačně a ekonomicky samostatné, umožňující realizaci uceleného transformačního (výrobního) procesu (nebo jeho částí) v důsledku průběhu procesu řízení. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Za základní organizační stupně je možno považovat podnik, závod a provoz.“ (Hron, 1997)

Hierarchické uspořádání umožňuje specializaci jednotlivých organizačních jednotek spolu s určitou mírou jejich samostatnosti. Umožňuje zároveň lepší předpoklady pro další zvětšování velikosti samotného organizačního systému, zjednodušení řízení systému a v neposlední řadě také snížení nároků na objem informací přenášených vertikálními informačními vazbami (Hron, 1997).

4.2.1 Členění organizačního systému

Základní členění organizačního systému podniku na organizační stupně vychází z dodržování následujících kritérií:

1. Druh činnosti.
2. Druh transformačního procesu.

3. Druh organizačního kritéria (území, odvětví, pracovní linky).

První kritérium člení podnik na jednotlivé útvary, kde jsou organizační systémy popsány určitou činností a reprezentují vnější prostřední podniku

Dle druhého kritéria se rozdělují útvary na jednotlivé úseky, které můžeme popsat na základě průběhu jednotlivých transformačních procesů nebo jejich částí. Tyto útvary lze pojmenovat za určitých podmínek jako podnikové závody.

Ve třetím kritériu jsou podle organizačních kritérií s převahou jedné z dimenzí úseky dále děleny na provozy.

Z uvedeného vyplývá, že můžeme organizační strukturu rozlišit podle množství organizačních stupňů:

1. Jednostupňová organizační struktura
2. Dvoustupňová organizační struktura
3. Třístupňová organizační struktura

Jako jednostupňovou organizační strukturu můžeme nazývat podnik jednotky organizace práce, které nejsou organizačním stupněm. Je velmi jednoduchá a vyskytuje se v podniku, který obsahuje pouze jednotky organizace práce. Z důvodu nedělitelnosti jednotky organizace práce, nemůže již být struktura brána jako další organizační stupeň. (Hron, 1997)

Dvoustupňová organizační struktura může být zvolena pouze jen ve výjimečných případech, kde je třeba postavení závodu upřednostnit vůči ostatním jednotkám. Může to být kombinace podnik-provoz-jednotky organizace práce, nebo kombinace podnik-závod-jednotky organizace práce. (Hron, 1997)

Třístupňová organizační struktura většinou bývá kombinací podnik-závod-provoz-jednotky organizace práce, čili rozdělení podniku na závody, které jsou dále rozděleny na provozy obsahující jednotky organizace práce. (Hron, 1997)

4.3 Základní typy organizačních struktur

Existují tři dimenze, kterými je tvořena každá jednotka. Těmi to dimenzemi nazýváme území, odvětví (druh transformačního procesu) a technologii (druh činnosti).

Co se týče prvních dvou dimenzí, můžeme je považovat za základní dimenze. Prostřednictvím nich vznikají základní typy organizačních struktur, které jsou dle nich také pojmenovány:

- územní organizační struktura,
- odvětvová organizační struktura.

Na základě třetí struktury jsou dále vytvářeny doplňkové organizační struktury.

Aby bylo možno vymezit základní typ struktury, je třeba určit uvedené dimenze území odvětví a technologie. (Hron, 1997)

Jak uvádí profesor Hron (Hron, 1997): „ *Z organizačního hlediska je možno odvětví chápat jako takový druh transformačního procesu, u něhož koncentrace výrobních prostředků a odpovídající počet pracovních sil umožňuje využívání určité technologie a techniky a vznik relativně organizačně ekonomicky samostatných organizačních jednotek, které umožňují i vznik organizačních stupňů. Proto také pro určení základního typu organizační struktury zemědělských podniků je rozhodující převládající dimenze na základním (nejnižším) stupni*“.

4.3.1 Klasifikační charakteristiky organizačních struktur

Pyramidální charakter organizačních struktur prošel dlouhodobým vývojovým procesem a je ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Jak pojednává mnoho zahraničních autorů, klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná. Evolučním vývojem můžeme zaznamenat vznik hierarchických či hybridních organizačních struktur, které je velice obtížné popsat, natož je i blíže charakterizovat a rozčlenit. Proto je v tomto případě nejvhodnější zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, které v organizační struktuře odráží náplň, vztahy, rozhodovací pravomoci a členitost organizačních prvků. (Vodáček, Vodáčková, 1994)

Jak uvádí inženýr Dědina ve své knize, mezi **základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:**

1. Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury
2. Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek. Jedná se například o funkcionální, výrobní a jiné účelové struktury.

Doplňkové charakteristiky:

1. Míra centralizace (decentralizace) rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur, kde je třeba brát v potaz umístování pravomocí ve vertikální hierarchii.
2. Členitost (počet podřízených organizačních prvků) ve vztahu k vedoucímu pracovníkovi (kritérium rozpětí řízení).
3. Časové trvání, jedná se praktická o délku trvání organizační struktury, zda je struktura dočasná (organizační tým, který má vyřešit konkrétní úkol), nebo relativně stabilní (dlouhodobá).

Organizační struktury dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci jsou:

1. Liniové, tj. jednotky s přímou rozhodovací pravomocí
2. Štábní, které plní především poradní funkce
3. Kombinované, např. liniově-štábní, liniově-štábní se ziskovými středisky, cílově programové organizační týmy, maticové struktury, projektové struktury aj.)

Organizační struktury podle množství linií:

1. Jednoliniová organizační struktura
2. Víceliniová organizační struktura

Pro jednoliniovou organizační strukturu je charakteristické, že každá organizační jednotka má jednoho nadřízeného. Což znamená, že v každé organizační jednotce je přítomen pouze jeden nadřízený (vedoucí). Je zde tedy jasná transparentnost řídicích vztahů, což je velká výhoda těchto organizačních struktur. Na druhou stranu se zde vyskytuje nižší odbornost řídicího pracovníka, což je v mnoha případech nevýhodou, obzvláště v případě, že organizační jednotka potřebuje pracovat s informacemi a prostředky z různých odvětví. (Synek a kol., 2006)

U víceliniové organizační struktury má každá organizační jednotka více

nadřazených organizačních jednotek. Což znamená, že každá organizační jednotka je řízena více nadřazenými pracovníky najednou. Výhodou tohoto uspořádání je velká odbornost jednotlivých řídicích pracovníků, kteří jsou orientováni na objekt nebo na funkci. Tuto výhodu můžete zpozorovat například v podnicích, kde jsou prováděny složité procesy, které potřebují vstupy z odlišných odvětví činnosti. Nevýhodou tohoto uspořádání je velká nejasnost v pravomocech a v rolích při procesu řízení. V praxi je tato nevýhoda obrovskou překážkou ve správném fungování firmy. Lze zde dojít ke střetům pravomocí řídicích pracovníků a jejich názorů. Může nastat situace, kde nebude možné jakékoliv rozhodnutí a dojde například i ke zmatení podřízených pracovníků. Tito pracovníci mají poté obavy z toho, kterého z nadřazených pracovníků mají poslouchat a či příkazy mají vykonávat. (Hron, 1997) Tuto nevýhodu zdůrazňuje ve své knize i prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.:

„ Jednota řízení je zde však porušena a transparentnost rolí a vztahů je zamlžena“.

Jednoliniiová organizační struktura je většinou s víceliniovou v praxi kombinována, aby došlo k využití výše zmíněných výhod obou těchto uspořádání. V praxi se nejčastější volbou stává liniově štábní systém. Takovýto štáb má jednu linii řízení s vysokou specializací pracovníků. Organizační jednotku řídí nadřazená organizační jednotka, která část svých pravomocí deleguje na nižší organizační jednotky, které jsou odpovědny za výkon činností určitého procesu. Touto organizační jednotkou je například štábní organizační jednotka nebo funkčně specializovaná jednotka. Štábní jednotky jsou v tomto případě organizační jednotky, které naplňují podpůrnou funkci pro organizační jednotky ve své linii. V praxi do této jednotky může patřit například odborné poradenství či administrativní výpomoc. Na druhou stranu funkčně specializované jednotky jsou uzpůsobené zejména na výkon specializované činnosti, ke kterým jsou kompetentní. Může to ku příkladu být plánování, kontrolování nebo personalistika. (Synek a kol., 2006)

Tato rozdělení patří k mnoha definicím pojetí rozdělení organizačních struktur. Stejně jako prof. Ing. Miloslav Synek, CSc. ve své knize Podniková ekonomika nahlíží na rozdělení organizačních struktur z pohledu uspořádání řídicích vztahů. Důvodem tohoto rozdělení je fakt, že pojivem mezi organizačními jednotkami je, dle autora, pravomoc.

„ Pojivem pro propojení (provázání) organizačních jednotek je pravomoc, pomocí které jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Prostřednictvím těchto vztahů může být uskutečňována koordinace organizačních jednotek.“

4.3.2 Typy organizačních struktur

4.3.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Liniové organizační (viz. příloha č. 2) struktury se poprvé objevily v malých organizacích jako první vývojový typ útvarové struktury. Většinou zde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem, často jím býval samotný majitel společnosti. S postupným vývojem společnosti vznikalo i více stupňů řízení, bohužel s ním přicházely i různé obtíže. Tyto obtíže vznikaly především z nároků na odbornost vedení a na výkon jistých pomocných prací. Všechny změny, které postihly liniové organizační struktury, byly příčinou snah o strukturální úpravy. Tímto vznikly nové typy organizačních struktur. V minulosti i v současné době zde vedoucí pracovník má za úkol vykonávat vertikální liniové řízení a tím vytvářet osu řídicí struktury. Tito linioví pracovníci mají nejvyšší pravomoci, ale zároveň také nejvyšší odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury, které ztělesňují základní mocenskou organizovanost systému. (Dědina, 1996, str. 40)

Liniová struktura je typickou strukturou pro malý podnik (maximálně do 50 zaměstnanců). Je třeba brát v potaz rozpětí řízení. Může nastat situace, kdy se rozpětí překročí a vedoucí pracovník není od té chvíle schopen zvládnout řídit všechny podřízené. Pokud tato situace vznikne, dá se na určitou dobu vyřešit vytvořením prozatímních malých osobních nebo specializovaných štábů. V této situaci můžeme hovořit o liniově-štabní organizační struktuře. Tento problém každopádně nemůže přetrvávat delší dobu. Dále se musí přejít k dalšímu stadiu, kdy je nutné uplatnit více řídicích stupňů. Organizace se často uspořádává podle různých specifických forem. Například podle potřeby (např. územní, výroková aj.), nejčastěji je však prosazován funkcionální typ organizační struktury. Poté mohou vzniknout velké specializované štabní útvary, které připravují různé analýzy činností a rovněž podklady pro rozhodování liniových pracovníků. (Dědina, 1996, str. 40, 41)

Výhody liniových organizačních struktur: snížení konfliktů, jednoznačné uspořádání vztahů, průhlednost celkového systému, upevnění vládnoucích struktur, možnost kontroly a zásahů nadřízených pracovníků (Dědina, 1996).

Nevýhody liniových organizačních struktur: riziko přetížení vyšších úrovní řízení, nevhodné rozmístění řídicích míst, zhoršení komunikace, špatná reakce organizace

na změny okolí. (Boukal, Mikovcová, 1996)

4.3.2.2 Štábní organizační struktury

Štábní organizační struktura plní poradní funkci a podílí se tedy především na tvorbě podkladů (analýzy, podkladová data, atd.) pro zabezpečení kvalifikovaného rozhodování vedoucích pracovníků a jejich útvarových jednotek. Vyskytují se zde jisté štábní vazby, které vznikají mezi osobním štábem liniových vedoucích, či mezi odbornými vedoucími/útvary a liniovými vedoucími. Tzv. štábní skupina může být seskupením ekonomů, techniků, personalistů, účetních apod. Lze ji rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích a na odborný nebo funkcionální nepřímý řídicí štáb. Znalosti všech členů těchto skupin jsou v příslušných oborech dosti vysoké, ale na druhou stranu mají menší přehled o globálním prostředí. Cílem osobního štábu je zejména usnadnit výkon práce jednotlivých vedoucích pracovníků. Nejčastěji je osobní štáb tvořen pracovníky sekretariátu, kde mají na starost práci v podobě administrativní pomoci. (Dědina, 1996, str. 41) Odborný štáb je tvořen zejména specialisty. Dle očekávání by tyto pracovníci měli mít vysoké odborné znalosti, tudíž usnadňují práci vzhledem k prováděným výkonům, které metodicky řídí. Těmito znalostmi tak mohou snížit nároky na vedoucí pracovníky, kteří nemohou nedisponovat tolika znalostmi z různých oborů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Štábní organizační struktura vždy existuje pouze ve spojení s jinou organizační strukturou. Jsou to vždy například kombinace s liniovou, funkcionální či jinou organizační strukturou. (Dědina, 1996, str. 41)

Růst štábu

Často bývá pravidlem, že čím větší je podnik, tím jsou větší skupiny funkcionálního štábu. Malý podnik může tvořit například jen osobní sekretářka, majitel či ředitel. Existuje tedy zde jen osobní štáb, což ovšem neznamená, že malý podnik není schopen uplatnit všechny funkce štábu jako podnik velký. V praxi to například můžeme pozorovat, když sám majitel dokáže naplánovat výrobu, řídit nákup a zároveň je schopen svému podniku dělat personalistu. Na práci, při které je nutné mít odborné znalosti, si může najmout služby externích pracovníků (účetnictví). V případě růstu podniku bude dále třeba najmout si svého vlastního účetního či kancelářskou výpomoc. Přesáhne-li počet

zaměstnanců podniku několika set, bude v této situaci jistě rozumné a zejména hospodárné rozdělit funkce štábu od úkolů linie. Ve větším podniku může například činnost účtárny tvořit: daně, vedení úvěrů, vnitřní kontrola a všeobecné účetnictví. Tyto činnosti zajisté spolehlivěji vyplní specializovaní pracovníci s odborným vzděláním, než například samotný majitel. (Dědina, 1996)

S růstem podniků přišly domácím podnikům nabídky zaměřit se na mezinárodní trhy a vyrábět své produkty v zahraničí či poskytnout zahraničním výrobcům licenci na výrobu svých produktů. Vznikly tak nové štábní útvary s názvem „občanské a vládní vztahy a „veřejné záležitosti“. Vedoucí takovýchto útvarů mají často velkou odpovědnost, daleko větší než u běžných oddělení public relations. Příkladem u jedné ze společností je náměstek ředitele, který se stará a je zároveň odpovědný za vládní kontakty i za public relations. (Dědina, 1996)

Je třeba, aby vedení podniku hlídalo růst štábu. Pokud by zde došlo k neúměrnému růstu, mohlo by dojít ke zvýšení nákladů na provoz podniku a tím i ke snížení efektivity fungování podniku. Tento problém byl často zaznamenán ve státní správě a samosprávě, kde dochází k neúměrnému, mnohdy i zbytečnému přijímání zaměstnanců do štábních organizačních jednotek. Následkem jsou pak například velmi vysoké náklady na provoz. Často poté dochází ke snižování rozvoje a potlačení růstu podniku (Dědina, 1996).

4.3.2.3 *Kombinované organizační struktury*

Liniově-štábní organizační struktury

Tyto struktury se dělí na liniové nebo víceliniové. Nejpoužívanější jsou víceliniové struktury. Vznikají především při delegování rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z předešlých útvarů tak dále vznikají jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Při tomto dělení může dojít k tzv. nekonzistenci ve vedení, kterou zapříčinil výskyt většího počtu víceliniových vedoucích pracovníků. Liniově-štábní struktury jsou často nazývány jako funkcionální struktury. Je zde ale třeba klást důraz na existenci dále zmiňovaných funkcionálních organizačních struktur, které jsou charakterizovány na základě kritéria

sdužování (Dědina, 1996). (viz.příloha č. 3)

Silné a slabé stránky liniové-štabních struktur

Jako patrně největší slabinu je třeba zmínit administrativně úkolová orientace liniově štabních struktur. Více se soustředí na to „ co“, „ kde“, „ kdy“ a „jak“ musí pracovat než na cílovou orientaci.(Dědina,1996,str.42)

Jak uvádí inženýr Dědina ve své knize: „*Mezi důvody vzniku konfliktu patří:*

- neschopnost linie chápat úlohu štábu;*
- neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu;*
- štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie;*
- štáb pracuje extremisticky-bud' diktuje, nebo je příliš slabý;*
- politika štábu často mate linii.*“

V případě liniově-štabních struktur nelze hovořit pouze o negativních prvcích. Jedním z pozitivních prvků je zejména funkčnost struktury. Všechny manažerské funkce sou zpravidla rozloženy do logických linií až na úroveň činností. Aby tyto činnosti byly vykonány, je nutno vytvořit funkční místa, která jsou vymezena mnoha charakteristikami. Patří do nich zejména pracovní náplň, pravomoc, odpovědnost, mzdové ohodnocení apod. Tvorbou těchto funkčních míst by mělo být vytvořeno tzv. transparentní prostředí, které napomáhá vedoucím pracovníkům odlehčit jejich přetíženost. V praxi se tento typ uspořádání objevuje zejména u velkých průmyslových podniků. Pokud dojde k příliš rychlému růstu podniku, přidávají se na střední úroveň řízení další odborní specialisté a vzniknou tak velmi složité hybridní struktury se třemi a více stupni řízení. Většinou se v takto velkých podnicích komplikují vnitřní vztahy, na to konto se začalo hojně využívat tzv. Profit Center, neboli ziskových středisek (Dědina, 1996).

Silné stránky:

- Odlehčení linií, lepší kvalita rozhodování,
- Široké spektrum využití,
- Dobrá připravenost štabní funkce pro výkon liniové funkce.

Slabé stránky:

- Konflikty mezi linií a štábem,

- Nebezpečí izolace štábních útvarů (Dědina, Cejthamr, 2005).

4.3.2.4 Hospodářská střediska v liniové-štábních strukturách

Při vzniku velkých složitých hybridních struktur, z důvodu růstu a rozvoje podniku, jsou vedoucí pracovníci nuceni organizační strukturu zjednodušit. Často se tato úskalí řeší částečnou či úplnou decentralizací rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti. Tato decentralizace působí směrem na nižší organizační jednotky, které jsou nazvány jako odpovědnostní neboli hospodářská střediska (Dědina, 1996).

Dle inženýra Dědiny je hospodářské středisko útvar, jehož větší či menší část zainteresovanosti je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladu, na maximalizaci výnosu nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření, na dodržení hodnotově vyjádřeného limitu nedokončené výroby, či jinak koncipované hodnotové (finanční) výsledky.

Obecně vzato je hospodářské středisko ekonomicky samostatná jednotka, která má za veškerou svou činnost vlastní odpovědnost. Často je využíváno v situaci diverzifikace či růstu podniku. Vedoucího střediska můžeme v tomto případě nazvat jako „samostatného podnikatele“ či subpodnikatele uvnitř celého podniku (Dědina, 1996).

Důvodem a hlavním ekonomickým principem hospodářských středisek je tvorba vnitropodnikových celků. Tyto celky jsou schopni si mezi sebou poskytovat služby a výkony (Dědina, 1996).

Existují zde podmínky, dle kterých můžeme středisko definovat:

1. Má vstupy a výstupy, které jsou měřitelné a hospodářské středisko (organizační jednotka) za ně nese plnou hmotnou odpovědnost
2. Vystupuje jako samostatný tržní subjekt ve vztahu k ostatním hospodářským střediskům což znamená, že se řídí principem rozhodování na základě maximálně výhodné nabídky (maximální výhodnost), sjednává písemné dohody nebo zúčtovává dohodnuté ceny.
4. Hospodářská střediska se hodnotí převážně na základě dosaženého zisku. Není třeba zde zavádět samostatnou právní normu. Může se totiž stát, že jednotlivá

střediska budou mít svou samostatnou právní formu (s.r.o. apod.) a vedení se stává holdingem. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Způsoby členění hospodářských středisek

Ne vždy můžeme hospodářská střediska přesně rozpoznat, vyskytují se totiž v mnoha obměnách. Jejich hrubá topologie se člení dle druhů ekonomické odpovědnosti, která v hospodářském středisku nesmí chybět.

Dělení hospodářských středisek:

1. Nákladové středisko (Cost-center);
2. Ziskové středisko (Profit-center);
3. Investiční středisko (Return-center);
4. Výdajové středisko (Expense-center).

Tyto pojmy jsou v různých literaturách používány rozdílně. Například dle Maxe Webera se hospodářská střediska člení na ziskové, nákladové a investiční (Dědina, 1996).

