

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

František Havlík

**Změna organizační struktury v závislosti na rozvoji
podniku**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2016-2019

BACHELOR THESIS

František Havlík

**Change of organizational structure depending on company
development**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. února 2019

František Havlík

Poděkování

Děkuji RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA za odborné vedení mé bakalářské práce, vstřícný přístup a čas, který mi v průběhu práce věnoval. Dále děkuji zaměstnancům společnosti 4P&P za poskytnuté informace, podporu a spolupráci při realizaci.

Anotace

Tématem této bakalářské práce je změna organizační struktury v závislosti na rozvoji vybraného podniku. První část bakalářské práce vychází z teoretické roviny, poznatků z dostupné literatury a elektronických zdrojů. Soustředil jsem se především na faktory ovlivňující volbu organizačního uspořádání, typy organizačních struktur a jejich výhody a nevýhody a dále přístupy k tvorbě organizačních struktur. Ve druhé, praktické části práce, se již zaměřuji na popis organizační struktury vybraného podniku a jeho připravenost na změnu této struktury v souvislosti s rozvojem a přínosem takové změny.

Klíčová slova

Advantage Smollan, analýza, klient, konkurence, merchandising, organizační struktura, organizování, outsourcing, plánogram, role, sales force, zaměstnanci.

Annotation

The theme of this bachelor thesis is change of organizational structure depending on the development of the selected company and its business. The first part of the bachelor thesis is based on the theoretical level, knowledge from available literature and electronic resources. I focused mainly on the factors influencing choice of the organizational structure, types of organizational structure and their advantages and disadvantages, as well as the approaches to the creation of organizational structures. In the second, practical part, I already focused on the description of the organizational structure of the selected company and its readiness to change this structure in connection with the development and benefits of such a change.

Keywords

Advantage Smollan, analysis, client, competition, employees, merchandising, organizational structure, organization, outsourcing, planogram, role, sales force.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PODNIK A JEHO ORGANIZOVÁNÍ	10
1.1 Organizování a organizace – definice pojmů	10
1.2 Podstata a smysl organizování	11
1.3 Základní prvky procesu organizování	12
1.4 Výstupy organizování.....	15
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	16
3 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	20
3.1 Organizační struktury dle rozhodovací pravomoci	20
3.1.1 Liniové organizační struktury	20
3.1.2 Štábní organizační struktury	21
3.1.3 Kombinované organizační struktury	22
3.2 Organizační struktury dle sdružování činností	25
3.2.1 Funkční organizační struktury	25
3.2.2 Výrobní organizační struktury.....	26
3.2.3 Ostatní účelové organizační struktury.....	28
3.3 Organizační struktury dle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti	30
3.4 Organizační struktury podle členitosti	30
3.5 Organizační struktury podle časového trvání	31
4 PROCES ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	32
ČÁST PRAKTICKÁ	34
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 4P&P	34
5.1 Charakteristika a popis podniku	34
5.2 Historie podniku	35
5.3 Základní principy a hodnoty společnosti 4P&P spol. s.r.o.	36
5.4 Poskytované služby společnosti 4P&P spol. s.r.o.	37
6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 4P&P SPOL. S.R.O.....	39
6.1 Stávající organizační struktura 4P&P spol. s.r.o.	39
6.2 Komunikační procesy v organizaci	41

7 ANALÝZA ORGANIZACE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ (SALES FORCE)	43
7.1 Stávající organizační struktura	43
7.2 Faktory, které ovlivnily změnu organizační struktury	45
7.3 Proces změny organizační struktury.....	46
7.3.1 Vnitřní Analýza.....	47
7.3.2 Vnější Analýza.....	51
8 NÁVRH ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	55
8.1 Komunikace změn a implementace.....	56
8.2 Přínosy a rizika navrhovaných změn pro organizaci.....	57
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	63
PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK	

ÚVOD

Hlavním tématem této bakalářské práce je změna organizační struktury v závislosti na rozvoji podniku. Pro účely této práce budu využívat reálná data a zkušenosti ze společnosti 4P&P spol. s.r.o., ve které pracuji. Soustředit se budu především na obchodní úsek organizace, který patří mezi největší a který řídím a ovlivňuji osobně.

V současné ekonomické situaci a nízké nezaměstnanosti v České a Slovenské republice jsou personální poměry, stabilita a motivace zaměstnanců klíčovými faktory úspěchu každého podniku. Proto správná volba organizační struktury a její efektivita může výrazně přispět k růstu celé organizace.

Stanovit tu nejideálnější organizační strukturu není vůbec jednoduché a o její volbě rozhoduje mnoho faktorů, které mohou mít na podnik významný vliv. Organizační struktura totiž neovlivní pouze jednotlivé pracovní pozice, základní uspořádání, dělbu rolí a kompetencí, ale může výrazně ovlivnit interní i externí komunikaci a vytvořit image celé společnosti jako celku.

V této bakalářské práci se nebudu věnovat jen základnímu uspořádání organizační struktury jako takové, její volbě, výhodám a nevýhodám, ale pozornost chci zaměřit primárně na její změnu. Posoudím faktory, které změnu organizační struktury ovlivní, ať už z interního či externího hlediska a zamyslím se, jak takovou změnu co nejlépe implementovat při zachování motivace zaměstnanců.

Toto téma jsem si nevybral náhodou a má bakalářská práce, obzvláště její praktická část, mi pomohou k reálným krokům při změně organizační struktury v naší společnosti.

Pracuji na pozici obchodního ředitele ve společnosti 4P&P odpovědného za aktivity v České a Slovenské republice. V důsledku mnoha faktorů a vlivů, o kterých budu hovořit, jak v praktické, tak hlavně teoretické části, budeme postupně tuto organizaci připravovat na implementaci nové organizační struktury obchodního úseku.

Cílem práce je tak vypracovat na základě získaných podkladů, ekonomických ukazatelů, vývoje trhu i s hledem na personalistiku, novou organizační strukturu, která bude reflektovat vývoj celé organizace, potřeby zaměstnanců i zákazníků.

TEORETICKÁ ČÁST

Proces organizování, tedy vymezování rolí, úkolů, cílů, struktury a tím i podstatné motivace zaměstnanců v podniku, by měl být základní dovedností každého manažera. Organizační struktura je často první věcí, kterou nový ředitel změní. K tomuto procesu přistupují různí manažeři velmi individuálně. Přesto pro organizování platí poměrně jasná pravidla, která níže představím. Nejprve ale několik základních definic.

1 PODNIK A JEHO ORGANIZOVÁNÍ

1.1 Organizování a organizace – definice pojmů

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému¹.

Stěžejní roli společného cíle zdůrazňuje také Zbyněk Pitra². Podle něj, všechny komponenty podniku (zdroje, které má k dispozici) musejí být využity účelně, v zájmu dosažení vytyčených cílů. Bez nich nemluvíme o organizování ani organizaci.

Jiří Dědina a Václav Cejthamr³ v knize Management a organizační chování doplňují, že organizování spojuje v jeden celek 4 komponenty podniku: lidi, práci, informace a technologie. Tyto základní organizační komponenty do sebe musejí dokonale zapadat a být neustále koordinovány. To je úkolem každého jednotlivého pracovníka na vedoucí pozici.

Organizace je výsledkem organizování. Termín organizace lze vymezit v širším a užším slova smyslu. Organizace v širším slova smyslu je spojení lidských, ekonomických, finančních, informačních a dalších zdrojů, včetně vlastníků v jeden celek. Mluvíme o ekonomické organizaci. Dnes se pro ni často používá název podnik nebo instituce.

¹ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 118

² Zbyněk Pitra: Základy managementu, s. 10 a 19

³ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 26

Organizace v užším slova smyslu je hierarchicky řízená skupina osob, vytvořená a fungující proto, aby mohlo být dosaženo určitých cílů⁴. Je tedy součástí a existuje uvnitř podniků. Jiří Dědina a Jiří Odcházal⁵ mluví o tom, že „podnik má organizaci“, tedy určitou formu pořádku.

V mé práci se budu dále zabývat organizací v užším slova smyslu.

1.2 Podstata a smysl organizování

Organizování je staré jako lidstvo samo, jeho prvky se vyskytují již v Bibli nebo u pralidí, kde muži lovíli, bojovali nebo stavěli, každý dle svých schopností. Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci a tím naplnění cílů a vizí podniku. Jeho podstatou je zaměření na dělbu práce a vymezení vzájemných vztahů mezi lidmi, jednotkami a útvary ve firmě.

Ernest Dale, teoretik organizování a profesor na Kolumbijské univerzitě upozornil, že dobrá organizace by měla být jen jedním z nástrojů pro dosažení firemních cílů. Neměla by však nikdy být cílem sama o sobě. Uvádí také, že organizování je dynamický proces, jehož výsledkem je struktura, která ukazuje obrázek podniku v jednom konkrétním okamžiku. Organizování však musí vždy reagovat na změny lidí, vztahů, trhu apod.

Ernest Dale vypracoval základní požadavky, které by mělo organizování splnit, má-li být efektivní. Označil je zkratkou **OSCAR**⁶ a pro svou nadčasovost jsou platná a používaná dodnes. Jsou to:

O: Objectives (cíle): v podniku je nutné cíle nejen stanovit, ale také provázat navzájem a koordinovat cíle celkové s cíli jednotlivých organizačních jednotek.

S: Specialization (specializace): stejné nebo podobné činnosti by měly být sdružovány do dílčích jednotek, ať už se jedná o procesy, pracovní místa nebo organizační útvary.

C: Coordination (koordinace): činnosti dílčích jednotek, které na sebe prostorově nebo časově navazují, musejí být sladěny a provázány co nejlogičtěji a nejefektivněji.

⁴ Jan Urban: Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 12

⁵ Jiří Dědina, Jiří Odcházal, Management a moderní organizování firmy, s. 34

⁶ Leo Vodáček a Olga Vodáčková: Moderní management v teorii a praxi, s. 91

A: Authority (pravomoc): každá dílčí jednotka, pozice, útvar musí mít přidělenou odpovídající pravomoc, tu dokonale znát a vykonávat.

R: Responsibility (odpovědnost): stejně jako u pravomoci, musí každý jedinec, útvar nebo strukturální jednotka přesně znát svou odpovědnost.

1.3 Základní prvky procesu organizování

Autoři Jaromír Weber a kol.⁷ popisují většinu z prvků organizační struktury podobně jako Ernest Dale. Mezi nejdůležitější řadí níže uvedené.

1) Specializace

Nutnost specializace vzniká ve větších firmách, kdy jeden člověk nemůže vykonávat všechny činnosti. Tehdy je nutné najít jeho roli v konkrétním systému, dělbě práce, výrobě apod., neboli specializaci. Specializace obecně zvyšuje produktivitu (člověk se stává odborníkem na „svůj“ úsek a práci vykonává lépe a rychleji), ale vyžaduje velkou míru koordinace.

2) Koordinace

Koordinaci většinou zajišťuje jeden zvolený pracovník, který je tím pověřen. Je vybaven pravomocemi, aby mohl rozdělovat úkoly, stanovovat odpovědnosti a především dávat příkazy a dohlížet na jejich plnění. Takového pracovníka pak nazýváme nadřízeným a skupinu lidí, kterou vede, jeho podřízenými.

Při koordinaci hraje klíčovou roli komunikace. Tu můžeme rozdělit na vertikální a horizontální. Vertikální komunikací rozumíme pokyny, příkazy, dotazy, informace, které putují od nadřízeného k podřízenému nebo opačně⁸. Naopak horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci stejné úrovně – jde tedy o vyměňování informací, rad, sdílení, případně koordinaci.

Obě formy komunikace mohou probíhat formou psanou i mluvenou. Michael Armstrong⁹ mezi hlavní nástroje řadí komunikaci face to face, intranet, týmové briefingy,

⁷ Jaromír Weber a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace, s. 119-124

⁸ Thebusinesscommunication.com

⁹ Michael Armstrong, Stephen Taylor: Řízení lidských zdrojů, s. 502-503

konzultativní výbory, nástěnky, speak-up-programy, časopisy a bulletiny. Řada firem si je ještě upravuje nebo doplňuje, aby co nejlépe sloužily jejich potřebám.

Důležitým kritériem komunikace je také její formálnost. Formální komunikace je právě daná organizační strukturou, ta neformální vzniká nahodile na základě mezilidských vztahů. Může se pak stát prostředkem pomluv, neověřených zpráv a zkreslených názorů.¹⁰

3) Vytváření útvarů

Nejefektivnějším nástrojem na zlepšení koordinace je seskupování pracovníků do skupin a útvarů. Nadřizený tak většinou činí na základě těchto kritérií: specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, čas (ten určuje např. rozdělení do směn), zákazník, místo pracoviště (region, země apod.).

4) Rozpětí řízení

Toto kritérium vyjadřuje počet podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. V. A. Graicunas exaktně vypočítal ideální číslo jako 5 podřízených. Vycházel však pouze z kombinací možných vztahů na pracovišti. Mnoho faktorová analýza přidala později do úvah i další faktory ovlivňující tento počet, především schopnosti a kvalifikaci manažera a komplexitu práce.

Číslo 5 i zde sloužilo jako základ, který se buď snižuje, nebo zvyšuje v závislosti na ostatních faktorech. Dnes už však víme, že ideální číslo neexistuje a vždy je třeba vycházet z konkrétní situace a člověka.

5) Dělbá kompetencí

Dělbá kompetencí neboli delegování je dlouhodobý proces. Je nutné správně vymezit kompetence jednotlivých útvarů a pracovníků, přiřadit jim zodpovědnosti a pravomoci a stanovit úkoly a výsledky, které jsou od nich očekávány.

Podle Jana Urbana¹¹ by delegování mělo splňovat tato 4 důležitá pravidla:

- **Jasnost delegování:** odpovědnost, která je delegována, by měla být stanovena natolik jasně, aby daný jedinec přesně věděl, co a kdy se od něj očekává.

¹⁰ Eva Bedrnová a Ivan Nový a kol.: Psychologie a sociologie řízení, s. 179

¹¹ Jan Urban: Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 28

- **Úplnost delegování:** za každou z činností je někdo zodpovědný. Úplné delegování je však obtížné v situacích, kdy se nedají všechny možné nastalé situace dokonale předvídat.
- **Dostatečnost delegování:** s delegováním úkolů a zodpovědností je potřeba vybavit dané pracovníky také pravomocemi.
- **Zachování odpovědnosti:** nadřízený je za výsledky rozhodnutí, která delegoval, vždy sám zodpovědný. Manažer může delegovat pravomoci, ale ne svou finální zodpovědnost.

Přenášení kompetencí na vyšší úrovně se nazývá centralizace, na nižší úrovně naopak decentralizace.

Při **centralizaci** je snaha řídit věci jednotně v rámci celé organizace, což s sebou často nese delší čas rozhodování a nepružnost organizace. Na druhou stranu dobrá centralizace (v rámci některých oddělení, např. nákupu) může přinést úspory nákladů nebo snížení informačního šumu.

Větší organizace využívají spíše **decentralizaci**, což jim umožňuje zachovat si pružnost a rychlost rozhodování. Decentralizace s sebou může nést absenci jasného a společného cíle, vize a dobré koordinace.

