



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## VYUŽÍVÁNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR A ICT V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU

USAGE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND ICT IN THE FOOD INDUSTRY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JANA VANDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. ONDŘEJ TICHÝ

BRNO 2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Jana Vandová**

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Využívání organizačních struktur a ICT v potravinářském průmyslu**

v anglickém jazyce:

**Usage of Organizational Structures and ICT in the Food Industry**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam příloh

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, John. Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Efektivní systém řízení strategie : Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- PITRA, Zbyněk. Příprava a provádění organizačních změn. Praha : Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
- VÁCHA, Stanislav. Jak zorganizovat podnik. Praha : EUROVIA, 1993. 86 s. ISBN 80-901186-6-6.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana; KHELEROVÁ, Vladimíra. Management Obchodní firmy. Praha : Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Ondřej Tichý

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 29. 2. 2012

## **Abstrakt**

Bakalářská práce bude zaměřena na organizační struktury a využívání informačních technologií ve středních a velkých podnicích podnikající v potravinářském průmyslu v České republice. Bude se orientovat na zjištění užívaných organizačních struktur, navrhnout optimální struktury, na zjištění druhů užívaných informačních systémů a volbu informačních prostředků vhodných i pro jiné společnosti.

## **Abstract**

This Bachelor work will focus on organizational structures and use of information technology in medium and large business enterprises in the food industry in the Czech Republic. It will focus on the organizational structures currently used, suggesting optimal structures, identifying types of information systems and the choice of appropriate information resources which can be used in other companies.

## **Klíčová slova**

Informační technologie, střední a velké podniky, organizační struktury, strategie.

## **Key words**

Information technology, medium and large enterprises, the organizational structures, strategy.

## **Bibliografická citace**

VANDOVÁ, J. *Využívání organizačních struktur a ICT v potravinářském průmyslu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 65 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Ondřej Tichý.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 23. května 2012

.....  
Jana Vandová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto chtěla poděkovat panu Ing. et Ing. Ondřeji Tichému za odbornou pomoc, rady, připomínky a vstřícné vedení při vytváření této bakalářské práce.

# Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍL PRÁCE .....	12
1.1 Cíle mé bakalářské práce .....	12
1.2 Dosažení vytyčených cílů .....	12
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	13
2.1 Vznik organizačních struktur.....	13
2.2 Organizační struktura .....	14
2.2.1 Struktura firmy a strategie .....	14
2.2.2 Dimenze organizační struktury .....	14
2.2.3 Stupeň formalizace.....	15
2.2.4 Stupeň centralizace.....	15
2.2.5 Stupeň složitosti .....	15
2.3 Důvody vytváření organizačních struktur .....	15
2.4 Vytváření a udržování výkonných týmů .....	16
2.5 Typy vnitřních organizačních struktur .....	17
2.5.1 Liniová.....	17
2.5.2 Štábní.....	18
2.5.3 Funkcionální (funkční) .....	19
2.5.4 Liniově štábní .....	20
2.5.5 Divizionální .....	20
2.5.6 Projektová.....	21
2.5.7 Maticová .....	22
2.5.8 Produktová struktura .....	22
2.5.9 Ostatní účelové struktury.....	22
2.5.10 Strmá a plochá organizační struktura .....	22



2.6	Změny organizačních struktur .....	24
2.7	Centralizace a decentralizace .....	25
2.8	Vývoj od nepružných k moderním organizačním strukturám .....	25
3	VYUŽÍVÁNÍ ICT V PODNICÍCH .....	27
3.1	Velké podniky .....	27
3.2	Výhody zavedení informačních a komunikačních technologií .....	28
3.2.1	Provozní úroveň .....	28
3.2.2	Taktická úroveň .....	29
3.2.3	Strategická úroveň .....	30
3.3	ICT/IT strategie .....	31
3.3.1	Postavení IS/IT strategie v rámci strategií firmy .....	31
3.3.2	IS/IT strategie a životní cyklus výrobků a služeb .....	32
3.3.3	Firemní kultura a směřující k naplňování strategických cílů v oblasti IS/IT 32	
3.4	Druhy speciálních informačních systémů .....	33
3.5	Virtuální organizační struktury .....	33
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	35
4.1	Důvod zaměření na potravinářský průmysl .....	35
4.2	Střední a velké podniky využívající informační technologii .....	35
4.3	Průběh dotazníkového šetření .....	38
4.4	Podrobné popsání stavu ve firmě .....	40
4.5	Shrnutí průběhu dotazníkového šetření .....	41
4.6	Výsledky získané v dotazníkovém šetření .....	42
4.7	Shrnutí dotazníkového šetření .....	55
4.8	Návrhnutí optimální organizační struktury .....	56
4.9	Volba vhodných informačních technologií .....	57

ZÁVĚR.....	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	65
SEZNAM GRAFŮ .....	65

## ÚVOD

Organizování je jednou z funkcí řízení. Je nesmírně důležité organizovat a vytvářet efektivní organizační struktury. Existuje mnoho organizačních struktur. Nelze však říci, že pro všechny podniky je nejlepší jen jedna. Podle toho, o jaký podnik se jedná, jak tento podnik funguje, se volí nejvhodnější struktura. V praxi je možné, že se setkáme s více „kandidáty“, a tudíž se mnohdy setkáme i s různými kombinacemi. Podle toho, jaká struktura podniku nejvíce vyhovuje, ji aplikuje a používá ve svém podniku.

Struktury jsou tvořeny systémy úkolů a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Řídí, koordinuje a motivuje pracovníky k výkonům (Dědina, Odcházal, 2007).

# 1 CÍL PRÁCE

V této kapitole se budu zabývat rozbořem cílů mé bakalářské práce.

## 1.1 Cíle mé bakalářské práce

Základními cíli mé bakalářské práce na téma „Využívání organizační struktury a ICT v potravinářském průmyslu v České republice“ jsou:

- zjištění nejpoužívanější organizační struktury ve společnostech potravinářského průmyslu,
- druhy informačních systémů používané ve středních a velkých společnostech potravinářského průmyslu,
- vytvoření optimální organizační struktury,
- volba vhodných prostředků informačních technologií vyhovujících i pro další společnosti.

## 1.2 Dosažení vytyčených cílů

Dosažení vytyčených cílů bylo provedeno na základě dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozesílány do středních a velkých společností podnikajících v potravinářském průmyslu.

## 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizačním strukturám budou věnovány následující kapitoly, kde bude rozebrán nejen jejich vznik, ale především druhy organizačních struktur, důvody jejich vzniku, vytváření efektivních týmů v rámci organizačních struktur a změny, které mohou nastat, způsoby řízení.

### 2.1 Vznik organizačních struktur

Tato kapitola se zaměřuje na vznik organizačních struktur a jejich vývoj bude dále rozebrán v následujících kapitolách.

Organizační struktury jsou vytvářeny nejčastěji vlastníky, kteří na počátku fungování začali nejen ve funkci majitele, ale i ředitele. Mnohdy plnil také funkci mistra či jiné řídicí funkce. Tak, jak se podnik rozvíjel, na všechny funkce majitel nestačil, a proto se začaly vytvářet různé funkce, jako byli mistři, či vedoucí oddělení apod.

Tímto způsobem začaly vznikat organizační struktury. Na počátku 21. století jsou firmy rozsáhlé a složité. Je zde velké množství pracovníků s různými poslánými, strategiemi. Podle toho si volí předmět podnikání a oblast, ve které budou působit.

Podle Vysušila (1993) zahrnuje management řadu funkcí, jenž tvoří jeho náplň a jeho systémovost (úplnost, komplexnost). Jednou z funkcí je organizování. Špatné organizování se projevuje jakkoliv a kdekoliv. Může se projevit ztrátami a škodami. V důsledku toho dochází ke ztrátám času, např. z nevyrobených produktů nebo neprovedených služeb. Jestliže neklademe důraz na organizaci, je velmi pravděpodobné, že na ni doplatíme.

Především bychom si měli uvědomit, že organizace není snadná a už vůbec levná. Jestliže chceme mít perfektně organizovaný podnik, musíme počítat s náklady s tím spojenými. Pokud vezmeme misky vah a na jednu stranu dáme vzniklé úsilí, náklady apod. a na druhou stranu váhy dáme bezproblémové fungování podniku, bez stresů, shodneme se na tom, že druhá miska „převáží“ tu první. Vždyť to je sen každého podniku, nehledě na to, že organizování se neprojevuje jen na samotném podniku,

ale i okolí podniku vnímá, jak si podnik vede. S tím je spojené i dobré jméno. To je mnohdy k nezaplacení (Vysušil, 1999).

## **2.2 Organizační struktura**

Je podstatné, aby organizační struktura podporovala strategii. Dřívější teorie, která vznikla před více než sto lety, tvrdila, že existuje pouze jedna správná organizační struktura. Dlouholeté zkušenosti tuto teorii vyvrátily. Nemůžeme říci, že existuje pouze jedna správná organizační struktura, ale organizační struktura je závislá právě na zvolené podnikové strategii. Podle toho, jakou strategii si podnik zvolí, zvolí si i příslušnou organizační strukturu. Výsledkem je, že neexistuje jen jedna správná organizační struktura (Vágner, 2007).

V této kapitole jsou uvedeny důležité pojmy pojící se s organizační strukturou. Jedná se o následující pojmy.

### **2.2.1 Struktura firmy a strategie**

Podle Stanislava Váchy „struktura následuje strategii“. Rozumí se jí vytváření organizační struktury řízené jednotky a stanovení vztahů mezi vnitřními organizačními jednotkami (strukturní organizace) a závazná úprava důležitých procesů, které v řízené jednotce probíhají (procesní organizace) (Vácha, 1993).

Podle Petera M. Sengeho (1994) jsou dva pohledy, které napomáhají k celkové perspektivě pro oceňování strategií uplatňující vůdčí osobnosti:

- *Cyklus hlubokého učení* - záměry, základní oblast růstu a inovací určující kulturu učení a udávající obsah.
- *Strategická architektura* - soustředění pozornosti a úsilí vůdčí osobnosti při vytváření určité kultury.

### **2.2.2 Dimenze organizační struktury**

Vyjadřuje nám vzájemné vazby a vztahy (Charvát, 2006).

### **2.2.3 Stupeň formalizace**

Vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány prostředky a výsledky práce. Znamená to, jak má firma popsáno, co, kdo, kde a kdy má udělat (Charvát, 2006).

### **2.2.4 Stupeň centralizace**

Má za úkol stanovit, do jaké míry jsou ve firmě delegovány pravomoci k rozhodování a provádění stanovených úkolů, tj. do jaké míry může podřízený provádět činnosti bez schválení nadřízeného (Charvát, 2006).

### **2.2.5 Stupeň složitosti**

Úkolem je stanovit, jak je firma složitá, tj. počet specifických prací, počet oddělení, středisek (Charvát, 2006).

## **2.3 Důvody vytváření organizačních struktur**

Podle Jiřího Vysušila (1995) je podnik závislý na organizování, bez něj by podnik nemohl dlouhodobě fungovat a prosperovat. Podle dávných studií je prokázáno, že podnik založený na demokracii je pouze utopie, která v běžném fungování je nemyslitelná.

Zásady pro efektivní fungování organizace podle Vysušila:

- Vztah nadřízenosti a podřízenosti umožňuje, aby podnik dosáhl stanového cíle.
- Vztahy nadřízenosti a podřízenosti vedou k rychlému a pružnému rozhodování.
- Umožňují vedení řízení výroby kvalifikovanými pracovníky.
- Na základě těchto vztahů dokáže rychle odhalit vedoucí pracovníky, jež nevykonávají práci tak, jak je potřeba (Vysušil, 1999).

## 2.4 Vytváření a udržování výkonných týmů

Podle Adaira (1994) organizační struktura nám udává, jaké úkoly mají plnit příslušní pracovníci. Udává, jak má podnik fungovat. Někdy nastává problém, že jednotliví vedoucí podniku spolu nespolupracují a snaží se zdokonalovat a spolupracovat jen v rámci svého oddělení. Zde se ale dopouští velmi závažné chyby. Podnik by měl nejen vystupovat jako celek, ale měl by i tak fungovat. Vše je založeno na individualitě specialistů, kteří chtějí a mají schopnost účinně spolupracovat v týmu.

Je velmi obtížné vytvořit vysoce výkonný tým. Jejich výsledky nejsou jen otázkou štěstí, či náhody, ale komunikace, rozhodování, soudržnosti, morálky, atmosféry, standardů procedury atd. Tady tyto znaky se nacházejí ve vysoce výkonných týmech, ale nesmíme zapomenout na vedení, členy týmu, ale také společné metody nebo strategie zvolené k dosažení vytyčených cílů (Adair, 1994).

Základem je efektivně vést druhé. Musíme také podotknout, že nejde jen o dobrého vedoucího, ale především o tom, aby cíle byly dobré, pozitivní. Jestliže vůdčí osobnosti dlouhodobě následují špatnou a tak směřuje i svůj tým, nemůže to vše dobře skončit a jeho trvání není dlouhé (Adair, 1994).

Je také podstatné si uvědomit, že vše je založeno na kooperaci efektivního vytváření týmu a efektivního vedení. V případě, že mezi nimi dochází k velké nerovnováze, velký podíl „pozornosti“ je věnován vedoucímu, má to za následek oslabení samotné skupiny. A jak již bylo zmíněno, není to cíl podniku, čeho by chtěl dosáhnout. Podle jednoho nejmenovaného inženýra lze dosáhnout autority tak, že se jí postupně zbavuje (Adair, 1994).

Již na začátku této kapitoly jsem podotkla, že k vytváření a udržování vysoce efektivního týmu je zapotřebí nejen vedení a tým, ale především společné metody a strategie, které zde působí něco jako „lepídlo“, aby podnik efektivně fungoval. (Adair, 1994)



## 2.5 Typy vnitřních organizačních struktur

Organizační struktury představují vnitřní uspořádání organizace (Klínský, Münch, 2003).