Nákladové středisko

Nákladová střediska jsou převážně takové útvary, které mají za úkol vyrobit takové produkty (polotovary), které se dále využívají, ale neprodávají se na odbytových trzích. V těchto útvarech se rovněž provádí kontrola skutečných nákladů s plánovanými. Příkladem může být útvar správně-režijního charakteru (Dědina, 1996).

Ziskové středisko

Ziskové středisko má na starost výši nákladů, výnosů a zisku. Nad činiteli, které působí na náklady a výnosy má zpravidla nadvládu vedoucí pracovník. Pokud by přišla v úvahu investice, má vedoucí právo obnovovat hmotný investiční majetek, pokud ovšem toto právo nezůstává podnikovému vedení či vlastníkovi společnosti. V případě dodržení předem stanoveného zisku je zde zainteresována i hmotná motivace (Dědina, 1996).

Investiční středisko

Co se týče investičních záměrů, investiční středisko by mělo být schopné nejlépe rozpoznat, do jakého záměru je výhodné investovat a jak by se investice vyvíjela do budoucna. V roli hmotné motivace zde vystupuje zejména návaznost na výši

investovaných prostředků a návratnost vložených prostředků (Dědina, 1996).

Výnosové středisko

Do výnosového střediska se může například řadit samostatné odbytové středisko, které se stará o odbyt zákazníkům. Můžeme ho z části přirovnat i ke středisku nákladovému, jen s tím rozdílem, že výnosové středisko může ovlivnit jak odbyt samotný tak i s ním spojené náklady. Toto středisko poté může fungovat zároveň jako výnosové a nákladové (Dědina, 1996).

Výdajové středisko

Výdajová střediska se zabývají pouze výdaji (nesou za ně také odpovědnost). Náklady v těchto střediscích již nehrají roli. Není zde žádný vztah mezi vstupy a výstupy v krátkém období. Tato střediska rovněž provádí kontrolu dílčích výdajů s plánovanými. Mezi výdajová střediska se obvykle řadí střediska v technické přípravě výroby, např. vývoj a výzkum, či střediska reklamního charakteru, střediska personální, či střediska odpovídající za vzdělání pracovníků apod. (Dědina, 1996).

4.3.2.5 Cílové programové struktury (jako další forma kombinovaných struktur)

Cílové programové struktury patří mezi netradiční struktury (pružné, dynamické, programové), kde jsou jistou formou uplatněny veškeré principy cílového programování. Mají vysokou schopnost přizpůsobit se všem učeným ať už podnikovým úkolům či vnějšímu prostředí. Jedinec i skupina dokážou organizovat a řídit a jejich primárním úkolem je dosáhnout určených cílů. Existuje zde skutečnost, že se vytyčených cílů dá dosáhnout více způsoby, proto využívají kooperativní součinnosti, kde dochází ke zvolení nejvýhodnější a k časově a zdrojově nejlepší cestě k cíli (Dědina, 1996).

Předpoklady cílově programových struktur dle autora Jiřího Dědiny jsou následující:

- „ a) útvary podílející se na dosahování cílů mají prostor pro cílové koalice, tedy pro účelná seskupení, a to bez organizačního zásahu vyšších prvků;*
- b) je-li ustanoveno cílové seskupení, pak se jeho členové podřizují zákonitostem kooperativní spolupráce (dodržování pravidel hry);*
- c) koaliční seskupení v celkové struktuře mají zpravidla omezenou životnost (po dobu*

dosažení cílů). Mohou se však během spolupráce rozrůstat, snižovat, reorganizovat. Namísto nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi převládají vztahy „tj. pozitivní spolupráce“.

Projektové organizační týmy

Při zadávání složitějších úkolů je mnohdy třeba dát dohromady tým specialistů či odborníků, kteří vytvoří tzv. dočasné či relativně trvalé netradiční uskupení. Často jsou tato uskupení/kolektivy nazývány jako tvůrčí týmy. Tyto týmy je možno rozdělit na heterogenní a homogenní. Heterogenní tým seskupuje odborné pracovníky různých profesí (různé části organizačních jednotek, podniku). Na druhou stranu v heterogenních týmech pracují specialisté stejného zaměření (znalosti apod.). Projektové organizační týmy jsou nejčastěji vytvářeny v době, kdy je zadán konkrétní úkol s jistou lhůtou realizace. Spojením těchto specialistů v podniku tedy vzniká dočasný druh vedlejší struktury. Příklad řešitelské týmy, vědecké rady apod. (Dědina, 1996).

Projektové organizační struktury

Uspořádání v projektově organizačních strukturách je rozděleno na dvě základní formy. První z forem je částečné projektové uspořádání, kde se na přechodnou dobu vytvoří orientovaný tým, který je pověřen konkrétními důležitými úkoly (jednorázové a ojedinělé příležitosti). Úplné projektové uspořádání patří do druhé formy projektového uspořádání. V tomto uspořádání vznikají mimo existujících štábních útvarů i útvary projektové, které mají na starost jisté nosné cílové programy. V čele těchto útvarů stojí vždy jeden vedoucí pracovník. Úplné projektové uspořádání se často využívá u velkých, nákladných, dlouhotrvajících projektů (Dědina, 1996).

Maticové organizační struktury

Maticovou organizační strukturu je možno nazvat jako kombinaci funkční a předmětné dělby a koncentrace práce v organizaci. V maticové organizační struktuře vznikají dvě skupiny útvarů (výzkum, marketing) a sice skupina funkčních útvarů a skupina cílově orientovaných útvarů. Doba trvání těchto útvarů je většinou spjata s dobou realizace úkolu. Funkce vedoucího pracovníka je v tomto případě rovněž dočasná, vede své podřízené pouze po dobu konání úkolu. V této maticové hierarchii jsou členové útvaru podřízeni jak útvarovému vedoucímu, tak svému funkčnímu vedoucímu. Výhodou maticové organizační struktury je zejména pružnost reakcí na vnější prostředí zapříčiněná

vznikem specializovaných útvarů. Nevýhodou je tzv. dvojí řízení, kdy mají podřízení pracovníci dva vedoucí. Mohou totiž vzniknout jisté nejasnosti v přednosti naplňování úkolů, které byly zadány vedoucími pracovníky (Dědina, 1996).

Kolegia

Kolegium můžeme nazvat jako samoučelné seskupení jednotlivců. Kolegium je v podnicích vysoce rozšířeno, může jím být např. představenstvo. Jeho úkolem je často na základě debat a konzultací, navrhnout jistá rozhodnutí, i když se mnohdy setkávají s faktem, že nejsou brána na vědomí. Mají zejména čistě koordinační úkol (Dědina, 1996).

4.3.2.6 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura je většinou tvořena ze skupin, které jsou tvořeny zaměstnanci se stejnými schopnostmi a dovednostmi, či se stejnou nebo podobnou náplní práce. V podniku tímto spojením vzniknou tzv. úseky, které má na starosti jeden vedoucí pracovník. Díky těmto specializovaným úsekům (marketing, účetnictví) je manažer schopen mít detailní přehled o práci svých podřízených a vzniká tím i snazší koordinace a proces řízení. Často je vedoucí těchto úseků nazýván jako ředitel, výkonný ředitel či náměstek. Funkcionální struktura se často využívá ve středních podnicích. Při rozhodování zejména figuruje nejvyšší management, který má rovněž na starost řešení problémů vzniklých na základě interakce mezi jednotlivými vedoucími pracovníky (Dědina, 1996). (viz.příloha č.4)

Silné stránky:

- Vysoce efektivní využití zdrojů
Pomocí efektivního využití zdrojů zde vzniká možnost úspory času a nákladů. Na základě znalostí všech odborníků, lze efektivně vyřešit konkrétní společné úlohy. Tímto spojením jsou zdroje efektivně využívány, jelikož je na jednom místě k dispozici veškeré vybavení a zařízení.
- Jednotný specializovaný rozvoj dovedností
V tomto případě se jedná např. o nové školící programy pro zaměstnance, kteří v rámci seskupení získávají další užší specializaci. Tato školení jsou efektivní hlavně vzájemným sdílením informací mezi spolupracovníky.
- Přesně definovaná cesta ke kariéře

Všichni zaměstnanci jsou plně seznámeni s popisem funkčních míst a s kariérním růstem, což je pro ně vysoce motivující skutečnost. Zaměstnanci díky této znalosti ví, jaká činnost je důležitá a jaká naopak není vůbec žádaná. Zároveň i ví, co přesně dělat pro to, aby dosáhli možného povýšení.

- **Strategický rozhodovací proces směrem ze shora dolů**
Top management má na starost koordinaci a kontrolu celého podniku. Díky centralizované struktuře rozhodování je jasné jakým směrem bude probíhat rozhodovací proces. Je třeba koordinovat a kontrolovat jisté úseky, které se svými vytyčenými cíli snaží podporovat celopodnikovou strategii.
- **Lepší koordinace práce v rámci konkrétního pracovního úseku**
Možnost sdílení pracovního prostřední přináší mezi spolupracovníky lepší komunikaci a dokonalejší kolegiální. Pracovníci jsou v týmu vysoce produktivní a veškerá jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů (Dědina, 1996).

Slabé stránky:

- **Rychlostně neadekvátní rozhodování**
Vrcholový management má za úkol zejména rozhodovat a zadávat úkoly. Může se stát, že se tato pravomoc, kvůli nadměrnému množství rozhodnutí, vymkne managementu z rukou. Vzniknou tím jisté problémy v konkrétních podnikových útvarech. Na úkor tohoto obrovského množství rozhodnutí, se může rozhodovací proces značně zpomalit, což je často příčinou výrobních zpoždění či jiných dalších problémů.
- **Nerozvíjející se inovace struktury**
Ve funkční organizační struktuře může dojít k odsunutí podnikových cílů za cíle jednotlivých úseků/útvárů. Útvaroví vedoucí se často soustředí pouze na cíle a strategii svého oddělení. Tímto upřednostněním se zanedbávají možnosti inovace struktury celopodnikové.
- **Nepříliš jasná odpovědnost**
Všechny úseky mají podíl na úspěchu či neúspěchu podniku. Veškeré aktivity se v časovém období mění společně se zapojením útvarové činnosti, je tedy mnohdy dost těžko rozpoznatelné, který z úseku se na úspěchu podílel více a který méně a který má vyšší či nižší odpovědnost za případný neúspěch.
- **Slabá koordinace mezi jednotlivými úseky a odděleními**

Může nastat situace, kdy mezi sebou začnou jednotlivé úseky soupeřit a vznikne mezi nimi nepřátelské prostředí. Tento fakt může zapříčinit ztrátu motivace a neochotu naplnění strategických podnikových cílů (Dědina, 1996).

4.3.2.7 Výrobní organizační struktury

Velké výrobní podniky z důvodu velkého rozrůstání často nezvládají koordinaci a řízení svých úseků. Proto přišly s myšlenkou rozdělit svou řídicí činnost do jednotlivých organizačních jednotek (úseky, útvary). Tyto jednotky mají vždy odpovědnost za jeden typ výrobku (výrobní odbor, stejný výrobní sortiment apod.) Jednotlivé úseky většinou řídí jeden vedoucí pracovník. Vytvořené vysoce specializované úseky mají definovanou funkcionální dělbu práce, která zajistí maximální odbornost při procesu tvorby výrobků. Pracovníci ve všech jednotkách mají v popisu práce jak výrobní proces, tak účast v marketingu. Výrobní manažeři určují cíle, kontrolují všechny výrobní funkce podniku a zároveň dohlíží na výrobu, odbyt a distribuci. Mají veškerou odpovědnost za hospodářský výsledek podniku (Dědina, 1996). (viz.příloha č.5)

Silné stránky:

- Zajištění spolehlivého řízení všech fází výrobního procesu.
- Schopnost pružně reagovat na změny trhu a potřeby zákazníků.
- Cíle a strategie podniku jsou umístěny přímo do procesu výroby.
- Snazší účetnictví.
- Přesně definované řízení předvýrobního období (Dědina, 1996).

Slabé stránky:

- Problém soupeření mezi jednotlivými úseky.
- Nejasná prodejní politika.
- Složitý rozhodovací proces uložený vedoucím pracovníkům.
- Diferencované řízení všech výrobních jednotek i celého podniku (Dědina, 1996).

4.3.2.8 Divizionální organizační struktura

Divizionální organizační struktura patří do ostatních účelových organizačních

struktur. Zpravidla se ostatní účelové struktury dělí z hlediska dle zákazníků, podle teritoriálního určení produkce, či dle difference v technologických procesech.

Přichází zde na řadu problém, kdy je vhodné zvolit práce divizionální struktur. Tento problém vzniká v případě, kdy se organizace přetíží a sníží se její funkční výkon.

Většinou tato situace nastává v případě, když se jedná o velký podnik, který vytváří konglomerátní výrobky, prostředí je vysoce dynamické, význam mají heterogenní a neprogramovatelné činnosti (Dědina, 1996). (viz.příloha č.6)

Divizionální organizační strukturu nejčastěji využívají velké podniky. Je třeba podnik rozčlenit a vytvořit v něm divize, které budou v podniku odpovídat za:

-Marketing a výrobu;

-Marketing a výrobu konkrétního výrobku;

-Marketing a výrobu na určitém území (Dědina, 1996).

Silné stránky:

- Ulehčení od vysokého zatížení nejvyššího managementu.
- Rozdělení na divize podporuje prokazatelnost firemních výsledků.
- Divizionalizací je možno spojit rozhodování s vlastní činností.
- Zamezení konfliktů mezi vedením jednotlivých divizí díky přísné autonomii jednotlivých divizí.
- Roste možnost motivace podřízených pracovníků s růstem rozhodovacích kompetencí divizních vedoucích pracovníků. Pokles fluktuace zaměstnanců (Dědina, 1996).

Slabé stránky:

- Zvýšení počtu administrativních pozic.
- Problémy s dosazením kvalitních kvalifikovaných pracovníků na vedoucí místa jednotlivých divizí.
- Zanedbání dlouhodobých cílů společnosti na úkor maximalizace krátkodobých cílů.
- Problém při strategickém plánování společnosti z důvodu velkých pravomocí divizních vedoucích pracovníků.
- Možný vznik divizionálního egoismu, kvůli kterému se top managementu stěžuje koordinace (Dědina, 1996).

4.4 Vývojové trendy v organizačních strukturách

4.4.1 Podnikatelské síťové struktury

Malé podniky kvůli postavení na trhu v konkurenčním prostředí využívají diferencovaných forem organizování. Často dochází ke spojení malých a středních podniků. Při spojení se uzavírá tzv. kooperační dohoda. Tímto spojením vznikají tzv. podnikatelské či industriální sítě. Na základě spolupráce si společnosti zajistí stabilní situaci v oblasti ekonomiky, konkurenční boj a možnost kooperaci s velkými společnostmi. (Dědina, 1996).

Charakteristiky podnikatelských sítí

Je třeba si uvědomit, že sítě jsou tvořeny vzájemnými dohodami mezi jednotlivými organizacemi. Prostřednictvím těchto dohod si podniky udržují jistou konkurenční výhodu před ostatními společnostmi, nenáležící do těchto sítí. Podniky, které patří do konkrétní podnikatelské sítě, mají zaveden speciální systém hodnot a jejich vnitřní struktura a řídicí vztahy jsou tvořeny neobvyklou formou. Systém hodnot je založen důvěře mezi firmami. Díky této důvěře jsou sítě stabilní. Podniky patřící do sítě vzájemně podporují a jsou schopny se dokonce i vzdát jejich výhody za účelem společenského rozvoje. Společnosti v podnikatelské síti jsou spolehlivé a mají bezúhonnou pověst (Dědina, 1996).

Struktura podnikatelských sítí, tak je vysoce pružná a dokáže udržovat konkurenční prostředí mezi firmami, dále je zde prostor na spolupráci s dalšími partnery a rovněž dokáže řídit a veškerou činnost svých zaměstnanců. Všichni členové pracují s informacemi, které náleží všem podnikům patřící do sítě. Prostřednictvím informační infrastruktury a sítě dále pak vznikají již zmíněné industriální sítě. Všechny tyto síťové dohody podnikům mohou zajistit snižování nákladů v rámci výrobního procesu, tvorbu moderních informačních databank, či vstup na nové trhy apod. (Dědina, 1996).

Typy podnikatelských síťových struktur

Franchising

V dnešní době není definice franchisingu zcela zřejmá. Každý autor se s tímto termínem zabývá odlišně. Dle Jiřího Dědiny (1996) je pojem franchising pojat jako: „*Organizační systém, který je založen na svobodné volbě dvou partnerů spolu*

spolupracovat. Franchising je zároveň metoda distribuce zboží a služeb, které jsou organizovány formou samostatných podniků (filiálek), které působí pod usměrňujícím a koordinujícím vedením ústředního podniku.“

Podstata dle Jiřího Dědiny spočívá v: „organizačně-obchodním spojení jednoto partnera ekonomicky silného s dobrým postavením na trhu a se zájmem nadále rozšiřovat distribuci své produkce (dále jen poskytovatel) s partnerem či řadou partnerů slabých (dále jen nabyvatelé, kteří třeba teprve začínají se svou samostatně výdělečnou činností, avšak jsou schopni poskytnout silnému partnerovi to, co by jinak sám dokázal jen těžko-prakticky okamžité rozšíření jeho obchodní sítě, rychlý výskyt jeho obchodní značky na místech, kde by jinak prezentovat jen s nepoměrně vyššími náklady“.

Účastníci franchisingu mezi sebou musí uzavřít smlouvu, která má jisté licenční prvky:

1. Popis systému

Systém franchisingu musí být detailně popsán a může být vydán i v tzv. příručce, kterou členové franchisingu nejsou povinni ukazovat třetím osobám

2. Vyčlenění oblasti patřící do smlouvy

Členové se zavazují k tomu, v této oblasti nebudou poskytovat franchising dalším osobám, ani že nebudou vytvářet další podnikatelskou (výrobní) činnost.

3. Finanční zázemí

Vytvoření a fungování filiálky finančně zabezpečují slabší podniky (nabyvatelé), avšak nikde není psáno, že nabyvatel může vystupovat jako zplnomocněný představitel.

4. Možnost školení

Na základě smlouvy vzniká možnost proškolení veškerých zaměstnanců na náklady poskytovatele

5. Podrobný soupis výrobků a služeb

Nabyvatel přebírá a hospodaří s jednotlivými výrobky službami a s jejich cenami.

6. Poplatky spojené s tvorbou franchisingu

Zde se platí zejména odevzdání a přijmutí know-how a rovněž i poplatky účtované v rámci podílů na zisku.

7. Vedení účetnictví

Pokud podniky přesáhnou obratem jistou částku, jsou povinni vést si účetnictví.

8. Možnost kontrolovat podniky

Poskytovatel franchisingu má právo kontrolovat podniky až do takové výše pro udělení systémového charakteru franchisingu. Dále musí poskytovatel brát zřetel na nezávislost nabyvatele.

9. Doba trvání smlouvy o franchisingu

Franchisingová smlouva je většinou uzavírána na delší časové období, může se ale stát, že se vztah mezi poskytovatelem a nabyvatelem nebude vyvíjet příliš příznivě, proto je zde možnost uzavření smluv na kratší časové období. Tyto smlouvy by ovšem měli mít v patrné možnosti prodloužení smlouvy v případě dobré spolupráce.

10. Možnosti ukončení smluv o franchisingu

Pokud již dále není ani jedna strana franchisingové smlouvy schopna s druhou spolupracovat, musí zde existovat možnost ukončení smlouvy. Každá smlouva by rovněž měla mít stanovenou určitou výpovědní lhůtu.

Díky těmto licenčním prvkům jsou franchisingové smlouvy přesně definované a tím je prakticky zcela zamezeno jejich porušování (Dědina, 1996).

Jedním z cílů franchisingu je například chápat franchising jako marketingový nástroj, který se snaží stejnoměrně pokrýt trh a vytvářet vysoce účinnou cenovou politiku. Je vhodný v případě, kdy chce podnik dopravit výrobky či služby ke konečným spotřebitelům například v konkrétním čase a na určité místo. Dalším z cílů franchisingu je jednotná organizace a struktura, která je založena na nízkém počtu řízení. Tímto uspořádáním se zamezí případným konfliktům či sporům. Jako třetí cíl je personální politika, kdy jsou nabyvatelé franchisingu smluvně zavázáni k tomu optimálně pracovat a řídit své provozy, jelikož pracují na svůj účet. Poslední cílem je rozdělení trhu zadavatelem franchisingu. Zadavatel je v tomto případě schopen rozčlenit trh tak, aby se jednotliví nabyvatelé franchisingu nestřetávali (Dědina, 1996).