Míra centralizace a decentralizace zpravidla kolísá také v závislosti na hospodářské situaci. V období zhoršeného ekonomického výkonu organizace, s poklesem zisku a potřebou úspor většinou dochází k větší centralizaci a užší vedení podniku si bere zpátky většinu pravomocí i rozhodování.

1.4 Výstupy organizování

Hlavním výstupem procesu organizování je organizační struktura.

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.¹² Z organizační struktury lze vyčíst náplň práce jednotlivých členů organizace. Měla by také obsahovat rámcové přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za plnění manažerských funkcí. Jejím grafickým znázorněním je organizační schéma.

Organizační struktura může být buď formální, definovaná vedením organizace nebo neformální, vznikající spontánně mezi členy skupiny dle společných zájmů, sympatií apod. Druhá jmenovaná je velmi podstatná, protože se ukazuje, že dokáže významně ovlivnit morálku, chování i motivaci pro práci a je potřeba i jí věnovat zvýšenou pozornost.

Organizační struktura bývá součástí **organizačního řádu**, který mimo ni také zahrnuje specifikaci úkolů, činností a působností jednotlivých útvarů v podniku, včetně jejich pravomoci a zodpovědnosti. Často také stanovuje nadřízenost a podřízenost. Může být určen dovnitř podniku, ale i ven, pro veřejnost.

Popisy pracovních funkcí/pracovní náplně: tento dokument dnes často bývá součástí pracovních smluv jednotlivých zaměstnanců a velmi podrobně stanovuje náplň jejich každodenní i dlouhodobější činnosti. Součástí bývá i určení kvalifikace pro výkon jednotlivých prací, podřízenost a nadřízenost.

¹² František Bělohávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř: Management, s. 121

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Faktorů, které ovlivňují uspořádání organizace a její organizační strukturu, je velké množství. Souvisí to s velmi proměnlivou dobou, kde pokrok jde rychle dopředu a prostředí, ve kterém se podniky pohybují, se mění skokovým tempem. Řada faktorů se ani nedá předvídat.

Autoři Jaromír Weber a kolektiv¹³ definovali celkem 5 oblastí, které organizaci uvnitř podniku ovlivňují. Jsou to: strategie, velikost podniku, technologie, míra stability ekonomického prostředí a aspekt transakčních nákladů. Všechny tyto skupiny faktorů jsou navzájem provázané, ovlivňují se a zároveň se v čase mění.

1) Strategie

Otcem myšlenky, že strategie ovlivňuje organizační strukturu, byl Alfred Chandler, který ve své práci „Structure follows strategy“ (česky „Struktura následuje strategii“) poukázal na to, že organizační struktury nejsou ničím jiným než vyústěním firemní strategie. Chandler tvrdil, že nutnost reorganizace nebo restrukturalizace je vyvolána strategickým posunem, který je motivován novými technologiemi nebo změnami na trhu. To znamená, že všechny aspekty struktury organizace, od vytváření divizí a oddělení až po určení vztahů, by měly být prováděny při zachování strategického záměru organizace.¹⁴

Jiří Dědina a Václav Cejthamr rozpracovávají ve své knize Management a organizační chování¹⁵ čtyři druhy strategií v návaznosti na Chandlerovy myšlenky.

- **Obránce:** soustředí se na optimalizaci současného stavu – snižování nákladů, růst efektivity. Spoléhají se na stávající vazby a zákazníky a tradiční, stále stejné technologie výroby. Jedná se hlavně o výrobní podniky. Používají především funkční organizační strukturu (kapitola 3) a direktivní pravomoc ředitele.
- **Výzkumník:** hledá stále nové možnosti na trhu a rád experimentuje. Inovace jsou významnou součástí firemní strategie i růstu. Typickými výzkumníky jsou

¹³ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 140-142

¹⁴ Managementhelp.org

¹⁵ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 171

technologické podniky. Rozhodovací kompetence jsou přenášeny decentralizovaným celkům a využívají se především divizní organizační struktury.

- **Analyzátor:** kombinuje chování obránce i výzkumníka. Hlavní podnikatelskou činnost hájí jako obránce, neustále se ale pouští do nových oblastí obchodu, které jsou inspirovány úspěchem a inovacemi jiných firem, které se svými novátorskými myšlenkami uspěly na trhu. Tento model je velmi těžkopádný, neustále se porovnávající s minulostí. Analyzátor využívá maticových organizačních struktur.
- **Zpátečník:** charakteristická je pro něj nejistota. Zpátečník nemá jasnou strategii, naopak reaguje na krátkodobé požadavky trhu. Je nepředvídatelný a chybí mu dlouhodobá strategie. Zpátečník používá klasické liniově štábní organizační struktury.

Většina velkých firem však splňuje více kritérií a kombinuje v sobě několik typů organizačních struktur.

2) Velikost podniku

Velikost podniku velmi značně ovlivňuje organizační strukturu. Je jasné, že v malé firmě může jeden člověk dělat bez problémů většinu úkonů. Čím je organizace ale větší a počet zaměstnanců a úkonů vyšší, tím větší specializace je vyžadována, rostou také nároky na koordinaci a kontrolu.

Velikost podniku ale není definována jen počtem zaměstnanců (i když je to nejčastější). Jak uvádí J. Dědina a V. Cejthamr¹⁶, velikost podniku definuje i tržní podíl nebo obor, ve kterém organizace působí. Zdůrazňují také, že velikost podniku by vždy měla být porovnávána mezi organizacemi působícími v daném odvětví.

3) Technologie

Technologie nemůže být chápána jen jako „materiální/technické“ vybavení podniku. Patří sem i znalosti, prostředky, techniky jednání, které pomáhají přetvoření vstupů na výstupy.

¹⁶ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 174

J. Dědina a J. Odcházal¹⁷ dělí technologii na materiální (přístroje, nástroje a zařízení, které můžeme vnímat našimi smysly) a sociální (metody a principy, které ovlivňují chování a vztahy lidí, odměňování, motivaci apod.).

4) Míra stability ekonomického prostředí

Pokud organizace podniká v rámci stabilního ekonomického prostředí a v podmínkách malých změn, dá se struktura v podstatě „zafixovat“. Úkoly je možno specifikovat až na úroveň jednotlivých pracovníků. Existují platná pravidla, která je definují. Řízení takového podniku je silně centralizované. Dochází zde k vytváření tzv. mechanických způsobů tvorby struktur.

Naopak v nestabilním prostředí jsou úkoly stanoveny pouze rámcově a rozhodování probíhá v závislosti na změnách prostředí, a to decentralizovaně. Komunikace je horizontální – mezi jednotlivými pracovníky, kteří se neustále informují o plnění úkolů a o změnách okolností podnikání. Tady mluvíme o tzv. organických způsobech tvorby struktur.

Rozdíly mezi výše zmíněnými tvorbami struktur shrnuje tabulka J. Webera a kolektivu¹⁸.

Tabulka 1: Mechanická a organická organizační struktura

Mechanická	Organická
úkoly jsou rozděleny na specializované, jedno větvové části	zaměstnanci spolupracují na společných úkolech
úkoly jsou pevně definovány	úkoly jsou určeny průběhem plnění
centralizace řízení a pevná pravidla	decentralizace řízení a málo pravidel
kontrola je centralizována	kontrola je centralizovaná podle potřeby
převažuje vertikální komunikace	převažuje horizontální komunikace

Zdroj: Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace

¹⁷ Jiří Dědina, Jiří Odcházal: Management a moderní organizování firmy, s. 28

¹⁸ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 142

Míru stability ekonomického prostředí doplňují autoři J. Dědina a J. Odcházal¹⁹ o další aspekty. Okolí organizace chápou širěji, jako: „Okolím jsou chápány výstupy, trendy a události, které se odehrávají za hranicemi organizace a které zároveň přímo či nepřímo ovlivňují chování organizace.“

K analýze okolí je podle nich nejjednodušší použít tzv. **analýzu PESTLE**, která zahrnuje:

- **Politické** faktory okolí: politika, vláda, nepokoje terorismus apod.
- **Ekonomické** faktory okolí: konkurence, dodavatelé, ceny materiálu, měnové kurzy, mzdové tarify apod.
- **Sociální** faktory okolí: demografické trendy, preferovaný životní styl, sociální hodnoty, postoj k práci, odborná pracovní síla apod.
- **Technologické** faktory okolí: inovace, nové výrobky, logistika, internetové obchodování apod.
- **Legislativní** faktory okolí: zákony dané země, mezinárodní smlouvy apod.
- **Ekologické** faktory okolí: ekologické zájmové skupiny, regulace emisí nebo hluku apod.

5) Aspekt transakčních nákladů

Teorie transakčních nákladů řeší, kdy je pro firmu výhodnější vyrábět si komponenty pro svou výrobu sama interně nebo provádět veškeré služby samostatně a kdy je výhodnější si obojí pořídit na trhu (dnes se používá pojem outsourcing).

Zjednodušeně řečeno, pokud jsou komponenty standardizované a unifikované nebo služby běžně na trhu nabízené, je efektivnější si je pořídit, najmout externě. To předpokládá, že dodavatel je specialista a je schopen dodat výrobky nebo služby levněji či kvalitněji. Specializované požadavky si většinou organizace zajišťuje interně.

¹⁹ Jiří Dědina, Jiří Odcházal: Management a moderní organizování firmy, s. 26

3 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Leo Vodáček a Olga Vodáčková²⁰ rozlišují následující klasifikační charakteristiky organizačních struktur:

- a) Sdružování činností: funkcionální, výrozkové a ostatní účelové struktury.
- b) Uplatňování rozhodovací pravomoci: liniové, štábní, kombinované.
- c) Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti: centralizované a decentralizované.
- d) Členitost: ploché a úzké (špičaté).
- e) Časové trvání: stabilní a dočasné.

Body a), b) jsou brány jako hlavní charakteristiky, body c) až e) jako doplňkové. Většinou se používá souběžně více klasifikačních charakteristik.

V literatuře lze nalézt různá hlediska třídění struktur, jejich klasifikace rozhodně není jednoznačná. Níže uvedený výčet proto není komplexní, ale zahrnuje ty nejčastěji citované organizační struktury a zároveň ty, které jsou nejčastěji uváděny do praxe.

3.1 Organizační struktury dle rozhodovací pravomoci

3.1.1 Liniové organizační struktury

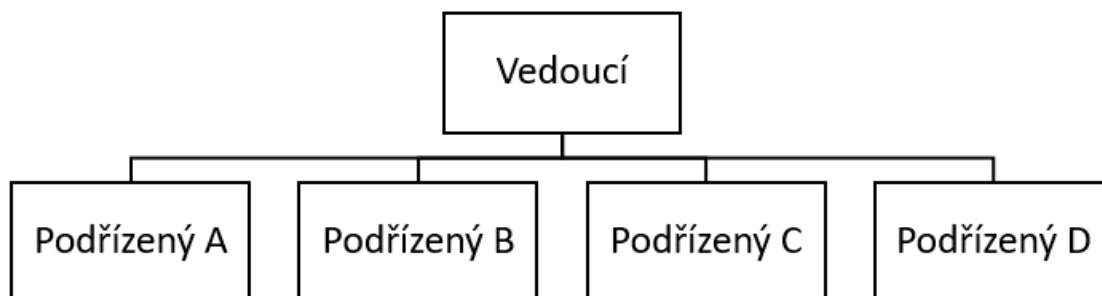
Liniové nebo také lineární organizační struktury jsou typické pro malé podniky do 50 zaměstnanců. J. Dědina a V. Cejthamr²¹ uvádějí, že tyto struktury většinou vznikaly v podnicích, kde byl jen jeden řídicí stupeň nad samotným provozem.

Tímto řídicím stupněm ve většině případů rozumíme majitele podniku. Ten má přímou příkazovací pravomoc shora dolů. Vazby mezi nadřízenými a podřízenými jsou jednoznačné (přímočaré), nadřízený (liniový vedoucí) má nejvyšší pravomoc a zodpovědnost.

²⁰ Leo Vodáček, Olga Vodáčková: Moderní management v teorii a praxi, s. 94

²¹ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 189

Obrázek 1: Schéma liniové organizační struktury



Zdroj: Dědina, Cejthamr, Management a organizační chování

3.1.2 Štábní organizační struktury

Tato organizační struktura vždy slouží jako doplněk k jiné organizační struktuře, např. liniové nebo funkční. Nikdy nemůže existovat sama o sobě. Její funkce je jen podpůrná. Jak uvádí Dědina²², plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodnutí liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek.

Štábní skupinu tvoří buď osobní štáb liniových vedoucích (např. asistenti, sekretářky, poradci) nebo odborníci na určitou problematiku (např. právníci). Velkou a v současné době velmi kritizovanou nevýhodou štábů je, že poskytují své odborné znalosti k rozhodování liniovým vedoucím, ale nenesou odpovědnost za výsledek, který jejich „rady“ přinesly anebo nepřinesly. Jak uvádí Leo Vodáček²³, nepřispívají k podnikatelské prosperitě, ale spíš k nabubřelé byrokracii.

V malém podniku plní funkci štábu linioví zaměstnanci, někdy dokonce samotný ředitel, majitel podniku. V malém podniku si často sám vybírá zaměstnance, plánuje výrobu, řeší finance apod. Dané služby si případně může i pronajímat (outsourcing). Když se pak podnik rozroste na několik desítek i stovek zaměstnanců, vyplatí se tvorba štábů. Pak vznikají kombinované organizační struktury.

²³ Leo Vodáček, Olga Vodáčková: Moderní management v teorii a praxi, s. 123

3.1.3 Kombinované organizační struktury

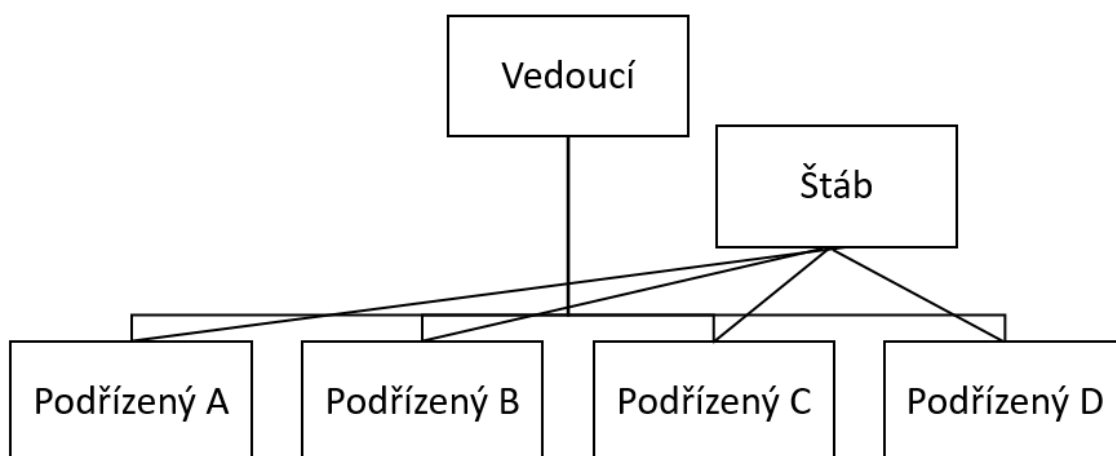
Mezi dva nejčastější zástupce kombinovaných organizačních struktur patří liniově štábní struktury a cílově programové struktury.