„„Organizovat znamená, zavést pořádek“, tím chce autor říci, že odstranit nepořádek a chaos, znamená tvorba vnitřní organizace podniku, vymezit každému pracovníkovi, co má vykonávat a na koho navazuje své práce, eventuelně komu svou práci předává.“ (Vysušil, 1999, s. 25)

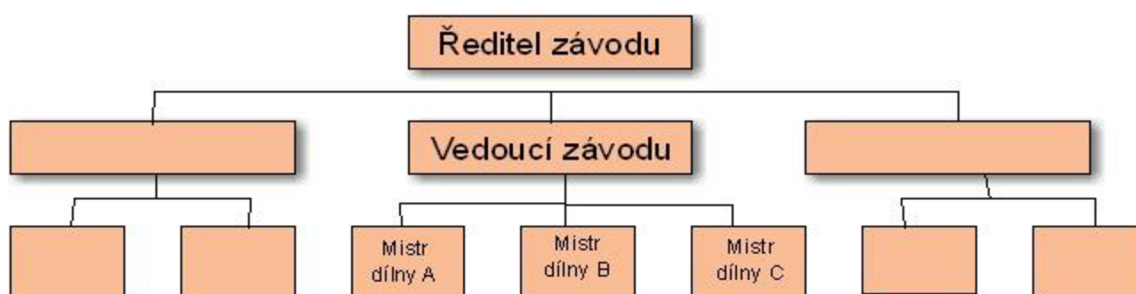
V následujícím textu jsou uvedeny typy vnitřních organizačních struktur.

### 2.5.1 Liniová

Tento typ organizační struktury je typický pro malé podniky. Existuje zde jediný řídicí stupeň, jenž má pod dohledem provoz podniku. Osoba, která byla na řídicím stupni, většinou byl samotný vlastník (Dědina, 2005; Malý, 2005).

Podmínkou pro liniového vedoucího je, aby byl specialistou na všechno, aby jeho vedení bylo komplexní (Vysušil, 1999).

Jelikož každý nadřízený řídí více podřízených, struktura se pyramidálně rozrůstá. Je však důležité, aby se zachovala zásada jediného nadřízeného a „dodržování linie“, aby nedocházelo k nedorozumění (Vysušil, 1999).



Obrázek 1 - Lineární organizační struktura

Zdroj: Převzato ze: BusinessInfo, 2010

## 2.5.2 Štábní

Hlavní funkcí štábní struktury je zajištění kvalifikovaných osob. Pracují zde odborníci specializovaní na určitou oblast činnosti. Specialisté pouze poskytují odborné informace a tak se nepřímo podílejí na fungování podniku. Samostatně ale nemohou podnikat žádné kroky (Dědina, Malý, 2005).

Můžeme říci, že štábní útvary napomáhají při řízení liniovým manažerům. V praxi se s čistě štábní organizační strukturou nesečkáváme. Nejde jen radit a poskytovat služby ostatním. Vždy musí být někdo, kdo řídí, přikazuje. Z toho plyne, že vždy se jedná o strukturu smíšenou. Štáby existují jako takový doplněk řízení a to si nemůže dovolit každý podnik. Nelze vyčíslit užitek, který štáby přinášejí, avšak pokud fungují efektivně, mohou být až nevyčíslitelné svým přínosem (Vysušil, 1999).

*„Obecně lze tedy říci, že typickým štábním útvarem je takový útvar, který neřídí, ale vytváří metodiku v určité oblasti.“* (Vysušil, 1999, s. 28).

Vysušil uvádí, že podle Jiřího Vrby rozlišujeme 3 typy štábních útvarů:

- **Osobní štáb**

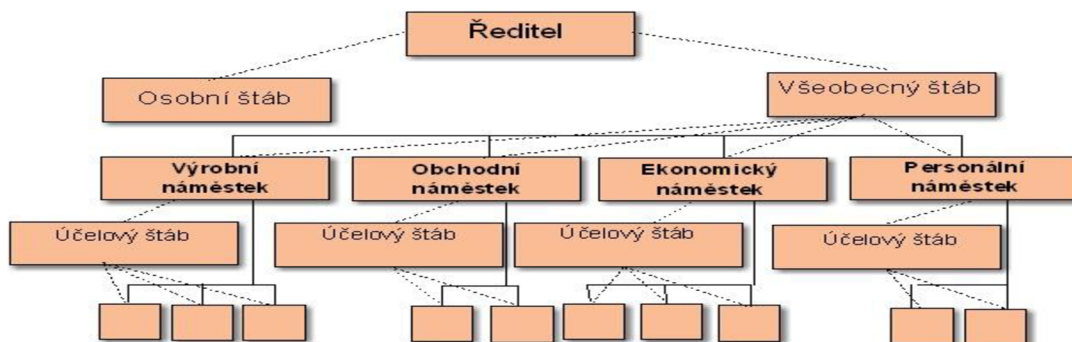
Jestliže budeme chtít přirovnat osobní útvar k útvaru používanému v praxi, jedním z mnoha může být sekretariát ředitele. Jak již bylo řečeno, nikomu nepřikazuje, pouze vyřizuje denní úkoly, které jsou mu nařízené (Vysušil, 1999).

- **Účelový štáb**

Je to metodický útvar a má za úkol řešit takové úkoly, které nespádají mezi běžné denní úkoly. Pracují zde vysoce kvalifikovaní odborníci, ti musí být také patřičně ohodnoceni. Z toho vyplývá, že se jedná o drahou záležitost (Vysušil, 1999).

- **Všeobecný štáb**

Úkolem pracovníků je napomáhat vedoucím v těch oblastech, které nesouvisejí přímo s jejich každodenní prací v podniku, tj. “ v některých řídicích funkcích, které nelze delegovat podřízenému v linii (Vysušil, 1999).



**Obrázek 2 - Štábní organizační struktura**

Zdroj: Převzato ze: BusinessInfo, 2010

Vztahy mezi útvary jsou zde znázorněny pomocí čar, a to přerušovaná značí štábní vztahy a souvislá čára znamená liniové vztahy.

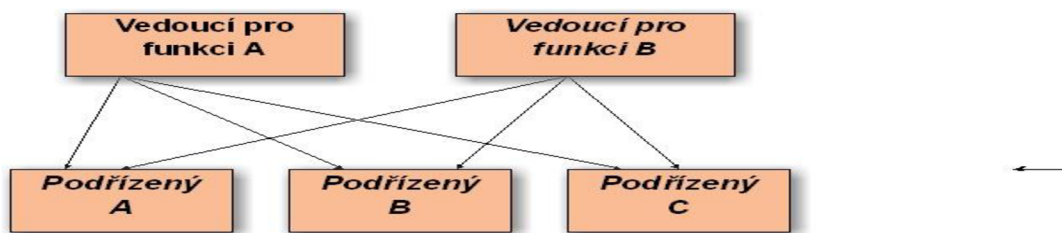
### 2.5.3 Funkcionální (funkční)

Struktura je organizována na základě odborně specializovaných úkolů (vývoj, výroba, prodej, finance, personální apod.). Vymezuje vztah „nadřízený – podřízený“ mezi všemi pracovníky organizace, včetně způsobů jejich vzájemné komunikace. Přispívají ke stabilnímu řízení organizace (Pitra, 1998).

Zakladatelem funkcionální struktury je F. W. Taylor. Na počátku založil pět vedoucích funkcionářů (ředitelů), každý specializovaný na jinou řídicí funkci. Proto tato struktura získala název „funkcionální struktura“ (Vysušil, 1999).

Tato struktura jako plno jiných má jak výhody, tak nevýhody. Zásadní výhodou je vysoká specializace vedoucího, jenž dokáže vést vyšší množství podřízených a ke zkracování komunikačních cest, tudíž i k větší flexibilitě řešení problémů (Nauka o podniku, 2007).

Nevýhodou je, že díky nekoordinování „ze shora“ mohou podřízení být rozporuplně vedeni (Vysušil, 1999).



**Obrázek 3 - Funkcionální organizační struktura**

Zdroj: Převezato ze: BPM téma, 2007

### 2.5.4 Liniově štábní

Již z názvu můžeme odvodit, že tato organizační struktura se skládá ze dvou složek a to:

Vedoucí útvaru liniové složky je nadřízen všem pracovníkům i pracovníkům štábu. Štábní složka je řízena zprostředkovaně, to z důvodu, že vedení je vytvářeno až od určitého stupně řízení (Vysušil, 1999).

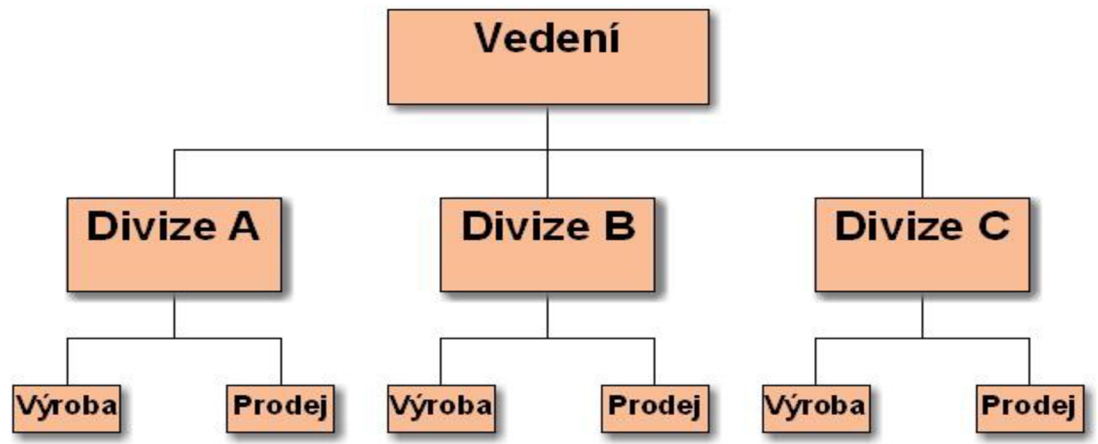
Jedná se o kombinaci liniové a štábní struktury. Štábní útvary získají od liniové jednotky rozhodovací pravomoc. Díky ní mohou udělovat úkoly jiným útvarům a tak urychlit proces rozhodování. Kombinovaná struktura je charakteristická pro velké podniky (Dědina, Malý, 2005).

### 2.5.5 Divizionální

Divize je organizační jednotka. Vedení bývá odpovědné za výrobu i prodej. Zaměřuje se na určitou skupinu výrobků pro určitou skupinu zákazníků.

Důvodem založení divizí je snížení zátěže nejvyššího vedení firmy na sladění jednotlivých funkcí a zrychlit tak chod firmy (kvalita, inovace, motivace a iniciativa zaměstnanců na nižších úrovních).

Většinou je založena na základě produktové, zákaznické či geografické specializace.



Obrázek 4 - Divizní organizační struktura

Zdroj:Převzato ze: Köppel, 2000

### 2.5.6 Projektová

Podle Dědiny a Malého (2005) rozdělujeme projektovou organizační strukturu do dvou základních forem:

- 1.) částečně projektové uspořádání,
- 2.) úplné projektové uspořádání.

- **Částečné projektové uspořádání**

Vytváří se na určitou dobu úkolově orientovaný tým. Tým má charakter speciálních skupin pověřených různými důležitými úkoly. Úkoly a útvary nemusí být věcně orientované, ale mohou převzít působnost řídicího nebo koordinačního charakteru (Dědina, Malý, 2005).

- **Úplné projektové uspořádání**

Uspořádání je založeno nejen na nutných štábních útvarech, ale i na hlavních činnostech organizace, které jsou diferencované do tzv. projektových útvarů. Tyto útvary mají za úkol pracovat na konkrétních stavebních projektech (zakázkách).

V čele týmu stojí vedoucí projektu a nevyskytují se zde problémy s „nadřízeností - podřízeností“. Vedoucí je pověřen podle potřeby zajistit nutné specialisty (Dědina, Malý, 2005).

### **2.5.7 Maticová**

Maticová organizační struktura je kombinací předmětného a technologického (funkčního) uspořádání pracoviště. Střetávají se zde dvě skupiny, a to útvar odborníků a úvar úkolově orientovaný. Pokud se tyto dvě skupiny spojí, vzniká tým maticové struktury a to na dobu trvání projektu, díky kterému vznikl. Pracovníci tvořící tým jsou podřízeni jak vedoucím projektů, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není zde žádný vztah nadřízenosti a podřízenosti (BusinessInfo, 2010).

Vedoucí je vybrán jako nejvhodnější pracovník ve firmě a to z funkčních útvarů, nebo projektových. Po splnění stanoveného úkolu se pracovník opět vrací do své původní funkce, kterou v podniku vykonával předtím.

### **2.5.8 Produktová struktura**

Sdružuje řídicí činnosti do jednoho úseku odpovídající za jeden typ produktu.

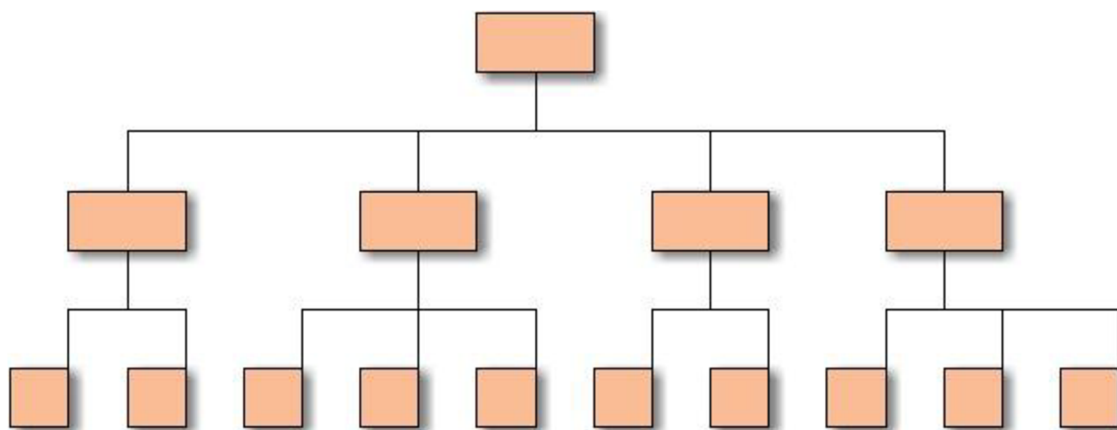
### **2.5.9 Ostatní účelové struktury**

Jedná se o organizační struktury, jež se rozdělují podle určitého klasifikačního hlediska určité činnosti např. teritoriální struktura.

### **2.5.10 Strmá a plochá organizační struktura**

Určení, že plochá či pouze strmá organizační struktura je ta nejvhodnější, je polemizující. Optimálním rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, někdy nazývána hierarchická uspořádání organizace. V případě, že na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nutné stejný postup opakovat na vyšších úrovních (Charvát, 2006).

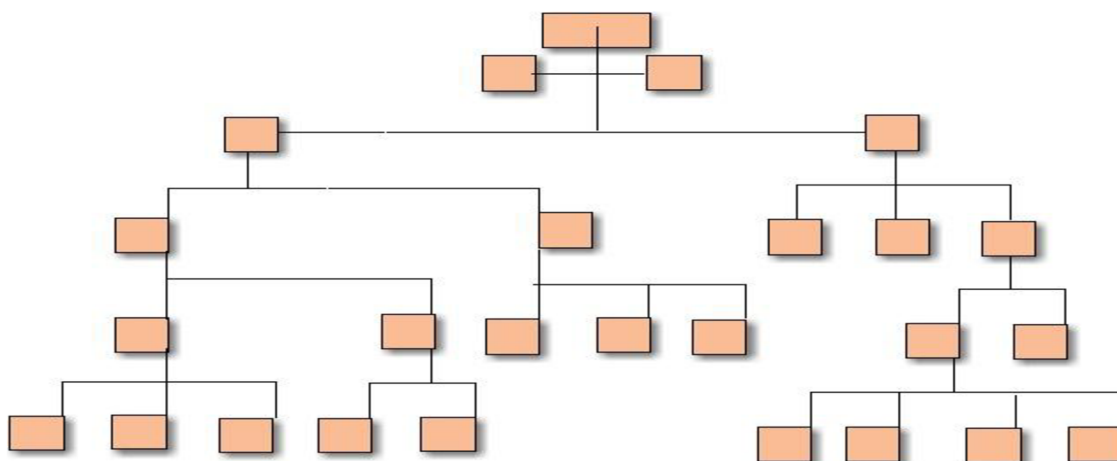
Jestliže je rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce větší, tím je pyramida plošší, počet organizačních úrovní menší. Tuto organizační strukturu nazýváme plochou, viz obr. 6



**Obrázek 5 - Plochá organizační struktura**

Zdroj: Převzato ze: Management Mania Com , 2011

Čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší. Tato organizační struktura je známa pod názvem strmá struktura, viz obr. 7 (Dědina, Malý, 2005).



**Obrázek 6 - Strmá organizační struktura**

Zdroj: Převzato ze: Management Mania Com , 2011

Je podstatné si uvědomit, že během běžného provozu se velmi často setkáváme s různými kombinacemi vnitřních organizačních struktur, podle toho, jak to podniku a jeho samotnému fungování vyhovuje. Organizační struktury se ve firmě většinou vytváří samovolně, nejedná se o striktní stanovení, jakou organizační strukturu bude mít, ale podle toho, jak to fungování firmy vyžaduje.

## 2.6 Změny organizačních struktur

Při zdokonalování organizační struktury dochází ke změnám, a to má za následek, že původní organizační struktura nemusí vycházet ze strategie. To nám připomíná Chandlerův princip „struktura následuje strategii“, nikoliv naopak. V těchto případech jsou nutné určité změny organizačních struktur. Jak již bylo řečeno ve 4. kapitole, je velmi důležité, aby organizační struktura podporovala strategii firmy (Vágner, 2007). V běžném provozu se můžeme setkat s těmito organizačními změnami (Vágner, 2007):

- **Zeštíhlování**

Zeštíhlováním je míněno zúžení struktury, a to v důsledku zániku částí firmy. Je tím myšleno např. propouštění, prodej budov, strojů či zařízení.

- **Zmenšování**

Tento druh změny se projevuje sníženým rozsahem výkonu z důvodu snížení počtu organizačních úrovní. V praxi to vypadá tak, že se snižuje počet pracujících, ať již v provozu či na vyšších postech, a odprodejem pozemků.

- **Vyčleňování**

Projevuje se tak, že doplňkové a obslužné procesy se přenáší mimo firmu. Důsledkem může být zánik nebo sloučení některých úseků, oddělení jako např. rušení divizí a dceřiných společností. Jejich poslání se přes všechny tyto změny nemění.

- **Diverzifikace**

Při diverzifikaci dochází ke vzniku nových částí firmy a pracovních funkcí. Rozšiřuje strukturu poslání firmy.

- **Reorganizace**

Může dosáhnout nejrůznějších podob. Provádění organizačních změn je obtížným úkolem, protože se dotýká jednotlivých pracovních míst a osob. Aby byla reorganizace účelná, musí mít určitý řád a je nebezpečné některé etapy přeskakovat. V první řadě bychom měli vědět co a proč měnit, jak toto měnit a jak nové zavádět (Zadrazilová, Khelerová, 1994).

V tomto případě dochází k inovaci, radikální změně organizační struktury. Projevuje se vznikem, nebo dokonce i zánikem částí firmy. Cílem je snaha dosáhnout dramatického zlepšení, zefektivnění, tj. přerozdělení povinností, pravomoci, odpovědnosti (Vágner, 2007).



Jestliže dojde ke změně dělby práce, pracovní specializace nebo koordinace, je nezbytné, aby byla provedena organizační změna.

## **2.7 Centralizace a decentralizace**

Podle toho, jak jednotliví manažeři preferují mít vliv na rozhodovací proces, rozlišujeme centralizaci a decentralizaci. Někteří upřednostňují mít malý vliv, raději dávají svým podřízeným pravomoc, více volnosti v rozhodování. Tento přístup se nazývá decentralizace (Dědina, Odcházal, 2007).

V centralistickém řízení vrcholoví manažeři rozhodují spíše o budoucích plánech a to o těch, které jsou v rámci možností ty nejlepší. Také zde není velké množství drahých, špičkových manažerů a s tím je spojeno i to, že zde není nutnost rozsáhlého plánování. Je nutné podotknout, že díky tomuto způsobu řízení je zde větší jednotnost a konzistence v rozhodování (Dědina, Odcházal, 2007).

Naopak v decentralistickém řízení rozhodování probíhá na nižších úrovních snáze. Je to z důvodu toho, že nižší management se může rozhodovat mnohem pružněji a tím se rozvíjí i jejich rozhodovací dovednosti. Jsou zapojeni do rozhodování a to podporuje jejich motivaci. Další výhodou je také to, že vrcholoví manažeři jsou méně zatěžováni a soustředí svůj čas do strategického plánování. Ve větších společnostech se v dnešní době preferuje spíše decentralistický způsob řízení (Dědina, Odcházal, 2007).

## **2.8 Vývoj od nepružných k moderním organizačním strukturám**

Organizační struktury „ušly“ dlouhou cestu. V této kapitole je nastíněn průběh vývoje organizačních struktur.

Historicky nejstarší organizační strukturou je liniová. Jedná se o velmi jednoduchou strukturu, kde je jeden odpovědný pracovník s přesně vymezenými kompetencemi.

Je zde ale jedna podmínka, která musí být splněna, aby vedení probíhalo bezproblémově a to je dokonalá informovanost vedoucích ve všech oblastech.

Dalším krokem ve vývoji organizačních struktur byl funkcionální. Zde na rozdíl od původní liniové struktury je vedoucí, jenž odpovídá za práci mu přidělenou, a na kterou je specializovaným pracovníkem.

Velkým pokrokem byla liniově štábní struktura, kde se propojily pravomoce a specializovanost funkčních vedoucích.

Další organizační struktura, která se vyvinula, byla divizní. Jednou velkou výhodou bylo to, že zde došlo k rozdělení pravomocí a odpovědnosti vrcholových manažerů a jednotlivých divizí, které se staly ekonomickými celky kompletně vybavenými pro samostatné fungování. Divize byly autonomní, tj. každá organizační jednotka byla vybavena základními funkcemi. Díky tomu mají přímou vazbu na trh. Nevýhodou je, že nevystupuje jako právní subjekt, tudíž nemá přímý vztah k bankám a především, nerozhodují o zisku.

Novějšími typy organizačních struktur jsou tzv. **pružné (elastické) organizační struktury**. Jsou velmi často dočasné, vznikají kvůli určitému účelu. Jedná se o *struktury maticové a čistě projektové* (Vysušil, 1999).

Osazenstvo *čisté projektové struktury* tvoří specialisté, kteří jsou přizváni k řešení dílčích úkolů pro realizaci úkolů. Jedná se o úkoly velmi náročné.

Je nutné podotknout, že ne každá firma má přesně takto stanovený průběh. Podle toho, jak firma funguje, jaký má počet zaměstnanců, strategie, podle toho, jak se firmě na trhu daří atd., se odvíjí i její vývoj. Z toho vyplývá, že ne každá firma může dospět až k pružným či jiným organizačním strukturám. V této problematice se klade důraz na individuálnost.

### 3 VYUŽÍVÁNÍ ICT V PODNICÍCH

V dnešní době jsou informační a komunikační technologie pokládány za klíčové nástroje v řídicích procesech. Klade se na ně čím dál větší důraz, a to z důvodu, že jsou pokládány za důležité z pohledu konkurenční výhody (Plumb, Zamfir, 2008).

Rapidní rozvoj užívání společností informačních a komunikačních technologií vedl k revoluci v práci podniků. Změnil jejich dosavadní způsob fungování (Plumb, Zamfir, 2008).

Organizace mají informace a komunikační technologie. Ty zahrnují sítě, počítače a další systémy pro zpracování údajů i předávání informací. V současnosti, aby lidé mohli pracovat s příslušnými informacemi, musí mít schopnosti a především kompetence k využívání informačních a komunikačních technologií (Plumb, Zamfir, 2008).

Dochází k neustálým změnám, ať již menších, či rozsáhlejších. Vede to k celkovému ovlivňování fungování podniků. Proto dochází k zavádění nových technologií a tedy i k novým přístupům organizace společnosti (Plumb, Zamfir, 2008).

S lepší znalostí informačních a komunikačních technologií lze ovlivnit obchodní vztahy. Využívají se v obchodních procesech a týkají se jak vnějších, tak i interních, tedy firemních procesů. Slouží k externí komunikaci i ke komunikaci v rámci společnosti (Plumb, Zamfir, 2008).

#### 3.1 Velké podniky

Ekonomiky malých a středních podniků vyžadují větší růst. Znamená to, že se měla zvýšit zaměstnanost, rozšířit jejich služby, trhy i výdělků. Z toho vyplývá, že u velkých podniků je růst pomalejší, než u středních. Inovace jsou pro podniky velmi důležité. Z toho důvodu dochází k zavádění nových, účinnějších produktů, služeb, aby mohlo dojít i k zavedení nových technologií (Plumb, Zamfir, 2008).

Podniky mohou být velmi rozmanité. V odborné literatuře je definováno, že střední podniky zaměstnávají 50 až 249 zaměstnanců. Díky tomu jsou zpravidla buď

dynamické, flexibilní a inovativní, nebo naopak tradiční, založené na rodinné bázi. Velké podniky jsou definovány více než 250 zaměstnanci (Plumb, Zamfir, 2008).

Jednotlivé podniky se od sebe liší organizační strukturou, reakcí na životní prostředí, manažerskými styly a způsobem soutěžení s ostatními firmami (Plumb, Zamfir, 2008).

Další možností rozšiřování společností mohou být nové technologie a know-how. Podniky informační technologie používají z důvodu, aby byly více inovativní. Tím se odstraňuje bariéra vzdálenosti a vede to k rozšíření obchodování, aniž by rozšiřovali své pobočky či obchody. V případě, že se jedná o střední podniky, čelí omezení z pohledu finančních prostředků. Pokud by došlo k odstranění tohoto problému, mohlo by dojít díky zavádění informačních technologií ke zvýšení technických a manažerských dovedností. (Plumb, Zamfir, 2008).

### **3.2 Výhody zavedení informačních a komunikačních technologií**

Informační a komunikační technologie nesou plno výhod. Tyto výhody podle publikace, kterou zveřejnil Plumb Ion a Zamfir Andreea se projevují na několika úrovních, a to na:

- provozní úrovni,
- taktické úrovni,
- strategické úrovni.

Umožňuje společnostem získat, zpracovat, hromadit a vyměňovat informace. Dále napomáhá k rychlému a přesnému zpracování informací. Dále také usnadňuje spolupráci nejen v rámci společnosti, ale mezi společnostmi. Používají různé nástroje a internetové technologie (Plumb, Zamfir, 2008).

#### **3.2.1 Provozní úroveň**

Provozní, někdy také operativní úroveň je zaměřena na běžný provoz, fungování podniku. Může napomáhat zlepšení konkurenční výhody a výkonnost firem. Její zavedení může mít několik dalších důvodů. (Plumb, Zamfir, 2008). Jsou jimi např.:

- *lepší správa dat* – umožňuje rychlejší a přehlednější získávání informací,
- *lepší komunikace* – vede k efektivnější komunikaci nejen mezi pracovníky, ale i samotnými zákazníky,
- *lepší rozhodování* – na základě získaných podkladů nejen vedení může provádět rychlejší a důkladněji promyšlené rozhodování,
- *snížení papírování* – díky tomu, že informační technologie napomáhají k propojení a sdílení informací, samozřejmě podle kompetencí, množství „papírové práce“ se snižuje,
- *snížení nákladů na pracovní sílu* – jelikož nám informační technologie pomáhají a ulehčují práci, v návaznosti na to vede ke snižování nákladů na pracovní sílu,
- *snížení přepracovanosti* – návazností a „zpětnou“ kontrolou se snižuje přepracovanost,
- *lepší schopnost k vyměňování dat* - jak již bylo řečeno, data jsou sdílena podle kompetencí v celé firmě, a tak příslušné osoby mají přístup k určitým datům a ty může s ostatními osobami vyměňovat,
- *lepší odezvy na dotazy* – flexibilní reakce na požadavky,
- *lepší kontrola cash-flow* – propojenost vede k většímu přehledu nad příjmy a výdaji podniku za určité období.

### **3.2.2 Taktická úroveň**

Informační technologie nám napomáhají k růstu a rozvoji.

Při využívání informačních technologií je zapotřebí technických a manažerských dovedností. Nejsou konkurenční výhodou díky jejich dostupnosti a mobilitě. Avšak obsahují výhody pro užívání informačních technologií, které jsou zapotřebí. Manažerské dovednosti zahrnují a jsou ovlivněny schopností vedení v rozvíjení aplikací sloužící k podpoře a rozvíjení jiných obchodních funkcí (Plumb, Zamfir, 2008).

Důvodem zavedení informační technologie jsou taktické výhody a to:

- *zlepšení odezvy na změny,*
- *zlepšení kvality služeb* – zavedením informačních technologií dochází k flexibilnější reakci na požadavky,
- *lepší týmová práce* – propojením informační technologie dochází k propojení a spolupráci mezi pracovníky,
- *podpora aktivní kultury,*
- *zlepšení plánování času* – jedná se převážně o rychlejší a efektivnějšímu plánování,
- *snížení času na sestavení nabídky* – pomocí informačních technologií dochází k úspoře času a tím i rychlejší větší spokojenosti zákazníků,
- *lepší integrace s ostatními podnikovými funkcemi* – propojením dochází ke spolupráci s ostatními úseky podniku,
- *snížování času na přípravu plánů nákladů,*
- *zlepšení účinnosti a efektivity* – zavedením informačních technologií dochází k lepším výsledkům, tj. účinnosti a efektivitě.

### **3.2.3 Strategická úroveň**

Předpokladem integrace podniků v odvětví informačních a komunikačních technologiích je schopnost integrovat informační technologie a strategické znalosti tak, aby vytvářela a rozvíjela nové obchodní znalosti (Plumb, Zamfir, 2008).

Tato strategie je spojena se změnami a jejich projevení je spojeno s delší dobou. Strategickými důvody zavedení informačních technologií jsou např.:

- *lepší růst a úspěch* – rozvíjení společnosti,

- *snížení nákladů na marketing* – díky růstu a úspěchu má společnost dobré jméno a tak nemusí vynakládat náklady na marketing,
- *nové technologie vedení* – neustálé inovace a rozvíjení společnosti,
- *zvýšení podílu na trhu* – jelikož se firmě daří, nebrání jí nic v cestě zvyšovat svůj podíl na trhu,
- *vedoucí postavení na trhu* – zvyšováním podílu na trhu může dosáhnout vedoucího postavení na trhu, být mezi „špičkami“ těch nejlepších,
- *lepší vztahy se zákazníky* – není lepší jméno než spokojení zákazníci,
- *lepší zákaznickova či dodavatelova spokojenost*,
- *zlepšení konkurenční výhody*,
- *lepší organizačních a procesní flexibilita*.

### **3.3 ICT/IT strategie**

Tato strategie je chápána jako množina strategických cílů, plánů a politik, zpracovávající pro určitou strategickou obchodní jednotku strategické cíle v její obchodní strategii do specifické oblasti IS/IT a vymezuje zároveň cesty jejich realizace (Keřkovský, Drdla, 2003).

#### **3.3.1 Postavení IS/IT strategie v rámci strategií firmy**

IS/IT strategie patří mezi funkční strategie. Měla by vytyčovat korespondující strategické cíle a způsoby jejich dosažení v oblasti IS/IT. To znamená, že by měly být prioritní ty aplikace, které nejvíce přispívají k naplnění strategických cílů, posilující konkurenční pozici firmy, postavení vůči konkurentům, dodavatelům a zákazníkům (Keřkovský, Drdla, 2003).

Je nutné brát v potaz upozornění, že jedna IS/IT strategie v žádném případě nekoresponduje pouze s jedním informačním systémem. Rozdíl mezi IS/IT strategií a informačním systémem je následující. IS/IT strategie je v první řadě nástrojem

strategického řízení a informační systém je nástrojem realizace cílů IS/IT strategií (Keřkovský, Drdla, 2003).

Důležité je poznamenat, že IS/IT strategie zaujímá mezi funkčními strategiemi speciální postavení. Musí totiž podporovat jak nadřazenou obchodní strategii, tak i ostatní funkční strategie. Její podstatnou vlastností je, že by měla být provázána s oblastí IS/IT tak, aby podporovala naplnění dílčích strategických cílů související s funkční strategií. (Keřkovský, Drdla, 2003).

### **3.3.2 IS/IT strategie a životní cyklus výrobků a služeb**

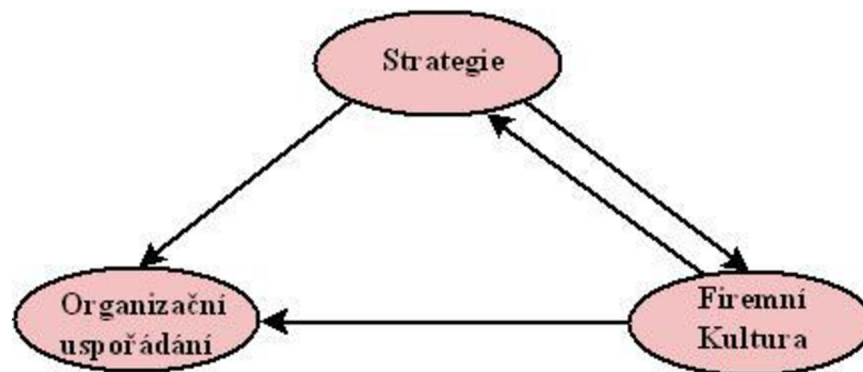
Strategie i cíle je nutné sledovat a v průběhu přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí a stupně plnění cílů. Na ty má vliv již zmíněné podnikatelské prostředí a změny poptávky (Keřkovský, Drdla, 2003).

### **3.3.3 Firemní kultura a směřující k naplňování strategických cílů v oblasti IS/IT**

Firemní kultura je jednotný jev, identita firmy odrážející firemní hodnoty, názory a filozofie, prostředí, na němž firma působí, technologie, výrobní postupy, neformální komunikaci a komunikační kanály, postoje vlastníků, managementu a řadových pracovníků atd. (Keřkovský, Drdla, 2003).

Podle teorie Keřkovského a Drdly (2003) měl by mezi firemní kulturou, organizací a přijatou strategií existovat tento vztah.





Obrázek 7 - Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury

Zdroj: Převzeto ze: Keřkovský, Drdla, 2003, s. 116

### 3.4 Druhy speciálních informačních systémů

Informační systémy, někdy také nazývány databázemi, jsou nástrojem pro shromažďování a uspořádání informací. Obsahují různé údaje, jako jsou například informace o osobách, produktech či o objednávkách (Office Microsoft, 2012).

Základní rozdělení podle Beneki z článku „Use of ICT in SMEs Management within the Sector of Services“ se informační systémy dělí na:

- Logistické,
- Informační,
- Výkonné,
- Podpůrné.

### 3.5 Virtuální organizační struktury

V této kapitole bych chtěla zmínit tento druh struktur. Je moderní, pružnou strukturou, založenou na využívání informačních technologií.

Virtuální organizační strukturu definoval Malý a Dědina jako dočasnou síť. Její podstatou je, že využívá informační technologii. Vznikla za účelem rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti (Dědina, Malý, 2005).

Tato struktura je specifická také tím, že je prostorově rozptýlená po celém světě, to znamená, že navzdory vzdálenosti mezi subjekty je spolupráce velmi těsná. Je založena na kvalitním fungování informačních technologií a především vzájemné důvěře. Jejím posláním je flexibilní výměna informací na dálku. Přispívá ke snížení transakčních nákladů (Dědina, Malý, 2005).

Toto seskupení subjektů je dočasné, ale účelové a vázané jen k určité situaci. Výběr partnerů je velmi důležitý a klade se na něj důraz. Je založena na rovnocenném partnerství, a tudíž je velmi důležité, aby partneři přispěli vlastní aktivitou pro splnění stanovených cílů celého projektu (Semorádová, 2007).

Subjektům nezanikají jejich vlastní struktury a nejsou vlastnický propojeny, přispívají k získání nových zkušeností. Neexistuje žádné manažerské centrum a, jak již bylo řečeno, je založena na vysoké důvěře (Semorádová, 2007).

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

Tato kapitola bude věnována praktické části, jejíž podstatou je dotazníkové šetření ve středních a velkých společnostech v potravinářském průmyslu v České republice. Dotazník je zaměřen na organizační struktury používané v podnicích v návaznosti na informační technologie.

Předmětem této bakalářské práce je shrnutí a na základě dotazníkového šetření navrhnutí optimální organizační struktury pro střední a velké společnosti podnikající v potravinářském průmyslu.

### **4.1 Důvod zaměření na potravinářský průmysl**

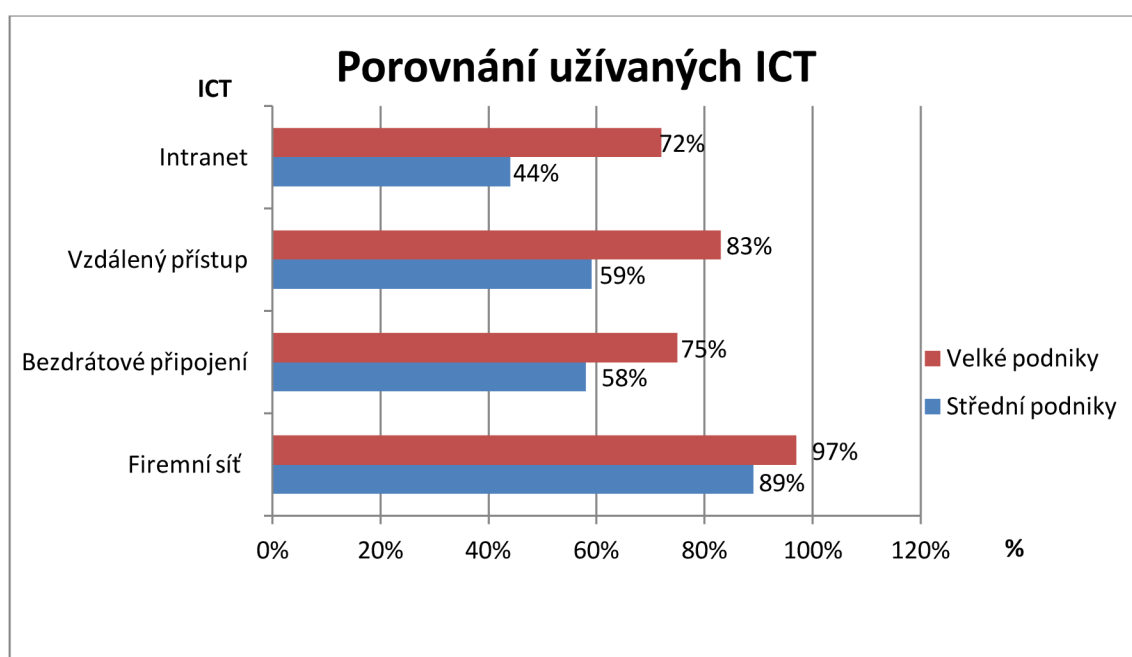
Proč jsem si zvolila právě potravinářský průmysl a právě střední a velké společnosti? Důvod je prostý. Již od svých 15 let, kdy jsem nastoupila na střední školu a o prázdninách jsem pracovala brigádně, jak v cateringových společnostech, tak i v nejmenované velké společnosti ve Zlínském kraji podnikající v potravinářském průmyslu, ve mně vzbudilo zájem toto odvětví. Samotné řízení a fungování společnosti mě velmi zajímal, a proto již po nástupu na Vysoké Učení Technické v Brně jsem věděla, že má bakalářská práce se bude orientovat právě na potravinářský průmysl.

### **4.2 Střední a velké podniky využívající informační technologii**

Hlavní zjištění statického úřadu ohledně využívání informačních technologií v podnicích je následující. Výsledky z ledna 2010 zjistily, že firemní počítačovou síť používá skoro dvě třetiny českých podniků a rozšiřování užívání informačních technologií pokračovalo, např. na konci roku 2001 užívala informační technologie polovina podniků. Podle rozdělení velikosti podniků používalo na začátku roku 2010 již necelých 59 % z malých podniků, ze středních 90 % a z velkých 97 % (Český statistický úřad, 2010).

Další zajímavostí je intranet, interní webové stránky užívalo v roce 2003 jen 6 % podniků a v roce 2010 jím disponovalo už 41 % velkých podniků (Český statistický úřad, 2010).

Následující graf získaný z Českého statistického úřadu z ledna 2010 nám poskytuje informace ohledně využívání firemních sítí, bezdrátového připojení, intranetu a vzdáleného přístupu ve středních a velkých podnicích. První dojem při zhlédnutí tohoto grafu je zásadní. Velké podniky zcela jasně více využívají informačních technologií. Důvod, podle mého názoru, je zřejmý. Díky většímu množství informací, které v podnicích jsou, vyžaduje jejich využívání. (Český statistický úřad, 2010).

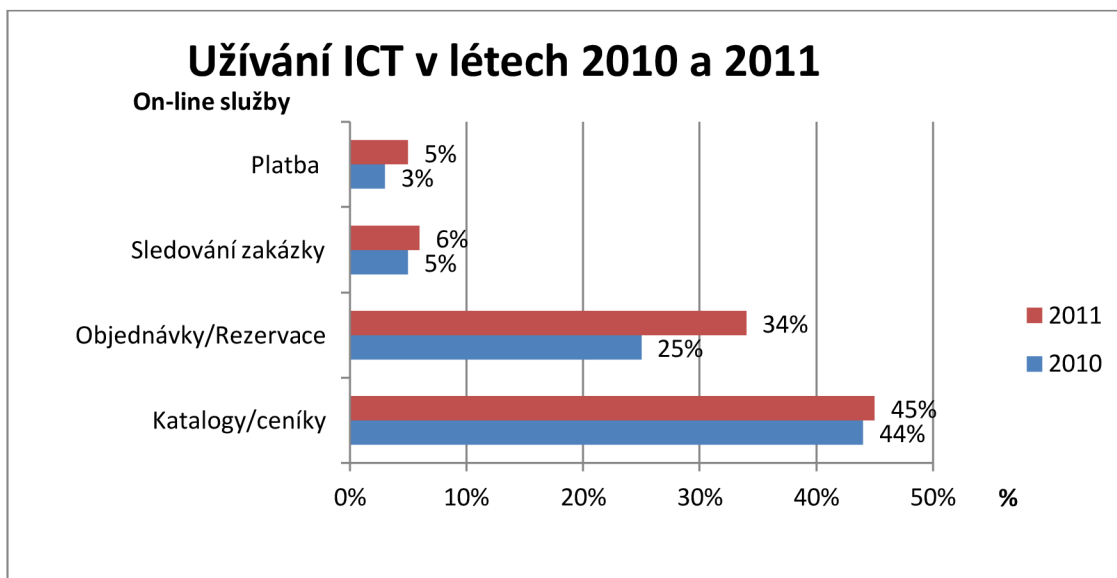


**Graf 1 - Využívání informačních technologií ve středních a velkých společnostech**

Zdroj: Převzato ze: Český statistický úřad, 2010

Statistický úřad se informačními technologiemi neustále zabývá a bylo tomu i v roce 2011. Z výsledků, které docílily, je zřejmé, že v dnešní době jsou webové stránky pro střední a velké společnosti samozřejmostí. Vytvořené byly z 62 % externí firmou. Je také zajímavostí, že 40 % ze stránek byly i v cizojazyčné verzi, z nichž 76 % tvoří velké společnosti a 60 % střední (Český statistický úřad, 2012).

Co se týče porovnání roku 2010 a 2011, již z následujícího grafu jde poznat, že informační technologie se stále více stávají součástí „našeho života“.

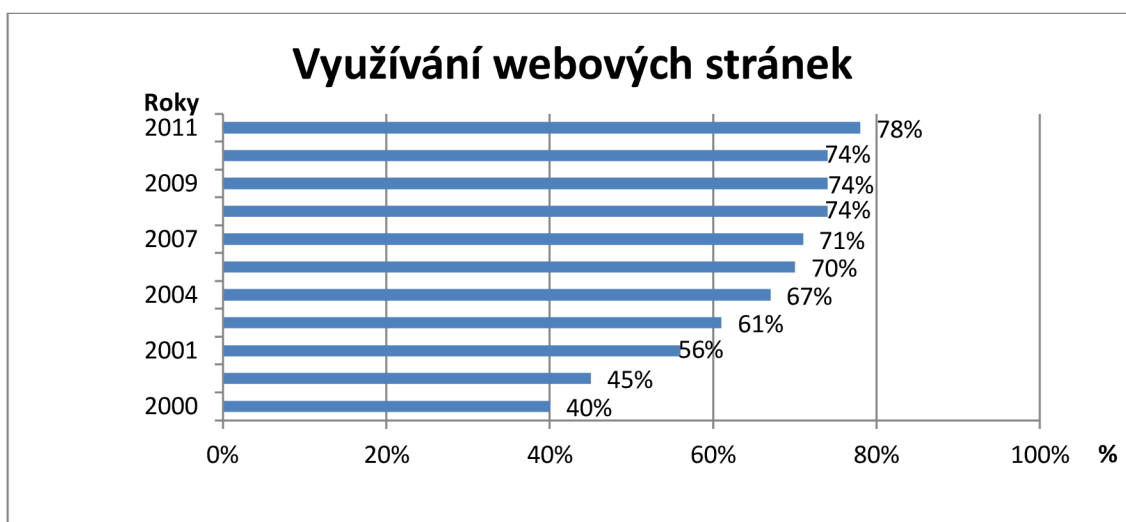


**Graf 2 - Využívání informačních technologií zákazníků v létech 2010 a 2011**

Zdroj: Převzato ze: Český statistický úřad, 2012

Ze zjištění statistického úřadu je jasné, že informační technologie se stále častěji stávají součástí nejen našeho života, ale i podnikání velké části společností v České republice. Vychází totiž z uvědomění, že člověk si chce práci usnadňovat a informační technologie jsou jeden z nejlepších pomocníků v podnikání a celkové existenci společností.

Poslední graf ze statistického úřadu názorně ukazuje, že je tomu tak v posledních letech a v následujících letech povede až k nenahraditelnosti využívání informačních technologií. Zde je graf, jenž znázorňuje využívání webových stránek od roku 2000.



**Graf 3 - Vývoj využívání webových stránek od roku 2000**

Zdroj: Převzato ze: Český statistický úřad, 2012

Údaje získané ze statistického úřadu jsou vztaženy na všechny střední a velké společnosti v České republice. Pro potravinářský průmysl údaje nebyly zveřejněny.

### **4.3 Průběh dotazníkového šetření**

Prvním krokem tohoto šetření byl výčet středních a velkých společností podnikajících v České republice. Nápomocným mi byl databázový systém vyhledávání, dostupný studentům Vysokého učení technického v Brně, nazývaný „Amadeus“. Výsledkem hledání fungujících společností v středních a velkých společnostech v potravinářském průmyslu v roce 2012 byl 230.

Následující postup byl takový. Kontaktovat společnosti s žádostí o spolupráci a podílení se na vyplnění dotazníku. Vysoký zájem o jeho vyplnění nebyl. Mnoho firem směřují podobný typ korespondence do složky „spam“ a mnohdy se tak dotazník k nikomu ani nedostal. Další možností je, že i přes doručení, byl smazán, případně byl poslán k posouzení směrem k řediteli společnosti. Zde záviselo na řediteli, zda se chce podílet na dotazníkovém šetření, či ne.

Jak dále budu rozebírat, dotazníků se navrátila „špetka“ z celkového počtu rozeslaných emailů. V konkrétních číslech se jednalo o 5 zodpovězených dotazníků z 230 oslovených společností. Mnoho emailů se vrátilo s označením „nedoručitelné“, a tak začalo další kolo rozesílání emailů. Z databáze „Amadeus“ jsem zvolila jiné kontakty uvedené u názvu společnosti, případně jsem na internetu hledala kontakty na osoby, které by mi mohly dotazník vyplnit. Díky nízkému zájmu o účast ve vyplnění dotazníku jsem zvolila následující kroky.

Přistoupila jsem k možnosti kontaktování společností a to telefonicky. Jednalo se o krajní možnost, ale jak bylo následně zjištěno, také nevyhnutelnou.

Nejprve byly osloveny společnosti, kde jsem nenašla emailový kontakt anebo emaily byly vráceny jako „nedoručitelné“. Nápomocen mi byl internet. Dále jsem oslovila firmy, které nezodpověděly dotazník a nejevily žádné známky spolupráce prostřednictvím korespondování.

Z odeslaných emailů reagovalo sedm společností. Pět společností dotazník zodpovědělo, jedna společnost odepsala, že se stěhují a že nemají čas na vyplnění dotazníku. Poslední zmíněná společnost odepsala, že dotazník nezodpoví, jelikož se podobných dotazníkových šetření neúčastní a že si nepřejí dalšího kontaktování z mé strany.

Jak bylo dále naznačeno, z důvodu nezájmu o účast vyplnění a časového „presu“ byla jsem donucena společností kontaktovat telefonicky.

Tato forma byla efektivnější, avšak mnohdy nejen náročnější co se týče času, investovaných peněžních prostředků, ale především účastníkových nezajmů a lhostejnosti vůči dotazníkům. Prostřednictvím telefonu jsem se snažila dotyčným společností vysvětlit, že se jedná o anonymní dotazník, časově nenáročný, pro mě velmi důležitý pro vypracování praktické části bakalářské práce, a že budu velmi vděčná za účast v dotazníkovém šetření a především že v budoucnu již nebudu vyžadovat jejich spolupráci.

Účastníci přestože se jednalo o 3-4 minuty jejich času byly mnohdy ne příliš přívětiví. Reagovali na slova „anonymní“ a „časově nenáročný“. Za 4 dny poměrně intenzivního vyhledávání kontaktů na internetu následovalo jejich oslovení a požádání o spolupráci prostřednictvím telefonu, absolvovaných zhruba 120 telefonátů, 8 hodin čistého času telefonování jsem dospěla k 37 zodpovězených dotazníků. Procentuálně telefonická úspěšnost byla 44,4 %, celková úspěšnost získaných dotazníků z celkového počtu oslovených 230 společností je 16 %. Snaha o získání více dotazníků by byla, ale co se týče finanční stránky, nejedná se o levnou záležitost.

Některé telefonáty byly krátké z důvodu nezajmů vyplnění, jiné mně díky mému naléhání a důležitosti dotazník v rychlosti zodpověděli, ale setkala jsem se s dvěma manažery, kteří byli velmi vstřícní a poskytli mně výklad o fungování jejich společnosti. Nebudu zamlčovat, že v takovém velkém množství oslovení společností mně tyto dvě společnosti poskytly tzv. „světlo na konci nekonečného tunelu“. V následující kapitole je popsán souhrn informací, které mi tyto dvě firmy poskytly.

#### 4.4 Podrobné popsání stavu ve firmě

Jedním z manažerů, které jsem v předchozím odstavci zmínila, byl zaměstnanec jedné nejmenované velké společnosti. Zde jsem měla štěstí v neštěstí v tom smyslu, že byl v pracovní neschopnosti. Zdůraznil, že v běžném pracovním dni, by na mě neměl moc času, ale z důvodu nemoci má čas mi o jejich firmě povykládat více. Samozřejmě tuto možnost jsem vřele uvítala.

Společnost měla liniovou-štábní organizační strukturu a odpověděl kladně na otázku, zda firma prošla v posledních 7 letech organizačními změnami v návaznosti na informační technologie. Dále konstatoval, že společnost „jde s dobou“ a využívá nejnovější technologie, aby tak usnadnili fungování společnosti. Připustil, že je zde „něco za něco“. Technologie napomáhají k usnadnění řízení společnosti, komunikace uvnitř ní. Negativní dopad ale padá na to, že pracovníci se navzájem odcizují. Téměř veškerá komunikace se omezuje na korespondenci, dochází k pomalému „vytěsnění“ přímé komunikace. Na otázku, k jaké došlo změně v důsledku zavedení ICT, odpověděl, že se společnosti daří, dochází k diverzifikaci, tedy k postupnému vzniku nových částí a tím i nových pracovních funkcí.

Nejpodstatnější operativní důvody zvolil lepší komunikaci, protože dochází k rychlejšímu předávání informací a v neposlední řadě k lepší odezvě na dotazy ať již vůči zaměstnancům a celému fungování firmy, ale i k zákazníkům.

Taktické důvody vybral zlepšení kvalit služeb společnosti, lepší integraci s ostatními podnikovými funkcemi a zlepšení účinnosti a efektivity. Co se týče integrace s ostatními podnikovými funkcemi, vyzdvihl ji na nejvyšší úrovni, protože jelikož se firma rozrůstá, je komunikace prostřednictvím informačních technologií velmi důležitá pro samotné fungování jednotlivých částí společnosti.

Strategické důvody uvedl lepší růst a úspěch společnosti, s tím související nové technologie vedení napomáhající k lepší organizační a procesní flexibilitě.

Druhý z manažerů, jež si na mě udělal ve svém nabitém pracovním dni čas, byl také velmi vstřícný. Poskytl mi informace trochu stručnější, než předchozí manažer, ale opět mi pomohl udělat si představu o společnosti.



Organizační struktura společnosti byla opět liniově-štabní a na otázku, zda došlo v posledních sedmi letech ke změnám organizačních struktur vlivem zavedení informačních technologií, odpověděl také kladně. Nejpoužívanější informační technologie uvedl speciální informační systém informační, dále webové služby a telekomunikační technologie, jako jsou například internet, email a to nejen v rámci společnosti, ale i s jejím okolím.

K jakým změnám došlo v prvních dvou letech od zavedení informačních technologií, uvedl usnadnění komunikace, odbourání „ostychu“ oslovit nadřízeného a lepší osobnímu poznání kolegů.

Zde byl vidět zásadní rozdíl na pohled zavedení informačních technologií mezi těmito dvěma manažery. Jednalo se o vedoucí pracovníky a kladla jsem si otázku, jak je možné, přestože se jedná o velké společnosti podnikající ve stejném průmyslu, vidět zavedení informačních technologií natolik protikladně. Jediné jako možné vysvětlení mi přišla v úvahu způsob prosazování firemní kultury, jež společnost může usměrňovat a tím i upevňovat vztahy mezi pracovníky.

Na otázku k jaké změně došlo v důsledku jejich zavedení, odpověděl, že dochází k zeštíhlení, protože si to díky zavedení informačních technologií mohou dovolit. Hlavní důvodem investování do informačních technologií byla úspora jinde, teda na pracovních silách.

V operativních důvodech zavedení informační technologií se s manažerem z druhé společnosti shodli, stejně tak jako v taktických.

Strategické důvody byly mírně odlišné. Nové technologie vedení jim pomohly ke zvýšení podílu na trhu, tím i k lepší zákaznickově či dodavatelově spokojenosti.

#### **4.5 Shrnutí průběhu dotazníkového šetření**

Pokud bych měla zhodnotit průběh celého šetření, jednalo se o složitý a náročný proces. Před zahájením dotazníkového šetření jsem neočekávala tak velký nezájem o spolupráci. Navzdory tomu, že se nejednalo o žádný reklamní průzkum, nabízení

produktů či jiných v dnešní době podobný kontakt, jež nejen firmy ale i samotní zákazníci dennodenně absolvují, setkala jsem se spíše s negativními odezvami.

#### **4.6 Výsledky získané v dotazníkovém šetření**

Dotazník se skládal z osmi otázek položených středním a velkým společností podnikající v potravinářském průmyslu. Byl zaměřen na organizační struktury a informační technologie používané v těchto společnostech.

Jak již bylo zmíněno, počet vrácených z původních 230 obeslaných a obvolaných firem je 37, což procentuálně znamená 16 % úspěšnosti ve vyplňování.

Jak je naznačeno v zadání mé bakalářské práce, první otázka zněla takto: „Jakou organizační strukturu společnost používá?“

Na výběr byly tyto organizační struktury – *liniová, liniově štábní, funkcionální, divizní, produktová, ostatní účelové struktury (jako je např. teritoriální), maticová, projektová*, popř. společnosti měli na výběr dát *jinou strukturu*, pokud by vlastnily jinou zde nespécifikovanou.

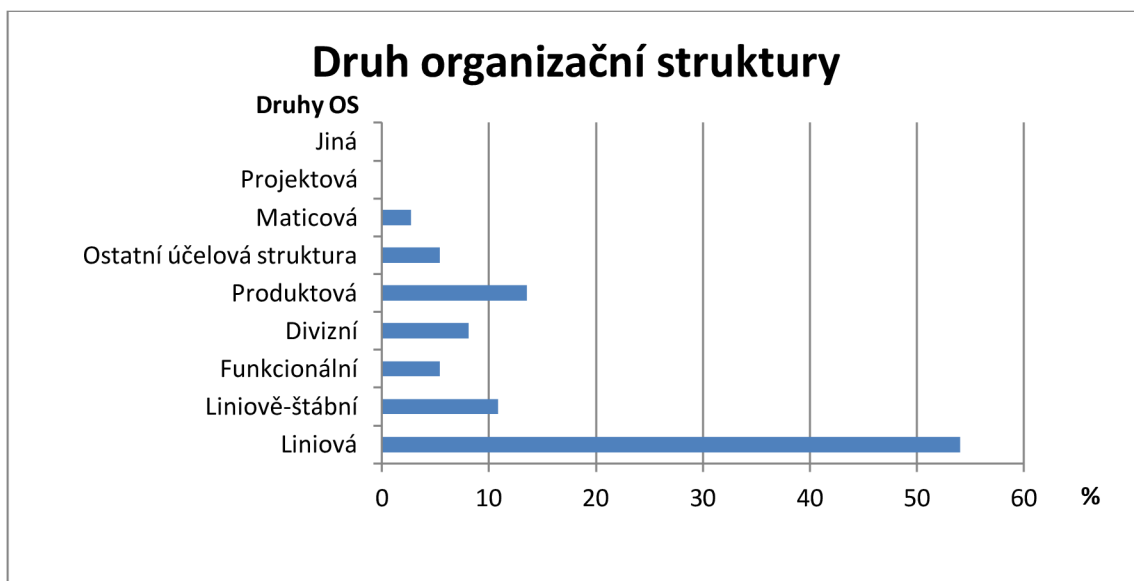
Protože ne vždy společnosti věděly, jakou organizační strukturu používají, v dotazníku pro ujasnění pojmů, byla definována stručná charakteristika daných organizačních struktur.

Při obvolávání ve většině případů tato charakteristika napomohla porozumět otázce a tím i zodpovězení. V případě neuvedení charakteristik, mohlo by to vést k nepochopení, tedy k nevyplnění, případně ke zkresleným výsledkům dotazníkového šetření. Tomu jsem se snažila předejít a docílit co nejpresnějších výsledkům.

Tomu, čemu jsem se snažila vyvarovat, se bohužel stalo hned stalo v první otázce. Bylo to nespíše z důvodu špatného pochopení organizačních struktur. Podle výsledků převážná většina společností používá *liniovou organizační strukturu*. Je charakteristická pro malé společnosti. Jelikož se dotazníkového šetření zúčastnily střední a velké společnosti, z toho důvodu, podle mého názoru, došlo ke zkreslení. Procentuální vyjádření této organizační struktury je 54 % z vyplněných 37 dotazníků.

Ostatní organizační struktury, tj. 46 % je rozděleno mezi další typy struktur. Druhou nejpoužívanější organizační strukturou je *produktová*, která zaujímá 14 %, dále *liniově štábní organizační struktura* 11 %, *divizní organizační struktura* 8 %, *funkcionální* a *ostatní účelové struktury* zaujaly po 5 % a 3 % *maticová organizační struktura*.

Projektovou organizační strukturu nezvolila žádná společnost, stejně tak, že se nevyjádřila k jiným druhům organizačních struktur.



Graf 4 - Druh organizační struktury

Zdroj: Vlastní

Další otázka obsažená v dotazníku byla: „Myslíte si, že došlo v posledních 7 letech ke změně organizačních struktur díky ICT?“

ICT, neboli informační technologie, tak jak jde čas, se stává stále důležitější a čím dál více uplatňovanější at' ve výrobních či nevýrobních společnostech.

Brala jsem v potaz také problematiku času, kdy je důležité, abychom zvolili vhodný časový interval pro posuzování změn v návaznosti na změny organizačních struktur. Z toho důvodu jsem zvolila 7 let.

Vedení společnosti je na samém vrcholu společností. Je zodpovědná za to, aby společnosti prosperovaly, aby jejich fungování bylo pokud možno bezproblémové a především efektivní. K tomu všemu napomáhají informační technologie. Slouží

k usnadňování práce lidem, ke zjišťování, jak se společností vede. Jak již bylo zmíněno v teoretické části mé bakalářské práce, informační technologie nám pomáhají k předávání informací, lepší správě, k tomu patří i snižování přepracování a nákladů při každodenních činnostech společností.

V dnešní době je, dá se říci, nemyslitelné, aby ve větších společnostech nebyly používány informační technologie. Tak velké množství dat se velmi špatně zpracovává, získávají informace. K tomu všemu společnosti užívají informační technologie.

Na tuto otázku ze 37 zodpovězených dotazníků odpověděly, že 38 % nemělo vliv informační technologie na změnu organizačních struktur, ale převážná většina, což je 62 % uvedly, že díky informačním technologiím došlo nejen ke změnám v organizování prací, ale i k samotné změně organizační struktury.



Graf 5 - Změny organizačních struktur

Zdroj: Vlastní

Třetí položená otázka navazovala na předchozí, tj. „Pokud firma prošla organizačními změnami vlivem informačních technologií, jaké informační technologie v tuto chvíli používá?“

Máme různé druhy informačních technologií. V dnešní době se na ně klade čím dál větší důraz a to vede k tomu, že se vyvíjejí další a novější druhy informačních

technologií. Jak již bylo z dotazníkového šetření zjištěno a rozebráno, většina společností si je vědoma důležitosti jejich používání a tím usnadňování práce. Z tohoto důvodu jsem vybrala do dotazníkového šetření zestručněný souhrn nejdůležitějších a nejnámějších informačních technologií. Jsou jimi *telekomunikační technologie, webové služby, informační systém zakoupený, speciální podpůrný, nebo speciální výkonný, speciální informační, nebo speciální logistický, balíkový zakoupebný software, speciálně vyvinutý software pro společnosti, videokonference a specifická výpočetní technika.*

Z důvodu přehlednosti jsem do dotazníkového šetření dala podmínku vybrání tří nejdůležitějších, nejpoužívanějších technologií v dané společnosti.

Není zcela podivuhodné, že se ve společnosti zcela běžně používají *telekomunikační* a *webové služby*. Dále záleží např. na způsobu vedení, oblasti, ve které podnikají. Zvolí si informační technologii, jež budou používat a která přispěje k efektivnímu fungování společnosti. Během rozhodování by se měl brát v potaz nejen užitek, efekt, jaký společnosti přinese, ale také by se měl porovnat s finančními prostředky, které jsou potřebné do nich investovat. Mnohdy se nejedná o levnou záležitost a společnosti musí položit na „misky vah“ tento užitek a vynaložené prostředky a porovnat je.

Během telefonického vyplňování dotazníků, byl kladen důraz na zařtání převážně těch informačních technologií, které společnosti přinesly ty největší přínosy.

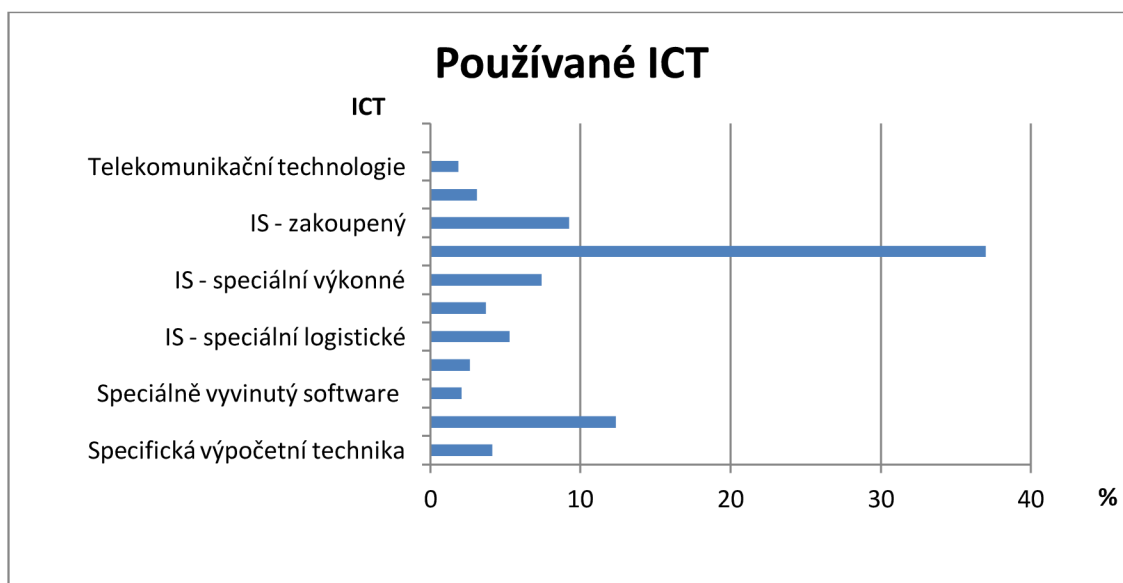
Co se týče konkrétních procentuálních vyjádření používaných technologií, největší podíl, tj. 37 %, získaly *speciální informační systémy podpůrné*. Slouží k řízení a plánování, ať již na úrovni strategické, taktické, tak i operativní. Usnadňuje samotné fungování společnosti.

Dalších 12 % uvedlo, že se stále více a více používají *videokonference*, a to převážně díky tomu, že se nejedná jen o české společnosti, ale i společnosti, které mají pobočky v zahraničí. Napomáhá k plánování a řízení na dálku prostřednictvím těchto videokonferencí.

Společnosti nekupují jen *informační systémy zakoupené*, tj. 9 %, ale i *speciální výkonné* 7 %, *speciální logistické informační systémy* 5 %, *specifická výpočetní technika*

a speciální informační systémy po 4 %, balíkový zakoupený software a webové služby po 3 % a speciálně vyvinutý software spolu s telekomunikačními systémy zaujaly po 2 %.

Jak již bylo zmíněno, během telefonického vyplňování dotazníků, jsem kladla důraz na to, aby byly zahrnuty ty informační technologie, které společnosti přinesly ten největší užitek a napomohly v řízení tou největší měrou. Možná právě proto webové služby zaujaly 3 % a telekomunikační systémy jen 2 %.



**Graf 6 - Druhy informačních technologií**

Zdroj: Vlastní

Čtvrtá otázka byla směřována na změny, které vyvolalo zavedení informačních technologií. Byla položena takto: „Dokázaly tyto informační technologie během prvních dvou let od zavedení změnit dosavadní organizační strukturu, popř. fungování organizace?“

Zde jsem také brala v potaz časový interval, a to dva roky.

Změny díky informačním technologiím ve většině případech, tj. 65 %, je brán pouze jako *nástroj usnadňující komunikaci* nejen uvnitř podniku. Je brán v potaz také vnější vztah, jako je např. komunikace se zákazníky, odběrateli, obchody, dodavateli.

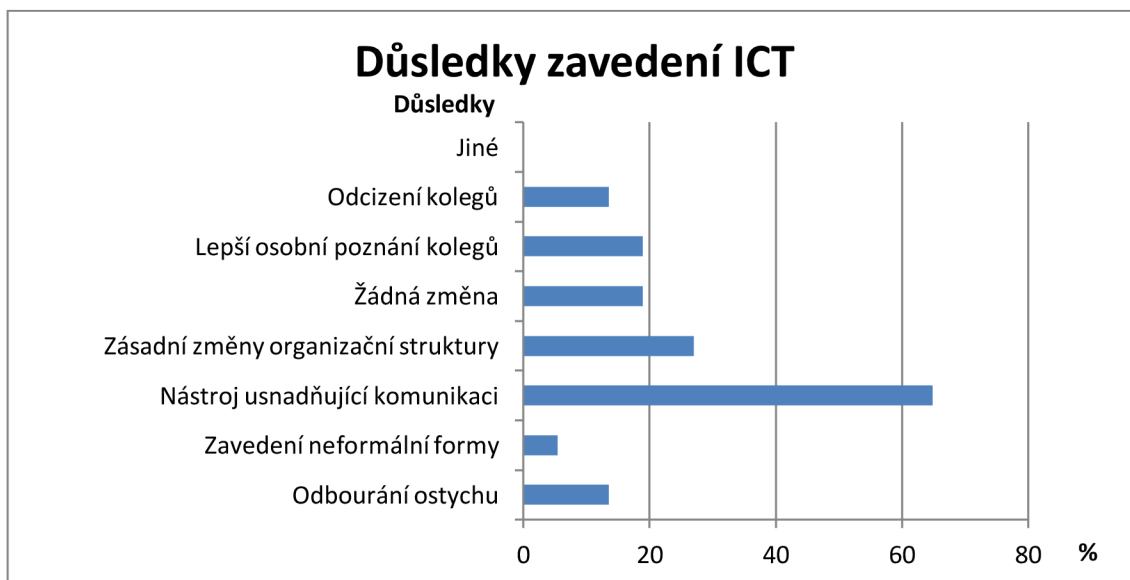
Co se týče *zásadních změn* vyvolaných vlivem zavedení informačních technologií, tak 27 % jsou tohoto názoru.

Naopak 19 % si myslí, že vlivem zavedení těchto technologií *nedošlo k žádné zásadní změně*.

19 % dotazovaných si také myslí, že informačních technologií *vedly k lepšímu poznání kolegů*. Opačného názoru je 14 % společností, kdy jsou toho názoru, že došlo k *odcizení kolegů*.

Na začátku praktické části mé bakalářské práce jsem rozebrala nejen průběh dotazníkového šetření, ale i komunikaci se dvěma manažery společnosti a jeden z těchto manažerů byl téhož náhoru. Uvedl, že vlivem „uspěchané doby“ a potřebou rychlého předávání informací, má vše za následek odcizení. Mnohdy lidé neví, s kým pomocí emailu, či telefonu komunikují, jak dotyčný vypadá.

Dalších 14 % se domnívá, že zavedení těchto informačních technologií má za následek *odbourání „ostychu“ oslovit svého nadřízeného*. Pouze 5 % je názoru *příspění k zavedení neformální formy*.



Graf 7 - Důsledky zavedení informačních technologií

Zdroj: Vlastní

Následující otázka navazuje na změny, a konkrétně na to, jaké nastaly. Otázka: „V důsledku zavedení ICT došlo k jaké změně?“ zkonkrétňuje možnosti, kterými jsou *zeštíhlení organizačních struktur, zmenšování, vyčlenění, diverzifikaci a reorganizaci*.

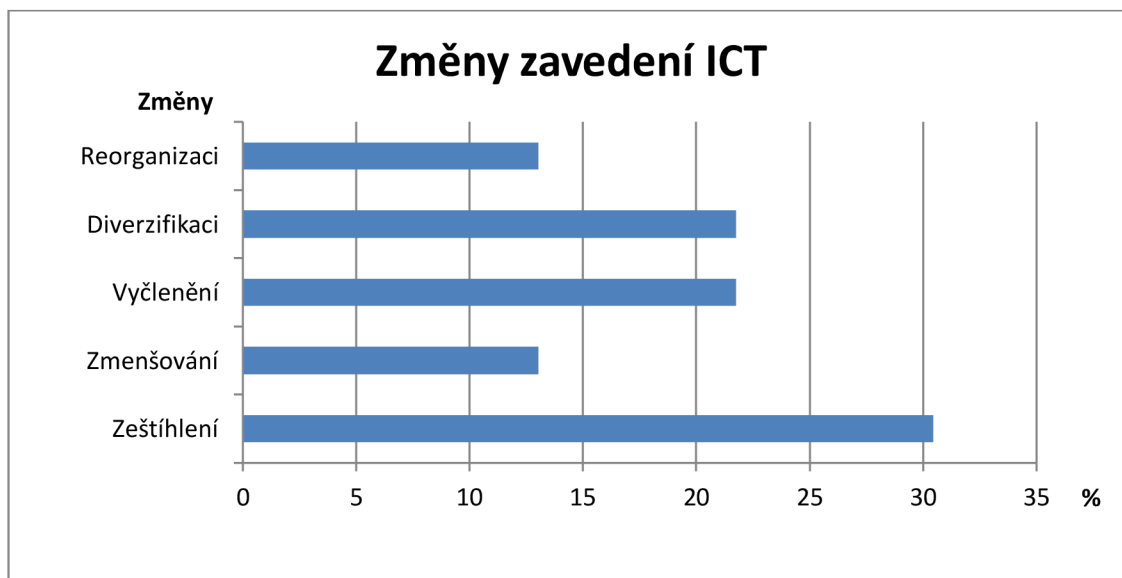
Na druhou otázku ohledně vlivu zavedení informačních technologií na změny organizačních struktur odpovědělo 23 dotazovaných kladně. Z tohoto počtu se odvíjí následující procentuální vyjádření.

Na tuto otázku reagovaly společnosti různě. Nejčastější jev bylo *zeštíhlování*. Připadlo mu 30 % z celkového počtu odpovědí. V dnešní době to není nezvyklé. Společnosti se snaží ušetřit, a tak dochází k zániku některých částí organizační jednotky.

*Vyčlenění a diverzifikaci* se přiklonilo po 22 %. *Vyčlenění*, neboli zánik, či sloučení některých částí, jak již bylo v předešlém odstavci zmíněno je důsledkem snahy šetřit a docílení zvyšování efektivnosti společností. *Diverzifikace* představuje naopak vznik nových částí organizační jednotky a tím i vznik nových pracovních funkcí. S rozvojem, rozšiřování a s velikostí podniku souvisí i vznik pracovních pozic. Jestliže se společnost snaží soustředit na určité odvětví, či určitou problematiku, z toho důvodu se snaží zavést nové části, či pracovní pozice.

*Reorganizaci a zmenšování* připadlo po 13 %. *Reorganizace* je synonymem drastické změny, může docházet jak k zániku, sloučení, ale i k vzniku nových částí. Provádí se hlavně za pomoci jasně stanovených cílů, kterých chceme docílit. *Zmenšování* je charakterizováno zmenšením počtu organizačních úrovní.





Graf 8 - Změny vlivem zavedení informačních technologií

Zdroj: Vlastní

Poslední otázky budou rozebrány a věnovány důvodům zavedení informačních technologií. Tyto důvody rozdělujeme do tří úrovní, a to *operativní*, *taktické* a *strategické*.

Tato otázka se zaměřovala na jednu z těchto úrovní. Je jí operativní úroveň. Je zde na výběr více možností a opět jsem limitovala maximálně třemi „zaštrnutími“. Znovu se klade důraz na odpovědi s největší vahou, důležitostí. Dotazovaní zodpověděli následovně.

Nejzásadnějším důvodem zavedení informačních technologií byla *lepší komunikace* ať v rámci vnitropodnikové komunikace, tak i komunikace s okolím společnosti. Případlo mu 46 %. Není divu, že zrovna komunikace vyvolala důvod jejího zavedení. Díky ní se zrychlilo předávání informací a v běžném provozu je velmi důležité, aby se k příslušným osobám dostaly potřebné informace včas a úplně.

Dalším největším podílem byl 38 %, který připadal na *správu dat, rozhodování a lepší vyměňování dat*.

Velké společnosti se nemůžou obejít bez dobré správy dat. Bez ní je ohrožen provoz společnosti a tím zde vznikají obavy z možných problémů, které mohou nastat. S velkou pravděpodobností společnosti zvolily tuto možnost z důvodu omezení výskytu

komplikací. Jsou si totiž vědomy, že vzniklé problémy by jim mohly způsobit takovou škodu, která v porovnání s vynaložením zavedení těchto informačních technologií nejsou srovnatelné, a proto volí tuto variantu.

Bez správného rozhodování jsou společnosti „v koncích“. Pokud proběhne rozhodnutí bez správných podkladů, může dojít ke špatnému rozhodnutí a vést ke komplikacím v provozu. Výsledkem tak může být zpomalení nebo dokonce zastavení provozu. S tím jsou spojeny dodatečné náklady, jež mohou společnost ohrozit. Ve větším množství může vést k zadlužení, či dokonce krachům společností.

Rozhodování i správa dat jsou úzce spjaty s vyměňováním informací.

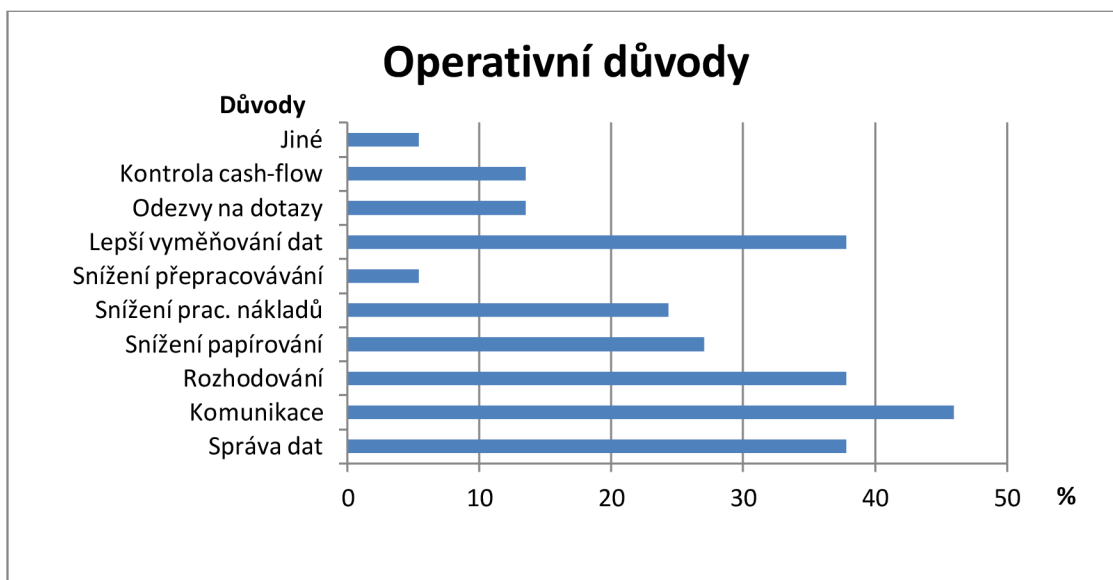
Informační technologie napomáhají k předávání informací. Evidence většinou není v papírové podobě, ale jsou zaevidovány v počítačích. To usnadňuje získávání informací a *snižuje* se tak množství *papírování*, což je velká výhoda nejen v informování, ale hlavně přispívá i k finanční úspoře. Tato položka byla ohodnocena 27 %.

O něco nižší „obodování“, tj. 24 %, připadlo na snižování *nákladů na pracovní sílu*. Díky snažší evidenci prostřednictvím informačních technologií, mohou si společnosti dovolit snižovat množství pracovních míst, jelikož jejich práci zastává technika.

Technologie nám napomáhají k tomu, abychom měli lepší přehled o fungování společnosti a jejich úspěších. Není tedy divu, že nám přispívá také k *odezvam na dotazy* a ke *kontrole cash-flow*. Obě tyto varianty získaly v dotazníkovém šetření po 14 %. Společnosti si jsou vědomy, že není dobré zanedbávat *cash-flow*, protože na něm závisí financování a odráží se na něm celkové finanční řízení společností. Je pravda, že se zde nejedná o velkou míru váhy ze strany společností, ale je podstatné, že na ni kladou alespoň nějakou váhu, protože mnoho společností na tomto „ztrozkotají“. Tak dlouho podnikají, neví, kde je problém, nemají finanční zdroje na krytí svých závazků, přestože vykazují zisk. Z tohoto důvodu je potřebné, aby podnik sledoval svou likviditu.

Nejmenší podíl 5% byl zaznamenán u *snížení přepracování*, tím i úspoře času, který by na něj musely vyčlenit.

Díky tomu, že společnosti měly vyčleněny maximálně tři možné odpovědi, mohly ale také zodpovědět jednu, dvě, ale i tři možnosti, je komplikované v tomto dotazníkovém šetření odhadnout, které firmy, jak odpovídaly. Zde je riziko anonymních dotazníků.



Graf 9 - Operativní důvody

Zdroj: Vlastní

Taktické důvody jsou zaměřeny na delší plánovací období, než jsou operativní důvody.

Statistický úřad se zabýval dopady informačních technologií na životní prostředí a hodnotil je kladně. Důkazem je např. že v roce 2011, kdy se statistický úřad zaměřil na tuto problematiku, 37 % velkých společností používalo aplikace ke snížení spotřeby energie ve firemních procesech (Statistický úřad, 2011).

Nejpodstatnějším důvodem pro zavedení informačních technologií byl pro společnosti *zlepšení účinnosti a efektivity*. Dotazovaní se tomuto důvodu přikláněli velmi často, připadlo mu 51 % z celkových zodpověděných.

Na „žebříčku důležitosti“ byly dalšími možnostmi *lepší integrace s ostatními podnikovými funkcemi* spolu se *zlepšením kvality služeb*. K oběma možnostem se přiklonilo 46 %.

Jak již bylo řečeno v operativních důvodech, komunikace uvnitř podniku je velmi důležitá. Pokud se na ni nelze spolehnout, je ohroženo celé fungování společnosti.

V dnešní době máme velké množství výrobků i služeb na trhu a je pouze na zákazníkovi, které si vybere. Tento výběr je mnohdy ovlivněn jejími doprovodnými službami, které mohou zapříčinit vybrání si právě „toho“ výrobku, který společnost produkuje. Těmito doprovodnými službami mohou být např. doprava zboží, zabalení, či reklamace, lhůty spotřeby produktů atd.

*Týmové práci* se přiklonilo 27 % dotazovaných.

*Zlepšení plánování času* je dalším taktickým důvodem zavedení informačních technologií. Je nezbytné, aby docházelo k efektivnímu plánování času a nedocházelo k nadbytečným prostojům, či skluzům v plnění plánech. Jeho důležitost je vyjádřena 22 %.

*Snížení času na přípravu plánů nákladů* připadlo 19 %. Jak se mnohdy říká: „Čas jsou peníze.“ Možná proto se společnosti přiklonily k této možnosti.

Dalšími taktickými důvody, kde hraje velkou roli čas a které dotazovaní shledali za podstatné, jsou *snížení času na sestavení nabídky* a *zlepšení odezvy na dotazy* a to po 14 %.

Zákazníci mnohdy obesílají společnosti a požadují cenové nabídky, jež mohou poskytnout a pokud tento čas na sestavení nabídky je dlouhý, může zákazníky ovlivnit nebo dokonce odradit ve svém rozhodnutí. Z toho také vyplývá, že je důležité reagovat na dotazy a pokusit se je neustále zlepšovat komunikaci jak se zákazníky, tak dodavateli. Přispívá tak k vytváření dobrého jména společnosti.

Posledním a nejnižší procentuálním vyjádřením byla ohodnocena 3 % *podpora aktivní kultury*. Je velmi důležité, aby se pracovníci ve společnosti cítili dobře. K tomu přispívá kultura podniku a vede ke zvyšování jejich výkonů.



**Graf 10 - Taktické důvody**

Zdroj: Vlastní

Strategické důvody jsou orientované na delší časové období, než jsou operativní a taktické důvody.

Téměř poloviční podíl, konkrétně 49 %, je spojen podíl s *lepší organizační a procesní flexibilitou*. V běžném procesu dochází k různým změnám. Proto, jelikož strategické důvody jsou orientovány na delší časový úsek, je důležité, aby společnost byla flexibilní a dokázala se podřídit situaci. K tomu má přispět informační technologie.

Dále 32 % dotazovaných si myslí, že strategickým důvodem zavedení informační technologie je *lepší růst a úspěch společnosti*. Je pro ně podstatné, aby se společnost vyvíjela, „sbírala“ úspěch na trzích, kde podniká a tím se dostávala do podvědomí zákazníků.

*Zlepšení konkurenční výhody a nové technologie vedení* jsou pokládány také za velmi zásadní. Proto se k nim uchýlilo 27 % společností zúčastněných dotazníkového šetření. Situace na trhu je velmi nevyzpytatelná a z toho důvodu je velmi důležité využít každou konkurenční výhodu, kterou má společnost k dispozici. Pokud ji nevyužije, v budoucnu se pro ni může stát ne výhodou, ale hrozbou a obrátit se proti ní. K tomu všemu mohou přispět nové technologie vedení, jež napomáhají ke správnému rozhodování společnosti a jejímu správnému fungování.

*Lepším vztahům se zákazníky* se přiklonilo 24 % společností, které se podílely na vyplnění dotazníku. Snaží se v určité míře řídit heslem: „Náš zákazník-náš pán.“ To, jestli se společnost bude dařit, rozhodují zakazníci. Odebírají jejich produkty a tím je dělají úspěšnými. Samozřejmě je důležité si uvědomit, že ne každé zákaznicko přání lze splnit. To znamená, že jen do určité míry lze zakazníka uspokojit podle jeho představ.

Předchozí odstavec navazuje na následující důvod. *Lepší zákaznickova či dodavatelova spokojenost* je podstatná. Tomuto důvodu se přiklonilo 22 % dotázaných. Zákazníci i dodavatelé se podílejí na tvorbě dobrého jména. Pokud plníme veškeré své závazky, je tím míněna, jak zákaznickova (např. výroba kvalitních výrobků, včasné dodávky atd.), tak dodavatelova, jsou zákazníci i dodavatelé spokojeni.

*Vedoucí postavení na trhu a zvyšování podílu na trhu* je společnostmi „ohodnoceno“ 19 %. Tím, že má společnost vedoucí postavení na trhu, má velkou konkurenční výhodu, ať již jménem kvalitních výrobků, či samotným jednáním se zákazníky či dodavateli.

Cílem každé společnosti je dosahovat svých stanovených cílů za účelem dosažení zisku. V tomto případě si mohou dovolit říci, že jedním z cílů je zvyšovat podíl na trhu a tím i zisk.

Pouze 11 % se přiklonilo ke *snižování nákladů na marketing*. Je to pochopitelné, protože pokud má společnost dobré jméno, daří se jí, nepotřebuje vysoké náklady na reklamu. Reklamu totiž tvoří jejich jméno samo.



**Graf 11 - Strategické důvody**

Zdroj: Vlastní

## 4.7 Shrnutí dotazníkového šetření

V úvodní kapitole praktické části byla objasněna podstata praktické části. Na základě dotazníkového šetření jsem zjišťovala nejen druh organizační struktury, kterou střední a velké společnosti podnikající v potravinářském průmyslu v České republice mají, ale i informační technologie používající a přinášející užitek při fungování společností. Zaobírala jsem se také důvody zavedení informačních technologií, a to na třech úrovních, jimiž jsou operativní, taktické a strategické.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 37 z 230 společností. Tyto společnosti byly ochotny zodpovědět na otázky směřované ke zmíněné problematice. Zodpovězení bylo v provedení jak emailové prostřednictvím internetového odkazu, ale i telefonické.