Silné stránky

- Utužení provozní samostatnosti v maloobchodních jednotkách.
- Nezávislost ve výkonu spojením se ve větší organizaci.
- Spojení silných stránek malého a středního podnikání (Dědina, 1996).

Slabé stránky

- Možnost vstupu na trh s nižším kapitálem i rizikem.
- Možnost úspor při nákupech zboží, reklamě apod.
- Čerpání ze zkušeností manažerů ústředního týmu.
- Profituje z prosperující lidem známé značky (Dědina, 1996).

Améby

System améba patří k dalším síťovým strukturám, vytvořeným novou generací podniků. Není pevně definovaná a může v čase měnit svůj tvar. Tento systém je používán zejména v Japonsku. Příkladem je společnost Kyocera Corporation. Jako améby jsou v této společnosti nezávislé útvary, které tvoří tři až padesát zaměstnanců. Mezi tyto útvary je spravedlivě rozdělen zisk a každý z těchto útvarů má svou vlastní odpovědnostní autonomii. Každá z améb má svůj systém řízení, vytváří si vlastní zisk a konkuruje amébám jiným. Existuje zde ale možnost spojení jednotlivých améb v rámci spotřebitelské poptávky, či další dělení na menší úseky (Dědina, 1996).

Ve společnosti Kyocera améby vznikají, zanikají či se vytváří nové v sebeprodukčním duchu. Kyocera corporation je jednou z nejúspěšnějších společností Japonska. Činnost améb je spjatá s výrobou pro ostatní améby, ale rovněž i s výrobou pro sebe samé. Proto se mnohdy uvádí tzv. podobnost biologickým systémům, které mají jistá pravidla minimalizace produkce dle Jiřího Dědiny:

„1. **Produkce**: pravidla a předpisy upravující vstup nových živých komponentů (narození, získání členství, přijetí);

2. **Zřetězení** (propojení): pravidla upravující sdružování, fungování a postavení jednotlivců po dobu jejich působení v organizaci;

3. **Degradace** (dezintegrace): procesy související s ukončením členství (smrt, separace, vybuzení).“

Spojením těchto pravidel může být vytvořen tzv. autopoietický cyklus, neboli cyklus sebetvoření.

4.4.2 Zkoumání organizace budoucnosti

Celá řada výkonných ředitelů největších světových firem v posledních letech předpokládá vznik takzvané organizační revoluce. Přichází s názorem, že dosavadní organizační struktura je značně nedostačující a je třeba ji obměnit. Jejich vizí je úplné rozpuštění hierarchie a vytvoření nových struktur na základě přesně definovaných pravidel. Někteří vedoucí pracovníci tuto novou strukturu nazývají jako dobře fungující orchestr, pavučiny nebo síť (Dědina, 1996).

Vize organizace 21. Století

Existují tři proudy, jejichž spojením vznikla novodobá vize organizace 21. století. První z nich je nazván jako high-involvement workplace= vysoce zainteresovaná pracovní místa. Tento termín je definován jako tým pracovníků s jistými kompetencemi, který dokáže samostatně řídit podnikové procesy a operace. S tímto proudem přichází i myšlenka uspokojení z pracovního procesu. Pracovníci mají kladné výsledky jak v produktivitě práce, tak v její kvalitě. Další proud je zaměřen zejména na technologické a obchodní procesy, které se detailně zabývají manipulací materiálu, nákupem apod. Podstatnou částí podniku je přítomnost spolehlivých informačních technologií, které jsou schopni okamžitě reagovat a předávat výsledky účetních závěrek do každého místa v organizaci. Touto problematikou se zabývá třetí proud, kde je důležité vytvářet hodnověrné aplikace pro praktické využití. Spojení těchto tří proudů by mělo mít za cíl značně reorganizovat podnikovou strukturu s důsledkem snižování nákladů a zvyšování produktivity práce (Dědina, 1996).

4.5 Řídící struktura

Řídící struktura je jednou ze základních pojmů v teorii řízení. Přichází zde na řadu fakt, že každý autor nahlíží na řídicí strukturu z trochu jiného pohledu, tudíž existuje mnoho rozdílných pojetí a rozdělení řídicích struktur. Profesor Hron nahlíží na problematiku tak, že řídicí strukturu tvoří lidské prvky, mezi kterými existují informační vazby, jejichž charakter definuje vztahy mezi nadřízenými, podřízenými a vztahy mezi spolupracovníky. Základním prvkem struktur organizačních systémů je člověk, který svými znalostmi, vědomostmi a zkušenostmi dokáže ovlivnit nejen řídicí strukturu, ale dokonce i celý řídicí proces. Existence lidského prvku rovněž rozděluje strukturu organizačních

systemů na formální a neformální (Hron, 1997, s. 64).

4.5.1 Formální a neformální stránka řídicí struktury

V případě formální stránky je nutné brát v potaz řadu organizačních norem, které se snaží zajistit takovou strukturu, která je vytvořena na základě vytyčených podnikových cílů. Cílové chování je zde ohroženo tzv. účelnou mírou, která má svoji dolní a horní hranici. Pokud míra jednu z hranic překročí, naplnění cílového chování je ohroženo. Je třeba zde dát prostor pro vlastní rozhodování a pro prosazení svých znalostí a schopností (Hron, 1997, s. 64).

Tvorba organizačních norem:

- A) Při tvorbě je důležité si uvědomit, že je těžké přizpůsobovat změnám něco, co je přesně definováno, než formálně nedefinované. Není zde tedy nutné přesně definovat vztahy a vazby, které jsou pro organizační systém podstatné.
- B) Při tvorbě formálních organizačních norem je třeba dbát na idealismus vložený do představ tvůrců. Je zde možnost odchýlení se od předem vytvořených úmyslů.

Neformální stránka vzniká z vůle lidí a vyskytuje se především na místech, kde právě formální stránka chybí. Jedná se většinou o vztahy mezi lidmi (Hron, 1997, s.64).

Příčina vzniku neformálních skupin:

- Nutnost vyplnit chybějící část ve formální stránce organizačního systému
- Působení vedoucího pracovníka, či ostatních členů skupiny na chování ostatních lidí
- Vytvoření skupin lidí dle specifických vlastností, schopností a podle úcty a pokory, kterou k sobě cítí.

Přítomnost těchto skupin zapříčiňuje pozitivní i negativní důsledky. Pozitivními důsledky mohou být například splnění individuálních potřeb úcty a uznání, vytvoření transparentního prostředí pro jednoduchou komunikaci apod. Negativními důsledky se jeví například konflikty formálních skupin, nesouhlas se změnami a rozhodnutími, nutnost se podříditi normám neformálních skupin apod. Cílem každého vedoucího pracovníka je

vyrovnat zájmy formálních a neformálních skupin (Hron, 1997, s. 64).

4.5.2 Řídicí jednotky

Každá řídicí struktura obsahuje takzvané řídicí jednotky. Tyto jednotky jsou zpravidla tvořeny vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými (Hron, 1997, s. 64).

Jak uvádí profesor Hron ve své knize, řídicí jednotky lze charakterizovat prostřednictvím třech hledisek:

- „*Vztah vedoucího řídicí jednotky k podřízeným, spolupracovníkům*
- *Vztah řídicí jednotky k hlavním transformačním procesům*
- *Hierarchie zařazení řídicí jednotky*“.(Hron, 1997)

A) Typy řídicích jednotek dle vztahu vedoucího pracovníka

a) *Formální skupiny autokratické*

Pracovník, který se řídí autokratickým stylem řízením, se upíná na pravomoci a informace a sám vytváří cíle, úkoly a veškerou další činnosti pro své podřízené (Hron, 1997, s. 66).

Výhody:

- Rychlé rozhodování;
- Možnost motivace ze strany vedoucího;
- Zapojení slabších článků ve skupině zaměstnanců (Hron, 1997, s. 66).

Nevýhody:

- Mizivé využití specifických schopností podřízených pracovníků;
- Špatná informovanost na straně podřízených pracovníků;
- Malá motivace pracovníků;
- Možnost vzniku neobjektivního rozhodování (Hron, 1997, s. 66).

b) *Formální skupiny liberální*

Formální skupiny liberální jsou pravým opakem autokratických. V tomto případě se vysoce angažují podřízení pracovníci a převládají jejich zájmy a názory nad názory

nadřazených. Vedoucí pracovník prakticky vůbec nezasahuje do činnosti skupiny a vztahy a formální pravomoci vstupují do pozadí (Hron, 1997, s. 66).

Výhody:

- Motivace podřízených pracovníků z hlediska zapojení se do rozhodovací činnosti (Hron, 1997, s. 66).

Nevýhody:

- Nízká kázeň;
- Míra organizovanosti a průbojnosti skupiny klesá ;
- Přílišné zohlednění individuálních zájmů (Hron, 1997, s. 64).

c) Formální skupiny demokratické

Tyto skupiny vycházejí zejména ze spolupráce podřízených pracovníků s vedoucími. Na základě konzultací se vytváří adekvátní návrhy a kolektivní rozhodnutí. Vedoucí pracovník respektuje návrhy a iniciativní přístup ze strany podřízených a tím se i osobně realizuje (Hron, 1997, s. 67).

Výhody:

- Zapojení všech zaměstnanců tvořící skupinu;
- Vysoká iniciativa podřízených pracovníků;
- Výhoda mezi skupinovými a individuálními záměry (Hron, 1997, s. 67).

Nevýhody:

- Nízká operativnost ve skupině (Hron, 1997, s. 67).

B) Typy řídicích jednotek podle vztahu k transformačním procesům

Řídicí jednotky lze dle transformačního procesu rozdělit na liniové a štábní (Hron, 1997, s. 67).

a) Liniové řídicí jednotky

V tomto případě si je třeba uvědomit, že zde vzniká bezprostřední účast na řízení.

Řídicí jednotky mají za úkol rozhodnout, jak a jakým způsobem budou realizovány vytyčené cíle. Je zde i přítomnost určitých vazeb, které tvoří takzvaný informační tok, který koluje od vedoucích pracovníků k podřízeným a naopak (Hron, 1997, s. 67).

b) Štábní řídicí jednotky

Tyto jednotky se často účastní hlavních procesů nepřímo. A sice v návaznosti na řídicí jednotky liniové. Vzniká zde spolupráce štábních a liniových jednotek ve formě zpracování informací potřebných k rozhodování (Hron, 1997, s. 67).

C) Stupně řízení organizačních systémů

Podle míry volnosti v rozhodování jsou stupně řízení charakterizovány na tři základní úrovně (Hron, 1997, s. 67).

a) Řídicí jednotky vyšší úrovně

Vyšší úroveň má za cíl charakterizovat vedení systému. Vedoucí pracovník zde rozhoduje o druhu činnosti systému, prostředcích a cestách jejich realizace. Tato činnost může být definována jako koncepční (Hron, 1997, s. 68).

b) Řídicí jednotky střední úrovně

V tomto případě pracují vedoucí pracovníci na nižších stupních řízení. Nevyskytuje se zde již koncepční řízení, nýbrž operativní řízení (Hron, 1997, s. 68).

c) Řídicí jednotky nižší úrovně

Charakter činnosti na tomto stupni řízení je ryze operativní. Veškerí vedoucí pracovníci se zde bezprostředně účastní transformačních procesů (Hron, 1997, s. 68).

4.5.3 Základní typy řídicích struktur

Každou řídicí strukturu ovlivnil historický vývoj společnosti, stupeň poznání či podmínky společenského prostředí (Hron, 1997, s. 68).

Typy řídicích struktur:

- 1) Útvarové řídicí struktury
- 2) Věcné řídicí struktury

Ad 1) Útvarové řídicí struktury jsou děleny dle hledisek specializace a vznikají prostřednictvím spojení řídicích liniových, štábních a týmových vazeb (Hron, 1997, s. 68).

Do této skupiny struktur patří zejména funkcionální typ řídicí struktury (liniově-štábní typ). Tento typ struktury vznikl dopadem funkcionalizace a specializace činností, které měli na starost všichni členové jedné pracovní skupiny. Funkcionální typ řídicí struktury je nejčastěji vyskytuje u menších podniků (Hron, 1997, s. 68).

Funkcionální typ řídicí struktury je charakterizován členění se na řídicí jednotky dle funkcí organizačního systému. Existuje zde vysoce přísná podřízenost mezi řídicími a podřízenými pracovníky. Vyskytují se zde štábní jednotky.

Výhoda: -

- Vysoká specializace jednotlivých funkcí.
- Jednoznačná definice vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.
- Spolupráce mezi štábními a liniovými řídicími jednotkami ve formě výměny zkušeností.

Nevýhoda:

- Zvětšování se organizačního systému a tím zapříčiněný vznik komplikovaného komunikačního řetězce.
- Nadměrné zvyšování nároků na vedoucí pracovníky.
- Nemožnost dalšího rozvoje vedoucích pracovníků pro vyšší stupně řízení.

Ad 2) V případě věcných řídicích struktur se struktura dělí dle věcných hledisek.

Do tohoto typu struktur patří zejména divizionální řídicí struktura. Tento typ je použit v případě, kdy je třeba aplikovat dvě kritéria za účelem definování řídicích jednotek. V první řadě je nutno využít divizionální kritéria, dle kterých se systém rozčlení na subsystémy (divize). V tomto případě již nadále můžeme užít kritérium funkcionální. Tento je zpravidla používán ve větších podnicích.

4.6 Vývojové tendence organizačních a řídicích struktur

Většina řídicích struktur podniku je vytvořena za účelem trvání v celoživotním cyklu organizačního systému. Mají tudíž trvalý charakter. Jak zmiňuje profesor Hron ve své knize (Hron, 1997, s. 70): „ Zároveň představují zdrojový přístup k řešení problematiky. Dílčí změny v parametrech organizačního systému a nezbytnost přizpůsobování se těmto změnám vyžadují i existenci doplňkových typů. Mezi ně patří technologické organizační a pružné řídicí struktury.“

Existují zde však i struktury, které mají charakter dočasný. Zpravidla je nazýváme jako doplňkové struktury. Dočasným charakterem se rozumí časový interval běžného období až po období realizace programu. Mají cílově programový přístup ke konkrétní problematice. V případě využití těchto struktur je třeba v potaz předem definované cíle, které jsou:

- omezené časem a jejich charakter je jedinečný,
- je třeba navázat spolupráci mezi různými organizačními stupni,
- vznikají netradiční pracovní vztahy,
- vyšší riziko realizace (Hron, 1997, s. 70)

4.7 Faktory tvorby organizačních a řídicích struktur

Pokud chce podnik vytvořit vhodnou organizační a řídicí strukturu, je třeba brát zřetel na celou řadu faktorů. Dle profesora Hrona (1997, s. 80) se jedná zejména o:

- „ Prostředí, v jakém se podnik nachází a tedy vliv vnějších sil,
- velikost podniku,
- charakter základní činnosti,
- teritoriální rozmístění podniku,
- kvalifikace řídicích pracovníků, používané metody řízení,
- charakter a nákladovost jednotlivých řídicích činností,
- filozofie řízení vedoucích aj.“

Obecné rozdělení faktorů tvorby organizačních a řídicích struktur:

1) Vnitřní faktory (velikost organizačních jednotek, úroveň jednotlivých oblastí organizačního systému)

- 2) Vnější faktory (ovlivňují uspořádání, návaznost výrobních, organizačních a řídicích jednotek)
- 3) Integrovaní faktory (úroveň řídicího procesu, klasifikace vedoucích pracovníků-způsobnost)
- 4) Dotvářející faktory (respektování zvláštností jednotlivých podniků, výrobní podmínky, struktura kultur, síť cest apod.) (Hron, 1997, s. 70).

4.7.1 Principy volby vhodného typu struktury

Pro snadnější rozhodování při volbě vhodného typu struktury je možno použít tři způsoby výběru. Prvním z nich je výpočet teoretické (V_t) a skutečné (V_s) velikosti organizačních stupňů. Aby mohla být spočtena teoretická velikost, je možno použít parametry řídicí a organizační kapacity (Hron, 1997, s. 93)

Pro tento výpočet je třeba znát vztah: $V_t = a_v \cdot q^n \cdot \rho \cdot o$

q = norma řídicí kapacity vedoucích pracovníků pro konkrétní podmínky,

n = počet stupňů řízení,

ρ = koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižších stupních řízení,

o = norma organizační kapacity manuálních pracovníků,

a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení.

Pokud je teoretická velikost menší než skutečná, je možno použít územní typ organizační struktury na konkrétním organizačním stupni. V případě, kdy je teoretická velikost větší, lze aplikovat odvětvový typ organizační struktury (Hron, 1997, s. 93).

Druhý způsob, usnadňující volbu vhodného typu struktury, lze odvodit z posouzení počtu stupňů řízení (\emptyset řídicí kapacity vedoucích pracovníků a požadavků podle ztráty informace v procesu řízení) (Hron, 1997, s. 93).

Pokud je počet stupňů řízení menší než požadavky podle průběhu ztráty informace, jako nejvhodnější typ se skýtá funkcionální typ struktury. V opačném případě je tomu tak, že je zde nadměrný počet stupňů řízení a může dojít až k deformaci informace. Pro tuto skutečnost je nejvhodnější využít divizionální typ struktury (Hron, 1997, s. 93).

Posledním z možných způsobů určení je posouzení z teoretické velikosti základního organizačního stupně (jednotky), která se zaobírá specifickou činností s využitím technické kapacity (v) (Hron, 1997, s. 94).

Vzorec: $V_{tv} = s_v \cdot q^n \cdot o \cdot v \cdot \rho$

Zde platí, že skutečná velikost základního stupně se pohybuje v intervalu od $0-2V_t$. Pokud dojde k růstu a s tím i ke zvětšení, je třeba vytvořit další organizační jednotku, která se bude vyskytovat na vyšším organizačním stupni řízení (Hron, 1997, s. 94).

Pro zvolení vhodného typu doplňkové struktury vychází profesor Hron z následujících vztahů (Hron, 1997, s. 94):

- | | | |
|----|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. | $V_s \leq 0,5 V_{tv}$ | Koordinačně- kooperační typ |
| 2. | $0,5 V_{tv} < V_s < V_{tv}$ | Projektově- integrační typ |
| 3. | $V_{tv} < V_s < 1,5 V_{tv}$ | Maticově činnostní typ |
| 4. | $1,5 V_{tv} < V_s < 2 V_{tv}$ | Programově úkolový typ |

4.7.2 Kritéria rozhodování pro výběr účelných typů organizačních a řídicích struktur

K určení vhodného typu organizační a řídicí struktury je třeba znát charakteristiky vnějších a vnitřních faktorů, dle kterých lze navrhnout jistá kritéria potřebná pro rozhodování (Hron, 1997, s. 94).

Prvním z kritérií je kritérium zvládnutelnosti organizační jednotky. Je třeba zde zohlednit řídicí kapacitu vedoucích pracovníků (q), dále pak koeficient řídicí kapacity (ρ) a počet organizačních a řídicích stupňů (n). Druhým kritériem je vybavenost manuálních pracovníků výrobními prostředky a je formulováno na základě jejich organizační kapacity (o). Vybavení organizační jednotky základními prostředky patří mezi další kritérium pro rozhodování. Je zde třeba brát v úvahu technickou kapacitu (v). Čtvrtým a posledním kritériem je tzv. transformační (produkční) kapacita (s) (Hron, 1997, s. 94, 95).

Prostřednictvím zmíněných kritérií lze určit ukazatel teoretické velikosti organizační jednotky, který je dle profesora Hrona (1997, s. 95) vyjádřen:

„ ad A) počtem manuálních pracovníků,

$$V_{iq} = a_v * q^n * \rho$$

ad B) počtem ha zemědělské půdy, dobytčích jednotek, měrných jednotek,

$$V_{to} = a_v * q^n * \rho * o$$

ad C) množstvím (hodnotou) výrobních prostředků,

$$V_{iv} = a_v * q^n * \rho * v$$

ad D) množstvím (hodnotou) produkce “.

$$V_{ts} = a_v * q^n * \rho * o * s$$

U všech těchto uvedených vztahů je nutno brát zřetel na zdrojový přístup.