1) Liniově štábní organizační struktury

Jak název napovídá, vznikají kombinací liniové a štábní organizační struktury. Aby se odlehčilo liniovým vedoucím, delegují část svých pravomocí na štáb. Ten pak může uplatňovat delegovanou liniovou pravomoc vůči ostatním útvarům/pracovníkům v dané, jasně vymezené oblasti (např. finance, právo apod.). Dochází tak k tomu, že útvary jsou úkolovány z více míst (např. liniový vedoucí = majitel a štáb = právník) a tím dochází ke zmatkům a nejednoznačnosti v udílení úkolů.

Vedoucí ale stále zůstává nadřízeným štábu a je tedy jediným odpovědným vedoucím (Obrázek 2).

Obrázek 2: Schéma liniově štábní organizační struktury



Zdroj: Dědina, Cejthamr, Management a organizační chování

Hlavní nevýhodou této organizační struktury je orientace na administrativu a s ní spojené úkoly místo orientace na společný cíl a celek. Často dochází k tomu, že linie nechápe úlohu štábu, který může její úkoly dublovat nebo si dokonce nárokovat roli vedoucího. Problémem bývá často také neochota ke spolupráci mezi linií a štábem.

Problémy nabubřelé liniově štábní organizační struktury řeší řada velkých podniků zavedením samostatných hospodářských středisek, která tvoří jakousi samostatnou hospodářskou jednotku s vlastní odpovědností za výsledek. J. Dědina a V. Cejthamr²⁴ jmenují tyto základní hospodářské jednotky: nákladová střediska, zisková střediska, investiční střediska, výnosová a výdajová střediska.

2) Cílově programové organizační struktury

Jsou to organizační struktury, které vznikají v návaznosti na nějaký konkrétní projekt nebo úkol. Tyto organizační struktury bývají v literatuře také označovány za organizační struktury s pružnými prvky.

Kombinují vztahy vyplývající z příslušnosti k nějakému konkrétnímu útvaru a zároveň projektu. V takové struktuře se vyskytuje několikanásobná podřízenost. Patří sem projektové organizační týmy a modifikace maticové struktury.

a) Projektové organizační týmy vznikají k řešení velmi komplexních a složitých úkolů, kdy jsou potřeba speciální znalosti a dovednosti. Mohou být buď heterogenní (odborníci různých profesí) nebo homogenní (odborníci se stejnou kvalifikací). Skupiny fungují na demokratických principech, jsou vybaveny rozhodovací pravomocí. Mluvíme o tzv. řešitelských týmech, tvůrčích radách, kolegiích apod. Týmy mohou existovat dočasně i dlouhodobě, důležité ale je, aby vznikaly jen tehdy, je-li to opravdu nutné k vyřešení úkolu. V dnešní době globalizace, kdy společně pracují lidé z různých koutů světa, vznikají i tzv. virtuální týmy. Bedrnová a Nový je definují jako „skupinu lidí, kteří spolupracují napříč časem, prostorem a přes hranice jak jednotlivých států, tak i jednotlivých organizací prostřednictvím počítačových sítí s využitím ICT.“²⁵

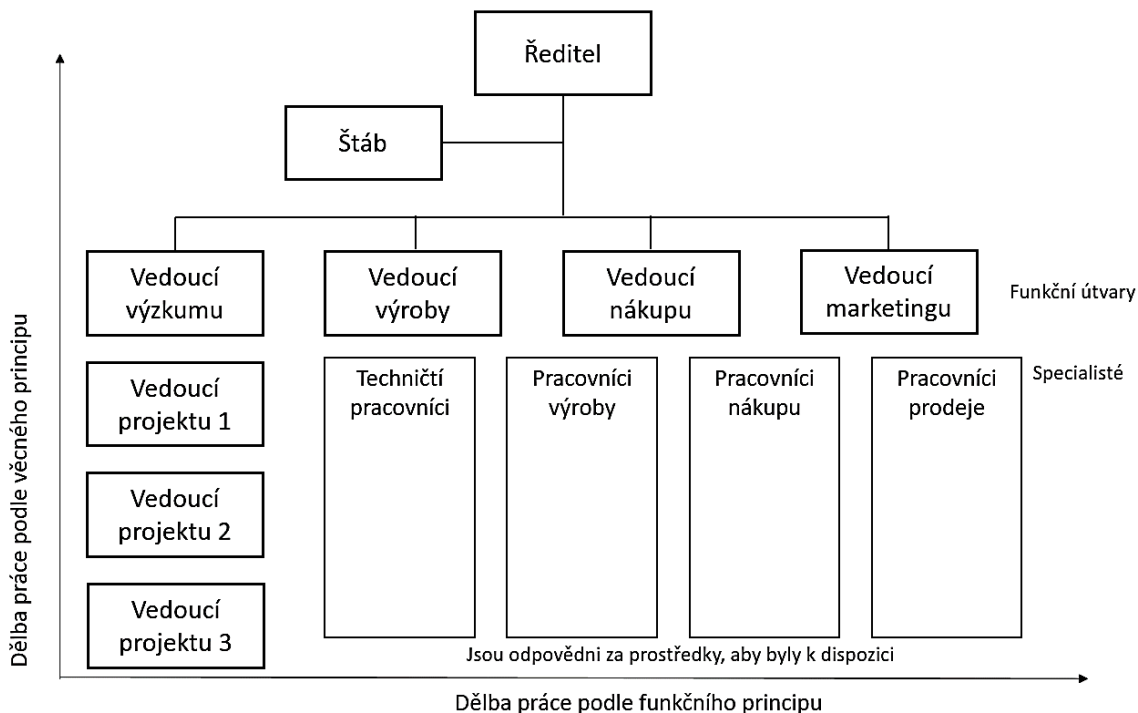
b) Maticové organizační struktury kombinují dvě skupiny útvarů. Jedna, která je orientovaná na funkci (specialisté – např. výroba, logistika apod.) a druhá, která je tvořena úkolově (pracuje na konkrétním projektu). Úkolově tvořená skupina má jen tak omezené trvání, jak dlouho trvá konkrétní projekt. Dochází tak k tomu, že členové týmu jsou podřízeni jak svému funkčnímu vedoucímu (např. vedoucímu

²⁴ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 194

²⁵ Eva Bedrnová a Ivan Nový a kol.: Psychologie a sociologie řízení, s. 156

výroby), tak i vedoucímu konkrétního projektu. Ukázka maticové struktury je na obrázku níže.

Obrázek 3: Maticová struktura



Zdroj: Veber a kol., Management: Základy, prosperita, globalizace

Maticová struktura má podle Vebera²⁶ následující výhody:

- Pružná a rychlá reakce na požadavky a změny okolí.
- Specializované týmy mohou být rychle tvořeny i rušeny bez zásahu do hlavní organizační struktury podniku.
- Účast pracovníků ve specializovaných týmech zvyšuje jejich kvalifikaci (mají možnost nahlédnout do práce jiných profesí a učit se) i motivaci.
- Vrcholoví manažeři se mohou soustředit na strategii, protože vedoucí projektů přebírají část jejich zodpovědnosti.

²⁶ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 131

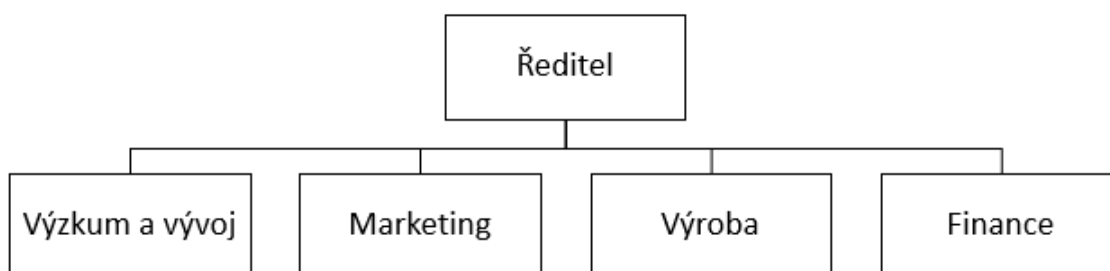
Mezi hlavní slabiny patří vytváření vztahů několikanásobné podřízenosti. Často také vyvolává boj o moc, zpomalení rozhodování (mnohonásobné porady ke koordinaci aktivit), nutnost školení a s tím spojených vyšších nákladů.

3.2 Organizační struktury dle sdružování činností

3.2.1 Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je jednou z nejčastěji používaných v rámci menších a středních podniků. Zaměstnanci jsou v ní seskupováni do jednoho organizačního celku (oddělení) dle odbornosti, úkolů, kvalifikace, zkušeností apod. Tento celek vede jeden vedoucí. Tato struktura je spíše centralizovaná, neboť specializace jednotlivých pracovníků vyžaduje koordinaci a jasné řízení. Top management také řeší případné spory.

Obrázek 4: Funkční organizační struktura



Zdroj: Dědina, Cejthamr, Management a organizační chování

Veber²⁷ zmiňuje následující výhody a nevýhody funkční organizační struktury.

Výhody:

- Efektivní využívání zdrojů: zaměstnanci mohou využívat společná zařízení a také společně řešit problémy.
- Jednodušší zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kteří mohou být společně školeni a obohacovat se navzájem.

²⁷ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 133

- Rychlejší postup v kariéře: pracovníci se mohou porovnávat mezi sebou.
- Dodržování celkové strategie podniku: top management přiděluje úkoly v souladu s celkovou strategií podniku.
- Vyšší pocit kolegiality, který podporuje stejná úroveň kvalifikace.

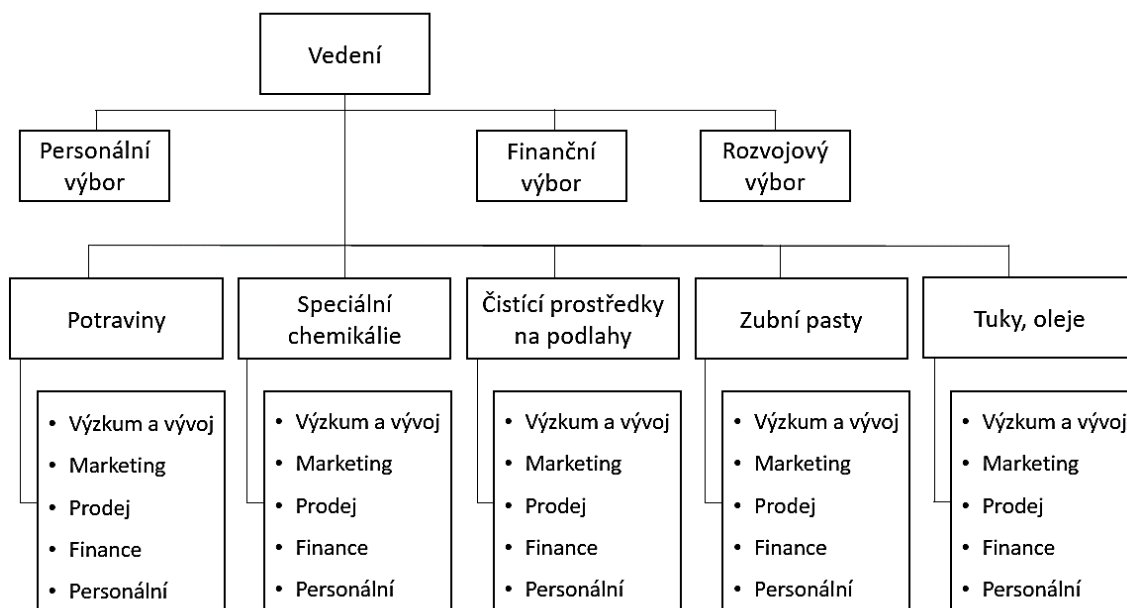
Nevýhody:

- Pomalejší rozhodovací proces způsobený přetížením top managementu.
- Menší inovační aktivita: lidé pracující ve stejném oddělení a se stejnými zkušenostmi, často nejsou konfrontováni s myšlenkami, které by mohla přinést spolupráce s jinými odděleními.
- Nejasný podíl jednotlivých oddělení/zaměstnanců na úspěchu podniku.
- Obtížná koordinace mezi útvary.

3.2.2 Výrobní organizační struktury

Výrobní organizační struktury jsou motivovány výrobní specializací. Dílčí jednotky jsou seskupovány podle stejných produktů, produktových skupin, sortimentu či služeb. Jedna jednotka tak odpovídá za jeden typ produktu nebo služby, případně technologie a řídí ji jeden manažer. Uvnitř této jednotky pak existuje klasická funkční dělba práce – vždy má zaměstnanec zabývající se výrobou i marketingem (Obrázek 5).

Obrázek 5: Výrobní organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu



Zdroj: Veber a kol., Management: Základy, prosperita, globalizace

Mezi její výhody patří:

- Dobrá koordinace všech procesů výroby
- Rychlejší reakce na změny trhu
- Lepší a přehlednější vnitřní hospodaření
- Lepší návaznost celkové strategie podniku na výrobu: jeho přiblížení výrobě

Mezi její nevýhody lze počítat:

- Nebezpečí rivality o vnitropodnikové zdroje
- Nekoordinovaná obchodní politika
- Tendence k odklonu od celkové firemní strategie

3.2.3 Ostatní účelové organizační struktury

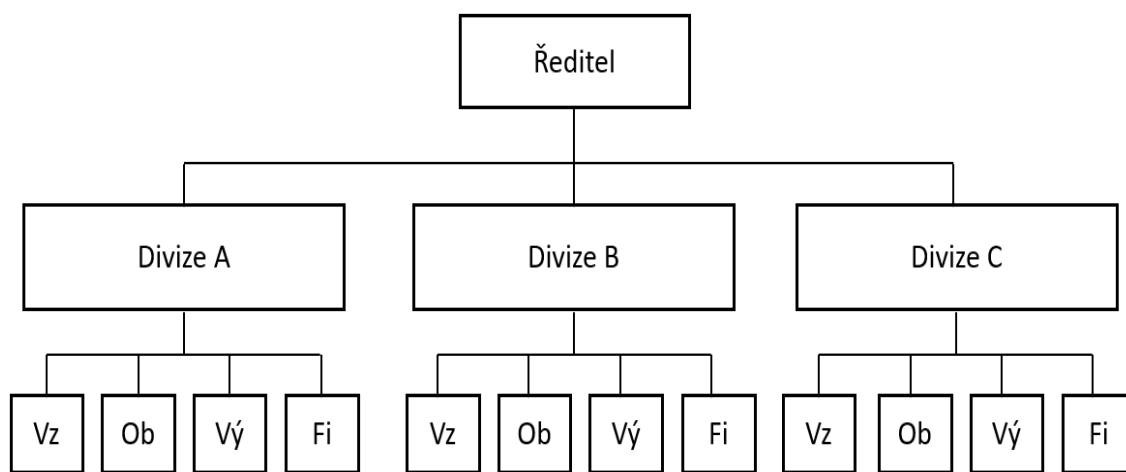
1) Divizní organizační struktury

Divizní organizační struktury nahrazují funkční struktury v situacích, kdy podnik roste a zvyšuje se množství a komplexita produktů a služeb. Centralizované řízení je pomalé a nepružné.

J. Dědina a V. Cejthamr²⁸ uvádějí 4 hlavní důvody pro změnu organizační struktury na divizní: jde o velký podnik, jde o konglomerát výrobků, okolí je velmi dynamické, na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly.