Jelikož se jednalo o anonymní dotazníkové šetření, v celé mé bakalářské práci nefigurují žádné konkrétní jména, názvy společností atd.

Vyplnění celého dotazníku trvalo průměrně 4-5 minut. Záleželo na zájmu dotazujících a na časových možnostech, které se jim naskytly. Jelikož vyplňovali dotazník během pracovních dní, kde mají plno povinností, vážila jsem si každé minuty, kterou mi poskytli. Jsem si vědoma toho, že do společností je zasíláno plno podobných

dotazníků. Některé se jeví jako zbytečné a o to více jsem vděčná za to, že mi s vyplněním dotazníků pomohly.

#### **4.8 Návrhnutí optimální organizační struktury**

Volba vhodné organizační struktury je velmi důležitá. Od správné volby organizační struktury se odvíjí i správné rozdělování úkolů a řízení s minimálními provozními problémy. Na základě dotazníkového šetření, to znamená, na základě zkušeností z praxe, které mi poskytly společnosti, vyplývá nejvhodnější, nejčastěji užívaná organizační struktura liniová. Jde o zvláštní skutečnost, protože se jedná o jednu z prvních organizačních struktur. V teoretické části jsme nastínili i průběh vývoje organizačních struktur a z této liniové organizační struktury se odvíjely další druhy vytvořené až postupem času. Především, jak bylo uvedeno v literatuře, liniová organizační struktura je vhodná pro malé společnosti, ne jak v našem případě pro střední a velké.

Získaný výsledek byl nepředpokládán z důvodu nevhodnosti této organizační struktury pro střední a velké společnosti. Přijatelnější se jeví pro společnosti v potravinářském průmyslu buď liniově-štabní nebo funkcionální organizační struktura.

V případě, že bychom se přiklonili k liniově-štabní organizační struktuře, z části bychom se uchýlili k variantě, kterou si zvolili společnosti samy v dotazníkovém šetření, tj. liniová, a z části ke štabní organizační struktuře. Z toho důvodu je „favoritem“ spíše tato organizační struktura, než funkcionální.

Funkcionální organizační struktura má totiž „pod svým křídlem“ velké množství vysoce specializovaných odborníků a nadřízení mohou vést velké množství podřízených. Tím se zkracují komunikační cesty. Má ale jednu velkou nevýhodu. Díky nesledování rozhodnutí vedoucích „ze shora“, může vést k udílení rozporuplných nařízení.

Právě z toho důvodu, že by mohlo dojít k rozporuplným rozhodnutím, se uchylují spíše k liniově-štabní organizační struktuře. Je vhodná na rozdíl od liniové pro velké společnosti. Štáby se vytváří až od určitého stupně řízení a tím usnadňuje rozhodování v běžném provozu.



Jelikož jsme zvolili liniově-štabní organizační strukturu, dochází k decentralizaci, to znamená, že ředitelé společností delegují své pravomoce na nižší stupně, v tomto případě od určitého stupně řízení. Vede k pružnějšímu rozhodování, jak v liniové organizační struktuře a tím i efektivnějšímu řízení.

#### **4.9 Volba vhodných informačních technologií**

Informační technologie slouží společnostem k usnadňování a urychlování činností. Ať již ředitelům, manažerům, mistrům či řádovým pracovníkům.

Je důležité před jejich zavedením zvážit, zda daná informační technologie přinese společnosti potřebný užitek v porovnání s vynaložením finančních prostředků. To je první a velmi důležitý krok, které společnosti musí zvážit. Pokud informační technologie nepřinesou užitek, nebudou nápomocny natolik, aby se vyrovnaly potřebným nákladům na jejich zavedení, provoz, údržbu, opravy, je zbytečné danou informační technologii zavádět. Z toho důvodu musí projít velmi důkladným zkoumáním, zda je opravdu nutné a potřebné danou technologii zavést, naučit se s ní pracovat a využívat ji.

K nákladům, které vznikají při jejím zavedení, musíme brát v potaz i finanční prostředky vynaložené na školení, potřebné proto, aby pracovníci s ní dokázali pracovat.

Tento krok je velmi složitý a zdlouhavý a z toho důvodu je toto rozhodnutí v rukou vedoucích pracovníků, což jsou např. ředitelé společností. Rozhodují se na základě analýzy a návrhů, které jsou společnosti navrhnuty.

V dnešní době je na trhu vysoké množství informačních technologií, známých i známějších značek. Další „dilema“ je, jakou informační technologii zvolit, jestli „jít“ do osvědčených, spolehlivých společností, které své „produkty“ nabízí, nebo zaplatit sice méně, ale riskovat jejich spolehlivost.

Jelikož se zavedením jsou spojené nemalé náklady, v případě nefunkčnosti, či nesplňování očekávání je možné, že tyto náklady se stanou zbytečně vynaloženými.

Může totiž dojít i k tomu, že daná technologie bude muset být odinstalována a změněna, jak již bylo zmíněno, ke spolehlivějším, ač dražším, ale kvalitním informačním technologiím.

Společnosti mohou vlastnit různé druhy informačních systémů. Mohou jimi být např. specifická výpočetní technika, videokonference, speciálně vyvinutý software pro společnost, balíkově zakoupení software, nebo informační systémy speciální logistické, informační, výkonné, nebo podpůrné. Mohou jimi být také informační systémy zakoupené, webové služby, telekomunikační technologie atd.

Volba informačního systému by se měla odvíjet od cílů, kterým má napomáhat. Má nápomoci k usnadnění komunikace prostřednictvím např. videokonferencí či telekomunikačních technologií, nebo má napomáhat k předávání informací, jejich shromáždění a následné využívání k určitým operacím. Jedná se např. o speciálně vyvinuté systémy, či speciální logistické, informační, výkonné nebo podpůrné informační systémy. Pokud se např. chceme zaměřit na řízení zásob jak materiálu, polotovarů, nedokončené výroby či hotových výrobků je vhodné zvolit speciální logistické informační systémy. Pokud chceme využívat systémy pro předávání informací, zvolíme informační systémy. Vše se odvíjí od toho, co od informačních systémů očekáváme a jak je chceme využívat.

V potravinářských společnostech se dají využít všechny tyto informační technologie. Jestliže se jedná o společnost, která má více poboček, jednání mnohdy probíhají „na dálku“, videokonference a telekomunikační technologie jsou více než nutností. V dnešní době se jedná o, dá se říci, nepostradatelné vybavení. Pro samotný chod ostatní informační technologie si zcela určitě najdou také své místo. Jak bylo zmíněno, je to jen o tom, kolik společnost chce a může do daných informačních technologií investovat. Nejedná se totiž o levnou „záležitost“.

Pokud vše proběhne bez problémů, zkušební provoz, školení pracovníků a následné spuštění provozu, daná informační technologie nám může přinést nemalý užitek. To, jaký užitek nám ve skutečnosti daná informační technologie přinese, zjistíme až následně. Teprve poté můžeme porovnávat skutečné vynaložené prostředky se skutečným užitekem, který společnosti přinesla.

Při provozu je velmi důležité, aby se neřídilo heslem: „Dokud to jede, není potřeba provádět údržbu.“ V případě, že by došlo ke kolizi systémů, může to vést k nevyčíslitelné škodě a s tím vzniklým problémům.

Je také důležité dané systémy monitorovat a analyzovat. Získáváme tak cenné informace, jak pro manažerské, tak operativní úrovni.

Pokud bych chtěla shrnout tuto podkapitolu, musím zdůraznit, že volba vhodné informační technologie je velmi důležitá a vše se odvíjí od volných peněžních prostředků, které společnost může uvolnit. Čím více může společnost do daných informačních technologií investovat, tím bude řízení společnosti svým způsobem jednodušší, bude potřeba méně pracovních sil a tak bude docházet k úspoře nákladů. Vždyť kvůli jednoduchosti a úspoře se tyto informační technologie zavádějí.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění nejpoužívanější organizační struktury a informačních systémů používaných ve středních a velkých společnostech v potravinářském průmyslu v České republice. Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření jsem předložila návrh na optimální organizační strukturu.

K získání názvů společností včetně kontaktů byl nápomocen program „Amadeus“. Z oslovených 230 společností podnikajících v potravinářském průmyslu jsem ve finále pracovala s 37 zodpovězenými dotazníky.

Nejužívanější organizační strukturou ve společnostech byla liniová. Avšak, jelikož se jedná o organizační strukturu základní a určenou pro malé společnosti, navrhla bych organizační strukturu liniově-štabní, nebo funkcionální organizační strukturu. Jedná se o struktury užívané ve středních a velkých společnostech a především pro jejich řízení je vhodnější než liniová. Liniově-štabní organizační struktura je vhodná pro rozdělování úkolů a řízení s co nejmenšími provozními problémy. Funkcionální struktura má velké množství specializovaných odborníků a napomáhají k řízení velkého množství podřízených. Dochází ke zkrácení komunikačních cest, ale negativem této organizační struktury je, že může docházet k rozporuplným nařízením.

Aby nedocházelo k těmto problémům, z tohoto důvodu navrhuji liniově-štabní organizační strukturu. Štáby slouží k usnadňování rozhodování v běžném provozu, které se vytváří od určitého stupně řízení. Dochází tak k decentralizaci a efektivnějšímu řízení.

Přestože jsem se snažila získat nezkreslené výsledky, opak byl pravdou. Nejspíše vlivem špatného pochopení charakteristik organizačních struktur uvedených v dotazníkovém šetření společnosti význam organizačních struktur ne zcela nepochopili a z toho důvodu došlo k získání zkreslených poznatků.

Druhy informačních systémů jsou telekomunikační technologie, webové služby, informační systém zakoupený, speciální podpůrný, nebo speciální výkonný, speciální informační, nebo speciální logistický, balíkově zakoupený software, speciálně vyvinutý software pro společnosti, videokonference a specifická výpočetní technika.

Nejvhodnějším informačním systémem se nedá vybrat jen jeden. Záleží, čeho chce společnost daným informačním systémem docílit. Některé z uvedených systémů jsou v dnešní době brány jako běžné vybavení společností, jiné naopak. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit na to, k čemu daný informační systém má sloužit a co má v řízení společnosti vylepšit. Z dotazníkového šetření v potravinářském průmyslu v České republice, který jsem provedla, vyšly nejvíce používanými speciální informační systémy podpůrné.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literatura

- [1] ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Martin Rozsival. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1994, 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- [2] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. Praha: Grada Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-868-5111-7.
- [3] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-717-9730-8.
- [5] KLÍNSKÝ, Petr, MÜNCH, Otto. *Ekonomika*. Praha: Fortuna, 2003. 200 s.
- [6] PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 206 s. ISBN 80-716-9623-4.
- [7] SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1. vyd. Currency Doubleday. 1994. 413 s. ISBN 0-385-26095-4.
- [8] VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 393. ISBN 978-802-1042-643.
- [9] VÁCHA, Stanislav. *Jak zorganizovat podnik*. 1.vyd. Praha: Eurovia, 1993, 94 s. ISBN 80-901-186-6-6.
- [10] VYSUŠIL, Jiří. *Péče o zdravý organismus firmy*. 1.vyd. Praha: Profess, 1995, 113 s. ISBN 80-852-3519-6.
- [11] VYSUŠIL, Jiří. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, 1993, 93 s. ISBN 80-852-3518-8.
- [12] ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

## Internetové zdroje

[1] Funkční organizační struktura. *BPM téma* [online]. 2003 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

[2] Informační a komunikační technologie a životní prostředí. *Český statistický úřad* [online]. 2011, 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004D12C6/\\$File/970211k12.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004D12C6/$File/970211k12.pdf)

[3] Klasifikace organizačních struktur. *Nauka o podniku* [online]. 2007 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1)

[4] KÖPPEL, Adam. Management. *Divizní struktura* [online]. 2000 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.koppel.cz/VSE/files/bzph01.htm>

[5] Liniové organizační struktury. *BPM téma* [online]. 2003 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

[6] OFFICE MICROSOFT. *Office Microsoft* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07].

Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/access-help/zakladni-informace-o-databazich-HA010064450.aspx%20http://pit.wz.cz/informacni-systemy.php>

[7] Typologie organizačních struktur. *ManagementManiaCom* [online]. 2011 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://managementmania.com/typologie-organizacni-struktury>

[8] Typy organizačních struktur a jejich členění: Liniové (lineární) organizační struktury. *BusinessInfo* [online]. 2010 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>

[9] Typy organizačních struktur a jejich členění: Maticová organizační struktura. *BusinessInfo* [online]. 2010 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=3>

[10] Typy organizačních struktur a jejich členění: Štábní organizační struktura. *BusinessInfo* [online]. 2010 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=3>

[11] Využívání IT v podnicích - výsledek za leden 2010. *Český statistický úřad* [online]. 2010, 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani\\_it\\_v\\_podnicich\\_vysledky\\_za\\_leden\\_2009](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_it_v_podnicich_vysledky_za_leden_2009)

[12] Webové stránky a jejich využití. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B394A/\\$File/970211k4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B394A/$File/970211k4.pdf)

### **Odborné časopisy**

[1] Use of ICT in SMEs Management within the Sector of Services. *The Journal of the Faculty of Economics* [online]. 2008, vol. 4, issue 1, p.481-487 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/a/ora/journal/v4y2008i1p481-487.html>

### **Diplomové práce**

[1] SEMORÁDOVÁ, Petra. *Právní aspekty změny organizační struktury*. Brno: 2007. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, právnická fakulta.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Lineární organizační struktura .....	17
Obrázek 2 - Štábní organizační struktura .....	19
Obrázek 3 - Funkcionální organizační struktura.....	20
Obrázek 4 - Divizní organizační struktura.....	21
Obrázek 5 - Plochá organizační struktura.....	23
Obrázek 6 - Strmá organizační struktura.....	23
Obrázek 7 - Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury .....	33

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Využívání informačních technologií ve středních a velkých společnostech.....	36
Graf 2 - Využívání informačních technologií zákazníků v letech 2010 a 2011 .....	37
Graf 3 - Vývoj využívání webových stránek od roku 2000.....	37
Graf 4 - Druh organizační struktury .....	43
Graf 5 - Změny organizačních struktur .....	44
Graf 6 - Druhy informačních technologií .....	46
Graf 7 - Důsledky zavedení informačních technologií .....	47
Graf 8 - Změny vlivem zavedení informačních technologií.....	49
Graf 9 - Operativní důvody.....	51
Graf 10 - Taktické důvody.....	53
Graf 11 - Strategické důvody .....	55