Dle všech zmíněných vztahů a faktorů, prostřednictvím kterých lze vytvořit vhodnou organizační strukturu, je možno vytvořit jistý postup tvorby struktury (Němec, 1998):

1. Podle typu podniku vybrat **adekvátní organizační strukturu**
2. **Analýza podnikových výrobků a samotný výrobní proces**
3. Přesně definovaná dělba **práce** (popis funkčních míst)
4. Pro každý úkol dodat přesný počet pracovníků potřebných k jeho realizaci
5. Nutnost přijímat **kvalifikované a specializované pracovníky** (či je kvalifikovat přímo v pracovním procesu na náklady společnosti)
6. Určit **počet stupňů řízení** společně s počtem jednotlivých pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi (**rozpětí řízení**)
7. Všem řídicím oddělením určit vedoucí pracovníky
8. Manažerům vytvořit **pravomoci a odpovědnostní pravidla**
9. Tvorba organizačního schématu pro konkrétní podnik
10. Tvorba všech podstatných organizačních dokumentů: **statut společnosti, organizační řád, pracovní řád pro zaměstnance, spisový řád, archivní řád, podpisový řád.** (Veber a kol. 2003)

5. Vlastní výsledky práce

5.1 Charakteristika zvoleného subjektu

5.1.1 Historie a vývoj firmy IncoCzech Travel Prague, a.s.

Akciová společnost Incoczech travel Prague, byla pod obchodním názvem BAZIL, poprvé zapsána do obchodního rejstříku 25. 8. 1999 v právní formě společnost s ručením omezeným. O měsíc později, v září roku 1998, byl název společnosti změněn na Incoczech Travel Prague, s.r.o. Název společnosti byl znovu změněn dne 1. 1. 2011. Nový název přišel se změnou právní formy společnosti, kdy se společnost s ručením omezeným přetvořila na akciovou společnost. Tato změna byla do současné doby změnou poslední. Firma nyní vystupuje pod obchodním názvem IncoCzech Travel Prague a.s.

V současné době se sídlo společnosti nachází na adrese Gregorova 10/2115, Praha 4. V minulosti společnost působila na adrese Petrská 12, Praha 1 a rovněž na adrese Pod Terebkou 8, Praha 4.

5.1.2 Předmět podnikání

Na základě zápisu v obchodním rejstříku IncoCzech Travel Prague a.s. uvádí jako předmět podnikání:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby nevevedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (vymazáno 1. 1. 2011),
- provozování cestovní kanceláře (vymazáno 7. 6. 2001),
- provozování cestovní agentury.

5.1.3 Organizační struktura akciové společnosti IncoCzech Travel Prague

Statutární orgán akciové společnosti se dělí na valnou hromadu, představenstvo

a dozorčí radu. Valná hromada představuje nejvyšší orgán společnosti s nejvyšší pravomocí. Představenstvo společnosti má podíl má řízení celé firmy a je mu určena povinnost svolávat valnou hromadu. Posledním statutárním orgánem společnosti je dozorčí rada, která má pravomoc dohlížet a kontrolovat představenstvo při plnění předpokladů podnikatelské činnosti společnosti.

- Členové valné hromady Incoczech Travel Prague, a.s.:
 - Ing. Michal Malák (dřívější jednatel Incoczech Travel Prague, a.s.).
 - Ing. Ivo Kostelac (dřívější jednatel Incoczech Travel Prague, a.s.).
 - Jan Opatrný

- Členové představenstva Incoczech Travel Prague, a.s. tvoří:
 - Předseda: Ing. Michal Malák,
 - Členové: Ing. Ivo Kostelac, Jan Opatrný
 - Každý člen představenstva je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

- Členové dozorčí rada Incoczech Travel Prague, a.s.:
 - Předseda: Roman Müller,
 - Členové: Ing. Zita Maláková, Barbara Kostelacová.

Společnost Incoczech Travel Prague má v současné době 14 společníků, se kterými spolupracuje a kteří se svou výší vkladu a obchodním podílem, podílejí na vedení společnosti.

Jak je již z právní formy společnosti zřejmé, jejím následním vlastnictvím jsou akcie. Společnost IncoCzeh Travel Prague v nynější době vlastní 20 kusů prioritních akcií na jméno v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě 30 000,- Kč. Prioritní akcie na jméno je cenný papír, s nímž je spojeno přednostní právo týkající se dividendy, ale není s ní spojeno právo hlasovat na valné hromadě. Prioritní akcie je převoditelná pouze s předchozím souhlasem valné hromady a zbývajícím akcionáři k ní mají předkupní právo za podmínek uvedených ve stanovách. Druhým typem akcií, které firma vlastní jsou akcie kmenové na majitele. Mají listinnou podobu a jmenovitou hodnotu 200 000,- Kč.

Výše základního kapitálu společnosti IncoCzech Travel činí 3 000 000,- Kč

5.1.4 IncoCzech Travel Prague a.s.

Akciová společnost IncoCzech Travel Prague začala svoji činnost plně rozvíjet v roce 1993. Primárním cílem cestovní agentury je poskytovat kvalitní služby cestovního ruchu. V prvních letech se agentura specializovala zejména na území bývalého Československa, po uplynutí pár let se působení agentury rozrostlo až do oblastí střední Evropy a dál.

Agentura rovněž klade důraz zaměstnávat specialisty z cestovního ruchu a hotelové oblasti. Zaměstnanci-specialisté hovoří plynně jazykem daného trhu a mají vysoké znalosti o jeho nárocích a očekáváních. Společnost dokonce čítá i několik expertů, kteří patří do expertní špičky znalců pivní kultury. Samotná struktura podniku je tvořena z několika samostatných oddělení, které jsou specializovány přímo na konkrétní cizojazyčnou skupinovou klientelu různého věku (mládež, studenti, dospělí, senioři). V současné době společnost spolupracuje se zeměmi mluvící anglicky německy, italsky, španělsky, francouzsky, rusky, srbsky, chorvatsky a slovensky.

Služby, které akciová společnost nabízí, jsou vysoce obsáhlé a rozmanité. Společnost si zakládá na vynikající znalosti trhu a soustředí se zejména na spokojenost a důvěru všech svých zákazníků. IncoCzech Travel Prague je plně schopna poskytnout kompletní servis inomingových služeb ať už v České republice nebo v ostatních zemích. Pro naplnění tohoto servisu společnost využívá svých rezervačních programů, prostřednictvím kterých zajišťuje rezervace ubytování pro skupiny a jednotlivce v různé ceně a kvalitě. Dále pak společnost dokáže obstarat hotelové či stravovací služby, outdoorové programy, kulturně poznávací programy, transfery, erudované průvodcovské služby, výlety ať už autobusovou či například lodní dopravou. Společnost je dále schopna zařídit rezervace ve vybraných restauracích a historických památkách, sežene vstupenky ke všem kulturním akcím či událostem, zajistí zámecké, hradní či muzejní prohlídky, návštěvy divadelních představení apod. Pořádá tematické cesty pro mládež, sportovní soustředění, programy pro seniory, kulturní či církevní cesty, golfové turnaje, firemní akce

a večírky či následné ozdravné a lázeňské pobyty. Do služeb společnosti patří i kongresová turistika, kdy vzniká možnost uspořádat různá školení, pracovní meetingy, obchodní delegace apod.

5.2 *Analýza stávající organizační a řídicí struktury*

5.2.1 Analýza pracovních míst

Pro získání detailních informací ohledně zpracování a fungování popisu práce zaměstnanců, bylo třeba využít analýzu pracovních míst. Tato analýza vytyčí veškeré formální i neformální skutečnosti týkající se existence organizačního a řídicího řádu zaměstnanců. Je zde třeba posoudit, zda je v podniku zavedena a využívána přesná dokumentace s pravidly a popisy práce, či zda v podniku vládne tzv. netransparentní prostředí z výkonu zaměstnanců z důvodu absence formalizace řádu. Při tvorbě organizačního řádu je nutno přesně definovat kompetence jednotlivých firemních útvarů a funkčních míst tak, aby vyjadřovat přesnou dělbu práce.

Vývojem podniku se popisy dělby práce několikrát změnily v návaznosti na strategii, přidáním nových služeb apod. Přijetím nových zaměstnanců a dalších specialistů bylo třeba vytvořit nové rozpětí řízení. S ním se vytvořila nová pracovní místa s novými popisy práce a činností. Změna právní formy společnosti sebou rovněž přinesla značné změny. Bylo třeba aktualizovat popisy funkčních míst a zabránit případné kumulaci dělby práce, která může dokonce zapříčinit i zbytečné finanční náklady spojené s nadměrným počtem zaměstnaných pracovníků.

Hrubým nedostatkem akciové společnosti je právě absence formalizace organizačního a řídicího řádu. V současné době ve společnosti neexistuje ucelená dokumentace s přesným popisem funkčních míst. Proto bylo třeba na základě pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti, vytvořit zcela nový dokument, který tyto činnosti a formální řád definuje (přesnou dělbu práce, popisy funkčních míst, rozdělení kompetencí a odpovědnosti apod.). Je nutno uvést, že všichni zaměstnanci zhruba vědí, v čem spočívá jejich profesní náplň, ale nedokáže se zabránit tzv. „jalové komunikaci“, která vzniká při naplňování a realizaci nejednoznačných úkolů a činností. Je třeba zde položit základy

organizačního popisu a smluv.

Společnost IncoCzech Travel Prague je momentálně tvořena ze šesti oddělení, zajišťující provozní činnost podniku. Všem oddělením jsou přiřazeni jednotliví vedoucí. Těmito organizačními úseky (odděleními) jsou: vedení firmy, komunikace a personál, marketing, obchod a realizace služeb, kvalita a kvalifikace. Vrcholový management představuje ředitel a majitelé společnosti, kteří mají nejvyšší rozhodovací pravomoc ve většině oddělení. V běžném účetním období ve firmě působí 17 zaměstnanců z toho 5 řídících. Někteří z vedoucích pracovníků vykonávají současně více manažerských pozic.

Dle rozhovorů s majiteli společnosti a vedoucími pracovníky a ze studia dostupných dokumentů společnosti byl vytvořen popis jednotlivých firemních oddělení společně s výčtem všech pracovních pozic a jejich pracovních náplní. Je třeba zmínit, že žádná takováto dokumentace v podniku v současné době neexistuje

Jednotlivá oddělení společnosti IncoCzech Travel Prague

Ředitel:

Hlavní řídicí osobou ve společnosti IncoCzech Travel Prague Ing. Ivo Kostelac, který zastává roli výkonného ředitele. V souladu s řídicí pozicí vzniká výkonnému řediteli jistý pracovní závazek, ze kterého se odvíjejí veškeré další činnosti a dělby práce ostatních zaměstnanců.

Pracovní náplň ředitele IncoCzech Travel Prague a.s.

- Ředitel akciové společnosti IncoCzech Travel Prague obecně vytváří katalog, a inzerce společnosti;
- Navrhuje a tvoří nové produkty společnosti, kterými se snaží zajistit další možný zisk;
- Má výhradní právo komunikovat a klíčovými dodavateli a odběrateli;
- Vyjednává veškeré platební podmínky a platby;
- Má odborný dohled nad cash flow a vede statistiky o schopnosti podniku generovat peníze;
- Vyjednává a nakupuje hotelové kapacity;

- Vyhledává a komunikuje s novými potenciálními zákazníky.

Řediteli, jako jednomu z hlavních vedoucích pracovníků, vzniká jistá odpovědnost za chod podniku, za zaměstnance apod.

Hlavní činnosti, za které ředitel společnosti IncoCzech Travel Prague zodpovídá:

- Nákupy hotelových kapacit (kontingentů) pro podnikovou klientelu, zde vzniká riziko z prodání kapacity jiné cestovní agentuře;
- Odpovědnost za veškeré podnikové a pracovní smlouvy, druhy úvazků a jejich další náležitosti;
- Odpovědnost za spolupráci (uzavření smlouvy) s novými hotely, kdy vzniká širší možné spektrum nabídek ubytování pro jednotlivé klienty;
- Ředitel odpovídá za obecnou komunikaci s klíčovými dodavateli;
- Ředitel odpovídá za obecnou komunikaci s klíčovými zákazníky, snaží se o jejich maximální spokojenost;
- Odpovědnost za funkčnost podnikového informačního a rezervačního systému (aktivně ho tvoří);
- Odpovědnost za prostřední a komunikaci uvnitř firmy;
- Odpovědnost za veškeré pohledávky, které podniku po dobu podnikání vzniknou;
- **Odpovědnost za obecný ceník služeb.**

S řízením podniku, vedle již zmíněné odpovědnosti, vzniká i jistá pravomoc ředitele. Tato pravomoc dodává řediteli, jak je z názvu zřejmé, právo a moc prostřednictvím kterých může ředitel požadovat splnění zadaných úkolů.

Ředitel má pravomoc:

- Určovat a rozdělovat mzdy všem svým zaměstnancům;
- Vymezovat pravidla bonusů a odměn pro zaměstnance;
- V případě neshody má rozdělovací pravomoc při přidělování kontingentů mezi odděleními;
- **Přijímat, schvalovat a koordinovat dovolenou podřízených a vedoucích pracovníků;**
- Stanovovat pravidla ekonomického řízení;
- Možnosti upravit ceny všech produktů;

- **Právo veta.**

Oddělení: Vedení firmy

Dalším z nejdůležitějších firemních oddělení je vedení firmy, které má rovněž nejvyšší možné rozhodovací funkce, stejně jako samotný ředitel společnosti. Na tomto odborném úseku pracuje několik osob, naplňující diferencované pracovní cíle a úkoly.

1. Akcionáři

Do této sekce patří tři osoby, a sice výkonný (Ing. Ivo Kostelac), finanční (Ing. Michal Malák) a obchodní (Jan Opatrný) ředitel společnosti. Všichni tři zmínění ředitelé jsou zároveň majiteli společnosti.

Hlavním úkolem akcionářů je vytvořit cíle, poslání a plány včetně používaných technologií pro tvorbu produktů firmy.

2. Finanční plánování

Finanční plánování má na starost Ing. Ivo Kostelac a Ing. Michal Malák, kteří se snaží o dobře zpracovaný a zejména dodržovaný finanční plán společnosti.

3. Statutární orgány-členové představenstva

Jan Opatrný, Ing. Michal Malák, Ing. Ivo Kostelac

Náplní statutárního orgánu je zejména zastoupení vůči orgánům státní správy a třetím subjektům, plnění zákonných povinností a prosazení zájmu firmy.

4. Ochránce technologie

Funkci ochránce technologie nabývá Ing. Ivo Kostelac.

Jeho hlavním úkolem je tvorba směrnic a pracovních postupů a zajištění plně funkčního systému firmy. Tato funkce se bohužel díky časově náročným úkolům opomíná a promítá se do netransparentnosti firemního prostředí (absence formalizace systému).

5. Výkonný ředitel

Výkonným ředitelem akciové společnosti je Ing. Ivo Kostelac.

Náplní jeho práce je zejména dodržovat jisté navržené cíle a dbát na jejich splnění.

6. Zástupce výkonného ředitele

V době nepřítomnosti je zástupcem výkonného ředitele Ing. Michal Malák.

Jeho pracovní náplň je identická s náplní výkonného ředitele.

7. Vedoucí oddělení

Kristýna Matyášová, Jan Opatrný, Ing. Michal Malák, Ing. Ivo Kostelac, Nizar Neji, Pavlína Hájková

8. Právní zástupce

Vyskočil a Krošlák s.r.o.

Pracovní náplň právního zástupce společnosti je zejména právně zabezpečená a nenapadnutelná firma.

9. Ochrana značky

Této funkci náleží Ing. Michal Malák.

Je třeba klást důraz na řádně registrovanou a ochrannou značku proti zneužití.

10. Daňový poradce

Ing. Jan Rambousek, Ing. Zdeněk Urban

Pracovní náplň daňových poradců je zejména stanovení řádných účetních postupů při nejnižší možné daňové zátěži společnosti v souladu s platnou legislativou.

11. Archivace důležitých dokumentů

Milan Chmel

Bezpečné uchování originálních verzí podnikových dokumentů majitelů.

12. Údržba kanceláří a jejich vybavení

Zuzana Gröbnerová. Včasné zajištění a bezchybné provedení oprav veškerého kancelářského vybavení.

Obecná pracovní náplň vedení firmy IncoCzech Travel Prague a.s.

- Obecný prodej služeb klientům společnosti
- Koordinace a kontrola běžného chodu oddělení.
- Přijímání, schvalování a koordinace dovolené referentů (specialistů)
- Statistický přehled dovolených a nemocenských

Vedení firmy má odpovědnost za:

- Veškeré poptávky ze strany klientů uvnitř oddělení;
- Měsíční statistiky hotelových kapacit;
- Běžný chod všech firemních oddělení;
- **Obecnou cenovou a obchodní politiku oddělení (konkrétní prodejné ceny a kalkulace pro jednotlivé trhy a klienty);**
- Komunikaci se zákazníky, Společně s ředitelem společnosti, obchodním zástupcem či specialistou-referentem osobně navštěvuje klienty společnosti;
- Komunikaci všech pracovníků uvnitř jednotlivých oddělení;
- Naplnění konkrétních delegovaných činností, závislých přímo na provozní činnosti společnosti;
- **Rozdělení a koordinaci práce specialistů po dobu jejich dovolené či nemocenské.**

Pravomoci vedení firmy:

- Rozhodovací pravomoc u vzniklých sporů uvnitř společnosti;
- Rozhodovací pravomoc uvnitř oddělení při tvorbě cen pro jednotlivé trhy a klienty;
- Rozhodovací pravomoc při rozdělování kontingentů uvnitř oddělení;
- Pravomoc při aktivní tvorbě podnikových směrnic.

Každé oddělení má za cíl vytvořit jistý produkt společnosti.

Shrnutí tvorby produktu vedení firmy:

- Dodržení a naplnění předem stanovených cílů, poslání a plánů společnosti;
- Vznik finančního plánu společnosti pro následující období;
- Přesná evidence veškeré finančních transakcí podniku;

- Tvorba plně funkčního systém řízení firmy;
- Podle stanovených pravidel dodržovat pevné řízení firmy;
- Usilovat o firemní prosperitu;
- Klást důraz na právně zabezpečenou a nenapadnutelnou firmu (právník, spolehlivý informační systém);
- Registrace ochranné značky proti možnému zneužití;
- Možnost nejnižší správně stanovené daně v souladu s platnou legislativou.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

Životaschopná expandující firma tvořící zisk, se spokojenými a adekvátně placenými zaměstnanci.

Oddělení: Komunikace a personál

V čele oddělení komunikace a personál stojí vedoucí Mgr. Kristýna Matyášová.

Na tomto oddělení pracuje 10 zaměstnanců. Zaměstnanci tohoto oddělení jsou zároveň zaměstnanci i dalších útvarů. Mají tudíž dvojí pracovní náplň a mnohdy i dvojí vedení.

1. Personalista

Ing. Ivo Kostelac, Kristýna Matyášová

Zajištění kvalifikovaného personálu.

2. Správce organizační tabule a popisů práce

Kristýna Matyášová

Správce ručí za aktuálnost na organizační tabuli a přesný popis práce jednotlivých zaměstnanců. Tato funkce je v podniku značně zanedbávána-viz.absence formalizace podnikového systému

3. Správce rezervačního a informačního systému

Ing. Ivo Kostelac

Správce systému má na starost bezpečně fungující, srozumitelný a zabezpečený software, který poskytuje přehled o aktuálním stavu rezervací a výsledcích firmy.

4. Firemní akce

Jan Opatrný

Jan Opatrný se stará o vytváření loajality k firmě a prostřednictvím pořádání firemních akcí utváří (stmeluje) dobré vztahy mezi zaměstnanci.

5. Správce kancelářské techniky

Libuše Janáková

Je třeba zajistit vhodnou a dobře fungující telekomunikační a kancelářskou techniku, vlastnit bezpečně fungující server, mít rychlé, fungující a zabezpečené připojení k internetu. Správce má rovněž aktuální seznam přidělených klíčů.

6. Sběr statistik firmy

Zuzana Gröbnerová, Kristýna Matyášová, Pavlína Hájková

Pravidelné sestavování statistických grafů pro potřeby vedení firmy a rovněž pro informovanost pracovníků.

7. Prezentace měsíčních výsledků

Ing. Ivo Kostelac

Pravidelné informování zaměstnanců firmy o firemních výsledcích

8. Správce odeslané pošty

Alexandr Malák

Správce odeslané pošty ručí za včas a správně odeslanou poštu

9. Správce přijaté pošty

Renata Derflová

Správce přijaté pošty ručí za včas a správně přijatou poštu a za její správné rozdělení

Obecná pracovní náplň oddělení komunikace a personál IncoCzech Travel Prague a.s.

- Kontrola a koordinace dělby práce v jednotlivých odděleních společnosti;
- Komunikace mezi zaměstnanci;

- Informovat zaměstnance o podnikové situaci;
- Řešit neshody na pracovišti.