Divizní struktura znamená, že všechny aktivity pojící se k určitému výrobku, výrobkové skupině, sortimentu, službě apod. jsou spojeny do jedné divize s relativně vysokou autonomií. Dochází tedy k decentralizaci pravomocí.

Obrázek 6: Přejchod od funkční k divizní struktuře



Poznámka: Vz – výzkum a vývoj
Ob – obchod
Vý – výroba
Fi – finance

Zdroj: Dědina, Cejthamr, Management a organizační chování

²⁸ Jiří Dědina, Václav Cejthamr: Management a organizační chování, s. 203

Nejčastěji jsou divizní struktury členěny podle výrobků/služeb, podle zákazníků a podle teritorií. Jako každé uspořádání, i divizní organizační struktura má své výhody a nevýhody.²⁹

Mezi hlavní výhody patří:

- Flexibilita přizpůsobení se změnám v okolí podniku, ať už to jsou konkurenti, zákazníci nebo ekonomické ukazatele – každý ředitel si o změně rozhoduje sám.
- Kontakt se zákazníky je přímočařejší a to vede k jejich vyšší spokojenosti.
- Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt, není tam tak velká specializace a to podporuje vzájemnou komunikaci.
- Výsledky divizí se dají jasně přiřadit, jejich porovnání je průhlednější a top management může lépe porovnávat výkonnost.
- Tato struktura lépe vychovává budoucí manažery.

Ke slabinám patří:

- Upřednostňování cílů divize před cíli podniku jako celku.
- Nižší specializace pracovníků.
- Méně efektivní využívání zdrojů – např. práce – při neúspěchu jednoho výrobku nelze jednoduše pracovníka přesunout na jiný výrobek.
- Menší kontrola top managementu nad divizemi a činnostmi v nich.

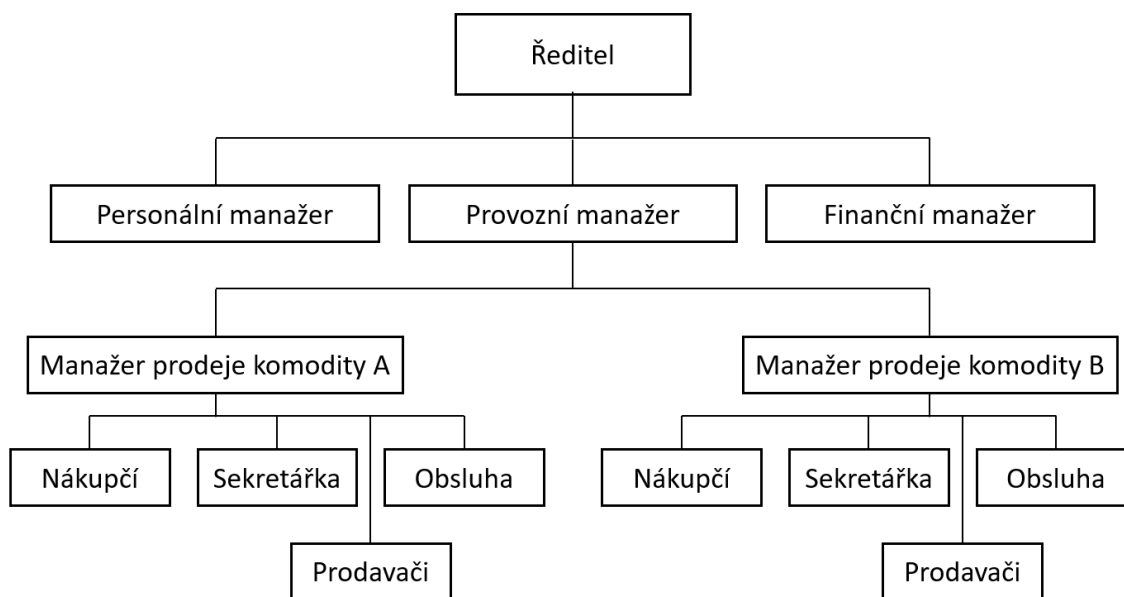
2) Hybridní organizační struktury

V dnešní době většina podniků používá hybridní organizační strukturu, která spojuje funkční a divizní strukturu. Ve firmě pak existují jednotlivé divize, zároveň s nimi však má organizace také funkční útvary, většinou centralizované u top managementu. Těmi bývají nejčastěji – řízení lidských zdrojů, právní oddělení, finanční oddělení apod. Tato oddělení pak slouží všem divizím ve firmě.

²⁹ Jaromír Veber a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 135-6

Tato struktura umožňuje lepší koordinaci divizí mezi sebou i uvnitř, lepší integraci cílů podniku s úkoly jednotlivých divizí a vyšší efektivnost. Přesto i zde najdeme některé nedostatky v podobě pomalejší reakce na nepředvídatelné situace nebo konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi.

Obrázek 7: Hybridní organizační struktura obchodního domu



Zdroj: Dědina, Cejthamr, Management a organizační chování

3.3 Organizační struktury dle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti

Patří sem **centralizované** a **decentralizované** organizační struktury. Charakteristiky a výhody centralizace a decentralizace již byly uvedeny v kapitole 1.3.

3.4 Organizační struktury podle členitosti

Zde se zohledňuje hledisko tvaru organizační struktury a také šířky řídicího rozpětí. Podle nich se rozlišuje:

- **Plochá** organizační struktura, popř. se širokým rozpětím.
- **Špičatá** organizační struktura, popř. s úzkým rozpětím.

Dnes se obecně přistupuje k plošší organizační struktuře s větším rozpětím řízení, kde je i větší počet podřízených útvarů, kterým se dává větší autonomie. Velmi silně dochází k delegování úkolů a pravomocí.

3.5 Organizační struktury podle časového trvání

- **Dočasné:** předpokládá se, že jejich trvání a působnost bude mít omezený čas.
- **Trvalé:** předpokládá se trvalá nebo alespoň dlouhodobá existence.

Moderní podniky stále častěji využívají především dočasné struktury, které lépe reagují na turbulentní dobu a požadavky trhu.

4 PROCES ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Zbyněk Pitra ve své knize Základy managementu³⁰ uvádí 5 nejdůležitějších kroků, které je třeba mít na paměti při každé inovaci, změnu organizační struktury nevyjímaje. Jimi jsou:

1) Identifikace procesů, které vyžadují inovaci

Je nutné sepsat si procesy, které organizace provádí k doručování dlouhodobého cíle. Určit si jejich vzájemnou provázanost včetně finančních, materiálních a informačních toků. Každému procesu by měla být přiřazena strategická významnost k doručování výsledků podniku a následně zanalyzovány slabiny a silné stránky.

2) Určení nositele organizační změny

Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek z předchozího kroku je potřeba určit, kde proběhne změna. A to vždy s ohledem na uspokojení zákazníka a minimalizaci nákladů.

3) Návrh vize nového procesu

Vize nového procesu by měla být opřena nejen o vlastní analýzy a zkušenosti, ale především o konzultace s interními a externími aktéry změny. Využívá se i tzv. benchmarking a metoda „best practise“, kdy se porovnává návrh změny vůči nejlepším hráčům na trhu. Vize by měla být rozpracována do konkrétní podoby nového návrhu struktury, doplněná o podrobný popis všech atributů a cílů.

4) Analýza silných stránek a slabín vize

Silné a slabé stránky vize nového procesu je vždy třeba analyzovat v návaznosti na ostatní procesy ve firmě. Platí totiž, že změna jednoho procesu většinou vyvolá změnu jiného procesu. Prioritně je tedy nutné provádět úpravy ve strategicky nejdůležitějších procesech.

³⁰ Zbyněk Pitra: Základy managementu, s. 171

5) Vznik prototypové verze nového procesu

Vize nového procesu/struktury může být buď rovnou „naostro“ implementována nebo může být vytvořena tzv. prototypová verze, kdy je spuštěna jen část vize (soustředěná do jednoho místa) a odlaďují se její nedostatky.

Velmi efektivní je tzv. Prototyping, kdy se zaměstnanci sami účastní na tvorbě vize změn organizačního procesu, jsou jeho součástí. Pak jsou více motivováni změnu přijmout a také ji podporovat, neboť ji zčásti sami vymysleli.

Úlohu prototypingu zdůrazňuje i John P. Kotter³¹, nazývá jej však potřebou „vytvoření silné koalice osobností“, které změny prosadí. Pro vytvoření silné koalice je potřeba vybrat ty správné lidi s dostatečně silným postavením, rozsáhlými zkušenostmi a důvěryhodností. Vybudovat si u nich důvěru (mnohačetnými diskuzemi, výjezdními zasedáními a schůzkami) a podporu pro své vize a nadchnout je pro společný cíl (rozumem i srdcem).

³¹ KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*, s. 71

ČÁST PRAKTICKÁ

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 4P&P

5.1 Charakteristika a popis podniku

4P&P spol. s.r.o. je mezinárodní BTL agentura (z anglického below the line), tedy tzv. podlinková servisní organizace působící v oblasti podpory prodeje, a to přímo v místě prodeje (prodejny, obchodní řetězce, partnerské sítě obchodů apod.).

Podpora prodeje zahrnuje mimo jiné i tyto aktivity:

- servis regálové plochy, pokladních zón, druhotných vystavení včetně jejich čistoty
- doplnění zboží do regálů, cenovek, správného označení a vystavení dle předem schválených schémat
- podpora v podobě obchodního zastoupení
- marketingová podpora (sampling, ochutnávky, spotřebitelské soutěže, propagace, hostesky apod.)
- instalace POS (point of sales) materiálů v podobě letáků, stojanů, visaček a ostatního drobného propagačního a reklamního materiálu na prodejní plochu

Společnost 4P&P se soustředí primárně na zvýšení prodejů a povědomí o značkách svých klientů. Mezi ně patří jak lokální společnosti, sídlící v České a Slovenské republice, kde má společnost své zázemí, tak i nadnárodní korporace s mezinárodním přesahem.

Mezi klientské portfolio společnosti 4P&P spol. s.r.o. patří například: Unilever, P&G, Danone, Stock Plzeň Božkov, Apple, Obi, Pepsico, Coca Cola, Philips, Whirlpool, Jaccobs Douwe Egberts, Nestle, Ferrero, Lego, Moet & Chandon, Teekanne, Nike, SC Johnson, Loreal a mnoho dalších.

Společnost 4P&P spol. s.r.o. patří za svou více než 22 let trvající historii k leaderům ve svém oboru a pomáhá svým klientům v rozvoji jejich značek a růstu.

5.2 Historie podniku

1997: Historie společnosti sahá až do roku 1997, kdy se skupina mladých zakladatelů se základními zkušenostmi v oblasti podpory prodeje značek rozhodla založit tuto společnost. Tehdy se společnost 4P&P spol. s.r.o. soustředila převážně na služby v podobě samplingu a hostesingu, tedy tzv. ochutnávek z promo stánků přímo na prodejní ploše.

2000-2005: Mezi lety 2000 až 2005 se k této činnosti postupně přidávala další služba, a to služba merchandisingu, tedy zjednodušeně řečeno doplňování zboží do regálu a péče o regálové místo (čistota, cenovky, vystavení apod.). V roce 2000 se také zároveň otevírá pobočka v Bratislavě a zakládá se organizační jednotka 4P&P Slovakia spol. s.r.o.

Produktové portfolio roste adekvátně k počtu nových klientů a postupem času se přidávají další servisní činnosti jako kreativa v oblasti návrhu grafického designu propagačních materiálů, data collecting (tedy sběry dat jako je např. cenový monitoring napříč celým trhem), mystery shopping (monitoring trhu formou tajemného zákazníka) nebo služba POSM (point of sales materiál), tedy správa veškerého reklamního a produktového materiálu spojená se skladováním, distribucí i instalací na prodejní ploše.

2005: V roce 2005 vstupuje do společnosti strategický partner, a to německá společnost Combera Group, která svým zaměřením působí ve stejné oblasti a charakteru servisních služeb jako společnost 4P&P spol. s.r.o. a do společnosti přináší mezinárodní rozměr poskytovaných služeb.

Díky tomuto partnerství začala společnost 4P&P spol. s.r.o. spolupracovat i s partnery, kteří doposud neměli na Českém a Slovenském trhu ať už zastoupení nebo partnerskou servisní organizaci pro výše uvedené služby.

2017-2018: K posledním majetkovým změnám došlo na přelomu let 2017/18, kdy podíl společnosti Combera Group byl prodán nadnárodní společnosti Advantage Smollan Group, sídlící v Londýně, která vznikla spojením severoamerické společnosti Advantage a jihoamerické a africké společnosti Smollan a tím se stala společnost 4P&P spol. s.r.o. globálním partnerem s celosvětovým přesahem a součástí „rodiny“, která pomáhá svým klientům na poli podpory prodeje v mnoha oborech a odvětvích.

Obrázek 8: Globální mapa skupiny Advantage Smollan



Zdroj: Interní zdroj 4P&P

5.3 Základní principy a hodnoty společnosti 4P&P spol. s.r.o.

1) Profesionalita

Díky dlouholetým zkušenostem všech členů týmu zná společnost dopodrobna celý trh. Řešení, které navrhuje, tak bude vždy maximálně efektivní.

2) Proaktivita

Každý projekt vnímá společnost jako originál, šitý na míru konkrétnímu klientovi. Pokaždé se snaží jít o kousek dál, udělat krok navíc, aby služby ještě vylepšila.

3) Přesnost

Základním kamenem každé spolupráce, ať už u jednorázového projektu, nebo dlouhodobého partnerství je pečlivé plánování, dodržování termínů a za každých okolností exaktní výsledky.

4) Plnění slibů

Po letech praxe již společnost ví, co je možné a co nikoli. Dává tedy vždy pouze a jen reálné sliby, které bezpodmínečně splní. Projekty jsou úspěšné, protože jednoduše respektují realitu trhu.

5) Práce s lidmi

Ve 4P&P si klienti nekupují produkt, ale přístup postavený na jejich lidech, do jejichž vzdělávání a rozvoje investuje společnost nemalé prostředky. Tento tým dokáže svou působností pokrýt celou Českou a Slovenskou republiku, a navíc má k ruce velmi širokou databázi externích spolupracovníků. Díky tomu jsou schopni se přizpůsobit i těm nejnáročnějším požadavkům.

5.4 Poskytované služby společnosti 4P&P spol. s.r.o.

Společnost 4P&P spol. s.r.o. nabízí služby v pěti základních oblastech (divizích).

1) Sales Promotion

Napomáhá klientům k lepšímu prodeji a zvýšení povědomí o své značce. Hlavní součástí této služby jsou ochutnávky a prezentace produktů na prodejně, roadshow a podpora produktů napříč regiony, sampling. Oddělení zároveň realizuje spotřebitelské soutěže, včetně textace, grafiky a výroby propagačních materiálů.

2) Sales Force

Podstatou této služby, divize, kterou budeme následně více analyzovat v rámci změny organizační struktury, je primárně budovat dobré vztahy s obchodníky a řetězci a napomáhat tak klientům zabezpečit klíčovou pozici zboží na prodejnách. Hlavním zaměřením jsou oblasti FMCG (fast moving consumer goods), hobby marketů (DIY) a HoReKa (hotely, restaurace, kavárny), Consumer Electronics (elektrořetězce), Pharmacy (lékárny) apod.