Produkt oddělení komunikace a personál:

- Kvalitně proškolený a loajální personál;
- Přijímání nových zaměstnanců dle platných práv a norem;
- Tvorba aktuální organizační tabule;
- Fungující mobilní i pevné telefony, kancelářská technika;
- Bezpečné fungující a spolehlivý firemní server;
- Pravidelná tvorba statistických grafů pro potřeby vedení firmy a informovanost pracovníků firmy;
- Pravidelné informování všech pracovníků o aktuálních výsledcích firmy.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

Existence spolehlivých, vysoce proškolených, hodnotných a etických pracovníků podniku. Zajištění bezchybného bezpečného dobře fungujícího řídicího systému společnosti.

Oddělení: Marketing

Vedoucím tohoto úseku je Jan Opatrný, který je zároveň obchodním ředitelem a majitelem společnosti. Zaměstnanci tohoto oddělení rovněž zároveň pracují na dalších odděleních, proto zde znovu vzniká dvojí i vícenásobné podřízení.

1. Tvorba a správa webových stránek

Ing. Michal Malák

Pan Michal Malák má na starost webový server, který je třeba řádně a pravidelně aktualizovat v případě změn, či nových nabídek pro nové či stávající zákazníky.

2. Marketing pro jednotlivé trhy

Jan Opatrný, Pavlína Hájková, Daniel Rižák

Tato trojice pracovníků provádí výzkum trhu a navrhuje marketingový plán společnosti. Pravidelně zasílá mailingy, které zvyšují poptávku po službách.

Na základě požadavků zákazníků tvoří nové služby a z nich sestavuje a vhodně prezentuje firemní balíčky. Zajišťují bezchybně připravenou a zrealizovanou prezentaci firmy na veletrhu, která zvyšuje poptávku po službách společnosti. Kontaktují potenciální zákazníky, kteří mohou v budoucnu využívat služby akciové společnosti.

3. Výroba a distribuce katalogů Německo a ostatní lokace

Ing. Michal Malák

Zajištění natisknutí katalogů a jejich včasná distribuce.

4. Zajištění a distribuce propagačních materiálů

Včasná tvorba a distribuce materiálů s informacemi o nabízených destinacích a používaných službách a hotelích.

5. Správce databáze zákazníků

Jan Opatrný

Aktuální databáze zákazníků firmy s veškerými potřebnými údaji.

Obecná pracovní náplň oddělení marketing IncoCzech Travel Prague a.s.:

- Návrh marketingové strategie společnosti;
- Průzkum trhu;
- Reklama;
- Tvorba podnikového katalogu s nabídkou služeb a dalších potřebných firemních materiálů;
- Komunikace s klienty.

Produkt oddělení marketing a obchod:

- Dobře fungující, přehledné a aktuální webové stránky, prostřednictvím kterých IncoCzech Travel Prague a.s., dokáže plně informovat potencionální i stávající zákazníky o aktuální nabídce;
- Získání nových zákazníků;
- Statisticky a graficky vyhodnocené průzkumy trhu;

- Realizace předem nastíněného a vedením přijatého návrhu marketingového plánu;
- Včasná výroba a distribuce firemního katalogu a s ním spojených materiálů;
- Zpracované poptávky zákazníků, delegované na specialisty;
- Zpracované objednávky od zákazníků, delegované na specialisty;
- Informovanost o aktuálních prodávaných destinacích;
- Informovanost o veškerých dodavatelích, kteří se společností spolupracují;
- Statistiky splněných cílů jednotlivých oddělení;
- Zkontrolované, včas vystavené a odeslané zálohové a konečné faktury všem klientům společnosti;
- Adekvátně určené marže u jednotlivých obchodních případů.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

Zajistit vyšší příjmy než výdaje společnosti. Dodržení navrženého marketingového plánu společnosti se správně stanovenou marží. Častá komunikace se zákazníky firmy s cílem jejich dobré informovanosti o všech firemních produktech.

Oddělení: Finance

Vedoucím oddělením financí je finanční ředitel Ing. Michal Malák. Pod jeho vedením dále pracuje 5 zaměstnanců.

1. Hlavní účetní

Roman Muller

Zajišťuje řádné a průkazně vedené účetnictví firmy v souladu s legislativou. Ručí za včas dodané podklady pro zpracování daní daňovému poradci. Každý kalendářní měsíc pravdivě a nezkresleně tvoří výkaz zisků a ztrát.

2. Účetní

Renata Derflová

Řádně a průkazně vede účetnictví firmy v souvislosti s legislativou. Pravdivě vyplňuje a včas podává přiznání k DPH.

3. Pokladní

Renata Derflová

Řádně přijímá a vydává peníze z pokladny, udržuje úměrnou výši provozní hotovosti a správně vede evidenci dokladů a peněz v pokladně.

4. Správce příjmového účtu

Renata Derflová

Kontroluje správnou a včasnost přijatých peněz na účtu v bance oproti vystaveným dokladům. Včas předává správně sestavený seznam dlužníků.

5. Správce pohledávek

Ing. Ivo Kostelac

Vymáhá pohledávky

6. Úhrada faktur

Milan Chmel

Dbá na včas uhrazené platby ověřených faktur a schválených výdajů s cílem zachování dobrého kreditu firmy.

7. Mzdový účetní

Milan Chmel

Včas a bezchybně zpracovává podklady pro proplacení mezd a souvisejících odvodů. Správně a včas, dle ověřených podkladů, vyplácí mzdy.

8. Evidence a majetek

Renata Derflová

Řádně eviduje veškerý majetek a vybavení firmy s výjimkou spotřebního materiálu. Pravidelně provádí inventuru majetku.

9. Správce pojištění

Ing. Michal Malák

Zajišťuje ekonomicky výhodně pojištění pro majetek firmy. Řeší případy

pojistných událostí.

10. Správce účetních minulých záznamů

Roman Muller

Správce á na starost veškeré účetní archivované záznamy, vše přehledně a v souladu s platnou legislativou.

11. Správce nákupních požadavků

Ing. Ivo Kostelac

Na základě schválených požadavků, včas a hospodárně nakupuje výpočetní techniku z cílem snížení provozních nákladů.

12. Nákupčí kancelářských potřeb

Romana Štěpánová

Správně a včas předává všechny nákupní požadavky vedení. Na základě schválených požadavků, včas a hospodárně nakupuje kancelářské potřeby

Obecná pracovní náplň oddělení finance IncoCzech Travel Prague a.s. :

- Tvorba daňového přiznání z příjmů a uzávěrkových záležitostí;
- Vyčíslení silniční daně;
- Daňové a účetní poradenství;
- Tvorba měsíčních statistických přehledů pro vedení společnosti.

Produkt oddělení finance:

- Minimalizace počtu nevymožených pohledávek;
- Ověřené přijaté faktury v souvislosti s vydanými objednávkami
- Správa faktur;
- Pojištění majetku;
- Vyřešené pojistné události;
- Správně vedené účetnictví firmy, splňující veškeré legislativní požadavky;
- Řádně a správně podané DPH;
- Správa pokladny;

- Podrobná a přesná evidence dokladů a peněz v pokladně;
- Kontrola správnosti přijatých peněz na účtu v bance oproti vystaveným dokladům;
- Evidence veškerého firemního majetku a vybavení firmy s výjimkou spotřebního materiálu;
- Správně a včas zaplacené mzdy zaměstnancům.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

Mít pod kontrolou veškeré finance a majetek společnosti a snažit se udržovat pohledávky v akceptovatelné výši.

Oddělení: Obchod a realizace služeb

Vedoucí oddělení obchod realizace služeb je výkonný ředitel Ing. Ivo Kostelac. Počet jeho podřízených v tomto oddělení se dle analýzy dostal na hodnotu 13.

1. Obchodní zástupce pro jednotlivé trhy

Jan Opatrný, Pavlína Hájková, Daniel Rižák, Martin Krejbich

Na základě požadavků klientů, vytvoří obchodní zástupci firemní balíčky se všemi náležitostmi a zajistí předání ve správné formě všem referentům. Předávají objednávky a poptávky jednotlivým referentům.

2. Vedoucí referentů Německo, Rakousko, Lichtnštejnsko, Lucembursko, Švýcarsko, Belgie, Norsko, Česko, Slovensko

Kristýna Matyášová

Zajišťuje splnění střediskového plánu, včas dodané služby odpovídající požadavkům firemních zákazníků. Vyřizuje reklamace v oprávněných případech, vždy ku prospěchu zákazníka. Má na starost dobře fungující loajální podnikový tým.

3. Referent referentů Německo, Rakousko, Lichtnštejnsko, Lucembursko, Švýcarsko, Belgie, Norsko, Česko, Slovensko

Kristýna Matyášová (zároveň vedoucí a obchodní zástupce oddělení), Romana Štěpánová, Petra Vudmasková, Miloslava Nessensonová, Magdalena Rojková,

Libuše Janáková

Referenti zadávají aktuální data o všech rezervacích v rezervačním systému. Určují marže u jednotlivých obchodních případů. Zasílají nabídku zákazníkovi do 24h. Dbají na dostatečný počet potvrzených objednávek od zákazníků. Bez chyb a včas vystavují a zasílají zálohové a konečné faktury zákazníkovi a účetní. Bezchybně a včas vystavují vouchery. Ověřují správnost přijatých faktur oproti vydaným objednávkám. Schvalují faktury a předávají je k úhradě.

4. Referent Itálie, Severní Amerika, Asijské země

Zuzana Gröbnerová, Daniel Rižák (zároveň obchodní zástupce oddělení)

Stejná náplň práce jako referenti Německa a Rakouska.

5. Referent pro ostatní trhy (Chorvatsko, Slovinsko, Rusko, Srbsko, Francie, Belgie, Kanada apod.)

Pavčina Hájková

Stejná náplň práce jako referenti Německa, Rakouska, Lichtenštejnska,

Lucemburska, Švýcarska, Belgie, Norska, Česka, Slovenska

6. FIT

Nizar Neji

Online booking, Arabský+ Francouzský trh

Stejná náplň práce jako referenti Německa, Rakouska, Lichtenštejnska,

Lucemburska, Švýcarska, Belgie, Norska, Česka, Slovenska

7. Nákupčí hotelových kapacit

Ing. Ivo Kostelac

Na základě požadavků zákazníků včas, ve správném množství, v odpovídající kvalitě, za konkurenceschopné ceny uzavírá nákupčí smlouvy o hotelových kontingentech. V e správné formě je dále deleguje na specialisty (referenty).

8. Nákupčí ostatních hotelových kapacit

Jan Opatrný

Na základě požadavků zákazníků včas, ve správném množství, v odpovídající

kvalitě, za konkurenceschopné ceny nakupuje hotelové služby a předává referentům jednotlivé ceníky hotelů.

9. Asistentka

Markéta Losová

Na základě požadavků spolupracovníků (referentů), plní včas a v odpovídající kvalitě zadané úkoly.

Obecná pracovní náplň oddělení obchod a realizace služeb IncoCzech Travel Prague a.s. :

- Zajištění požadovaných služeb;
- Reklamace;
- Spokojenost zákazníka.

Produkt oddělení:

- Existence všech požadovaných služeb odpovídajícím potřebám zákazníků a jejich včasné zajištění;
- Vyřízení reklamce v oprávněných případech;
- Fungující a loajální tým, který dosahuje plánovaných výsledků;
- Do 24h zasláná nabídka zákazníkovi;
- Správné vystavení zálohových a konečných faktur;
- Dohody co nejnižších cen kontingentů a služeb;
- Aktualizace a přínos nových produktů a služeb.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

Včas zajistit firemní služby, které přesně odpovídají potřebám klientů.

Oddělení: Kvalita a kvalifikace

Kristýna Matyášová je vedoucím pracovníkem oddělení kvality a kvalifikace. Na tomto oddělení společně s ní pracují ještě další 4 pracovníci.

1. Zjišťování spokojenosti zákazníků

Kristýna Matyášová, Zuzana Gröbnerová, Pavlína Hájková

Tato trojice specialistů ověřuje spokojenost všech foremních zákazníků. Rovněž předává výsledky anket výkonnému řediteli.

2. Analýza reklamací

Kristýna Matyášová, Zuzana Gröbnerová, Pavlína Hájková

Analyzují příčiny reklamace s možným návrhem řešení. Napravují veškeré nedostatky firmy a zaměstnanců včetně veškerých nápravných programů či forem sankcí.

3. Bezpečnost práce a revize el.spotřebičů

Daniel Rižák

Dbá na povinnost mít ze zákona platné zkoušky a oprávnění. Spolupracovníci musí být registrováni a zároveň mohou být přezkoušeni v souladu s uvedenými zákony. Kontroluje, zda jsou všechna foremní oprávnění a získané certifikáty platné.

4. Referent růstu zaměstnanců

Ing. Ivo Kostelac

Zařizuje školení zaměstnanců dle potřeb a možností firmy a zaměstnanců.

Obecná pracovní náplň oddělení kvality a kvalifikace IncoCzech Travel Prague a.s. :

- Tvorba statistik a formalizace podnikových výsledků;
- Návrhy řešení konfliktních situací.

Produkt oddělení:

- Uspokojení klientů společnosti;
- Správné a ověřené výsledky průzkumů včas odevzdané výkonnému řediteli;
- Adekvátně a včas řešené příčiny reklamací;
- Odstranění veškerých nedostatků a problémů společnosti, problémů zaměstnanců a tvorba nedokončených nápravných programů;
- Kontrola platnosti smluv zaměstnanců, povinnost zaměstnance podstoupit zkoušky a oprávnění, které musí rovněž v souladu

- se zákonem být platné, povinná registrace a možnost přezkoušení z nabytí těchto zkoušek;
- Platnost všech podnikových dokumentů: oprávnění, získané certifikáty, jejich platnost může být a často je prodlužována;
 - Realizace školení pracovníků.

Konečným hodnotovým produktem oddělení vedení firmy je:

- Zaměstnávat produktivní a vzdělané pracovníky. Snažit se dodržovat cíle a jisté standardy společnosti a vést korigovanou a bezproblémovou akciovou společnost.

Konečný produkt IncoCzech Travel a.s.

Služby cestovního ruchu, které firma na základě dobré znalosti potřeb zákazníků nabídla, prodala, včas a ve vysoké kvalitě dodala, a za které dostala zapláceno.

Cíl společnosti IncoCzech Travel

Cílem společnosti je stát se respektovanou, obchodními partnery, zaměstnanci a zákazníky vyhledávanou, expandující firmou v oblasti poskytování služeb cestovního ruchu.

Účel společnosti IncoCzech Travel

Základním posláním IncoCzech Travel je dodáváním služeb vysoké kvality maximalizovat zisk v souladu s dobrými mravy a úctou k zákazníkovi.

5.2.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Další analýzou stávající struktury společnosti je analýza spokojenosti zaměstnanců. Pro dosažení výsledků v této analýze bylo vybráno dotazníkové šetření, které probíhalo v období od 3. -16. března 2014 v sídle společnosti na adrese Gregorova 10/2115, Praha 4-Roztyly.

Anonymní dotazník pro podřízené pracovníky obsahuje 21 otázek a byl předložen všem podřízeným zaměstnancům společnosti. Pro zpracování bylo celkem použito 15

vyplněných dotazníků z 15 rozdaných. Podrobné grafické zpracování se nachází v příloze č. 8- Vyhodnocení dotazníku pro podřízené pracovníky.

Struktura respondentů

Struktura respondentů byla dle odpovědí složena z 71,43% mužů (relativní počet) a z 28,57% žen (relativní počet), což činí celkově 100% z dotazovaných respondentů.

Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců byla rozdělena do 4 základních skupin. Ve věku 18-30 let ve firmě zaměstnán nikdo není. Zastoupení podřízených ve věku 31-40 let je ve výši 73,33% (relativní počet), 11 osob (absolutní počet). Odpověď 41 a více let označilo 26,67% (relativní počet) respondentů, početně 4 osoby (absolutní počet).

Rozdělení respondentů dle délky působení ve firmě

Respondenti měli na výběr ze 4 odpovědí. Odpověď Méně než rok byla vyplněna jedním (absolutní počet) respondentem 6,67% (relativní počet). Podíl zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 1-3 roky je 20% (relativní počet), absolutní počet 3. Další 4 (absolutní počet) respondenti jsou ve společnosti zaměstnání 4-7 let, 26,67% (relativní počet). Zbýlých 46,67% (relativní počet) respondentů, 7 (absolutní počet) osob, působí ve firmě více než 7 let.

Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Vysokoškolské vzdělání uvedli celkem 3 (absolutní počet) pracovníci společnosti, 20% (relativní počet), vyšší odborné vzdělání mají ve společnosti IncoCzech Travel Prague 4 (absolutní počet) pracovníci, 26,67% respondentů (relativní počet). Posledních 55,33% (relativní počet), 8 (absolutní počet) respondentů uvedlo střední školu s maturitou jako své nejvyšší dosažené vzdělání, 5 (absolutní počet) podřízených pracovníků, 71,43% (relativní počet) respondentů, má dosažené vysokoškolské vzdělání. Zbylí dva zaměstnanci, 28,57% (relativní počet) respondentů ukončilo své vzdělání maturitou na střední škole.

Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců:

1. Pouze polovina (53,33%) zaměstnanců akciové společnosti uvedla, že je ve společnosti spokojena.

2. Pouze 6,67% zaměstnanců uvádí, že je jejich vztah s nadřízeným velmi dobrý
3. 20% dotazovaných je spokojeno s výkonem své práce, odpověď spíše ano uvedlo 80% dotazovaných
4. 93,33%(53,33% ano, 40% spíše ano) zaměstnanců uvedlo, že je s prací svých kolegů spokojeno,6,67% je s prací svých kolegů spíše nespokojeno
5. 13,33% dotazovaných je nespokojeno s vedením společnosti, 26,67% zadrželo možnost spíše ne
6. Podle 6,67% pracovníků je pracovní prostředí nesnesitelné a pro 46,67% snesitelné
7. 86,67% respondentům chybí ucelená dokumentace (organizační+řídící řád, popisy funkčních míst apod.)
8. 66,67% dotazovaných nebylo po nástupu do zaměstnání řádně proškolen
9. 26,67% zaměstnanců nemá dostatek informací pro splnění zadaného úkolu
10. 33,33% pracovníků se domnívá, že není plně seznámena s výsledky společnosti
11. 66,67% respondentů by byla ochotna si zvýšit svou kvalifikaci
12. 86,67% dotazovaných pracovníků je přetěžováno úkoly
13. Dokonce až 40% zaměstnanců společnosti by při lepší nabídce zvažovala nové zaměstnání
14. Motivaci a podporu od vedoucích pracovníků pocítuje 40% zaměstnanců,26,67% ji pocítuje občas a 26,67% podporu a motivaci spíše nepocítuje
15. Se 60% respondentů jsou vedoucí pracovníci ochotni probírat jejich názory a připomínky, s 33,33% občas a 6,67% pocítuje spíše neochotu
16. Se mzdovým ohodnocením není spokojeno až 53,33% pracovníků
17. Se mzdovým a motivačním řádem je nespokojeno 53,33% zaměstnanců

Vyhodnocení dotazníku

Z vyhodnocení vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců je ve společnosti nespokojena. S touto nespokojeností souvisí i firemní prostředí, které se zdá být špatným. Dá se ale říci, že pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců je více než dobrý, jelikož jsou pracovníci se svou i s prací svých kolegů víceméně spokojeni i přesto, že kvůli neucelené dokumentaci s popisy funkčních míst nebyli všichni zaměstnanci řádně proškoleni a seznámeni s přesným popisem jejich práce. Vyskytují se zde dokonce i případy, kdy se objeví problém při naplnění úkolu kvůli nedostatku informací pro jeho splnění. Pro lepší

plnění úkolů jsou zaměstnanci ochotni si zvyšovat svou kvalifikaci a tím i předcházet jistým pracovním problémům z nevědomosti naplnění úkolu. Mnohdy jsou pracovníci i přetěžováni prací. Pokud by podnik zaměstnal dalšího pracovníka, kterému by se zadala práce zatěžovaných jedinců, atmosféra v pracovním prostředí by se zajisté alespoň z části pročistila. Je ale jasné, že si podniky často nemohou dovolit zaměstnat další zaměstnance z důvodu růstu nákladů při vyplácení mezd, na které podnik nemá finanční prostředky. Co se týče podpory od vedoucích pracovníků, většina zaměstnanců ji pocítuje, i když se zde objevily i názory opačné. Podobně je na tom i ochota vedoucích probírat se svými podřízenými jejich názory a připomínky. S tím je spojena i spokojenost podřízených s vedením společnosti. Skoro polovina zaměstnanců uvedla, že je s vedením nespokojena nebo spíše nespokojena. Vysoké procento dotazovaných je zejména nespokojeno s výší mzdy, kterou jim ve společnosti proplácí. S tím je spojen i motivační a odměňovací řád, který je dle podřízených špatně vytvořen. Na základě všech těchto nespokojeností, je vysoké procento podřízených pracovníků odejít, pokud dostane nabídku lepšího zaměstnání.