Díky této službě a podpůrným softwarovým řešením je společnost schopna sbírat veškerá dostupná data o cenách, vystavení, konkurenci a kompletním stavu veškerých aktivit u obchodníků a tak sledovat, co se s produkty a zbožím klientů děje. Služba sales force je

zaměřena primárně na službu merchandisingu. Sekundárně se jedná o službu outsourcingu obchodních zástupců, která má za úkol zastupovat značky a produkty jednotlivých klientů, prezentaci a podporu.

Nedílnou součástí této služby je podpora obchodních týmů v podobě různých tréninkových metod, coachingu, ale i telemarketing a různé druhy podpory prodeje.

3) Instore Insights

Během celého roku se uskuteční napříč celou organizací více než 500 000 návštěv obchodů, během kterého se nasbírá obrovské množství dat. Z nich je snadné celý trh analyzovat a upravit klientovy aktivity přímo v místě prodeje. Díky těmto datům bude mít klient neustále pod kontrolou výsledky jednotlivých prodejců a efektivitu obchodních týmů.

A právě vyhodnocováním, analyzováním a porovnáváním nasbíraných dat se toto oddělení zabývá. Na základě těchto dat profesionálové z této divize navrhuji nové postupy a optimalizují ty stávající.

4) POS Logistic

Tato služba zajišťuje kompletní proces logistiky POS materiálu (stojany, katalogy, dárky, vzorky, 3D modely apod.) od skladování, distribuce, manipulace, která obsahuje balení, třídění, kompletaci, etiketování až po správné načasování doručení do místa prodeje a jeho následnou instalaci na prodejní ploše.

5) Creative & DTP Studio

Tvůrčí a kreativní team, který tuto službu reprezentuje, nabízí kreativní koncept od prvotního nápadu až po samotnou exekuci. Tato divize má na starosti také věrnostní programy, DTP a grafický design, copywriting, výrobu netradičních materiálů, tisk, návrh a výrobu POS stojanů apod.

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 4P&P SPOL. S.R.O.

6.1 Stávající organizační struktura 4P&P spol. s.r.o.

Organizační struktura společnosti je v současnosti diverzifikovaná do několika oddělení, která mají odlišné kompetence i odlišné odpovědnosti a zároveň mají přesah přes obě země (ČR, SR).

Jedná se o funkční organizační strukturu s velmi širokým rozpětím řízení, s prvky vysoké centralizace. Generální ředitel, v tomto případě spolumajitel podniku, řídí přímo či nepřímo chod všech oddělení ve firmě. Toto uspořádání je efektivní z hlediska využívání zdrojů i pro přehled ředitele o činnostech jednotlivých oddělení. Vykazuje však většinu nevýhod popsanych v teoretické části. Jako tu největší bych zdůraznil přetížení ředitele množstvím úkolů a rozhodováním a s tím spojená pomalejší reakce na některé situace.

1) Head

Oddělení Head je nejvyšší úroveň společnosti a spadá sem generální ředitel společnosti. Je odpovědný za řízení celé společnosti, určování strategií a vize v souladu s cíli zahraničního investora.

2) Financial department

Finanční oddělení je strukturováno od finančního ředitele, přes mzdovou účetní, účetní specialisty a až po fakturantky. Oddělení je odpovědné za kompletní řízení finančních toků ve společnosti. V tomto oddělení pracuje 8 lidí.

3) HR department

Personální oddělení je již ze své podstaty odpovědné za nábor a zaškolení zaměstnanců, interní péči o zaměstnance a jejich vzdělávání, dále organizuje interní zaměstnanecké aktivity. Podílí se také na tvorbě organizačních struktur, identifikuje personální rizika, určuje personální politiku společnosti, která reflektuje trendy, jež jsou momentálně aktuální. Personální útvar má 2 pracovníky s danou specializací.

4) Sales force department

Obchodní úsek společnosti je nejčetnější a jeho hlavní odpovědnost byla popsána v sekci poskytované služby. Právě tento úsek, který bude detailněji analyzován, bude podléhat změně organizační struktury. V oddělení pracuje 25 lidí na různých pozicích.

5) Sales promotion department

Oddělení marketingu zajišťuje služby spojené s ochutnávkami, samplingem a realizací promočních aktivit. V tomto oddělení pracuje 10 lidí

6) Instore Insight department

Specialisté na data se soustředí na veškerá data ze všech poskytovaných služeb. Mají velmi úzkou specializaci. Jejich hlavní činností je analýza, zpracování a vyhodnocování. Pracuje zde 5 lidí.

7) Creative a DTP studio

Oddělení se zabývá grafickými návrhy jednotlivých POS materiálů pro jednotlivé klienty a kreativní činností. V oddělení pracuje 6 lidí.

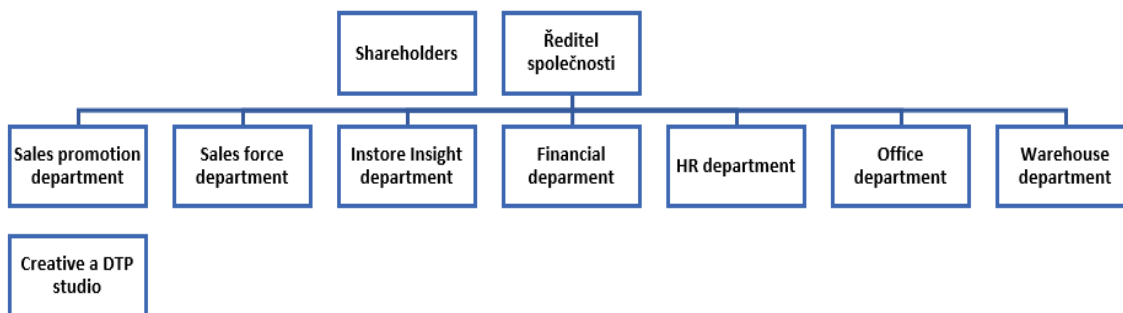
8) Office department

Tento úsek organizace má na starost primárně operativní a administrativní chod organizace jako jsou recepce, pošta, kancelářské potřeby, správa vozového parku apod. V tomto oddělení pracují 3 lidé

9) Warehouse department

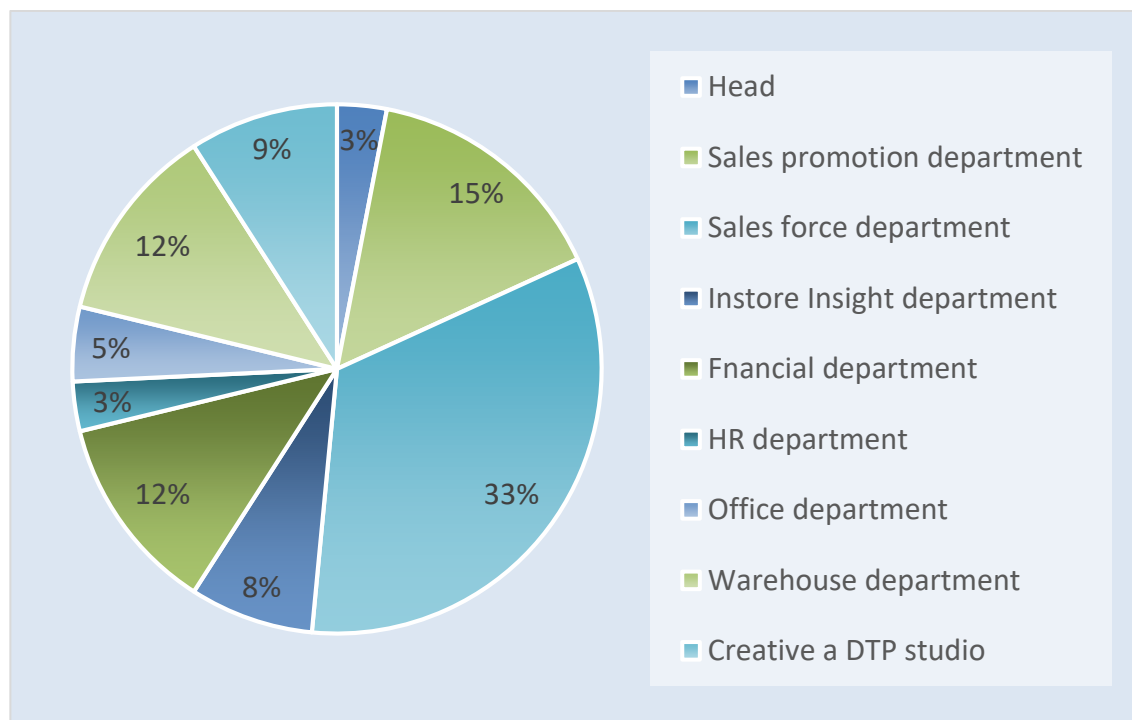
Oddělení skladování a logistiky je posledním oddělením ve společnosti 4P&P spol. s.r.o. Zajišťuje skladování a kompletní logistiku promočních materiálů, stojanů apod. Celkově v tomto úseku pracuje 8 lidí.

Obrázek 9: Stávající organizační struktura společnosti 4P&P



Zdroj: Interní zdroj 4P&P

Graf 1: Stávající organizační struktura společnosti, personální obsazení 4P&P



Zdroj: Interní zdroj 4P&P

6.2 Komunikační procesy v organizaci

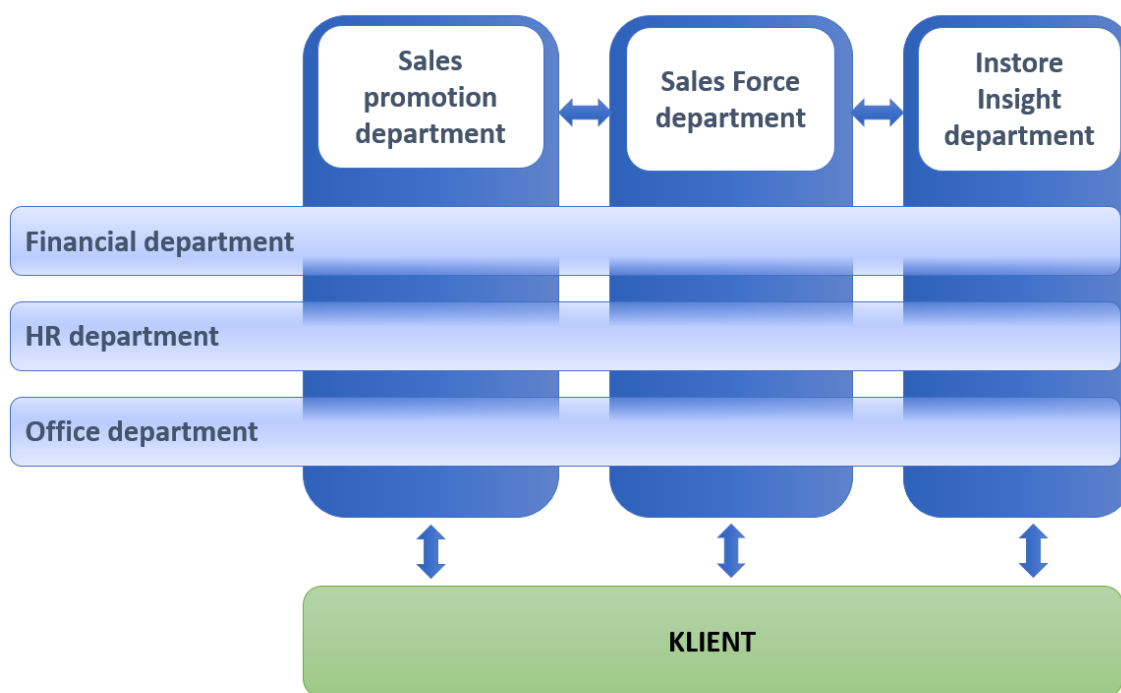
Součástí této organizační struktury je i systém a proces komunikace, který výrazným způsobem ovlivňuje chod a úspěch celé organizace navenek. Některá oddělení mají v této organizační struktuře spíše charakter štábního útvaru. Jsou jimi oddělení finanční, HR

nebo office department. Tato oddělení zabezpečují mimo jiné poradní a konzultační funkci a napomáhají tak ostatním oddělením, která jsou více orientována na klienta a vně organizace.

Jedním z dalších komunikačních procesů je aktivní kooperace „komerčních“ oddělení, která jsou odpovědná za výnosovou část celé organizace z ekonomického pohledu. Těmi jsou převážně oddělení Sales promotion, Sales force a Instore Insight. Mnoho ze stávajících klientů využívá služeb napříč organizací, a tak synergie služeb a nastavení komunikace hraje v těchto procesech důležitý aspekt.

Tedy funguje zde nejen vertikální, ale zároveň i horizontální komunikace. Horizontální komunikace mezi odděleními je podporována především formou pravidelných Management meetingů, kde vedoucí všech oddělení sdílí informace a myšlenky. Jednotliví pracovníci se také mohou setkávat na každoměsíčních firemních snídaních. Naopak menší roli má intranet, který Armstrong popisuje jako jeden z velmi důležitých nástrojů interní komunikace. Jeho využití limituje především kapacita lidí, kteří nemají čas a chuť jej plnit zajímavými informacemi.

Obrázek 10: Stávající komunikační struktura společnosti 4P&P



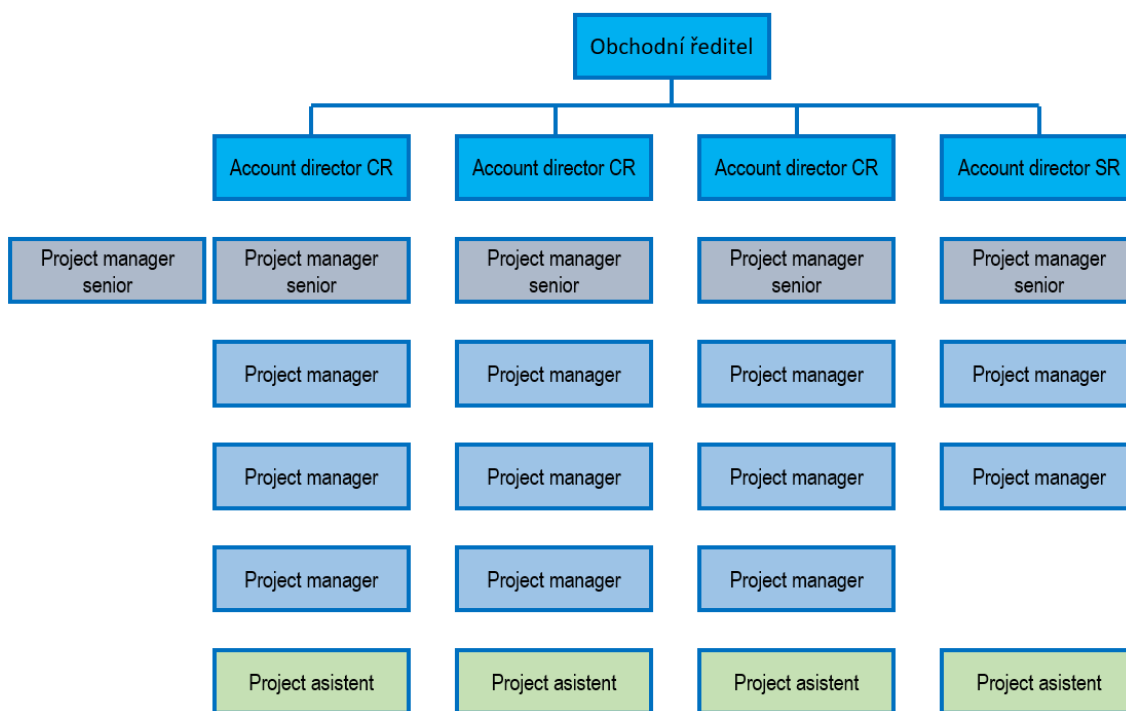
Zdroj: Interní zdroj 4P&P

7 ANALÝZA ORGANIZACE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ (SALES FORCE)

7.1 Stávající organizační struktura

Předmětem mé práce je změna organizační struktury jednoho konkrétního oddělení, a to obchodního. Tento úsek tvoří významnou část celého podniku 4P&P spol. s.r.o. a podílí se převážnou měrou na generování obrátu a zisku. Je také zaměstnanecky nejpočetnější. Jeho aktivity jsou společně s aktivitami oddělení Sales promotion nejviditelnější navenek a dotvářejí tak významnou měrou tvář společnosti u klientů i konkurence.