5.2.3 Analýza motivování a odměňování zaměstnanců

Existence podnikové dokumentace obsahující organizační a řídicí řád, přesné popisy funkčních míst a další formální informace je nedílnou součástí pro tvorbu hodnotícího a odměňovacího řádu společnosti. Tato dokumentace je rovněž i vhodným předpokladem pro vytvoření účinného motivačního systému. Tento řád má cíl zejména finančně stimulovat zaměstnance ve formě zaměstnaneckých benefitů a jiných zaměstnaneckých výhod. Technická struktura obsahující pravomoci a odpovědnost pracovníků může obsahovat širokou stupnici měřitelných, neměřitelných ukazatelů osobních i neosobních hodnocení. Malé společnosti často hodnotí své zaměstnance ve vazbě na úspěch z poslední vykonané společné činnosti a absolutně opomínají na individuální zásluhy jednotlivých pracovníků např. kvalita provedené práce, individuální přínos na plnění úkolu apod. Pokud budou zaměstnanci motivováni na základě vyšší finanční odměny za vyšší/lepší pracovní výkon, bude jejich pracovní činnost jistě o mnoho efektivnější, kvalitnější a kreativnější. Kvalitnějším pracovním výkonem zajistí společnosti lepší výsledky, které se mohou zobrazit i na celkové firemní situaci.

Vyhodnocení analýzy

Dle odpovědí vedoucích pracovníků, je výkonnost všech zaměstnanců vysoká

a často je i zobrazována do mzdového hodnocení. Z odpovědí podřízených pracovníků je ale zřejmé, že většina z nich není spokojena se svým mzdovým ohodnocením, ani s motivačním a odměňovacím řádem. Je zde třeba zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců ve vazbě na jejich individuální výkonnost. Pracovníci akciové společnosti jsou v současné době hodnoceni pouze ve vazbě za poslední vykonanou celopodnikovou činnost. Je tudíž nutno vytvořit zároveň motivační řád, který by všechny pracovníky motivoval k lepší práci ve vazbě na lepší mzdové ohodnocení. Samozřejmě by bylo nutno rovněž vytvořit přesné podmínky stanovených výkonnostních odměn. Je třeba zaměstnancům přesně sdělit, kolik práce musí vykonat a kolik patřičných odměn za jistou vykonanou práci dostanou vyplaceno. Je samozřejmé, že finanční odměny budou moci být vyplaceny pouze v souladu s finančním plánem společnosti na konkrétní účetní období. V případě podnikových ztrát či dalších nepříznivých vlivů na společnosti, nebude podnik schopen odměny vyplatit.

Společnost IncoCzech Travel Prague má určený čtvrtletní plán obratu, kterého by měla společnost dosáhnout. Pokud se výše stanoveného obratu přesáhne, vzniká zde možnost vyplacení odměn (prémii). Tyto odměny jsou vypláceny v návaznosti na výkony jednotlivých oddělení a podílů marže. Bohužel je v posledních letech zaznamenán vysoký pokles ziskovosti podniku, pravděpodobně zapříčiněn světovou finanční krizí a dalšími nepříznivými vlivy působícími na společnost a odměny jsou vypláceny poměrně dost sporadicky. Je třeba zde zavést pravidelné, nejlépe měsíční, hodnocení zaměstnanců z výkonnosti práce. Dokonce je záhodno uvažovat rovněž o vyšším mzdovém ohodnocení zaměstnanců na základě počtu odpracovaných let-věrnostní bonus. Je rovněž možno pořádat tzv. firemní soutěže pro podřízené pracovníky. Takovouto soutěží je například soutěž Zaměstnanec měsíce, kdy je nejlépe mzdově ohodnocen pracovník s největším podílem na zisku.

Velice důležitou složkou v rámci motivačního a odměňovacího řádu jsou přesčasy. Ve společnosti IncoCzech Travel Prague nejsou přesčasy propláceny, přičemž 95% zaměstnanců přesčasy v měsíčních docházkách vykazuje. Pokud by byly přesčasy propláceny, jistě by se zaměstnancům přinejmenším lépe pracovalo, možná by se i vyčistilo případné nepříjemné firemní prostředí z naplňování pracovních úkonů nad pracovní dobu.

Dalším motivačním prostředkem by mohly například být vedle stravenek i flexy pasy. Prostřednictvím flexy pasů lze platit na různých kulturních, sportovních, vzdělávacích či jiných akcích.

Společnost IncoCzech Travel se nachází na stanici metra Roztyly a jelikož je v současné době pražská MHD velice finančně náročná, stejně tak pohonné hmoty, zaměstnanci by jistě rovněž velice ocenili příspěvek na dopravu.

Firemní mobily by mohly být další věcí, kterou by zaměstnanci jistě vřele přijali. Je totiž často třeba vyřizovat pracovní hovory ze soukromých telefonů, což je může promítnout do každého měsíčního zúčtovacího období.

Velká většina zaměstnanců má v současné době malé děti (školka, škola). Přirozené se stává, že dítě onemocní a rodič s ním musí trávit po dobu jeho nemoci domácí péči. V tomto případě práce konkrétního pracovníka na ošetrovací dovolené v práci hromadí a zaměstnanci se po návratu dostávají do časového presu. Je tedy třeba zde zavést home office, kdy by mohl pracovník v době ošetrovacího volna, nemocenské, či jiných osobních důvodů pracovat z domu.

Společnost IncoCzech Travel Prague je akciovou společností s neveřejnou nabídkou akcií. Po rozhodnutí majitelů zde neexistuje možnost odkoupení jednotlivých akcií. Pokud by nabídka byla veřejná a byla zde možnost akcie odkoupit, je možné, že by jednotliví zaměstnanci nějaké akcie odkoupili a tudíž by se v nich vzbudila i motivace k lepší práci v návaznosti na podnikové výsledky.

5.2.4 Řízený rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl veden s výkonným ředitelem společnosti Ing. Ivem Kostelacem, finančním ředitelem Ing. Michalem Malákem a s obchodním ředitelem Janem Opatrným. Rozhovor byl proveden na základě 4 cílených otázek, týkajících se zejména problematiky organizační a řídicí struktury společnosti s cílem vytyčit nedostatky v jednotlivých strukturách s následným celkovým zhodnocením podnikové situace.

Vyhodnocení rozhovoru

Z vedení rozhovoru s jednotlivými vedoucími pracovníky vyplývá, že všichni vedoucí pracovníci jsou s prací svých podřízených spokojeni. Samozřejmě se stává, že se v jistých situacích mohou dostat do společného konfliktu, který může zapříčinit jistou nechuť pracovat, ať už u nich samotných či u podřízených kolegů, ale všichni podřízení pracovníci vykonávají svou práci podle všech manažerských očekávání. Z toho lze vyvodit, že na pracovišti vládne spíše harmonický styl vedení, který je v případě potřeb prokládán byrokratickým stylem.

Všichni vedoucí pracovníci jsou si vědomi jistých mezer v organizační i řídicí struktuře, ale bohužel je tvorba veškeré této dokumentace velice náročná. Jednou z největších mezer je již zmiňovaná neexistující dokumentace s podrobnými popisy funkčních míst. Existuje pouze hrubý nástin popisů funkčních míst. Pracovníci jsou si vědomi organizační struktury firmy, ale je třeba, aby všichni jednali správně, symetricky, dle popisů funkčních míst. Nový organizační a řídicí řád, popisy funkčních míst a ostatní formální záležitosti jsou momentálně ve fázi realizace, ale vyskytují se jisté problémy při řešení formálně náročnějších aktivit. Vytvořená časová úspora, nutná k důležitým manažerským aktivitám, je věnována právě tvorbě organizačního řádu, určení kompetencí jednotlivých firemních útvarů a kompetencí jednotlivých pracovních pozic, tvorbě nových smluv s přesnými popisy práce apod. Bohužel je tato časová úspora velice malá a vize přesné, rychlé a funkční tvorby uceleného formálního rámce je v nedohlednu.

S formalizací řádů je spojen motivační a odměňovací řád. Dle vedoucích pracovníků, je tento řád dostačující a není třeba ho měnit, jen je zde problém, že podnik ne často dosahuje takových čtvrtletních výsledků, aby mohl vyplácet odměny. O nových motivačních a odměňovacích prostředcích se vedoucí pracovníci sice zmínili, ale v dohledné době se je nechystají zavádět.

5.3 Vlastní návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Na základě analýz bylo zjištěno, že podnik IncoCzech Travel Prague a.s. nevlastní žádnou ucelenou dokumentaci obsahující formalizaci řádu. Prostřednictvím výsledků

z jednotlivých provedených analýz byla navržena nová organizační struktura s popisy jednotlivých oddělení a pracovních míst. Touto novou strukturou je funkční organizační struktura, která je složena ze šesti oddělení (viz. příloha č.10- Návrh organizační struktury IncoCzech Travel Prague a.s.). Tuto strukturu zejména používají malé a střední podniky. Funkční organizační struktura seskupuje pracovníky do firemních útvarů podle podobnosti úkolů, kvalifikace, zkušeností a aktivit. Tyto podniky jsou často zaměřeny zejména na nižší počet výrobků a poskytujících služeb, vyžadující vysokou míru specializace. Tato organizační struktura vyžaduje vysokou koordinaci jednotlivých funkcí řízení.

Řídící struktura společnosti IncoCzech Travel Prague oddělení (viz. příloha č.11- Návrh řídicí struktury IncoCzech Travel Prague a.s.) je odvozena ze struktury organizační a kopíruje její tvar. Organizační jednotky jsou v tomto případě nahrazeny jmény vedoucích pracovníků pro jednotlivé firemní úseky. Řídící struktura je oproti organizační o něco málo rozvětvenější, je totiž rozšířena o všechny vedoucí pracovníky, kteří pracují ve společnosti. Je důležité, aby řídicí struktura, stejně jako struktura organizační, respektovala pravidla a nařízení. V řídicí struktuře je to zejména pravidlo jednoho odpovědného vedoucího, kdy se zamezí problémům vzniklým při nejednotném řízení. IncoCzech Travel Prague a.s. je složena ze šesti oddělení, na každém oddělení působí jeden hlavní vedoucí pracovník, který má pod sebou několik podřízených pracovníků. Některý z podřízených pracovníků je ještě zároveň vedoucím některé z hlavních činností oddělení. Problém nastává v okamžiku, kdy podřízení pracovníci pracují zároveň ještě pro dalšího vedoucího z jiného oddělení-nejednotnost řízení. V případě akciové společnosti IncoCzech Travel Prague to ovšem není třeba brát jako závažný problém. Akciová společnost je malým podnikem, kde je třeba pracovníkům rozdělit veškeré činnosti a kompetence tak, aby byl zajištěn plynulý chod společnosti. Pracovníci zastávají své hlavní pracovní místo většinou na oddělení obchodu a realizace služeb a zbytek pracovní náplně, spojená s ostatními odděleními, je spíše doplňkem k jejich hlavní pracovní náplni.

5.3.1 Diskuse a návrhy zlepšujících opatření

Z výsledků jednotlivých analýz, dotazníku a strukturovaného rozhovoru vyplývá, že ve společnosti chybí formální rámec organizační a řídicí struktury, přesněji řečeno ucelená dokumentace obsahující všechny náležitosti spojené s organizační a řídicí strukturou.

Absence této dokumentace vede ke kompetenčním sporům a často zapříčiňuje i sníženou pracovní výkonnost. Pro popisy funkčních míst ve společnosti chybí základní rámec činností jednotlivých podnikových úseků, který je třeba detailně sestavit a vložit do organizačního řádu. Je třeba, aby veškeré tyto formální záležitosti byly umístěny ve smlouvě. Po podepsání těchto smluv musí pracovník naplňovat všechny činnosti, které jsou ve smlouvě uvedené. Po podepsání musí zároveň přijímat jisté pravomoci a odpovědnost, které s danými činnostmi souvisí. S organizačním řádem je spojen i proces delegování pravomocí ze strany vedoucích pracovníků. Při delegování je důležité dodržení symetrie pravomoci a odpovědnosti. Pokud je manažer schopen určit, správně dle popisu funkčních míst určit, jaké pravomoci a odpovědnosti může na své podřízené přenést, zvyšuje se tím efektivita práce a vzniká požadovaná úspora času. Tuto úsporu by vedoucí pracovníci mohli využít k formálně složitějším úkolům.

Přesně definované činnosti a náplně práce jsou dobrým základem pro hodnocení zaměstnanců a často se stávají i dobrým předpokladem pro vznik účinného motivačního systému. Tento systém má za úkol motivovat pracovníky k efektivnějším, kvalitnějším a kreativnějším výkonům za vidinou finanční odměny. Tyto finanční stimuly jsou zejména ve formě různých benefitů a zaměstnaneckých výhod. Malé podniky často hodnotí své zaměstnance v návaznosti na poslední vykonanou činnost a mnohdy se přehlíží zásluhy jednotlivých pracovníků. Většina zaměstnanců je se stávajícím motivačním a odměňovacím řádem nespokojena. S motivačním řádem souvisí rovněž i mzdové ohodnocení. Vysoké procento podřízených pracovníků je velice nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením. Na základě této nespokojenosti nejsou pracovníci nijak motivováni k lepším výkonům, ačkoliv se je vedoucí pracovníci snaží podporovat při práci. V případě tvorby nového motivačního a odměňovacího řádu ve vazbě na individuální

výkonnost pracovníků, by zaměstnanci začali pracovat efektivněji a tím by samozřejmě vzrostla produktivita práce.

Nová formalizovaná dokumentace s přesně popsanou dělbou práce by rovněž mohla ve svém obsahu uvádět kvalifikační, jazykové a ostatní specifické požadavky, znalosti a dovednosti, které by měl každý zaměstnanec mít. Touto přesnou definicí by mohl být položen základ pro personální činnosti. Každý podnik by měl klást důraz na výběr svých zaměstnanců, jelikož se jejich kvalita zobrazí na firemní prosperitě. Ve společnosti IncoCzech Travel některé pracovní osazenstvo působí již více než sedm let. V této situaci může docházet k lehkému zastarávání části jejich vědomostí a je postupem času nutné jejich kvalifikaci a vědomosti zvyšovat na základě potřeb podniku. Odborná kvalifikace často u všech pracovníků rozvíjí osobitý kreativní přístup. Velkou předností procesu kvalifikace je možnost nastavit konkrétní znalostní a dovednostní standardy zaměstnanců. O zvýšení kvalifikace by bylo záhodno uvažovat i u vedoucích pracovníků, kteří by si například formou studia MBA mohli rozšířit své dosavadní vzdělání, znalosti, dovednosti i zkušenosti. Dá se předpokládat, že zvýšením kvalifikace se dá zabránit případným problémům při realizaci konkrétních úkolů. Stává se, že si jednotliví pracovníci s některým úkolem nevědí rady a žádají o pomoc vedoucího pracovníka. Vznikají i situace, kdy vedoucí pracovník není schopen přesně objasnit a vysvětlit zadaný úkol a podřízený splní úkol nepřesně nebo ho nedokončí. Pokud by každý z pracovníků byl detailně proškolen ihned po přijetí do zaměstnání, je zde předpoklad zamezení tvorby těchto problémů. Při tomto důkladném proškolení by byl ušetřen i čas, potřebný na důležitější obchodní činnosti.

Přesné popisy pracovních míst často zabrání i konfliktům ve společnosti. Vysoké procento podřízených pracovníků je ve společnosti nespokojeno. Rovněž pracovní prostředí ve společnosti není příliš pozitivní. V současné době je situace v podniku taková, že vysoké procento zaměstnanců by po obdržení lepší pracovní nabídky z firmy odešlo. V tomto případě je třeba zabránit veškerým negativním vlivům působícím na všechny pracovníky a vytvořit tzv. transparentní prostředí.

Doporučení zlepšujících opatření.

1. Vypracovat kompletní organizační a řídicí strukturu podniku, aby vyjadřovala přesnou dělbu práce, hmotnou odpovědnost, smlouvy s přesným popisem pracovních pozic apod.
2. Tvorba nového motivačního a odměňovacího řádu (měsíční hodnocení zaměstnanců-nový měsíční plán, věrnostní bonus, příspěvky na dopravu, firemní telefony, flexy pasy, placené přesčasy, home office apod).
3. Pravidelné proškolení všech zaměstnanců podniku pro zvýšení jejich kvalifikace (školení, kurzy, semináře).

5.4 Závěr

Organizování je jedna z nejdůležitějších manažerských činností v podniku. Patří do něj například přesná dělba práce zaměstnanců, delegování pravomoci a odpovědnosti, počet stupňů řízení a rozpětí řízení, koordinace jednotlivých zadaných úkolů apod. Hlavní složkou organizování je organizační struktura, která vytváří v podniku jistý řád, spojený například s přesnými popisy funkčních míst zaměstnanců, s rozdělováním již zmíněných pravomocí a odpovědnosti apod. Každá organizační struktura podniku by měla být vytvořena na základě charakteru, postoje a cílů společnosti. Organizační strukturu často velice ovlivňuje vnitřní i vnější prostředí podniku. Je třeba, aby byl podnik připraven na možné změny ve struktuře. Bez organizační a řídicí struktury nemůže podnik dobře fungovat. Návrh obou struktur by měl být sestaven přesně na míru společnosti. Neexistuje žádná univerzální struktura, kterou by mohl použít každý podnik. V odborné literatuře je sepsáno několik postupů, jak správně sestavit organizační strukturu. Pokud podnik při sestavování struktur postupuje správně, dle zadaných instrukcí, zajistí si tím strukturu, která odpovídá jeho přesným požadavkům a potřebám. Pokud je tvorba řádu úspěšná, může dojít rovněž i k případnému zvýšení hospodářského výsledku.

Cílem diplomové práce byla analýza stávající organizační a řídicí struktury akciové společnosti IncoCzech Travel Prague. Bylo nutné navrhnout novou strukturu, či nalézt případné nedostatky struktur a formou navržených zlepšujících opatření se je snažit odstranit.

Bylo provedeno několik analýz k přesnému zmapování současné situace podniku. První z nich byla analýza pracovních míst všech firemních pracovníků, kdy bylo třeba zjistit obsah jejich pracovní náplně, pravomoc a odpovědnost s plněním jednotlivých úkolů apod. Na základě této analýzy byla zjištěna absence formalizace řádu a byly nově sestaveny a popsány všechny pracovní oddělení a pracovní pozice ve společnosti. Každé oddělení obsahuje detailní výčet všech pracovníků, kteří na konkrétním oddělení pracují, společně s jejich pracovní náplní. Prostřednictvím této analýzy byl sestaven nový návrh organizační a řídicí struktury, který zobrazuje aktuální situaci podniku. Po tvorbě a následném uvedení do provozu nově sestaveného řádu je důležité, aby všichni pracovníci podepsali nově vzniklé pracovní smlouvy. V podniku do dnešního dne nebyly sepsány nové pracovní smlouvy s přesným výčtem dělby práce.

Analýza motivačního a odměňovacího řádu dala základ pro tvorbu nového motivačního a odměňovacího systému, který by měl přimět podřízené pracovníky pracovat efektivněji. Tento nový motivační a odměňovací řád byl navržen na základě výkonu zaměstnanců v kratším časovém úseku. V současné době v podniku existuje čtvrtletní hodnotící systém vytvořený na základě výše obratu. Do této doby se ale často stávalo, že podnik jeden měsíc prosperoval a další dva měsíce zaznamenal značný úpadek. V tomto případě nebylo schopno dodržet čtvrtletní plán, od kterého se následně odvíjely i čtvrtletní prémie, i přes to, že si pracovníci jeden měsíc vedli dobře. Proto bylo zde příhodné sestavit nový měsíční firemní plán s měsíčním obratem. Na základě tohoto plánu by byly vypláceny měsíční prémie z výkonu zaměstnanců. Samozřejmě byly při tvorbě tohoto řádu dodrženy jisté podmínky a pravidla majitelů společnosti. Je třeba, aby nový měsíční plán korespondoval s veškerými finančními prostředky, plánovanými pro následující účetní období.

Existuje samozřejmě celá řada dalších zaměstnaneckých výhod a bonusů. Dalším vysoce efektivním motivačním prostředkem by mohly být například příspěvky na dopravu či firemní mobil. Velká většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 7 let, proto je zde na místě zavést věrnostní bonus právě pro tyto dlouholeté zaměstnance. Je jasné, že pokud podnik nedosáhne předpokládaných výsledků, není schopen vyplácet odměny. Proto je třeba všechny pracovníky již od začátku plně motivovat a zajistit si jejich práci stále pozitivní výsledky. Je třeba dát tomuto novému motivačnímu a odměňovacímu řádu jistou přesnou formu. Při tvorbě řádu navrhuji udělat rozbor stávajícího odměňovacího systému a vytvořit tzv. kategorie odměn, dle kterých budou jasně stanoveny možnosti a způsoby odměňování.

Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplynul problém nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnancům se ve společnosti nepracuje dobře. Prostředí podniku je dle nich snesitelné, u některých až nesnesitelné. Někteří zaměstnanci by dokonce silně uvažovali o odchodu ze společnosti v případě lepší pracovní nabídky. Důležitou součástí fungujícího pracovního prostředí je komunikace mezi zaměstnanci. Komunikací se často může zamezit případným sporům a nespokojenostem zaměstnanců. Podřízení pracovníci společnosti IncoCzech Travel Prague jsou se svou prací i s prací

svých kolegů spokojeni, ale dle nich se v podniku vyskytují mezery v práci vedoucích pracovníků. Velká většina zaměstnanců uvedla, že nejsou plně seznámeni s firemními výsledky. Tato situace často zapříčiňuje nedůvěru ve vedoucí pracovníky. Je zde třeba zavést pravidelné schůzky, kde by všichni zaměstnanci byli obeznámeni a veškerým podnikovým děním. Těmito schůzkami by se dokázal i vyřešit problém špatné komunikace a nepříznivé podnikové atmosféry, kterou je nutné odstranit.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že si majitelé a vedoucí pracovníci jsou vědomi mezer v organizační i řídicí struktuře, ale v dohledné době se ji z důvodu pracovního vytížení nijak neplánují dále rozvíjet. Stejně tak to platí o motivačním a organizačním řádu. Řád se jim zdá dostatečný a úměrný s finančními možnostmi podniku. Je třeba, aby se vedoucí pracovníci v současné době zaměřili zejména na tvorbu organizačního a řídicího řádu. V souladu s tímto řádem by se totiž vytvořila jistá časová úspora, kterou by mohli vedoucí pracovníci využít při vykonávání důležitějších činností.

Z výsledků všech analýz byla navržena funkční organizační struktura, která rozděluje podnik do šesti oddělení. Každému z oddělení byl přiřazen jeden vedoucí pracovník a řada podřízených zaměstnanců, kteří často vykonávají více pracovních pozic. Vzniká zde nejednotnost řízení, což v tomto konkrétním případě není zas až tak markantní problém. Pracovníci naplňují svou hlavní pracovní náplň zejména na pozici referentů a práce na ostatních odděleních je spíše doplňková. Řídicí struktura byla odvozena od struktury organizační. V tomto případě jsou pouze organizační jednotky nahrazeny jmény vedoucích pracovníků pro jednotlivé firemní úseky. Řídicí struktura je oproti organizační o něco málo rozvětvenější, je totiž rozšířena o všechny vedoucí pracovníky podniku. S organizační a řídicí strukturou byla zároveň vytvořena a pojmenována všechna pracovní místa v jednotlivých odděleních, která do současné doby formálně neexistovala. Společně s nimi byla sepsána i jejich pracovní náplň, pravomoci a odpovědnost.

Závěrem je možno konstatovat, že by se společnost IncoCzech Travel Prague, i přes časové vytížení, měla v dohledné době zaměřit zejména na tvorbu nové firemní dokumentace obsahující všechny formální záležitosti spojené s transparentností prostředí. Po naplnění tohoto úkolu se dá uvažovat o zlepšení celopodnikového pracovního prostředí, které se může promítnout dokonce i v hospodářských výsledcích podniku.

5.5 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULĚŘ, O. *Management*, Olomouc, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. BLAŽEK, L. *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3275-6.
4. BOUKAL, P., MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku*. Praha: VŠE, 1996.
5. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury-teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3.
6. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 205
7. DONNELLY, J.a GIBSON, J. a IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 32-225. ISBN 80-7169-422-3.
8. HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: CZU PEF, 1997, s. 61-70. ISBN 978-80-213-0695-0.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-7219-014-8
10. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, Praha:Grada Publishing, 1998. 320s., ISBN: 80-7169-613-7
11. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*, Praha:Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

12. SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4 Kapitola 9: Organizace podniku, s. 142
13. TICHÁ, I. a HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: CZU PEF, 2002, ISBN 80-213-0922-9.
14. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management Teorie a praxe 80. a 90 let*. Praha: Management Press, 1994, s. 37-135. ISBN 80-85603-55-1.
15. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006, 295 s., ISBN-80-7261-143-7
16. WHETTEN, D.A., CAMERON, K.S. *Developing management skills*. New York, Prentice Hall, 1991. 457 s.

5.6 Přílohy

Příloha č. 1- Hierarchické uspořádání subsystémů organizačního systému

Příloha č. 2- Liniová organizační struktura

Příloha č. 3- Liniové-štabní organizační struktura

Příloha č. 4- Funkcionální organizační struktura

Příloha č. 5- Výrobní organizační struktura

Příloha č. 6- Divizionální organizační struktura

Příloha č. 7- Otázky položené v řízeném rozhovoru

Příloha č. 8- Dotazník pro podřízené pracovníky IncoCzech Travel Prague a.s.

Příloha č. 9- Vyhodnocení dotazníku pro podřízené pracovníky

Příloha č. 10- Návrh organizační struktury IncoCzech Travel Prague a.s.

Příloha č. 11- Návrh řídicí struktury IncoCzech Travel Prague a.s.

Příloha č. 1

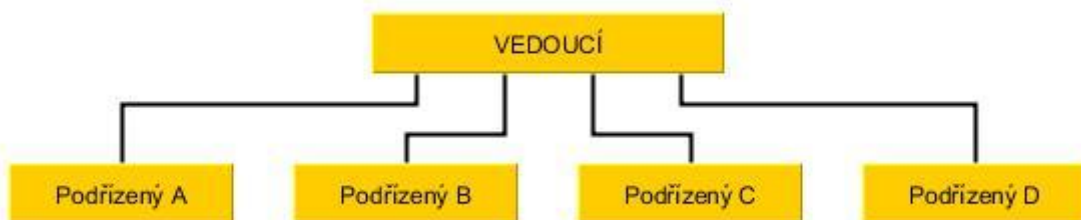
Hierarchické uspořádání subsystémů organizačního systému



Zdroj: Vlastní práce autorky+ HRON, J. Teorie řízení. Praha: CZU PEF, 1997, s. 61-70. ISBN 978-80-213-0695-0, Hierarchické uspořádání subsystémů organizačního systému

Příloha č. 2

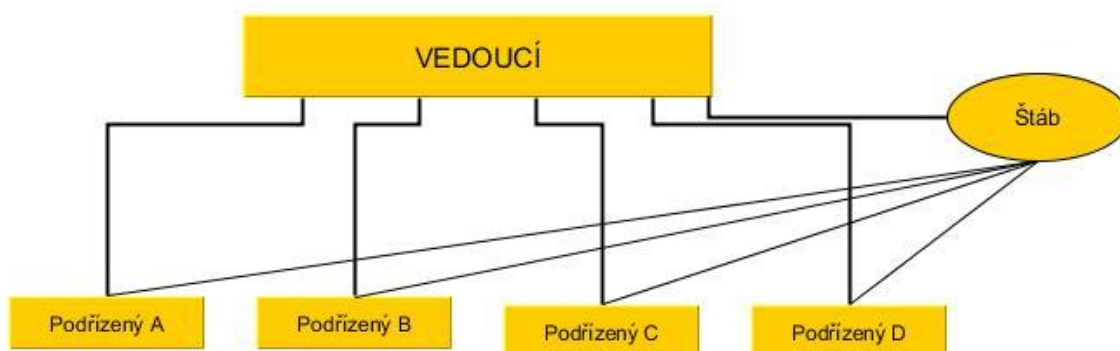
Liniová organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce autorky+ DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury-teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3, Liniová organizační struktura

Příloha č. 3

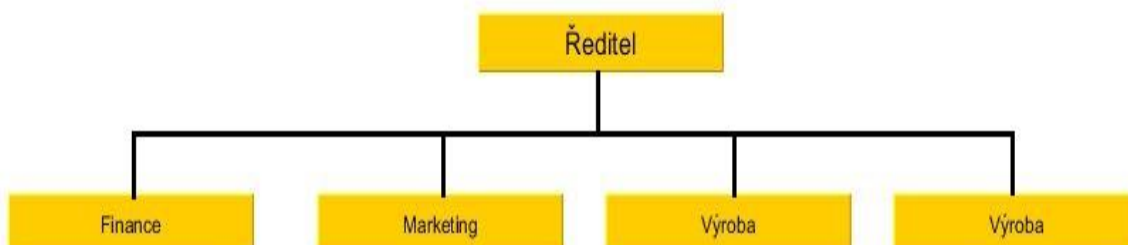
Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce autorky+ DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury-teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3, Liniově-štabní organizační struktura

Příloha č. 4

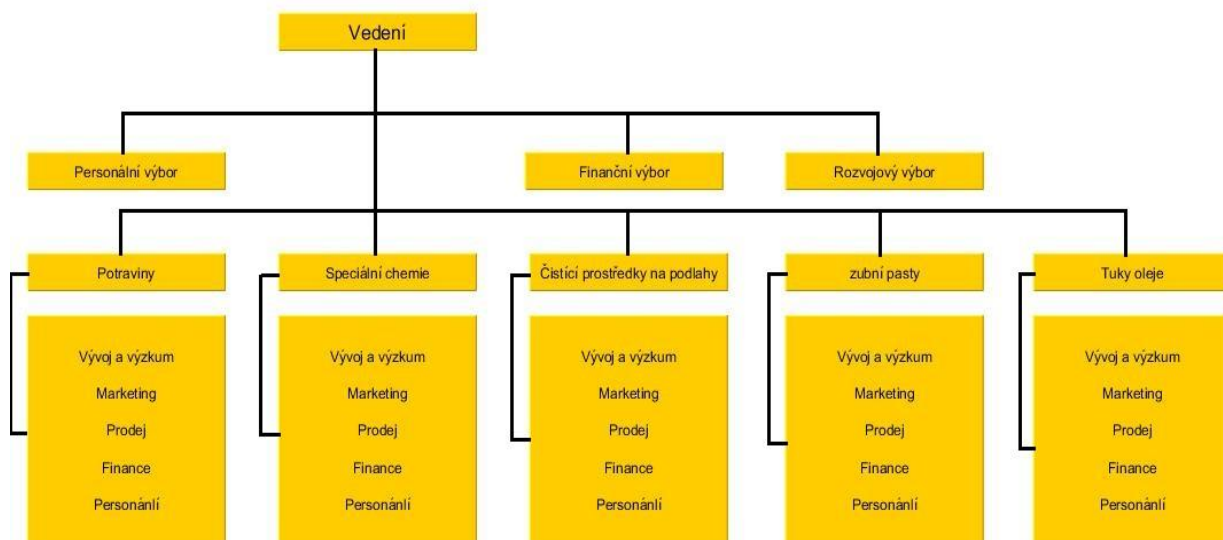
Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce autorky+ DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury-teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3, Funkcionální organizační struktura

Příloha č. 5

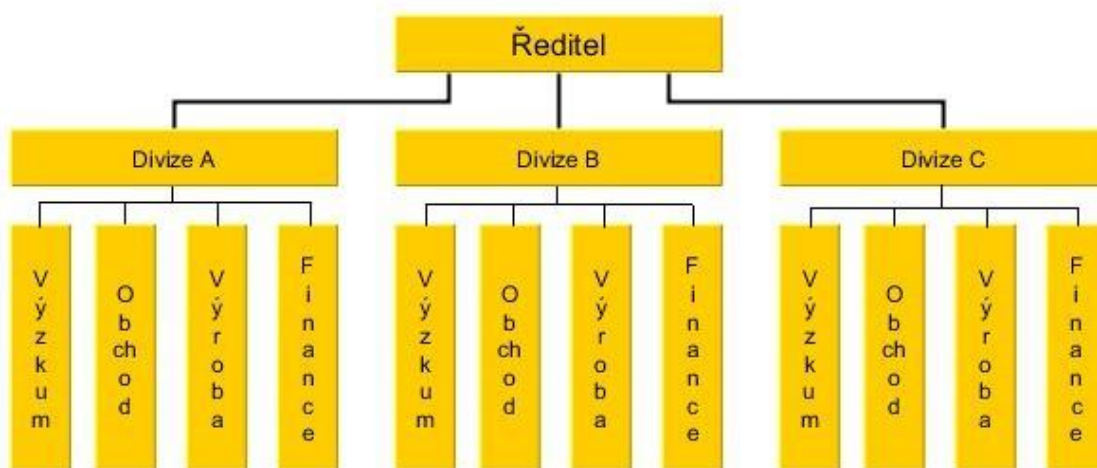
Výrobní organizace



Zdroj: Vlastní práce autorky + DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury-teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3, Výrobní organizační struktura

Příloha č. 6

Divizní organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce autorky + DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury-teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 25-83. ISBN 80-7187-029-3, Výrobní organizační struktura

Otázky položené v řízeném rozhovoru

Řízený rozhovor byl proveden prostřednictvím čtyř cílených otázek směřujících na výkonného, finančního a obchodního ředitele společnosti, dále pak na vedoucí jednotlivých firemních oddělení. Otázky byly zaměřeny na problematiku stávající organizační a řídicí struktury, formálnost dokumentů a na spokojenost řídicích pracovníků se svými podřízenými, s cílem vyhledat nedostatky a následně posoudit celkové formální firemní prostředí.

Otázky položené při řízeném rozhovoru:

- 1. Jak jste spokojen s pracovním výkonem svých pracovníků?**
- 2. Je dle Vás podnik vybaven dostačující dokumentací obsahující organizační a řídicí řád, přesné popisy funkčních míst a další formální informace? Jsou v plánu aktualizace či změny dokumentace do budoucna?**
- 3. Existuje ve společnosti motivační a odměňovací řád? Pokud ano, je dostačující?**
- 4. Obsahuje stávající organizační a řídicí struktura nějaké mezery? Pokud ano, jaké?**

Dotazník pro podřízené pracovníky IncoCzech Travel Prague a.s.

Na základě dotazníku pro podřízené pracovníky bude zmapována organizační a řídicí struktura podniku Incoczech Travel Prague společně se spokojeností zaměstnanců. Prostřednictvím odpovědí podřízených pracovníků, bude zjištěno, jak vnímají podřízení pracovníci stávající strukturu, zda jsou v práci spokojeni či zda mají jisté podvědomí o firemních výsledcích společnosti. Z výsledků dotazníku a dalších analýz bude možno navrhnout jisté změny či zlepšující opatření firmy.

1. Jste spokojeni ve společnosti IncoCzech Travel Prague?

- Ano
- Ne
- Nevím

2. Jaký máte vztah se svými nadřízenými?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Méně špatný
- Špatný
- Vztahy s vedoucími neřeším

3. Jste spokojeni s výkonem své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

4. Jste spokojeni s výkonem práce Vašich kolegů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

5. Jste spokojeni s vedením společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

6. Jaké je dle Vás celkové pracovní prostředí ve společnosti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Snesitelné
- Nesnesitelné

7. Existuje dle Vás ucelená dokumentace obsahující organizační a řídicí řád, přesné popisy funkčních míst a další formální informace?

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Byli jste po nástupu do společnosti detailně proškoleni a přesně seznámeni s popisem Vaší práce?

- Ano
- Ne

9. Máte vždy dostatek informací k plnění Vám zadaných úkolů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jste dle Vás dobře informováni o stávajících výsledcích společnosti?

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Jste ochotni si zvyšovat kvalifikaci za účelem zkvalitnění Vaší práce (školení, semináře, odborné kurzy)?

- Ano, samozřejmě

- Ne, má kvalifikace je dostačující

- Nevím, záleží na typu kvalifikace

12. Jste dle Vás v práci přetěžováni úkoly?

- Ano
- Ne
- Nevím

13. Kdyby Vám někdo nabídl jinou pracovní příležitost, zvažovali byste její přijetí?

- Ano
- Spíše ne
- Ne, zaměstnání mi zcela vyhovuje

14. Cítíte ze strany vedoucích pracovníků jistou motivaci a podporu?

- Ano, často
- Občas
- Spíše ne
- Ne

15. Jsou s Vámi vedoucí pracovníci ochotni probírat Vaše připomínky a názory?

- Ano, často
- Občas
- Spíše ne
- Ne

16. Odpovídá dle Vás Vaše mzdové ohodnocení Vašemu pracovnímu výkonu a postavení?

- Ano
- Ne

17. Jste spokojeni s motivačním a odměňovacím řádem ve společnosti?

- Ano
- Ne

18. Váš věk

- Méně než 18 let
- 18 –30 let

- 31-40 let
- 41 a více let

19. Pohlaví

- Muž
- Žena

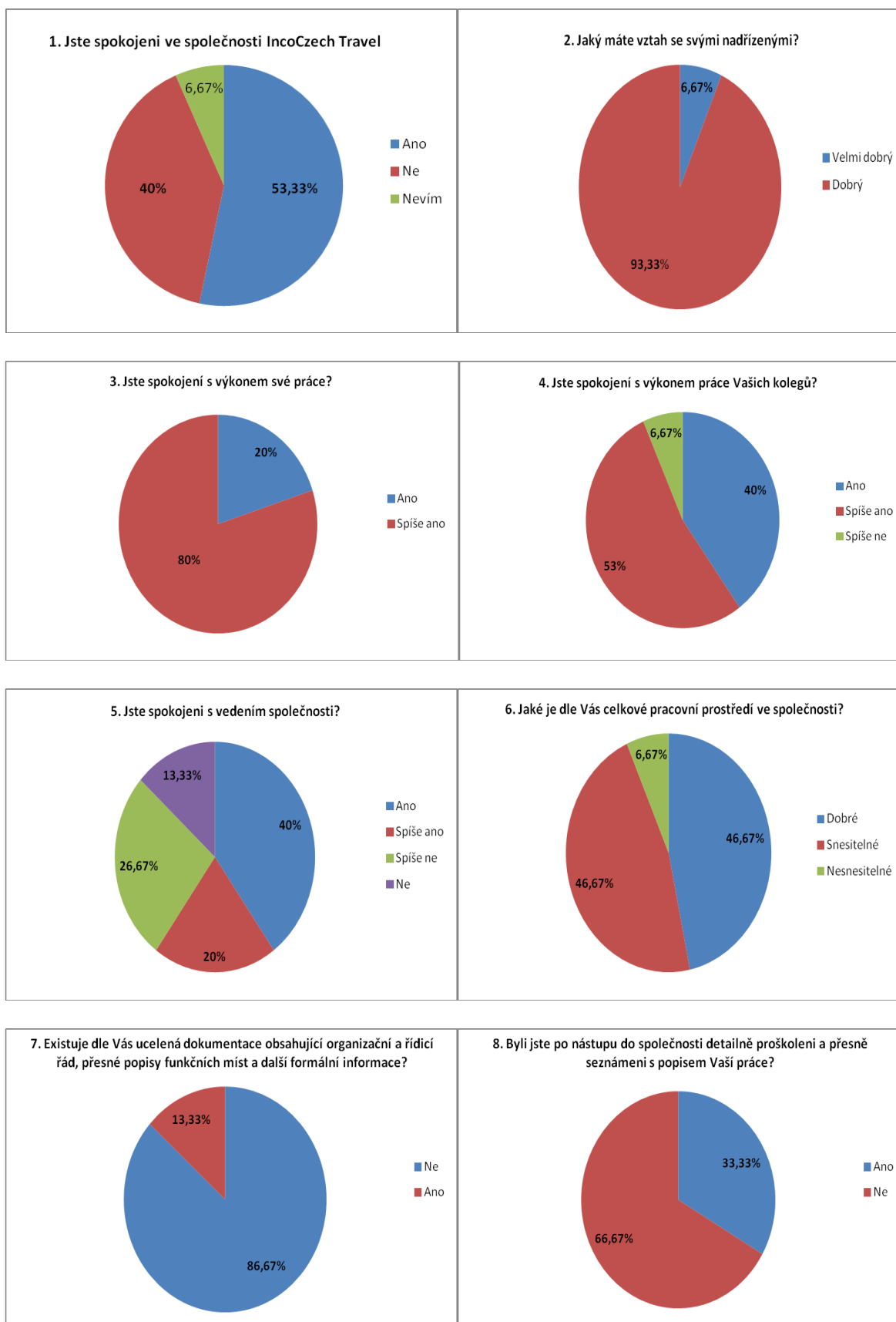
20. Jak dlouho působíte ve firmě?