Obrázek 11: Stávající organizační struktura obchodního úseku 4P&P



Zdroj: Interní zdroj 4P&P

Stávající struktura má celkem pět úrovní odpovědností a čtyři úrovně řízení.

- **Obchodní ředitel (OŘ)** je odpovědný za celý útvar po personální stránce (vybírání a řídí account directory), zajišťuje dosahování stanovených ekonomických

ukazatelů v souladu s celkovou vizí společnosti a stará se o neustálý rozvoj oddělení.

- **Account director (AD)** je odpovědný za svěřené portfolio projektových manažerů a projektových asistentů, svěřené portfolio klientů, za dosahování ekonomických ukazatelů svého úseku a prodej veškerých služeb obchodního úseku bez jiné a významné specializace či úzkého profilu (služeb, zákazníků).
- **Project manager senior (PMS)** je odpovědný za svěřené portfolio klientů, péči o klienty a jejich rozvoj. U seniorní pozice se očekává již vyšší přidaná hodnota a zúročení dosavadních zkušeností
- **Project manager (PM)** má velmi totožnou pracovní náplň a odpovědnost jako PMS s tím rozdílem, že určité kompetence jsou stále v dikci AD či PMS jako mentora.
- **Project asistent (PA)** zajišťuje rutinní administrativní úkoly pro projektový tým

Obchodní oddělení poskytuje tyto dvě základní služby:

- merchandising
- outsourcing obchodních zástupců.

Organizační struktura obchodního oddělení je liniová. Nadřízený, v tomto případě obchodní ředitel, řídí celkem tři AD v Čechách a jednu AD na Slovensku. Tato organizační struktura již vykazuje prvky decentralizace, kdy obchodní ředitel předal část svých kompetencí AD. Ti řídí a motivují své podřízené, rozhodují o jejich úkolech, motivaci i odměňování. Nicméně přesně v duchu poučky Jana Urbana o úspěšném delegování, i když OŘ řadu úkolů delegoval, hlavní zodpovědnost za výsledky oddělení stále nese on sám.

AD, PMS a PM mají nyní rozdělené kompetence dle klientů. Řídí vždy určitý přidělený počet klientů napříč oběma poskytovanými službami.

7.2 Faktory, které ovlivnily změnu organizační struktury

Veber popisuje celkem pět faktorů, které mají vliv na organizační strukturu a její vývoj. Všechny pět faktorů sehrálo svou roli i v mém uvažování. Tím nejdůležitějším faktorem však byla **strategie**.

Společnost prošla v posledních letech překotným vývojem. Vstup zahraničního partnera nepřinesl jen kapitál, ale také know how a inspiraci ze zahraničí. Umožnil snadnější přístup k novým technologiím a také mezinárodním zakázkám. To s sebou nese i nutnost změny uvažování. Chandler ho ve své práci nazývá strategií „výzkumníka“. Jednoduše řečeno, potřebuji v lidech v obchodním oddělení vzbudit větší motivaci k inovacím, nekonvenčnímu myšlení a proaktivitě.

Dalším zásadním faktorem pro nutnost změny organizační struktury je **velikost podniku**. Organizace se v posledních letech výrazně rozrostla co do počtu zaměstnanců, a to obzvláště pracovníků obchodního úseku (napříč všemi manažerskými úrovněmi stávající liniové struktury).

Výrazně také přibýlo aktivních klientů, tedy klientů, pro něž realizuje společnost širokou paletu služeb a kteří vyžadují pravidelnou komunikaci. To s sebou nese větší vytížení pracovníků na všech úrovních a nutnost efektivnější komunikace.

Svou neoddiskutovatelnou roli sehrává i **faktor vnějšího prostředí a rozvoje technologií**. Konkurenční prostředí v oboru se změnilo; přibýlo hráčů, kteří služby poskytují, a to levněji (i když v mnohem nižší kvalitě). Změnila se i legislativa, která je neustále velmi proměnnou jednotkou. Technologie sběru dat jde překotně dopředu.

Co je však zásadní, změnilo se očekávání poskytované úrovně servisní služby u jednotlivých klientů (jiná úroveň odbornosti, kvality poskytované služby, individuálnější přístup, návrhy nových řešení a inovace, očekávání jiného způsobu proaktivního přístupu apod.).

To mi potvrdilo nutnost větší specializace pracovníků na konkrétní oblast, v rámci níž budou odborníky, jejich nutnost mít přístup k nejnovějším trendům, datům a schopnost s nimi efektivně pracovat. S tím souvisí i nutnost neustálého proškolení a rozvoje zaměstnanců.

Hlavním cílem nové organizační struktury by mělo v návaznosti na výše uvedené být především:

- Podpořit ochotu a chuť zaměstnanců k inovacím
- Zefektivnit komunikaci novinek a expertízy v rámci oboru směrem ke klientům
- Poskytnout zaměstnancům dostatek kapacity pro specializaci v rámci své kompetence

7.3 Proces změny organizační struktury

Po stanovení základních myšlenek a impulsů pro změnu jsem si musel ale zároveň odpovědět na tři základní otázky. Dvě z nich si následně žádaly hlubší výzkumnou analýzu a volbu správné metody, abych se dobral co nejefektivnějšího výstupu.

Tyto otázky zněly:

- Je změna organizační struktury nutná a je na ni připravena **organizace**?
- Jsou na tuto změnu připraveni **zaměstnanci**?
- Jsou na tuto změnu připraveni **klienti**?

Co se první otázky týče, odpověď byla relativně jasná. Změna organizační struktury je nejen potřebná, ale i nutná, aby se mohla organizace přizpůsobit poměrně turbulentním faktorům vnějšího prostředí. Současná OS pro dosažení výše specifikovaných cílů nedostačuje. To potvrdí i v další kapitole provedené vnitřní a vnější analýzy.

Připravenost organizace je v našem případě spíše o připravenosti majitele změnu pochopit, přijmout a následně podporovat. Jako člen managementu společnosti s kompetencí pro rozhodování mám výhodu možnosti změnu prosadit rychle a přímočaře.

Pro odpověď na druhou otázku, tedy zdali jsou na tyto změny připraveni zaměstnanci a pracovníci obchodního úseku, jsem zvolil interní analýzu za pomoci metody rozvojových pohovorů. Tento nástroj používáme v naší organizaci jako pravidelný nástroj pro efektivní řízení, rozvoj a plánování lidí.

Pohovor probíhá periodicky 2x ročně a jeho součástí, kromě jasně stanovených a cílených otázek a odpovědí, je i následný rozvojový plán zaměstnance. Proto jsem tuto metodu

využil právě pro identifikaci připravenosti na změnu organizační struktury, ale také pro zjištění slabých a silných stránek jednotlivců pro následné efektivnější umístění do plánované organizační struktury.

Třetí otázku, tedy připravenost klientů, mi pomohla zodpovědět analýza vnější. Ta probíhala formou řízeného strukturovaného rozhovoru s 12 vybranými klienty.

7.3.1 Vnitřní Analýza

Postup vnitřní analýzy probíhal v několika krocích:

- a) Příprava rozvojového formuláře/dotazníku se zaměřením na klíčové ukazatele, které chci zjistit (Příloha I)
- b) Definice termínů, do kdy chci mít rozvojové pohovory za celé oddělení zrealizovány
- c) Komunikace na zaměstnance obchodního úseku včetně stanovení dostatečné přípravy pro ně
- d) Realizace rozvojových pohovorů
- e) Vyhodnocení klíčových aspektů dotazníku se zaměřením na definované cíle (identifikace připravenosti na změnu organizační struktury, slabé a silné stránky jednotlivců pro následné efektivnější umístění do plánované organizační struktury)
- f) Vyhodnocení celé výzkumné metody a finální odpověď na otázku „*Jsou na tuto změnu připraveni zaměstnanci?*“

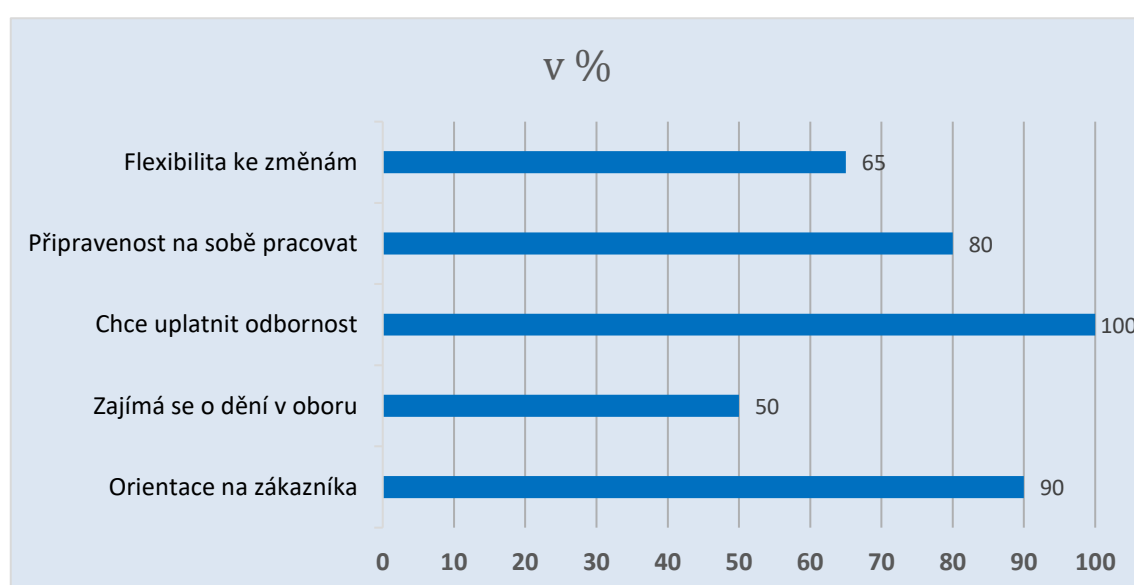
Rozvojový pohovor jsem pro potřeby úvah o změně organizační struktury doplnil o pět klíčových otázek, které mi dále pomohly v mém uvažování.

1. Kolik času měsíčně věnujete vzdělávání se v oboru?
2. Jakou důležitost přikládáte vzdělávání se v oboru?
3. Pracujete aktivně s novými technologiemi, které společnost nabízí?
4. Přicházíte ke klientům s novými návrhy a myšlenkami mimo váš svěřený okruh zodpovědnosti?
5. Jakou část vaší pracovní doby vyplní rutinní každodenní úkoly?

Z výsledků rozvojového pohovoru jasně vyplynulo, že 90 % všech dotazovaných je velmi orientováno na zákazníka, ale jen 50 % dotazovaných se zajímá o dění v oboru jako takovém a chápe jeho důležitost. To potvrdily i doplňující otázky.

100 % zaměstnanců touží uplatnit svou dosavadní zkušenost či odbornost, 80 % je připraveno pracovat na svém osobním a profesním rozvoji, 65 % je flexibilních ke změnám. Jsou to především lidé s vyšší senioritou a lidé pracující ve společnosti delší dobu.

Graf 2: Výsledky rozvojových pohovorů obchodního úseku 4P&P



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

Ukázalo se, že lidé jsou připraveni a ochotni na sobě pracovat a chtějí uplatnit své dosavadní zkušenosti. Přípravenost ke změnám je u seniorních lidí také velká, což je stěžejní. Lidé mladší a působící ve společnosti kratší dobu jsou samozřejmě vůči změnám skeptičtější, neboť ještě dostatečně nezvládají svou roli a změny by jim komplikovaly každodenní rutinu.

Největší slabina se ukázala v diskrepanci mezi orientací na zákazníka a na obor. Velká orientace na zákazníka je v oblasti služeb samozřejmě žádoucí a přispívá k zákaznickové spokojenosti, občas však může způsobit „profesní slepotu“. Především u seniorních lidí je neustálé porovnání s konkurencí a vývojem v oboru žádoucí. Orientace na zákazníka je v našem případě také podpořená typem OS obchodního oddělení, kdy jsou jednotliví pracovníci dělení do týmů právě podle klientů.

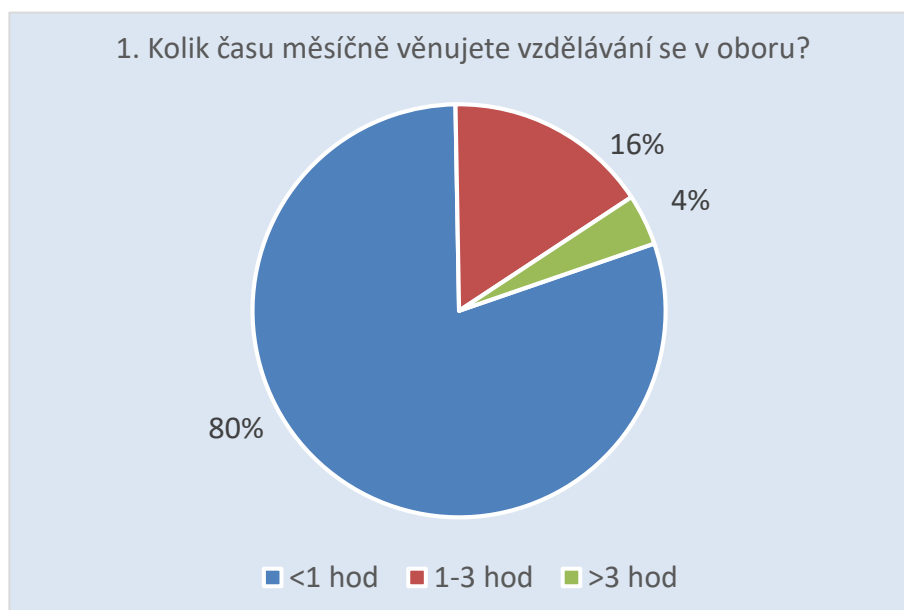
Tabulka 2: Otázky z formuláře z rozvojových pohovorů

Otázky		Počet lidí, kteří odpověděli		
		<1 hod	1-3 hod	>3 hod
1.	Kolik času měsíčně věnujete vzdělávání se v oboru?	20	4	1
		nedůležité	důležité	stěžejní
2.	Jakou důležitost přikládáte vzdělávání se v oboru?	1	18	6
		Ano	Občas	Ne
3.	Pracujete aktivně s novými technologiemi, které společnost nabízí?	14	8	3
		Ano	Občas	Ne
4.	Přicházíte ke klientům s novými návrhy a myšlenkami mimo váš svěřený okruh zodpovědnosti?	5	10	10
		<30%	30-60%	>60%
5.	Jakou část vaší pracovní doby spolknou rutinní každodenní úkoly?	0	11	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

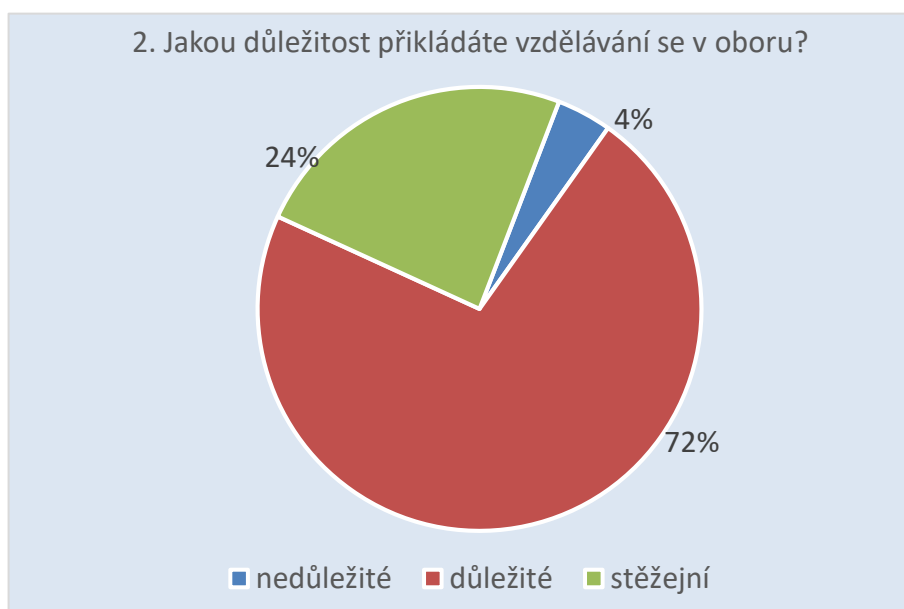
Doplňující otázky potvrdily nedostatečnou orientaci pracovníků na novinky v oboru a na nové technologie. Ukázalo se navíc, že rutinním úkolům věnuje 56% zaměstnanců více než dvě třetiny času.

Graf 3: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 1



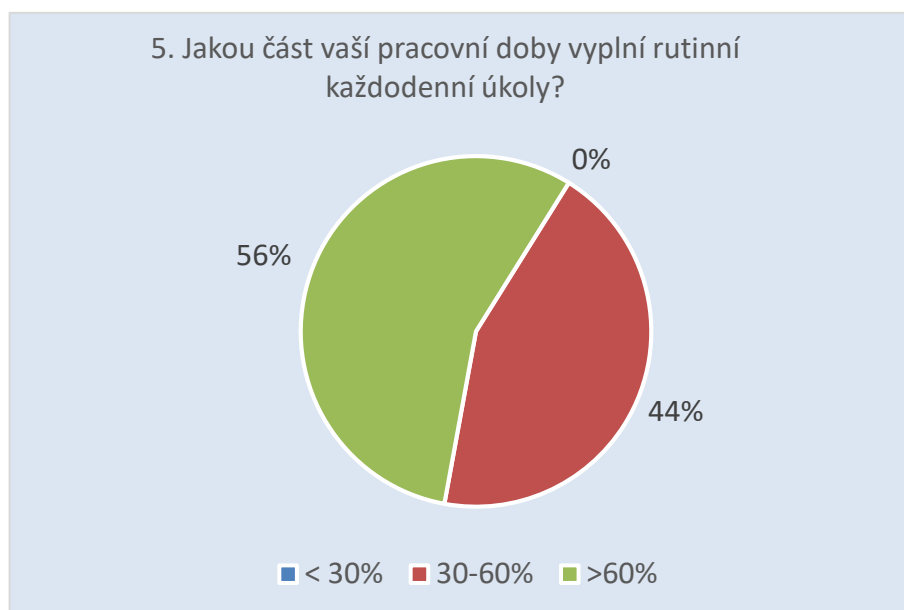
Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

Graf 4: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

Graf 5: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

7.3.2 Vnější Analýza

Třetí otázku, kterou jsem si položil, zdali jsou na změnu organizační struktury obchodního oddělení naší organizace, a tedy změnu odpovědnosti za projekt daného klienta, připraveni i samotní klienti.

Velmi záhy jsem si v rámci přípravy na tuto část položil další, doplňující otázku, kterou jsem očekával od našich klientů: A CO MI TA ZMĚNA PŘINESE?

Pokud totiž organizace mění organizační strukturu, ať už z jakéhokoliv důvodu, vždy musí vyhodnocovat vnitřní i vnější faktory. Tím vnějším, kterým se nyní budeme zabývat, je právě dopad, a hlavně přínos pro zákazníka. Nejde totiž jen o změnu organizační struktury a přemístění pracovníků, ale také o přidanou hodnotu, inovaci, která by měla reflektovat dynamicky se rozvíjející odvětví a tržní prostředí.

Proto, abych lépe pochopil uvažování našich zákazníků a mohl tuto změnu finálně začít realizovat a správně zákazníkům komunikovat, bylo zapotřebí oslovit vybrané stávající, ale i bývalé či potenciální zákazníky naší společnosti a zjistit jejich potřeby. Pro tento postup jsem zvolil metodu řízeného strukturovaného rozhovoru.

Jako panel jsem zvolil celkem 12 zákazníků, kteří reprezentovali téměř všechny stávající zákaznické segmenty, jako jsou FMCG, DIY, Consumer electronics, Tobacco segment i segment HoReKa. Do panelu oslovených zákazníků jsem vybral 9 stávajících, 2 bývalé zákazníky, kteří s námi ukončili spolupráci a jednoho potenciálního zákazníka.

Jako kontakt pro tento rozhovor jsem vybral vždy odpovědnou osobu, do jejíž kompetence patří výběr partnera, rozhodování o rozpočtech i formě spolupráce a je opravdu tzv. decision maker, tedy člověk, který má nejvyšší rozhodovací pravomoc. Tito lidé pocházeli především z řad obchodních, marketingových či generálních ředitelů a agenturních manažerů.

Postup vnější analýzy probíhal v několika krocích:

1. Příprava formuláře/dotazníku řízeného strukturovaného rozhovoru (panel otázek a kritéria vyhodnocení).
2. Oslovení potenciálních partnerů pro rozhovor.
3. Domluvení termínu rozhovoru.
4. Představení cíle setkání, rozhovoru zákazníkovi.
5. Řízený, strukturovaný rozhovor.
6. Vyhodnocení rozhovoru.

Rozhovor jsem ve většině případů vedl velmi neformální cestou pro navození otevřenosti ze strany tázaného s cílem dosáhnout co možná největší otevřenosti, ale s reálným a konkretizovaným výstupem. Rozhovor byl kombinací uzavřených otázek, na něž byla jednoznačná odpověď pro pozdější jednodušší statistické zpracování a otázek otevřených, které mohly přinést doplňující informace a pohled.

Odpovědi na jednotlivé otázky nebyly povinné, neboť některý klient nedokázal odpovědět buď jednoznačně nebo se ho tato otázka s ohledem na charakter spolupráce či služeb vůbec netýkala. Výstupem byla v první řadě statistika jasných odpovědí, se kterými se dalo následně pracovat při argumentaci a obhajování změny u top managementu (Graf 6)

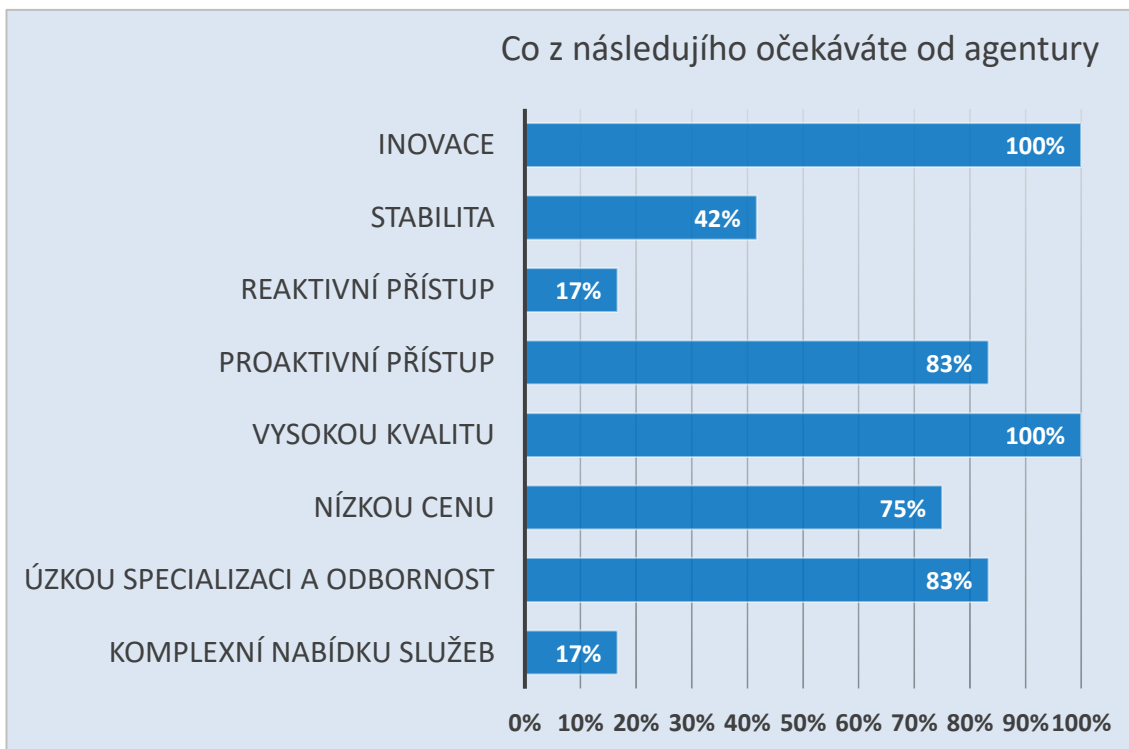
V druhé řadě přinesl rozhovor i celou řadu doplňujících pohledů, komentářů a výstupů, které napomohly s orientací a utvořením finální změny organizační struktury a především, podpořily správnost změny OS.

Statisticky zpracovatelná část rozhovoru přinesla poměrně předvídatelné výsledky, 100% manažerů očekává od agentury inovace a vysokou kvalitu. Zajímavé bylo, že řada manažerů si vybírala jak vysokou kvalitu, tak i nízkou cenu zároveň. To je zásadní nešvar dnešní doby, kdy většina firem chce perfektní služby, ale kvůli tlaku na rozpočty není ochotná je zaplatit. Jeden klient si vybral jen nízkou cenu, byl to klient z okruhu bývalých zákazníků.

Pro většinu manažerů (80%) se také ukázala důležitá specializace a odbornost. Obracují se na agenturu jako na odborníka ve svém oboru a uzavírají s ní nejen smlouvu, ale i partnerství. Takto dnes pracujeme s většinou klientů.

Klienti, kteří si vybírali komplexní služby, patřili spíše k malým firmám, které potřebují většinu služeb outsourcovat a očekávají komplexní řešení.

Graf 6: Výstup z řízeného strukturovaného rozhovoru obchodního úseku



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (vlastní šetření)

Další otázky, které jsem při rozhovoru mimo jiné pokládal, byly následující:

1. Jakým způsobem sledujete trendy ve vašem odvětví?
2. Co si představujete pod pojmem inovace v servisních službách?
3. S jakými daty v oblasti služeb pracujete?
4. Vyhovuje vám komunikace s agenturou?
5. Co byste chtěli změnit oproti stávajícímu stavu?

Ukázalo se, že většina klientů je zahlcena daty. Data sbírají různá oddělení za různá období, většinou s nimi ale nikdo na pravidelné bázi nepracuje. Výjimkou byla jedna technologická společnost, která využívá data jako hlavní předmět svého podnikání. Manažeři cítili silnou potřebu inovativního a proaktivního přístupu od agentury. Z důvodu velkého vytížení jejich interního týmu neměli lidé u klienta kapacitu věnovat se dostatečně sledování trendů v oboru, analýze dat a jejich vyhodnocování.

Proaktivní přístup a vnášení nových myšlenek a směrů do vzájemné spolupráce všichni hodnotili jako potenciální konkurenční výhodu a důvod zaplatit vyšší cenu za služby nebo služby dokonce rozšířit. Současní klienti částečně vnímali tuto přidanou hodnotu u 4P&P už nyní, ale cítili ještě prostor pro zlepšení. Potenciální klient o tom nevěděl, bývalí klienti to tak nevnímali.

Zhruba polovina klientů by ocenila změnu ve stávající spolupráci směrem k častějšímu osobnímu kontaktu. Navrhovali i vzájemné workshopy, které by mohli podpořit inovativní myšlení a přístup na obou stranách.

8 NÁVRH ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

Na základě obou výzkumných metod, tedy interní, v podobě rozvojových pohovorů a externí, v podobě řízeného strukturovaného rozhovoru jsem se rozhodl a zároveň utvrdil, že změna organizační struktury obchodního úseku je správnou volbou pro další rozvoj organizace a že se jedná o správný krok.

Zároveň analýzy potvrdily a doplnily mou vizi nové organizační struktury. Přinesly odpověď na otázky, jaké změny v organizační struktuře je potřeba udělat.

Těmi nejdůležitějšími změnami jsou:

- **Změna liniové organizační struktury** na funkční - seskupování nebude prováděno dle klientů (pracovníci realizují všechny nabízené služby pro vybraný okruh klientů), ale bude provedeno dle služeb (v rámci jedné ze dvou nejdůležitějších služeb, tedy merchandising a outsourcing OZ – pracovníci obhospodařují všechny klienty).
- **Vytvoření nového úseku** se zaměřením na inovace.

Následně jsem se za pomoci oddělení HR podíval na stávající rozmístění pracovníků obchodního úseku, vyhodnotil jsem jednotlivé detaily rozvojových pohovorů a rozvojových plánů. Vzal jsem v úvahu celý koncept personálního plánování i kompetenční model, který se průběžně aktualizuje. S ohledem na specifika jednotlivých klientů jsem se podíval na uspořádání nové organizační struktury tak, aby splnila veškerá očekávání organizace i klientského servisu.

Výsledkem byl návrh nové organizační struktury, která by všechny tyto aspekty splňovala.