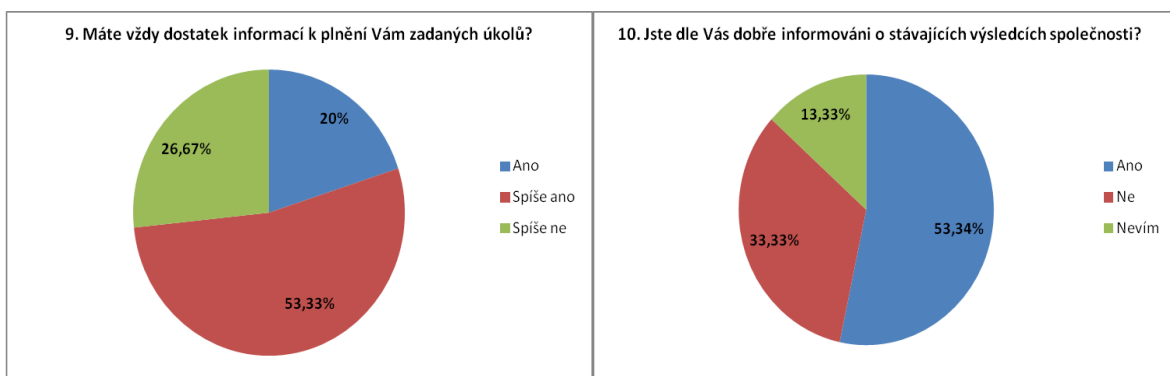
- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-7 let
- Více než 7 let

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

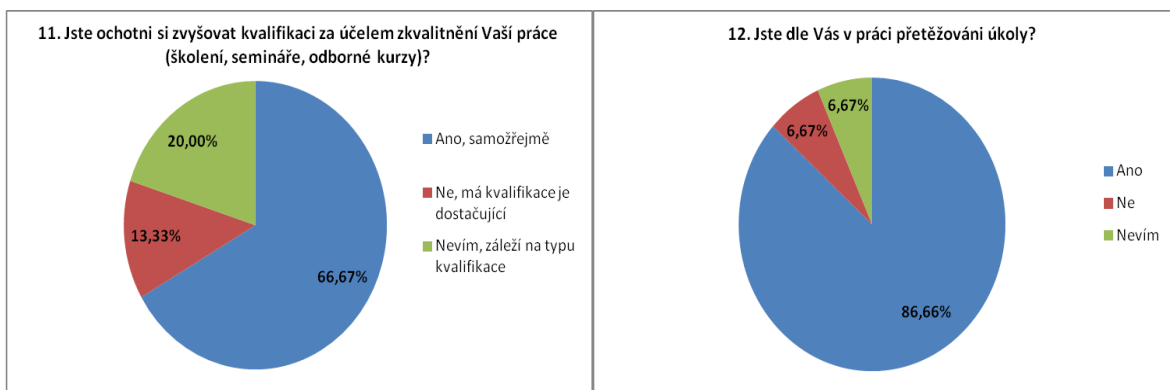
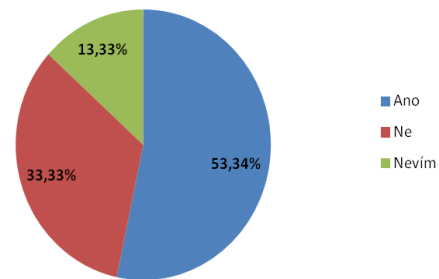
- Základní
- Vyučen/a
- Vyučen/a s maturitou
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

Příloha č. 9 Vyhodnocení dotazníku pro podřízené pracovníky

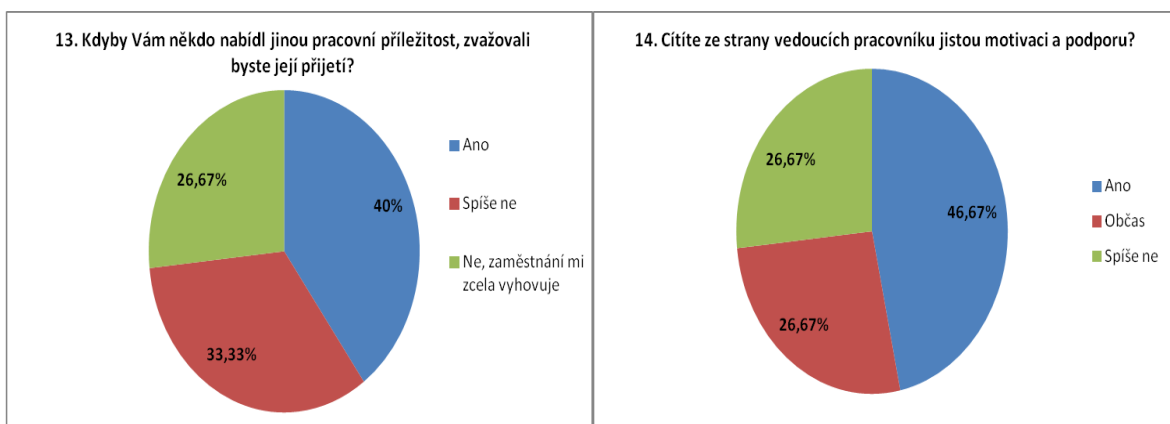
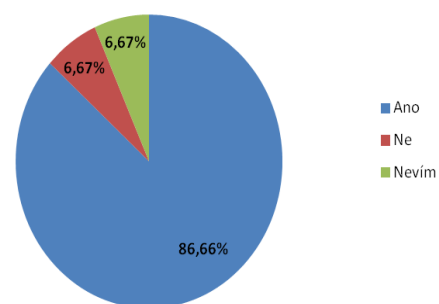




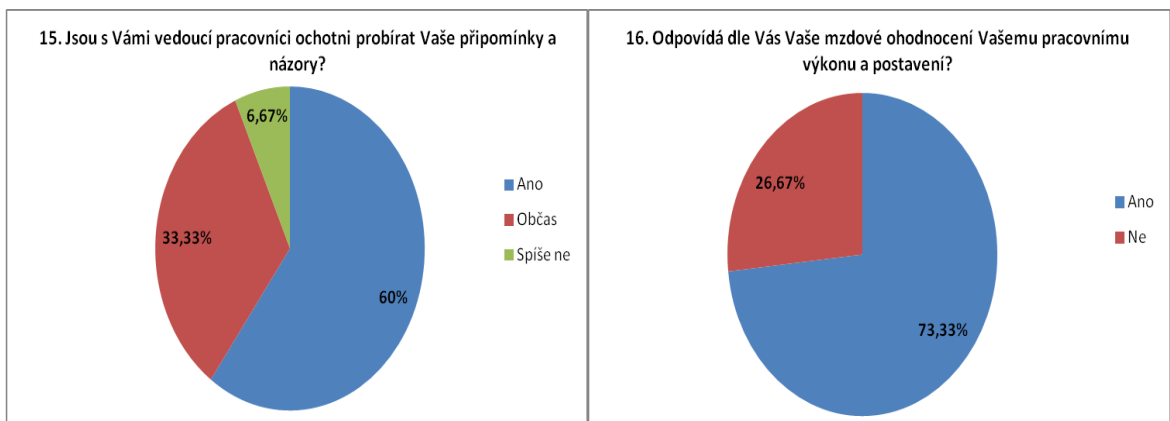
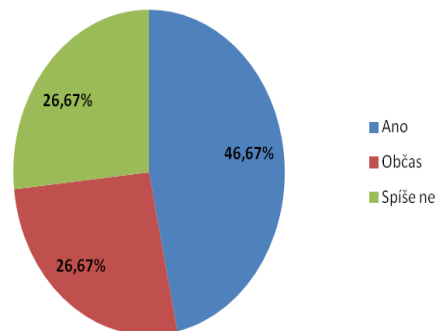
10. Jste dle Vás dobře informováni o stávajících výsledcích společnosti?



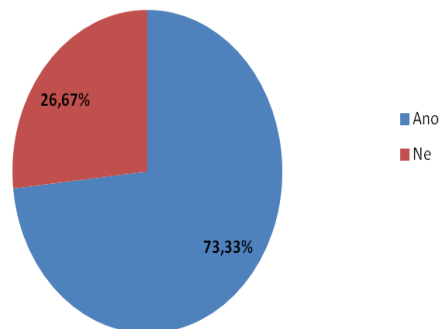
12. Jste dle Vás v práci přetěžováni úkoly?

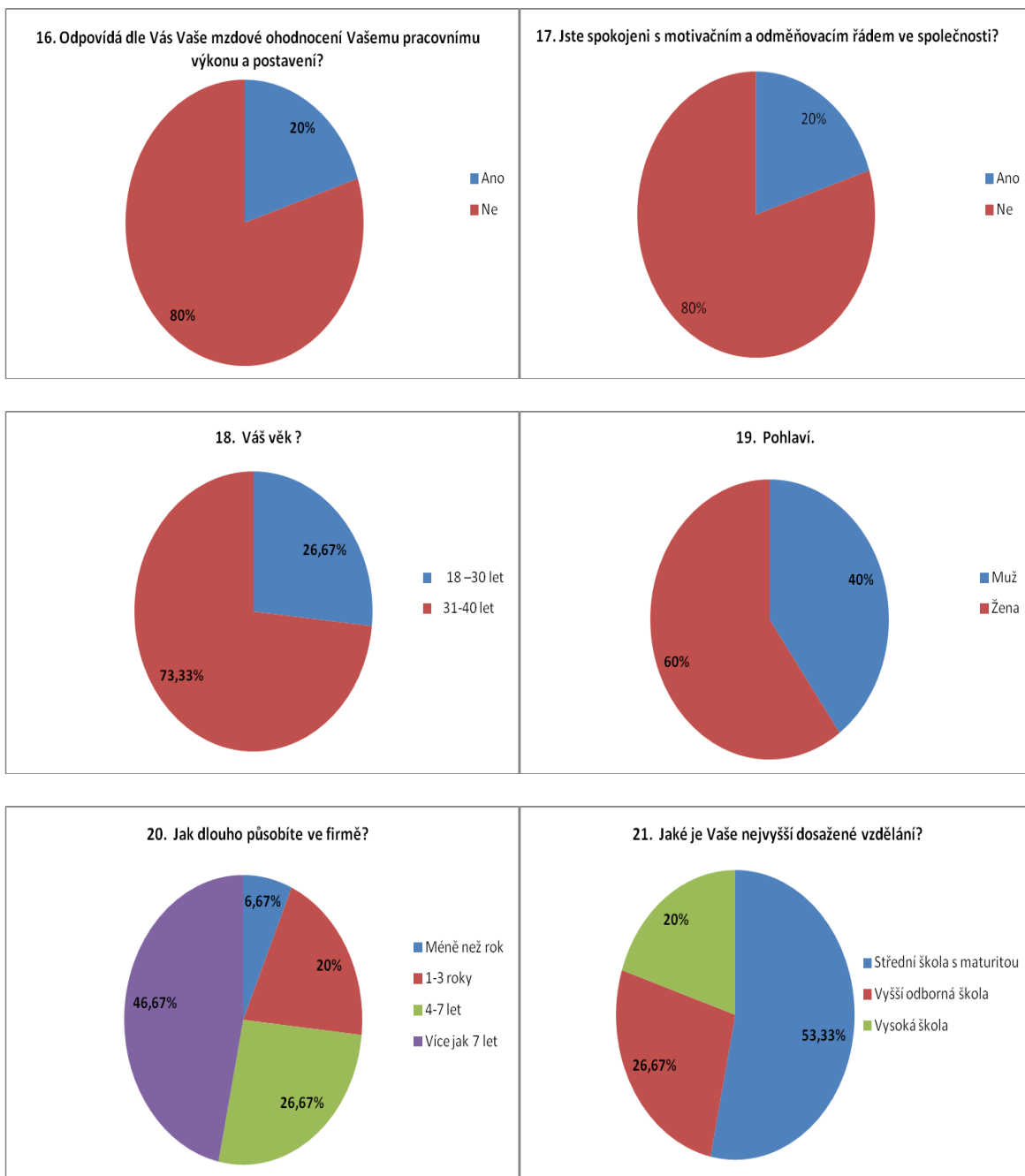


14. Cítíte ze strany vedoucích pracovníků jistou motivaci a podporu?



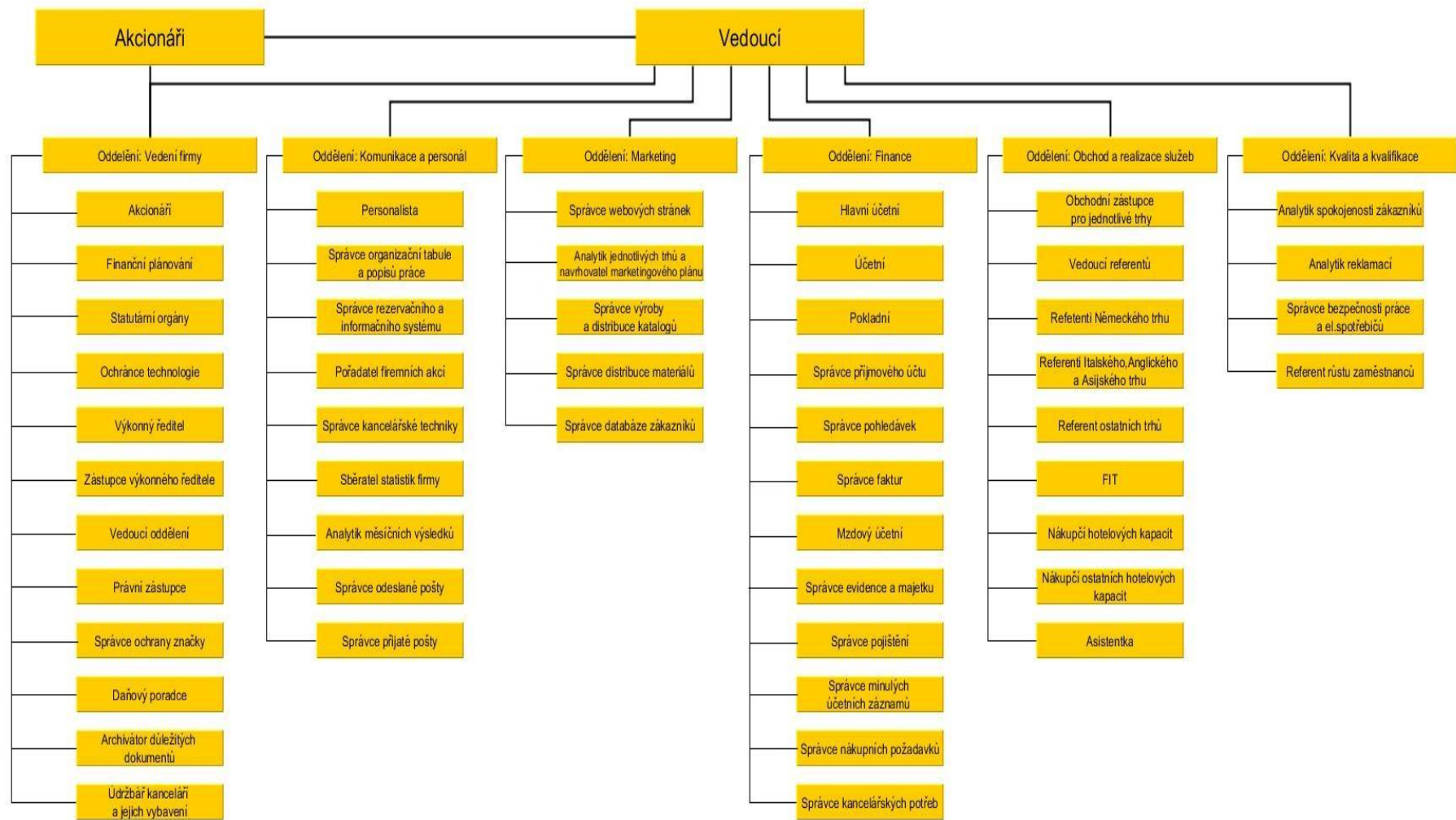
16. Odpovídá dle Vás Vaše mzdové ohodnocení Vašemu pracovnímu výkonu a postavení?





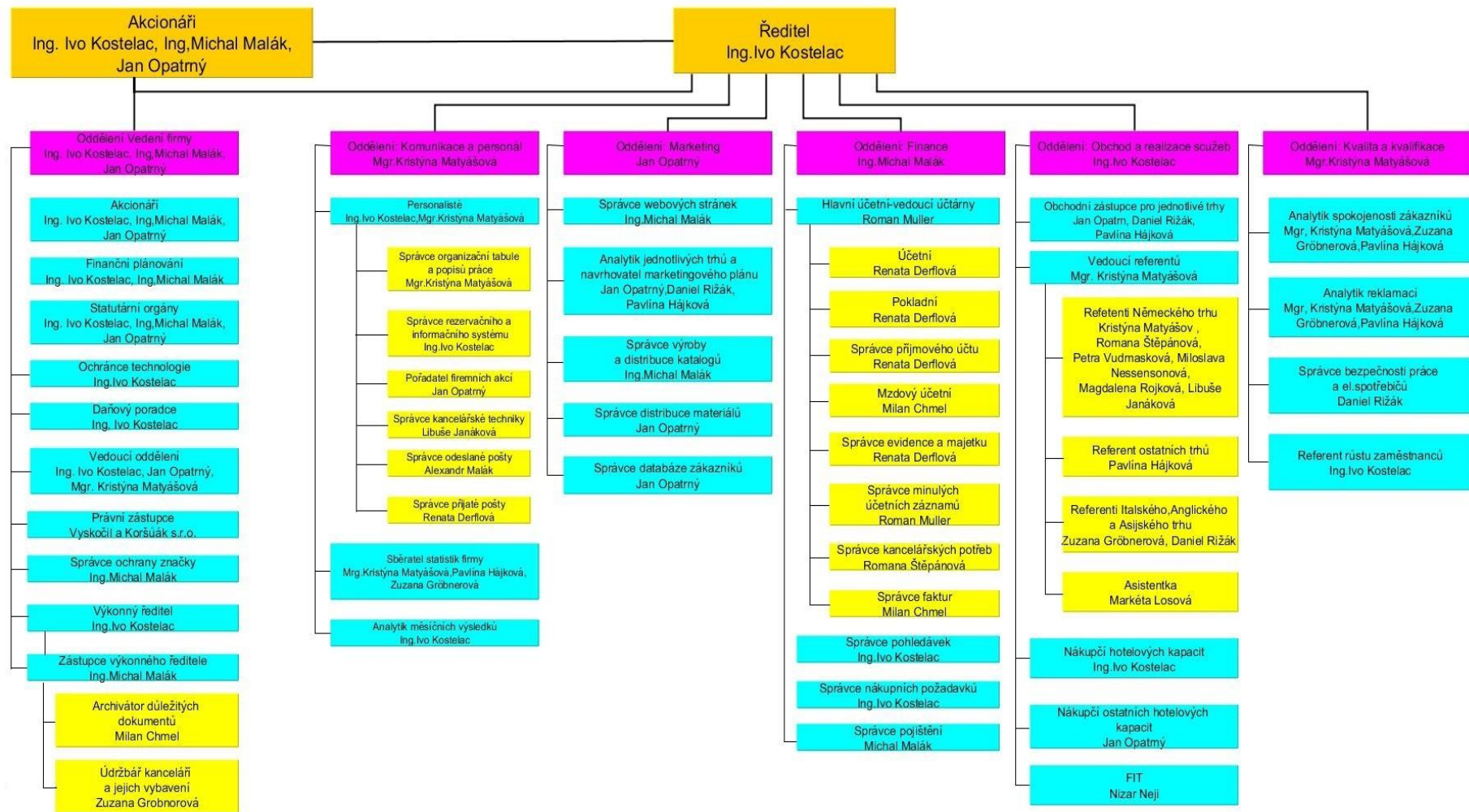
Zdroj:vlastní zpracování autorky

Příloha č. 10 Návrh organizační struktury IncoCzech Travel Prague a.s.



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Příloha č. 11 Návrh řídicí struktury IncoCzech Travel Prague a.s.



Zdroj: vlastní zpracování autorky