Byly jimi především:

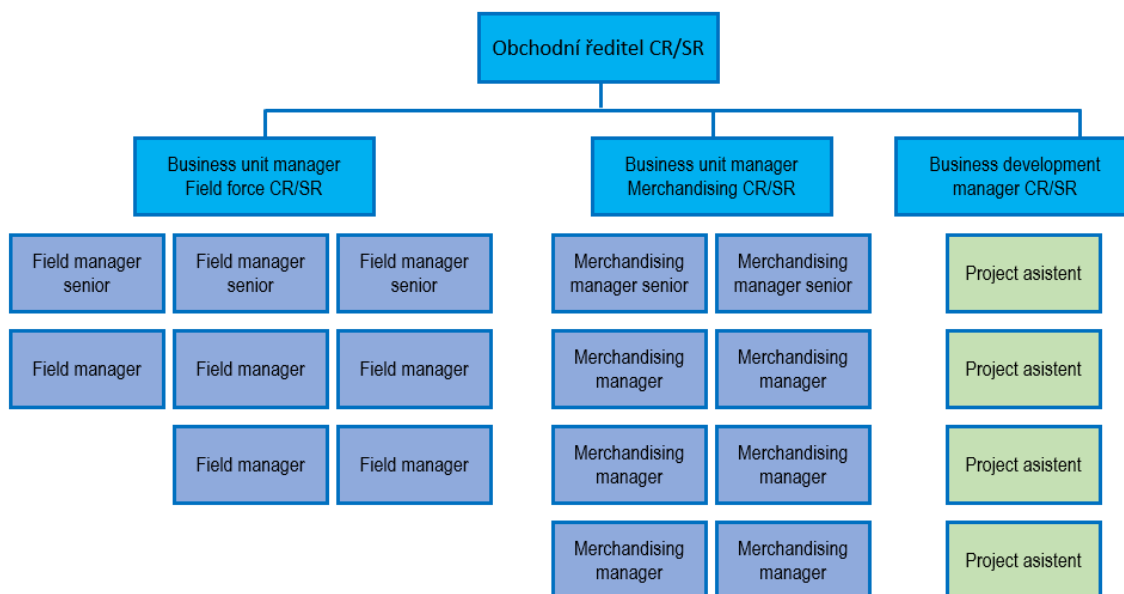
- Kompetence (KSAO) daných pracovníků a umístění do příslušné organizační složky (divize) sales force, a to buď divize outsourcingu obchodních týmů nebo merchandisingu.
- Odbornost a praxe.
- Vybudované vazby na jednotlivé zákazníky.

- Posun pracovníků, rozšíření znalostí a dovedností.
- Osobní silné stránky zaměstnance.

Výstupem a zefektivněním nové organizační struktury byla úspora jednoho pracovního místa, vytvoření synergie odpovědnosti vedoucích pracovníků za obě země (ČR, SR), vytvoření úzké specializace do dvou divizí na divizi Field Force (divize outsourcingu obchodních týmů) a divizi Merchandising.

Dále změna názvů pracovních pozic, které reflektují nové zařazení. V neposlední řadě vytvoření nového oddělení (divize) business development, jehož primárním úkolem bude rozvíjet a podporovat dvě nově vytvořené divize, horizontální podpora napříč celým obchodním úsekem v oblastech jako jsou IT, car fleet, reporting, people development, interní audit, správa vybavení, interní a externí spolupráce na nabídkách pro výběrová řízení apod.

Obrázek 12: Návrh nové organizační struktury obchodního úseku 4P&P



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.1 Komunikace změn a implementace

Nezbytnou součástí dokončení celého procesu změny organizační struktury je její komunikace všem zaměstnancům a spolupracovníkům. Tento proces by neměla žádná

společnost podceňovat, neboť je možná tím nejdůležitějším pro úspěch celé transformace. Ano, do jisté míry jsme si již postupně připravovali půdu při vedení a vyhodnocování rozvojových pohovorů. Měli jsme však stále na paměti, že pro kteréhokoliv zaměstnance může být libovolná změna stavu příčinou k obavám, strachu a může také vyvolat širokou škálu bariér.

Zbyněk Pitra ve své knize *Základy managementu* zmiňuje „prototyping“ jako efektivní nástroj pro implementaci změny. Je jedním ze způsobů, jak potlačit strach a vtáhnout jednotlivé aktéry, v tomto případě zaměstnance obchodního úseku, do samotné realizace změn. Prototyping jsem při celém procesu změny organizační struktury také využíval a dal svým podřízeným pocit, že se na změnách sami mohou podílet a ovlivňovat je formou nesčetných diskuzí a rozhovorů. Tímto způsobem se mi podařilo mnoho negativních aspektů akceptování eliminovat.

Příprava na komunikaci celé nové strategie je velmi důležitá. Co všechno je tedy potřeba komunikovat?

1. PROČ – tedy proč to celé děláme, jaké jsou důvody ke změně
2. CÍL – jaký je cíl celé transformace a změny (klient, lidé, rozvoj, inovace apod.)
3. JAK – jak celá změna proběhne a jakých aktérů se týká
4. KDY – časová osa celého procesu změn je naprosto klíčová
5. SMYSL – co změny přinesou mne osobně, co změny přinesou organizaci
6. HODNOCENÍ – jak budeme změnu měřit a hodnotit (její přínos organizaci, klientům jako je například průzkum spokojenosti apod.)
7. ODBORNOST – jak se budeme učit novým věcem, procesy a systémy tréninků, edukace, sdílení znalostí a dovedností
8. MOTIVACE – co nás bude motivovat k realizaci změn a udržení správného směru a výdrže (KPIS, cíle, sdílení úspěchů, osobní i teamová motivace)

8.2 Přínosy a rizika navrhovaných změn pro organizaci

Pitra ve svém modelu 5 kroků procesu změny zdůrazňuje důležitost posouzení výhod a slabín každé změny (v našem případě organizační struktury). Ve svých úvahách jsem se na tuto analýzu pozorně zaměřil, především, abych posoudil možná rizika, připravil se na ně a zvolil případné scénáře a cesty k jejich překonání. Jako obchodní ředitel a člen

managementu jsem si však nejprve položil otázku, jaký přínos bude mít nová organizační struktura pro organizaci. Odpověď bych rozdělil do dvou rovin:

- Ekonomická rovina

Ekonomický dopad, přínos je jednou z podstat podnikání, a tak jednoznačně musím brát v úvahu právě tento aspekt. Změnou organizační struktury, zefektivněním procesů a zvýšením odbornosti a úzké specializace očekávám i zvýšení spokojenosti stávajících klientů. Tím pádem udržení a růst stávajících obchodních dohod, ale také zvýšení šance na růst spolupráce s novými klienty.

- Personální rovina

Změnou organizační struktury očekávám vyšší odbornost a specializaci jednotlivých pracovníků, zvýšení loajality, efektivnější pracovní výkon i vyšší motivaci, motivovanější tým spolupracovníků, zlepšení pracovního prostředí a v neposlední řadě pozitivní dopad na vnímání zbytku organizace.

Stejně tak, jako vyhodnocení přínosů změn, musím předem identifikovat případná rizika a nevýhody, které mohou se změnou organizační struktury úzce souviset. Jako jednotlivé hrozby této změny jsem vyhodnotil následující faktory:

- Personální riziko akceptace změn

Může se stát, že někteří zaměstnanci nebudou se změnou souhlasit ať už z osobních důvodů (přeřazení na jiné místo, o jiné divize, vyčlenění ze stávajícího kolektivu, z obavy zdali novou roli zvládnou, z obavy nového vedoucího manažera, z obavy možné ztráty zaměstnání, pokud bych svou roli nezvládl, neochotě učit se novým věcem a pracovat na svém osobním růstu) nebo z důvodů profesního přesvědčení (nesouhlasím s navrhovanými změnami, nedůvěře k nové struktuře, nedůvěře k přínosu změn, neochotě pracovat na svém profesním růstu, obecný odpor ke změnám, nabourávání týmového ducha kolektivu, infiltrace negativního přístupu, nedokáží uvažovat ve střednědobém a dlouhodobém horizontu a nedokáží vidět důsledky změn apod.)

- Stereotyp rolí

Změnou organizační struktury mohou vzniknout obavy z jednotvárnosti a stereotypu role jednotlivých pracovníků. Oproti stávajícímu stavu, kdy poskytují a nabízejí klientům mnohotvárnost v poskytovaných servisních službách, v nové struktuře budou

reprezentovat pouze jednu část z nich a bude se od nich očekávat úzká specializace a odbornost. I takto to někteří zcela jistě mohou vnímat.

Je proto velmi důležité tato rizika předem definovat, stanovit si postup pro jejich zvládnutí, předcházet jim, případně být na ně připraven a velmi pečlivě je zaměstnancům vysvětlit, abych jejich dopad eliminoval na minimum. Velkou roli zde hraje i personální útvar, jako štábní organizační jednotka, která může mnoho z těchto rizik různými metodami včas identifikovat nebo jim předem zabránit.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla změna organizační struktury v závislosti na rozvoji podniku. Pokud se podívám do dostupné literatury, kterou popisují, cituji a parafrázuji v první části své práce, zjistím, že universální návod, kdy změnu udělat, a hlavně jakou organizační strukturu zvolit, jednoznačně nelze nalézt.

Zjistíme, že každá organizace je něčím specifická a vždy se liší svým charakterem a zaměřením. Proto je třeba vzít v úvahu řadu faktorů, které na změnu organizační strukturu mohou mít vliv (ekonomický pohled, personalistika, konkurence, tržní prostřední, klientská potřeba a poptávka, ale také vývoj firemních hodnot, diverzifikace produktového či servisního portfolia, geopolitická situace apod.). Tím nejdůležitějším hybatelem v případě společnosti 4P&P se ukázala být strategie „výzkumníka“ a turbulentně se měnící potřeby klientů.

Co však všechny organizace musí udělat stejně nebo minimálně velmi obdobně, jako jsem postupoval já ve své práci, je vnitřní a vnější analýza, která posoudí připravenost zaměstnanců a klientů na změny. Dále je vhodné provést analýzu přínosů a rizik změny organizační struktury a v neposlední řadě se dobře připravit na její komunikaci.

Na celé této transformaci obchodního úseku jsem intenzivně pracoval více než půl roku a v tuto chvíli stojím před poslední fází realizace, a to před komunikací změn všem zaměstnancům a klientům a finální implementací.

Nedokáži zde tedy popsat veškeré dopady a přínosy celého procesu změny organizační struktury. Co však mohu říci již nyní je, že jsem přípravě věnoval značné množství času, který již nyní hodnotím jako velmi přínosné nejen pro mě, ale i pro mé podřízené. Čas, který jsme spolu strávili diskuzemi, nás oboustranně velmi obohatil a věřím, že v budoucnu bude přínosem také pro celou naši organizaci.

Jsem přesvědčen, že až se za nějaký čas ohlédnu zpět, vyhodnotím tento postup jako správný a efektivní a že z něj budou na konci profitovat nejen naši klienti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, Jiří, Pavol KOŠŤAN, Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Interní materiály společnosti 4P&P, spol. s.r.o.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen. Tylor *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha. Management Press, 2004, ISBN 80-7261-015-5

Seznam použitých internetových zdrojů

MARK RHODES. *Strategy first... Then structure* [online]. [cit. 2011-01-23]. Dostupné z: <https://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/01/23/194/>

THE BUSINESS COMMUNICATION 7 COMMENTS: *What is vertical communication? Types of vertical communication*. [nedatováno] Dostupné z: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-vertical-communication-types-of-vertical-communication/>

SEZNAM ZKRATEK

AD	-	Account director
BTL	-	Below the line
DIY	-	Do it your self
DTP	-	Desktop publishing
FMCG	-	Fast moving consumer goods
HoReKa	-	Hotely Restaurace Kavárny
HR	-	Human resources
HW	-	Hardware
IT	-	Information technology
KPIS	-	Key performance indicators
KSAO	-	Knowledge, Skills, Abilites, Other Characteristics
OS	-	Organizační struktura
OŘ	-	Obchodní ředitel
PA	-	Project asistent
PMS	-	Project manager senior
PM	-	Project manager
POSM	-	Point of sales material
SW	-	Software

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma liniové organizační struktury	21
Obrázek 2: Schéma liniově štábní organizační struktury	22
Obrázek 3: Maticová struktura	24
Obrázek 4: Funkční organizační struktura.....	25
Obrázek 5: Výrobní organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu	27
Obrázek 6: Přejít od funkční k divizní struktuře	28
Obrázek 7: Hybridní organizační struktura obchodního domu	30
Obrázek 8: Globální mapa skupiny Advantage Smollan.....	36
Obrázek 9: Stávající organizační struktura společnosti 4P&P	41
Obrázek 10: Stávající komunikační struktura společnosti 4P&P	42
Obrázek 11: Stávající organizační struktura obchodního úseku 4P&P	43
Obrázek 12: Návrh nové organizační struktury obchodního úseku 4P&P	56

Seznam grafů

Graf 1: Stávající organizační struktura společnosti, personální obsazení 4P&P	41
Graf 2: Výsledky rozvojových pohovorů obchodního úseku 4P&P.....	48
Graf 3: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 1	50
Graf 4: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 2	50
Graf 5: Výsledky rozvojových pohovorů, otázka č. 5	51
Graf 6: Výstup z řízeného strukturovaného rozhovoru obchodního úseku	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Mechanická a organická organizační struktura	18
Tabulka 2: Otázky z formuláře z rozvojových pohovorů	49

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK



ROZVOJOVÝ POHOVOR

Jméno hodnoceného _____ Pracovní pozice _____
Jméno hodnotitele _____ Pracovní pozice _____
Hodnocené období _____ Datum vyplnění _____

1. Jak by si zhodnotil/a úspěšnost splnění rozvojových oblastí z posledního Rozvojového pohovoru?

Oblast	Splněno		Proč
a	ANO	NE	_____
b	ANO	NE	_____
c	ANO	NE	_____
d	ANO	NE	_____

2. Uveď 3 věci, které vnímáš, že se ti za posledních 12 měsíců:

a	Podařili a měl/a si z toho skvělý pocit?	Proč zrovna tato věc a co vnímáš že byl klíč úspěchu?
b	_____	_____
c	_____	_____
a	Nepodařili a přístě by jsi je udělal/a jinak?	Proč zrovna tato věc a jak by jsi ji přístě řešil/a jinak?
b	_____	_____
c	_____	_____

3. Jakou máš představu o své budoucnosti/pracovní kariéře?

6 měsíců 1 rok 2 roky 5 let

4. Co je tvým krátkodobým cílem (0-6 měsíců) ?

a	Projekt / klient / pracovní prostředí	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____
a	Vlastní dovednosti / zručnosti / zkušenosti	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____

5. Co je tvým krátkodobým cílem (7-12 měsíců) ?

a	Projekt / klient / pracovní prostředí	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____
a	Vlastní dovednosti / zručnosti / zkušenosti	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____

6. Co je tvým dlouhodobým cílem (13-24 měsíců) ?

a	Projekt / klient / pracovní prostředí	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____
a	Vlastní dovednosti / zručnosti / zkušenosti	Co pro to uděláš ty?	Jak ti s tím může pomoci nadřízený?	Jak ti s tím může pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____	_____

7. Víš o nějaké své silné stránce / dovednosti / zručnosti kterou nemáš možnost využívat ve své práci?

a	Která	Jak by ti mohla v tvé práci pomoci?	Jak by si jejím využitím mohl pomoci 4P&P?
b	_____	_____	_____
c	_____	_____	_____

8. Je nějaká zkušenost / silná stránka / dovednost / zručnost která by mohla být inspirativní či nápomocná pro kolegy v týmu / 4P&P?

a	Která	Proč
b	_____	_____
c	_____	_____

Poznámky: _____

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: František Havlík

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Změna organizační struktury v závislosti na rozvoji podniku

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA