

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Studijní program: B4131 Zemědělství

Studijní obor: Agropodnikání

Katedra: Krajinného managementu

Vedoucí katedry: doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Organizační struktura jako nástroj managementu ve  
vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce: Březinová Monika, Ing., Ph.D.

Autor: Radek Petržilka

České Budějovice, duben 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta zemědělská

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek PETRŽILKA**

Osobní číslo: **Z15134**

Studijní program: **B4131 Zemědělství**

Studijní obor: **Agropodnikání**

Název tématu: **Organizační struktura jako nástroj managementu ve vybraném podniku.**

Zadávací katedra: **Katedra krajinného managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je analýza organizační struktury podniku zhodnocení jejich pozitiv a negativ a případný návrh nové zoptimalizované organizační struktury. Součástí práce je literární přehled, který předkládá teoretické znalosti z vybrané oblasti a praktická část, v které je provedena analýza a předloženy návrhy na případné změny.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.


Struktura a forma bakalářské práce bude odpovídat požadavkům vyplývajících z opatření děkana ZF JU na závěrečné práce.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 stran textu**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


**Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku. Praha: C.H. Beck.**  
**Charvát, J. (2006). Firemní strategie v praxi. Praha : C. H. Beck.**  
**Keřkovský, M. ,Vykypl O. (2006). Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: H. Beck.**  
**Kotler, P.,Keller K.L. (2012). Marketing management. New Jersey: Prentice Hall.**  
**Mallya, T. (2011). Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra krajinného managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. března 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

  
prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.  
děkan

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA** 43  
**V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**  
studijní oddělení  
Studentůvák 1688, 270 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2017

### **Poděkování:**

Tímto bych chtěl poděkovat hlavně mé vedoucí práce Ing. Březinové Monice, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat Panu Ing. Petru Pokornému a jeho zaměstnancům za jejich cenné informace a vyplnění dotazníku.

### **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Datum .....

Podpis studenta .....

## Obsah

1. Úvod.....	8
2. Literární přehled.....	9
2.1 Prvky podniku .....	9
2.1.1 Vlastníci- manažeři .....	9
2.1.2 Podnikání, podnikatel, podnik .....	9
2.1.3 Funkce a role manažera.....	9
2.1.4 Management, manažeři .....	10
2.1.5 Oblasti zodpovědnosti.....	11
2.1.6 Typologie podnikových činností.....	11
2.1.7 Pojem organizace .....	12
2.2 Strategie a řízení podniku.....	13
2.2.1 Strategie.....	13
2.2.2 Poslání (mise).....	13
2.2.3 Vize .....	14
2.2.4 Cíl podniku.....	14
2.2.5 Vrcholné řízení.....	15
2.2.6 Taktické řízení.....	15
2.2.7 Operativní řízení.....	15
2.2.8 Krize, krizové řízení, konflikt .....	16
2.3 Organizace podniku .....	16
2.3.1 Organizování .....	16
2.3.2 Organizační struktura .....	17
2.3.3 Tvorba organizační struktury .....	18
2.3.4 Rozdělení organizačních struktur (typy).....	19
2.3.5 Plochá organizační struktura .....	19

2.3.6	Strmá organizační struktura .....	20
2.3.7	Formální a neformální organizační struktury.....	20
2.3.8	Změna organizační struktury.....	21
2.3.9	Organizace-tým .....	22
2.4	Jednotlivé organizační struktury .....	23
2.4.1	Liniové organizační struktury .....	23
2.4.2	Štábní organizační struktury .....	24
2.4.3	Liniově-štábní organizační struktury .....	24
2.4.4	Maticová organizační struktura.....	25
2.4.5	Projektová organizační struktura.....	26
2.4.6	Funkcionální organizační struktury.....	27
2.4.7	Výrobní organizační struktury.....	28
2.4.8	Divizní organizační struktury.....	29
2.4.9	Cílově programové struktury .....	31
3.	Metodika a cíl.....	32
3.1	Cíl práce .....	32
3.2	Postup práce .....	32
3.3	Zdroje informací.....	32
4.	Praktická část .....	33
5.	Závěr: .....	51
6.	Summary .....	52
7.	Seznam použité literatury.....	55
8.	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	57
9.	Přílohy.....	58

# 1. Úvod

Dnes každý podnik, ať už je malý, střední, velký, nebo je to zisková či nezisková společnost, mají jedno společné. Každý podnik má jistý cíl, strategii, vizi nebo misi. Organizování je způsob, jak tyto body určit a plnit, každý podnik organizování využívá, což je jeden z nejdůležitějších faktorů, jak toho všeho dosáhnout. Proto, aby v podniku nedocházelo k neřízenému chaosu nebo nechtěným dějům, vytváří se tzv. organizační struktury. Ty v podniku jasně určují úkoly všech zaměstnanců od top managementu až po nejnižší postavené pracovníky. Dále jasně vymezují pravomoci, nadřízenost a podřízenost.

Dá se tedy říci, že organizační struktura dává podniku určitý řád a pomáhá mu dosáhnout všech cílů. Organizační strukturu vytváří a upravuje management firmy. Ten si zprvu vybere pro něj ideální organizační strukturu tak, aby to bylo co nejefektivnější a nejekonomičtější. To neznamená, že pokud se podnik jednou rozhodne organizační strukturu aplikovat, tak už ji nemůže změnit. Není to žádný neobvyklý jev, když firma mění organizační strukturu. Důvodů může být mnoho např. růst firmy, nové trendy, nevyhovující aktuální organizační struktura, atd.

Tématem předkládané bakalářské práce je zhodnotit organizační strukturu jako nástroj managementu ve vybraném podniku. Cílem pak analýza organizační struktury podniku, její zhodnocení a návrh nové zoptimalizované organizační struktury. Práce se v teoretické části zabývá jednotlivými organizačními strukturami a základními pojmy managementu v souvislosti s řízením. V druhé části této práce autor analyzuje současné a předchozí organizační struktury. Následně je popisuje a zhodnocuje.

V závěrečné části jsou navrženy změny a rady, které by mohly zlepšit aktuální problémy ve firmě. Podnik, kterým se tato práce zabývá, je zaměřen na výkup, produkci, prodej, výrobu, ... zemědělských komodit. Tímto podnikem je ZS Dynín.



## **2. Literární přehled**

### **2.1 Prvky podniku**

#### **2.1.1 Vlastníci- manažeři**

Vlastnické cíle jsou takové, které jsou prioritně orientované na navyšování hodnoty společnosti a realizaci účelné investiční strategie. Podnikové cíle jsou prioritně orientované na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti, ideálně prostřednictvím nové strategie. Cíle strategického managementu jsou prioritně orientované na získávání co nejlepší pozice na trhu a ideální využívání všech složek marketing-mixu jednotlivými organizačními útvary společnosti.

Problémem často bývají nevyhnutelné konflikty majitelů a manažerů. Příčinou těchto konfliktů bývá často nevyjasněnost dělby rozhodovacích pravomocí mezi představiteli vlastníků a managementu firmy. (ZUZÁK, 2004)

#### **2.1.2 Podnikání, podnikatel, podnik**

Pojem podnikání lze formulovat jako soustavně prováděnou činnost, vykonávanou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatel je nejen fyzická osoba, ale i právnická osoba. Jelikož podnikatel musí platit daně, musí být o všech podnikatelích zavedena evidence formou rejstříků. Na tomto základě můžou podnikat právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku, dále fyzická osoba podnikající na základě jiného oprávnění, FO podnikající na základě živnostenského oprávnění a FO provozující zemědělskou činnost. (FIALA, 2009)

Za podnik považujeme soubor osobních, hmotných i nehmotných složek podnikání. To jsou např. pozemky, stroje, materiál, budovy, zaměstnanci, finance a různá práva. (NĚMEC, 1998)

#### **2.1.3 Funkce a role manažera**

Dnes máme čtyři základní funkce manažera: plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Z hlediska plánování se jedná o stanovení cílů, strategií, plánů a

koordinaci či integraci jednotlivých činností. Organizování je velmi důležité pro stanovení činností a úkolů, kdo? co? jak? bude dělat (projektování i organizační struktury). Vedení lidí obsahuje motivaci, ovlivňování, zvládání problémů, které byly způsobeny chováním zaměstnanců. Vždy je třeba kontrolovat, už během činnosti, ale i na konci činnosti. Mezi charakteristické role manažera patří interpersonální role, informační role a rozhodovací role. Manažer v interpersonální roli koordinuje a kontroluje činnosti podřízených. V informační roli má za úkol přijímání, shromažďování a rozšiřování informací. V rolích pro rozhodování manažeři vybírají varianty řešení řídicích problémů a hledají optimální řešení. (WEIHRICH, KOONTZ, 1993)

### **2.1.4 Management, manažeři**

Management je proces řízení, navrhování a udržování prostředí, v němž jednotlivci společně pracují ve skupině a efektivně dosahují vybraných cílů. Základní stavební jednotkou managementu jsou manažeři, kteří vykonávají funkce managementu. (WEIHRICH, KOONTZ, 1993)

Základní manažerské činnosti

1. plánování
2. organizování
3. Výběr a rozmíst'ování pracovníků
4. vedení lidí
5. kontrola

Manažer je řídicí pracovník a jedná se především o profesi. Tuto pozici by měl vykonávat člověk, který má náležité znalosti a dovednosti. Musí v ostatních vyvolávat přirozenou autoritu a prokázat dovednost vést lidi. Proto tuto pozici nemůže vykonávat každý, existuje jen určitý okruh lidí. Manažer plánuje chod jednotlivců či celých útvarů a motivuje je při plnění úkolů. Snaží se dodržovat potřeb jejich i potřeb firmy. Vede kontroly a v případě nesrovnalostí vede nápravná opatření, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává. Rozmíst'uje pracovníky na jejich odpovídající pozice, vybírá nové pracovníky a zajišťuje rekvalifikace zaměstnanců. (CHOVÁNÍ. EU)

### **2.1.5 Oblasti zodpovědnosti**

Pokud se jedná o vrcholný management, tak ten vykonává strategická rozhodnutí dlouhodobého charakteru s dopady do všech oblastí činnosti organizace. Klade se zde důraz na koncepční dovednosti. Poté méně na lidské dovednosti a nejméně na technické dovednosti.

Na střední úrovni managementu se vykonávají taktická rozhodnutí střednědobého charakteru v některé ze širších funkcí organizace. Měly by zde být všechny tři dovednosti na stejné úrovni. (PITRA, 1998)

Manažeři na provozní úrovni vykonávají krátkodobá operativní rozhodnutí týkající se jednotlivých činností organizace. Důraz je zde na technické dovednosti, menší na lidské dovednosti a nejmenší na koncepční.

- koncepční dovednosti: schopnost řídit celou organizaci jako celek
- lidské dovednosti: schopnost vedení lidí
- technické dovednosti: schopnost používat specifické techniky, metody, postupy a znalosti pro realizaci výkonných činností a procesů (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

### **2.1.6 Typologie podnikových činností**

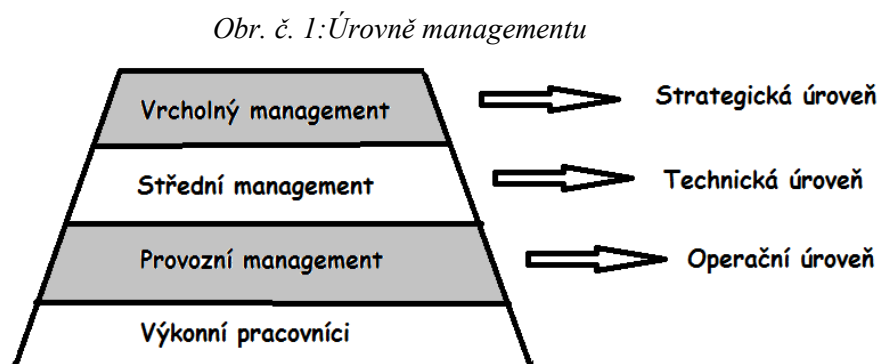
(strategické, taktické a operativní řízení)

Vnější prostředí je jeden z nejdůležitějších faktorů působících na podnik, který musí brát v potaz mnoho podnětů z jeho okolí a reagovat na ně. Zejména se jedná o faktory politické, ekonomické, sociální, ekologické a technologické. A naopak svojí činností ovlivňovat své okolí, a to v oblasti vývojové, výrobní, technologické, personální, marketingové, ale i finanční. Z toho je jasné, že pokud je třeba dosáhnout uspokojování potřeb odběratelů dodavatelů..., dosáhne toho podnik kvalifikovaným ovládním vztahů uvnitř podniku a postojem podniku ke svému okolí. Jelikož je podnik sám o sobě velice složitý „organismus“, je řízení podniku velice složitý a mnohostranný proces a nemůže fungovat bez určité motivace, kontroly a koordinace.

Aby mohl být podnik úspěšný, je nezbytně nutné aby veškerá rozhodnutí a činnosti podniku byla uskutečňována systémově-např.: návaznost jednotlivých

činností v podniku (zásobování, výroba, prodej, marketing, finance atd.). Tyto činnosti musí být propojeny jak věcně, tak i finančně. (SYNEK, 1998)

Podle Jamese H. Donnellyho, Jr. a kolektivu existují tři úrovně managementu, a to:



Zdroj: vlastní zpracování

(DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Miloslav Synek podle tohoto rozlišuje tyto tři úrovně řízení:

vrcholové řízení

taktické řízení

operativní řízení

(SYNEK, 1998)

### 2.1.7 Pojem organizace

Pojem organizace si můžeme představit mnoha způsoby a je velmi mnohotvárný. Pojem organizace můžeme dělit ve vztahu k podniku a podnikání podle P. H. Wagnera (1991) následovně:

#### 1. Podnik je organizace

Organizaci mohou tvořit na základě určitých vztahů osoby a skupiny. Pokud se tyto prvky spojí, vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků. Jedná se o pojetí organizace jako instituce.

#### 2. Podnik má organizaci

Pod tímto pojmem si můžeme organizaci představit jako výsledek organizačního procesu. To znamená určitou formu pořádku, což lze pochopit jako organizační strukturu.

#### 3. Podnik je organizován

Management má v podniku velice důležitou roli v oblasti organizování, a to ve vytváření organizačního procesu. Organizátorem můžeme nazvat manažera, který se pokouší ovlivnit chování organizačních prvků (zaměstnanců, skupin)

Existuje mnoho důvodů proč organizovat podnik. Jestliže jde o velký rozsah práce, je jasné, že nemůže být zvládnut jedním pracovníkem. Pokud je práce různorodá, není schopen jeden pracovník poskytnout veškeré vědomosti a dovednosti. Jedním z problémů je také efektivnost. Je třeba rozdělit či seskupit činnosti tak, aby došlo k co nejlepšímu poměru mezi vstupy a výstupy. (LINKESCHOVÁ, 2013)

## **2.2 Strategie a řízení podniku**

### **2.2.1 Strategie**

Dnes je mnoho definic pro strategii. Základním je dělení na tradiční a moderní. Tradiční chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou dány cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Oproti tomu moderní definice prezentuje strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou dány dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Jedná-li se o strategii vyvíjenou plánovitě a cíleně, tak tento proces vytváření strategie zahrnuje dva základní kroky: Provedení strategické analýzy, výběr a formulaci strategie. (LUKÁŠOVÁ, MALÝ, 2004)

### **2.2.2 Poslání (mise)**

Všichni, kteří se podílí na běhu firmy, ať už jsou to zaměstnanci či manažeři, by měli mít v podvědomí, proč podnik vůbec vznikl a proč existuje. O tomto skutku by měla firma informovat i své blízké zainteresované strany. Informace ohledně poslání by neměly být obecné, ale měly by být konkrétně formulované. Nejideálnější

stav je takový, ve kterém se všichni pracovníci podniku ztotožňují s posláním podniku. (MANAGEMENT MANIA. COM)

### **2.2.3 Vize**

Vizi si můžeme představit jako žádoucí, budoucí a cílový stav, který má podobu jednoduchého popisu a ideálního stavu, za kterým se organizace vydává pomocí své strategie. Vize slouží jako vysoce postavený faktor motivace v podniku. Je třeba, aby se s vizí ztotožnili všichni zaměstnanci. Je to důležité pro motivaci všech. Pokud není vize a chybí jasně vyjádřený směr, velmi těžko se stanovují další motivátory. Pokud se jedná o startupy, většinou mají jasně stanovenou vizi. (MANAGEMENT MANIA. COM)

### **2.2.4 Cíl podniku**

Dnes, ať už děláme jakoukoliv činnost, je jako první třeba stanovit si smysl a cíl této činnosti. Dalším důležitým krokem je posláním, se kterým musí být zhotovitel spřízněn, proto i podnikatel by měl mít stanovené jasné posláním své činnosti. Jinými slovy bychom mohli říci, že posláním podnikatele je uspokojování cizí potřeby, s hlavním cílem dosáhnout co nejvyššího zisku. Při stanovování cíle podniku je třeba klást si hlavní tři otázky, a to: Proč? Co? Jak? Teprve od těchto otázek se odvíjí další dílčí otázky (marketingové, organizační, výrobní, finanční, logistické), od kterých se následně mohou stanovit postupné kroky (dílčí cíle). Jako dílčí cíle si lze představit např. zavedení nového výrobku, inovace výrobních programů, technologií, zlepšení propagace, nalezení nových organizačních uspořádání apod.

Jakmile dojde ke stanovování cílů, je nutné si ujasnit všechny okolnosti, např.: záleží na oboru podnikání, potřebném kapitálu, umístění podniku, situaci na trhu, volbě formy a právní úpravě podnikání. V rozhodovacím procesu je zřejmá důležitost informovanosti a kvalita zpětné vazby. Ty jsou samozřejmě nutné nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Z praktického hlediska lze cíle rozdělit mnoha způsoby a z mnoha hledisek dle hierarchie, časového hlediska, dle rozsahu cíle, náplně cíle a vztahu mezi cíli. (SYNEK, 1998)

### **2.2.5 Vrcholné řízení**

Vrcholové řízení se zabývá řízením podniku jako celku a jeho základními problémy. Za nositele vrcholového řízení se považuje vrcholný management. Tento management má za úkol formulovat spolu s posláním podnikové cíle a strategie. Dalším úkolem je vést podnik k realizaci těchto cílů a strategie. Podnik se takto stává jedním celkem a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi. Vrcholné vedení je nositelem strategického řízení. Pokud se jedná o strategii podniku, tak ta představuje formulaci jeho základních rozvojových procesů, dále je východiskem pro následnou tvorbu plánů. Stojí také za vyhnutím se rizikům a vytváří stabilitu, efektivitu a prosperitu podniku. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

### **2.2.6 Taktické řízení**

Jelikož nadřazeným řízením je vrcholné, vymezuje taktickému řízení určité hranice v rozhodování subsystémů a skupin. Řízení je ale nutné i na těchto úrovních, takže hovoříme o tzv. taktickém řízení. To navazuje na strategické řízení a jeho úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k co nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení uvádí tuto vybranou strategii podniku do reality. Rozdíly mezi těmito řízeními jsou hlavně úrovně, na kterých jsou prováděny, následně obsah, komplexnost, kvalifikovanost, čas a rozsah. Toto řízení probíhá hlavně na střední úrovni, zahrnuje užší okruh činností, s menším polem působnosti ve funkčních oblastech jako např. výroba, prodej, zásobování, nákup atd.... Časový horizont taktického řízení se pohybuje přibližně do jednoho roku a to samé platí o výsledcích, které jsou velice rychle zjištělné a kvalifikovatelné. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

### **2.2.7 Operativní řízení**

Operativní řízení zkoumá úrovně řízení, které provádí rozhodování operativního charakteru. Ohledně časového horizontu se jedná o pouhé měsíce, týdny, či dny a hodiny. Pomocí tohoto řízení se uskutečňují velmi konkrétní a dílčí úkoly. Zobrazuje konkretizaci, specifikaci a detailní rozpracování úkolů strategického a taktického řízení na velmi krátké časové jednotky a relativně malé organizační útvary. Pokud chceme dosáhnout základních cílů, je bezpodmínečně

nutné, aby došlo k propojení jednotlivých řízení. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

### **2.2.8 Krize, krizové řízení, konflikt**

Za krizi lze považovat rozhodný či zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho budoucnosti, která má ambivalentní podobu. Lidé se s tímto slovem setkávají každodenně a jeho obsah není jednotně definován. Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt v nezávislosti na jeho velikosti. Může se jednat o jedince, organizace, světadíl, politické strany, společnosti, atd.

Krizové řízení: V situaci, kdy krize působí na určitý objekt, tak působí i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů, které jsou krizí postiženy, o minimalizaci jejich následků a vrácení subjektu na úroveň, která předcházela této krizi. Při krizi je jedním z nejdůležitějších faktorů čas. Je veliké riziko stále větších škod, při opožděném jednání. Základním zájmem subjektu je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace trvání krize. Pro řešení krizové situace se používají soubory přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem krizové řízení nebo dnes módněji krizový management. Přístupy ke krizovému řízení lze rozdělit do dvou přístupů, a to krizové řízení v užším smyslu a v širším smyslu. Přístup v užším smyslu je řešení krize, která už nastala a byla identifikována. V širším smyslu se jedná o řešení krize, ještě než lze krizi identifikovat a než se dostane do fáze zlomu. Někdy dokonce ještě dříve než krize vznikne. (ZUZÁK, 2004)

Konflikt lze pojmenovat jistou sociální situací, v níž dochází k názornému, hodnotnému, motivačnímu, postojovému střetu nebo ke střetu mezi dvěma nebo více zaměstnanci. Nejčastějším původem konfliktu jsou záležitosti spjaté s pracovní aktivitou. Konflikty jsou všude, i mezi manažery v OS. (MALÝ, DĚDINA, 1996)

## **2.3 Organizace podniku**

### **2.3.1 Organizování**

Přelom 19. a 20. století je mezníkem, který charakterizuje úsilí související s řízením a organizací stále větších institucí (organizací) se stále komplikovanější technologií.



Podle teorie H. Fayola je organizování druhou nejdůležitější funkcí úspěšné správy podniku, a to v této řadě za sebou – plánování, organizování, prikazování, koordinace a kontrola. Podstatou organizování je zajistit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořené podmínky pro řízení. Pod pojmem organizování lze najít, že je to činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném subjektu. Organizační struktura a organizace jsou venkovním projevem organizování.

Úkolem organizování je, aby udržovalo pořádek v organizaci a nevznikal chaos. Organizování dále jednoznačně určuje hierarchické stupně řízení jednotlivých jednotek se svým nadřízeným v čele. Možnost pro relativně dobrý samočinný řídicí systém je formální organizační struktura. Organizování napomáhá k potlačení určité svobody a volnosti zaměstnance. Vše, o co se zaměstnanci snaží, musí být podřízeno určitému komplexnímu cíli v organizaci. (DĚDINA, 1996)

Oproti tomu J. H. Donnelly (1989) definuje organizování takto: „Poté co manažer rozvíjí svůj cíl a plánuje dosáhnout cílů, musí navrhnout a rozvíjet organizaci, která bude schopna splnit cíle. Cílem organizační funkce je tedy vytvořit strukturu vztahů, úkolů a autorit, která slouží tomuto účelu.“ (GIBSONH, DONNELLY IVANCEVICH, 1989)

### **2.3.2 Organizační struktura**

Tento pojem chápeme jako systematicky uspořádaný systém vztahů mezi samotnými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vzájemného vztahu mezi jednotlivými útvary v rámci organizace. Díky tomuto systému se dá jednoznačně určit podřízenost a nadřízenost zaměstnanců mezi sebou, ale také se dají určit vzájemné pravomoci, vazby a odpovědnost. Organizační struktura je jeden z nejdůležitějších prvků v podniku. Pokud by nebyla, a k tomu by byl větší počet lidí, vznikal by chaos. Jelikož ve většině firem, a to ať už formálně či neformálně, jsou organizační struktury, tak nastavují komunikační pravidla a tím sjednocují jednotlivé podnikové činnosti, procesy, lidi a formují jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.

Nikde neexistuje nic jako optimální organizační struktura. Jedná se pouze a jen o struktury, které fungují v konkrétních podmínkách konkrétních organizací. To

znamená, že využívají schopností a stylu řízení konkrétních manažerů a ostatních zaměstnanců k dosažení cílů organizace.

Oficiálně bývá organizační struktura nalezena ve směrnících a pracovních náplních v daném podniku, ze kterých plynou vazby podřízenosti, nadřízenosti pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců podniku. To je velmi důležité pro řízení lidí, rozhodování a schvalování. Schvalování tedy workflow-vyplývá z pravomocí a tím pádem i z organizační struktury a stejně tak z ní vyplývají oprávnění jednotlivých lidí v konkrétních procesech. (MANAGEMENT MANIA.COM)

Prezident Obama (2013) prohlásil: „ Budoucí organizační prostředí se může drasticky změnit do poloviny století v důsledku rozsáhlé implementace 3D tisku. Mega (továrny, lodě, nákupní střediska) se stanou mini. Dlouhé dodavatelské řetězce se zmenší, mnoho pracovních míst se zruší. Skladiště s jednou střešou je dnes nejmodernější laboratoří, kde noví pracovníci ovládají 3D tisk, který má potenciál revolucionizovat způsob, jakým vyrábíme téměř všechno. Tím pádem to bude mít zásadní vliv i na organizační struktury.“ (BEN-NER, SIEMSEN)

### **2.3.3 Tvorba organizační struktury**

Proces, kdy dochází k tvorbě organizační struktury, má následující průběh: Na základě stanoveného cíle podniku je nutno analyzovat úkony podniku, které se musí uskutečnit pro jeho dokončení. Tyto úkony se dají hodnotit a specifikovat ať už volně nebo jsou definovány přesně a neumožňují jakoukoliv odchylku. Jakmile se ukončí analýza úkonů, následuje syntéza. To znamená, že se tyto úkony dají dohromady tak, aby bylo co nejjednodušší je zrealizovat.

Tímto vznikají pracovní místa, která jsou elementárními jednotkami dělby práce (základními organizačními jednotkami) a ukazují seskupení úkonů na jednoho pracovníka. Vyšší organizační jednotky vznikají slučováním jednotlivých míst. Lze slučovat buďto podle činností např.: výroba, prodej, atd.. (funkční členění) anebo podle objektu např.: trhů nebo výrobků (divizionální členění)

Po vytvoření pracovních míst musí mít každé pracovní místo delegovanou osobu, která bude mít svoji pravomoc. Pod pojmem pravomoc si můžeme představit volnost, která je propůjčena pracovníkovi k užití svého úsudku při vydávání pokynů.

Každý manažer má tzv. rozpětí řízení, což znamená počet podřízených, který zvládne jeden manažer. Z tohoto důvodu nám vznikají stupně řízení. Čím menší je rozsah řízení, tím více je třeba organizačních úrovní. Čím je firma větší, tím více nabývají významu faktory omezující rozpětí řízení, a proto se počet organizačních stupňů zvětšuje. Vznikají buďto strmé, anebo ploché organizační struktury, a to na základě vztahu mezi rozpětím řízení a organizačními úrovněmi. Jelikož je třeba vzniklá místa provázat, vznikají informační toky a dva vztahy: podřízenost a nadřízenost. Informační toky nemusí nutně následovat linie pravomoci. Pokud nejsou informace důvěrné, měli by se k nim dostat pracovníci na všech organizačních úrovních. (SYNEK, 1998)

### **2.3.4 Rozdělení organizačních struktur (typy)**

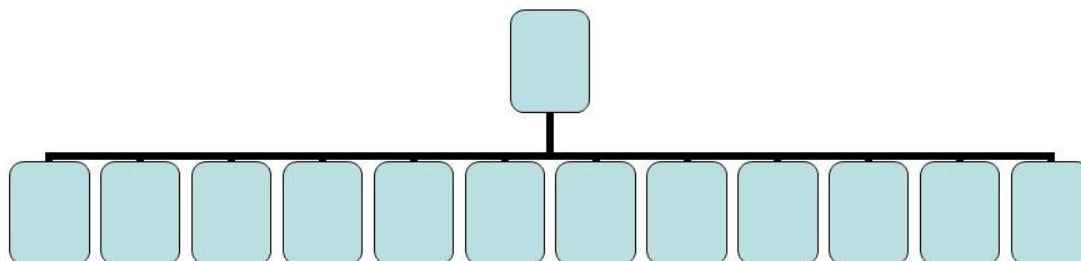
- Ploché a strmé organizační struktury
- Formální a neformální organizační struktury

### **2.3.5 Plochá organizační struktura**

Je jedna z nejjednodušších organizačních struktur. Zakládá se na malém počtu stupňů řízení. Rozhoduje se zde velice rychle, a to díky krátkému toku informací od nejnižše postavených až po nejvýše postavené. Kladným bodem je, že majitel či manažer mají jasný a těsný přehled o ději v podniku. K záporům ale patří situace, kdy je majitel či manažer přetížen počtem podřízených. (MANAGEMENT MANIA. COM)

Podle Gerry Johnsona a Kevan Scholese (1997) není vůbec strukturou. Je to velmi běžný typ organizační struktury v malých společnostech. Je tvořena již od začátku podniku svým majitelem, případně dohromady s jeho partnerem nebo asistentem. (DĚDINA, MALÝ, 2005)

Obr. č. 2: Plochá organizační struktura

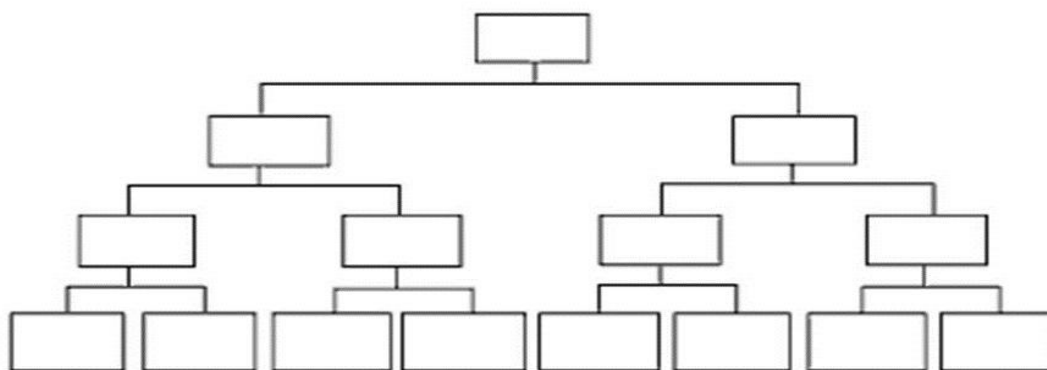


Zdroj: (MANAGEMENT MANIA. COM)

### 2.3.6 Strmá organizační struktura

Naopak od ploché organizační struktury se zakládá na vyšším počtu stupňů řízení. Každý manažer má málo podřízených. Prodlužuje se doba toku informací k vrcholnému managementu a tím dochází k zpomalení reakcí na dané problémy. Výhodou je zde těsné vedení a kontrola. K záporům patří vyšší náklady na každou úroveň řízení navíc. (MANAGEMENT MANIA. COM)

Obr. č. 3: Strmá organizační struktura



Zdroj: (MANAGEMENT MANIA. COM)

### 2.3.7 Formální a neformální organizační struktury

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením jasně dané formální struktury. Ta jednoznačně určuje, kdo komu bude odpovídat a jakým způsobem bude postupovat při plnění jednotlivých úkolů. Deleguje povinnosti a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky.

Neformální struktura je tvořena skupinou lidí, kteří do své práce vnášejí city. Vzájemné vztahy neprobíhají jen po přísně formální linii. Jedná se o řízení se radami lidí, kterých si zaměstnanec váží více než rad svých nadřízených. Mnohdy jsou tvořeny společnými zájmy a aktivitami. Často se jedná o pracovní týmy, kolektiv, partu, atd. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

### **Typy:**

- Liniové organizační struktury
- Štábní organizační struktury
- Kombinované organizační struktury (liniově-štábní)
- Projektové organizační struktury
- Maticové organizační struktury
- Funkcionální organizační struktury
- Výrobní organizační struktury
- Ostatní účelové organizační struktury

### **2.3.8 Změna organizační struktury**

Změna organizační struktury přináší veliké riziko a mnoho úkonů a práce. V první řadě si je třeba stanovit cíle reorganizace, následujestanovení základních principů věcného a ekonomického řízení v reorganizované struktuře. Dále se musí navrhnout základní členění reorganizované struktury do úrovně vyšších strukturních jednotek, analyzovat působení vyšších strukturních jednotek v základních aktivitách podniku (odběratelé, dodavatelé,...) a navrhnout detailní členění organizační struktury na strukturní jednotky. Následně udělat inventuru podnikových aktivit a přiřadit nižší strukturní jednotky. Je třeba zrealizovat a oživit informační a komunikační systém a zajistit technické a programové zabezpečení. Pro další fungování je také třeba podrobně dopracovat a doladit věcné, ekonomické řízení a funkce informačního a komunikačního systému. Nakonec je potřeba vytvoření signalizačního a varovného systému – vytvoření systému rychlé reakce. (SOUČEK, MAREK, 1998)

### 2.3.9 Organizace-tým

Zařadit téma týmově organizovaný podnik do organizování lze považovat za velice důležité, jelikož dnes je jasné, že pokud se pracuje v týmech, tak takovýto tým dokáže zvládnout daleko více práce, než odpovídá součtu výkonů jednotlivých členů. Vzniká však velice složitý problém, a to vybudovat a udržet dobře fungující a efektivní pracovní tým. Ke koučování a tvůrčímu vedení patří týmově organizovaný podnik, o kterém se bavíme za předpokladu aplikace procesního řízení. (KRÜGER, 2002)

Pokud se jedná o práci v týmech, je to ideální nástroj pro pružnou reakci na přání zákazníka. Tým je tvořen řadou odborníků (8-15), kteří se navzájem doplňují svými dovednostmi, mířenými na společný cíl se společnou odpovědností. V týmu jsou důležité tyto vlastnosti. **Společná minulost:** Pokud vytváříme nový tým, je třeba, aby se daní lidé mohli poznat a pochopit, což představuje základ jejich spolupráce. Pokud se jedná již o fungující týmy, je nejdůležitější jejich společná minulost: úspěchy, neúspěchy, vzpomínky, atd. **Způsob vedení:** Měl by být v souladu s charakterem společného úkolu a je jedním s kritických faktorů úspěchu týmové organizace. **Společný úkol:** Dle charakteru úkolu se určuje velikost týmu. Společný úkol stmeluje tým dohromady. **Standardy:** Jednotlivé normy a vzory chování určují vnitřní procesy v týmu. Jedná se především o tempo pracovníků, odvedenou kvalitu práce, morální standardy, atd. **Soudržnost:** Je jedním z nejdůležitějších prvků. Jedná se o sílu, která drží tým pohromadě. Proto je třeba udržovat v podniku fyzickou blízkost, stejnorodost členů, atd. **Sociální klima:** Jinými slovy atmosféra, kterou nejvíce ovlivňuje vedoucí týmu. Měl by dbát na to, aby byla uvolněná a neformální a hlavně aby byli všichni co nejvíce motivováni. **Komunikace:** Úspěšný tým je tvořen lidmi, kteří umí mluvit, naslouchat a prezentovat vlastní myšlenky. Je možné, že časem vznikne vlastní jazyk nebo komunikační prostředky, kterým osoby zvenku nemusejí porozumět.

Vedoucí týmu musí zvládat: koordinování týmu, moderování týmu, jednání za tým, reprezentování týmu navenek, prezentování výsledků, regulování konfliktů a razení členům v týmu. (TRUNEČEK, 2004)

## 2.4 Jednotlivé organizační struktury

### 2.4.1 Liniové organizační struktury

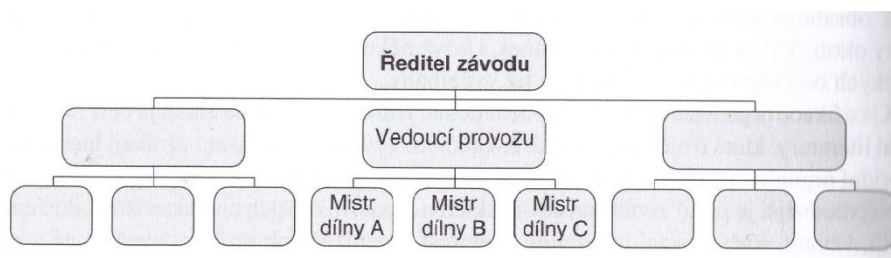
Jsou nejjednodušší organizační struktury a vznikly jako jedny z prvních. Vznikly v malých podnicích, kde existoval jeden řídicí stupeň nad celým provozem. Tento řídicí stupeň je nejčastější formou v podnicích, kde je řídicím stupněm sám majitel podniku. Jelikož organizace rostly, docházelo k vývoji organizační struktury a vznikaly další stupně řízení. Následně se tento vývoj proměnil v obtíže, protože byly veliké nároky na odbornost vedení a výkon určitých pomocných prací.

Tyto problémy vedly k snaze o strukturální změny a vedly k tvorbě dalších organizačních struktur (např. k liniově-štábní nebo funkcionální). Liniové struktury mají přímou příkazovací pravomoc. Ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr, atd. tvoří řídicí osu struktury, tito vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniovou strukturu lze aplikovat asi do počtu padesáti zaměstnanců. Vedoucí má jen určitou hranici velikosti rozpětí řízení, již může zvládnout. Pokud dojde k překročení této hranice, jde tento problém ještě po nějakou dobu řešit, a to vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Následně již jde o liniově štábní organizační strukturu.

Výhodou této organizační struktury je rychlé rozhodování, jasně daná podřízenost a nadřízenost, snadné rozdělení pravomoci a velice pevné vztahy.

Nevýhodou je náročnost na kvalifikovanost, celkově na vedoucí oddělení. (DĚDINA, 1996)

Obr. č. 4: Liniová OS



Zdroj: (CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010)

## **2.4.2 Štábní organizační struktury**

Štábní jednotky chápeme jako poradní orgány k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích. Vztahy jsou mezi štábem a liniovým vedoucím. Štáb tvoří specializovaní zaměstnanci na určité obory např. ekonomové, personalisti, účetní, technici, atd. Štábní skupinu členíme na osobní štáb a odborný či funkcionální štáb. Vědomosti jednotlivých pracovníků jsou velice hluboké, ale mají zpravidla malý přehled o celku. Z toho vyplývá, že štábní struktura nelze použít samostatně, ale vždy současně s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou. Velké firmy mají početnější skupiny funkcionálního štábu. Pokud se jedná o menší firmy, jde většinou o formu osobního štábu a ten tvoří nejčastěji osobní sekretářka majitele nebo ředitele.

Výhodami štábní organizační struktury je využití expertů pro různé projekty, profesní růst a kreativnost. K nevýhodám patří špatná motivovanost pracovníků, orientace na činnost. (DĚDINA, 1996)

## **Kombinované organizační struktury**

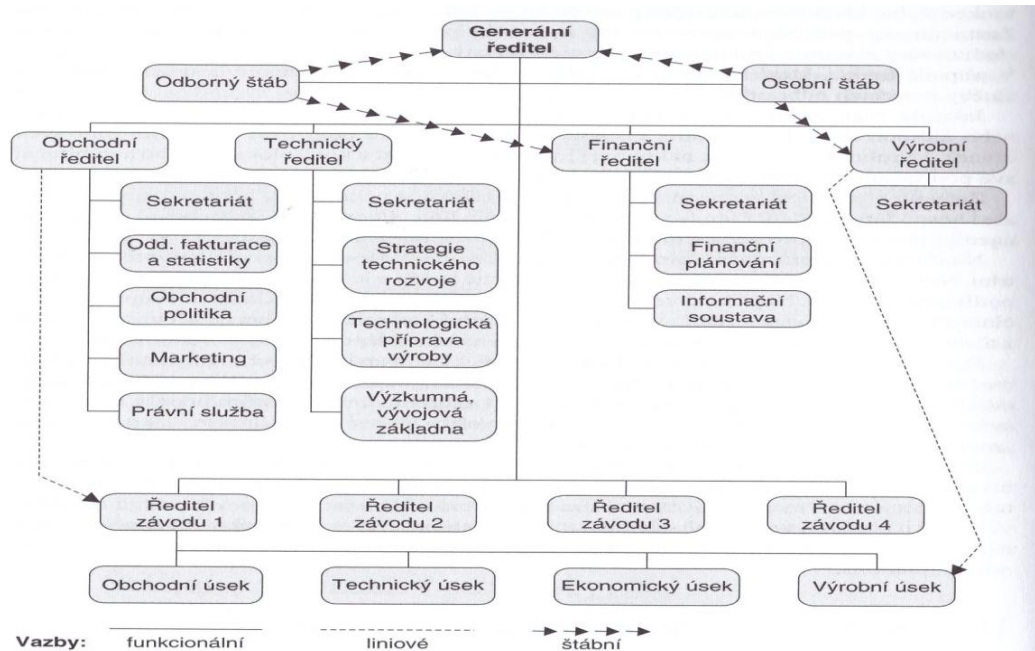
### **2.4.3 Liniově-štábní organizační struktury**

Velmi často se dá setkat s tím, že tuto organizační strukturu využívají nově založené a nezkušené podniky v oblasti řízení projektů. Aplikaci projektu uskutečňují v rámci určitého funkčního útvaru, v němž je projekt řešen a řízen. Existují liniově štábní organizační struktury buď liniové, nebo víceliniové. Častěji se můžeme setkat s víceliniovými, což jsou silně funkční struktury.

Výhodami je využití expertů pro různé projekty, profesní růst, kreativnost a možnost odlehčit přetíženosti liniových manažerů. K nevýhodám patří špatná motivovanost pracovníků, orientace na činnost namísto orientace na cíl, může docházet k nepochopení štábu, neochotě spolupracovat. Mezi další kombinované organizační struktury patří koexistence liniově štábní a čisté projektové organizace. Nejde o příliš využívanou organizační strukturu, ale občas ji můžeme nalézt v podnicích, kde se počítá s projektovými útvary natrvalo a pro dlouhodobá řešení. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010) Hybridní organizační struktura je další kombinovanou organizační strukturou, kdy dochází ke kombinaci funkční a divizní OS s využitím jejich výhod a potlačením jejich nevýhod. (STUDENTSKÉ. CZ)



Obr. č. 5: Štábní OS



Zdroj: (CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010)

## 2.4.4 Maticová organizační struktura

Je využívána za účelem vymazat nevýhody v liniově štábní a čistém projektovém uspořádání a zároveň za účelem užít jejich výhod. Maticová struktura je kombinací předešlých dvou extrémů, dále funkcionální a divizní struktury. Ve skutečnosti je mnoho variant, jak vytvořit maticovou organizační strukturu, a to podle toho, která z předchozích variant převažuje. Tuto organizační strukturu lze charakterizovat jako systém dvojí autority neboli dvojího řízení. Jsou dva vedoucí, jeden z nich je funkcionální manažer a druhý je divizní manažer. Tito manažeři mají stejnou autoritu na všech stupních řízení. „Kompletizací“ je však zmocněn funkcionální manažer a divizní manažer tuto pravomoc nemá. Kontrolu a koordinaci má na starosti jiný manažer v organizaci. (DĚDINA, 1996)

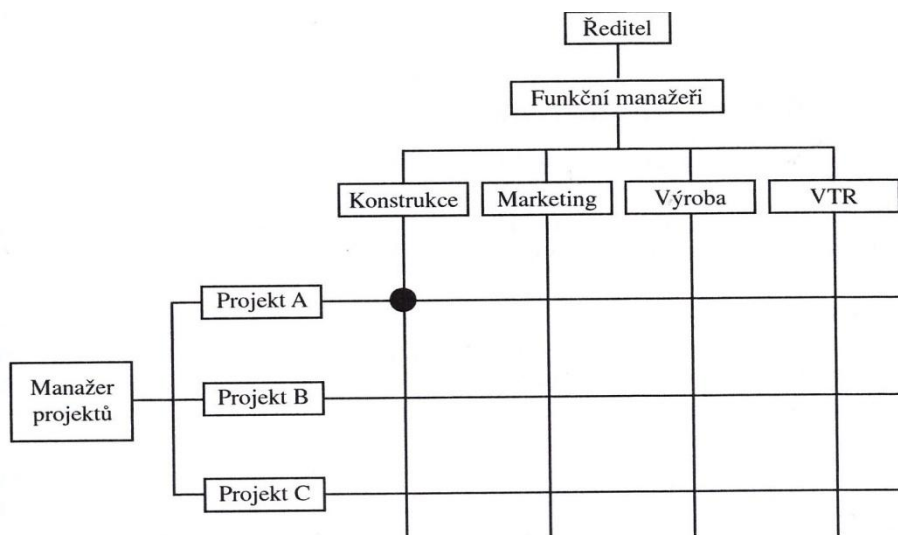
Projektové manažery řídí jeden programový manažer a ti jsou mu bezprostředně podřízeni. Jelikož existují jednotlivé projektové úrovně, každý projekt má svůj cíl. Například se řeší projekt 1. Ten má za úkol přípravu a instalaci nového výrobního procesu. Například je vzato 5 pracovníků z výroby, 4 z marketingu, 6 z výzkumu a vývoje, na částečný úvazek zde pracuje i pracovník z oboru financí a 1

pracovník z personálního oddělení. Takto podobně se tvoří i další struktura projektů a jednotliví pracovníci pracují ve svých funkčních útvarech. To, který pracovník bude Co? Kdy? Kde? Jak? dělat, má v pravomoci projektový manažer, ale kdo bude do projektu zapojen a jakým postupem bude vytvářen, o tom rozhoduje funkční manažer. (VEBER, 1998)

Mezi výhody můžeme zařadit orientaci na projekt, dále odpovědnost jedné osoby. Projektový manažer se cítí být zodpovědný za projekt. Velikou výhodou je také vysoká úroveň motivace, možnost flexibilního nasazení pracovníků, rychlá a flexibilní odezva zákazníkům a nakonec vysoká odbornost-jak technická, tak i manažerská.

Mezi nevýhody lze zařadit dvojí podřízenost, riziko kompetenčních konfliktů, konkurence mezi projektovými manažery a symptom ukončení projektu. (DĚDINA, 1996)

Obr. č. 6: Maticová OS



Zdroj: (DĚODUCHOVÁ, 2001)

## 2.4.5 Projektová organizační struktura

Existují dvě projektové organizace, a to čistá projektová organizace a projektová organizace s koordinátorem. Tato organizační struktura se používá pro zefektivnění řízení projektů.

Čistá projektová organizace: Jedná se o proces, kdy dochází k oddělení samotného projektu od mateřské organizace. Tato samostatná jednotka má svůj personál, technické a ostatní vybavení. Pracovníci z původního místa přechází do nového projektu a za vedení novým projektovým manažerem. Tvoří paralelní řídicí linii vedle původní organizační struktury.

Výhody: Plná pravomoc a odpovědnost, rychlé plnění přání zákazníka, flexibilita a jednoduchost, vysoká motivovanost, rychlé řešení vzniklých problémů, atd. Nevýhody: běží několik projektů nesouběžně, řízení zdrojů dle „just-in-case“, konkurenční boje mezi projekty, atd.

Projektová skupina s koordinátorem: Utvoření projektové skupiny s koordinátorem je v podstatě kombinací liniově štábní organizace s ustavením štábního útvaru koordinátora nebo koordinátorů projektů, kteří však mají značně vymezené pravomoci. Velmi často se používá pro malé a krátkodobé projekty, kde by se nevyplatilo zavádět maticovou organizaci. V podniku je za stálé hierarchie tzv. projektový koordinátor, který je jako štábní orgán. Po dobu realizace projektu na své pozici „vedoucího projektu“ vykonává štábní funkci bez disponování přímým ovlivňováním podřízených. Odpovědnost takového koordinátora by měla korespondovat s tím, co je schopen ovlivňovat.

Výhody: Pracovníci mohou pracovat i na více úlohách současně, nemusí se dělat organizační přestavby, atd.

Nevýhody: Projektový vedoucí má malé kompetence v rámci celého projektu, opožděné reakce na zjištěné problémy, atd. (VEBER, 1998)

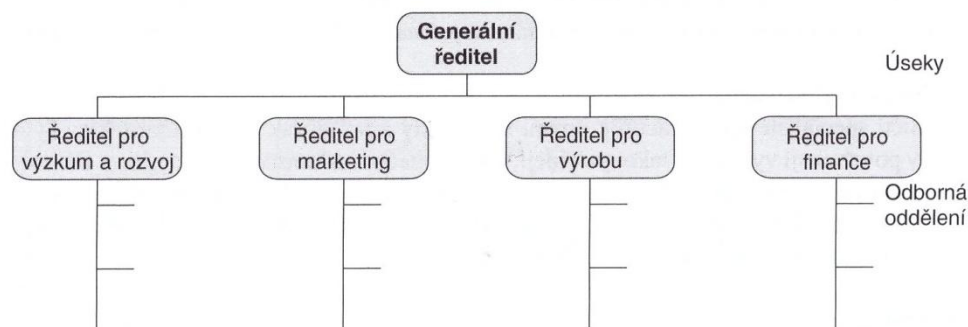
#### **2.4.6 Funkcionální organizační struktury**

Úkolem této organizační struktury je seskupit zaměstnance pracující na podobných úkolech v jednom sektoru. Například veškerí techničtí pracovníci jsou v úseku výzkum a vývoj, atd. Tento proces umožňuje jednotlivým oddělením informovat svého vedoucího o výsledcích práce. Náměstek generálního ředitele nebo ředitel jsou názvy pro vedoucí jednotlivých oddělení. Tento typ organizační struktury se nejvíce využívá ve středně velkých podnicích. O koordinaci aktivit v jednotlivých odděleních rozhoduje top management. Top management také řeší vzniklé spory mezi jednotlivými vedoucími jednotlivých oddělení. Jednotlivá oddělení jsou

odvozena od funkcí podniku. A to jsou: výroba, finance, personalistika, marketing a účetnictví. Výhodami jsou: Efektivní využití zdrojů, strategické rozhodování shora, lepší koordinace práce v rámci oddělení.

Nevýhodami jsou: Slabší koordinace mezi útvary, nejasná otázka odpovědnosti, pomalé rozhodování, méně inovativní struktura. (JOHNSON, SCHOLLES, 2000)

Obr. č. 7: Funkcionální OS



Zdroj: (CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010)

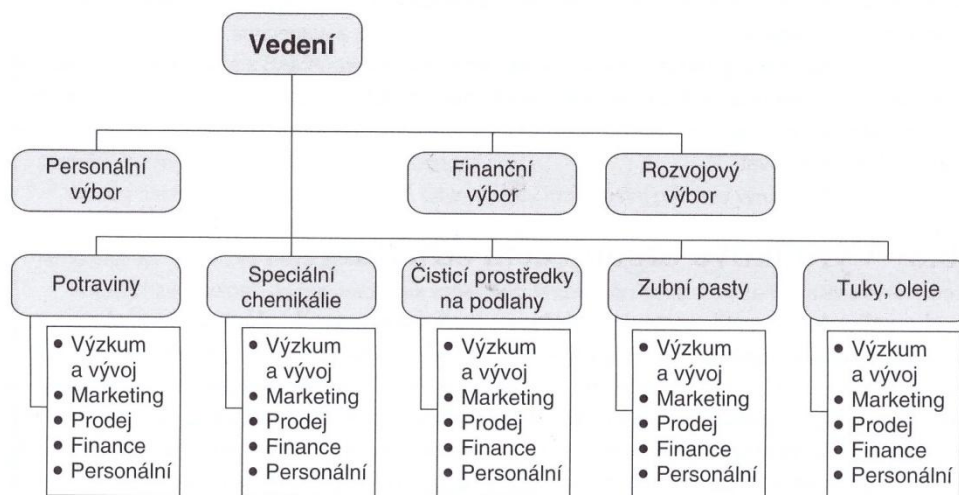
## 2.4.7 Výrobní organizační struktury

Tato organizační struktura se využívá velice často ve velkých firmách, které mají různé funkcionálně zaměřené úseky, a to z toho důvodu, že je velmi složité tyto úseky koordinovat. Proto přechází na výrobní organizační strukturu. Tvoří se tzv. úseky na základě výrobních specializací. Vznikají organizační jednotky, které odpovídají jednomu typu výrobku a vede je jeden manažer. V této organizační struktuře se umožňuje získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Snadnější koordinace je i z pohledu top managementu. Hlavní zásadou je odpovědnost výrobních manažerů za zisk. Velice často se stává, že stanovují podnikové cíle na začátku určitého období. Po ukončení tohoto období je srovnáván reálný dosažený cíl s cílem plánovaným, např. zisk. (DĚDINA, 1996)

K výhodám nejčastěji patří rychlá odezva na přání zákazníka, nebo určité změny, přibližuje podnikatelskou strategii místu realizace ve výrobě a má snadnější proces vnitřního účetnictví. (DĚODOUCHOVÁ, 2001)

K nevýhodám patří také možnost nekoordinovaného soutěžení mezi jednotlivými obory a velká náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholných vedoucích. (DĚODUCHOVÁ, 2001)

Obr. č. 8: Výrobní OS



Zdroj: (CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010)

## Ostatní účelové struktury

### 2.4.8 Divizní organizační struktury

K volbě této organizační struktury se podnik uchyluje v době, kdy dojde k přetížení, a tím i snížení výkonu funkční organizace. Tato situace se vyznačuje následujícími charakteristikami. Jedná se o velký podnik, o konglomerát výrobků, okolí je velmi dynamické. Tyto problémy zasahují hlavně top management a funkční úseky druhého stupně řízení. Řeší se stále více konfliktů z důvodu přesouvání odpovědnosti z jednoho na druhého a top management je přetížen. Východiskem je zavedení divizní organizace. Organizační strukturu tohoto typu využívají hlavně výrobní společnosti, kdy v rámci podniku vytvoří divize s jedním vedoucím a ten odpovídá za: výrobu a marketing, nebo výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků anebo za výrobu a marketing v daném územním celku.

Jednotlivé vedoucí pak posuzují za dosažený zisk nebo ztrátu. Nejčastější je využití výrobní divizionalizace než územní divizionalizace. Nejčastěji se můžeme setkat s typem několik výrobních divizí plus jedna mezinárodní.

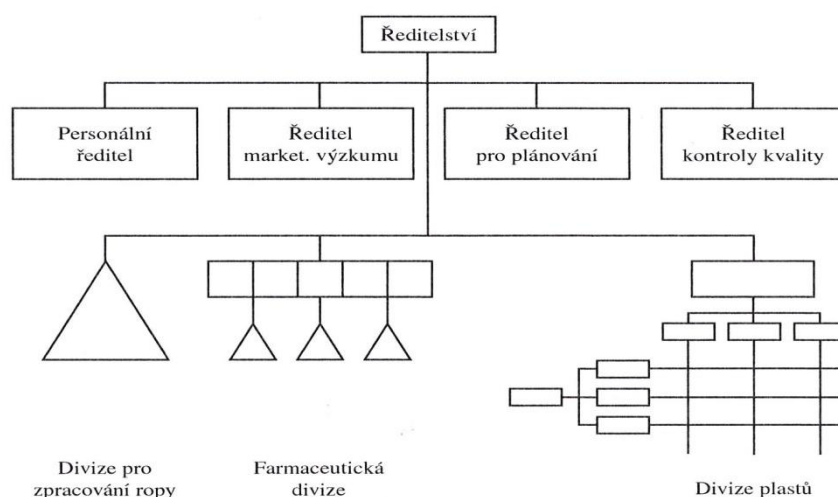
### Jsou dělitelné na tři struktury:

- **Výrobní divizní:** Každá OJ je odpovědná za jediný výrobek nebo skupinu výrobků. Využívá se, pokud tyto dva výrobky mají jiný výrobní proces nebo jinou marketingovou metodu.
- **Územní divizní:** Této struktury se využívá, pokud je třeba přenést odbytky k zákazníkům a výrobu nebo službu umístit blíže k odbytovým střediskům. Například velkoobchody si vytvářejí divize v závislosti na regionech a manažer pro daný region přizpůsobuje propagaci, potraviny, atd.
- **Divizní organizační struktura podle zákazníků:** Lze to uvést na příkladu vzdělávací instituce. Jejich kurzy jsou rozdělené na denní a večerní podle daných zákazníků.

Výhodami jsou: Snížení zatížení hlavního vedení, lepší průkaznost výsledků, manažeri se stávají odborníky, menší konflikty mezi divizemi (jasné hranice autonomních divizí).

Nevýhodami jsou: Větší počet administrativních míst, je problém obsadit manažerská místa jednotlivých divizí kvalifik. pracovníky s celopodnikovým myšlením, divizionální egoismus stěžuje práci top managementu. (DĚODUCHOVÁ, 2001)

Obr. č. 9: Divizní OS



Zdroj: (DĚODUCHOVÁ, 2001)

### **2.4.9 Cílově programové struktury**

Můžeme je také nazývat pružné, dynamické, programové, atd. Největší výhodou tohoto systému je přizpůsobivost neustálým změnám uvnitř, ale i v okolí podniku. Strukturotvornou veličinou je cílovost, přičemž se připouští skutečnost, že mnoha cestami lze dospět cíle. Vztahy „souřadnosti“ jsou to, co převažuje nad podřízeností a nadřízeností, tj. pozitivní spolupráce. (DĚDINA, 1996)

## **3. Metodika a cíl**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analýza organizační struktury podniku, její zhodnocení a návrh nové zoptimalizované organizační struktury. Součástí práce je literární přehled, který předkládá teoretické znalosti z vybrané oblasti.

### **3.2 Postup práce**

Tato bakalářská práce je tvořena dvěma částmi, a to teoretickou a praktickou částí. Veškeré informace v rámci teoretické části jsou získané studiem odborné literatury a její interpretací. Řeší se zde problematika organizačních struktur a základních pojmů managementu.

V praktické části je popsána současná a původní organizační struktura podniku a problematika s tím spojená. Následně je navržena změna v organizační struktuře.

### **3.3 Zdroje informací**

Teoretická část byla zpracována z odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část byla zpracována z poskytnutých informací v Zemědělských službách Dynín a dceřiných podnicích. Další informace byly od jednotlivých zaměstnanců.



## **4. Praktická část**

### **Zemědělské služby Dynín, a.s.**

#### **4.1 Historie podniku**

Historie podniku sahá až do 60. – 70. let minulého století, kdy byla postavena obilná sila poblíž obce Dynín u hlavního tahu Praha - České Budějovice. V té době se stal tento podnik součástí sítě podniků se zemědělským zásobováním a výkupem. To trvalo až do roku 1992, kdy se tato síť rozpadla na jednotlivá střediska (ZZN), která následně vstoupila do druhé vlny kuponové privatizace. Od 1. 1. 1994 existuje firma jako akciová společnost.

V roce 1995 se tato firma stala mateřskou pro podnik Kooprodukt, a.s. se sídlem v Lišově a pobočkou v Bohunicích u Týna nad Vltavou.

Poté následoval 1. Jihočeský drůbežářský podnik, s.r.o., kdy se stává jediným společníkem firma Zemědělské služby Dynín se vkladem 21 000 000. V roce 1998 tento podnik kupuje veškeré akcie firmy Alas, a.s. Ten má pobočky v obcích Popovice a Hartmanice.

Jako poslední dceřiná firma vstupuje v roce 2010 Agrochov Dynín, a.s. se sídlem v Dyníně a pobočkou v obci Bošilec.

#### **4.2 Charakteristika podniku**

Zemědělské služby Dynín se zabývají výrobou krmných směsí pro hospodářská zvířata a nově i pro ryby. Další náplní práce je obchod s přípravky pro ochranu a výživu rostlin, osivem a zemědělskými rostlinnými produkty (obilniny, olejniny, luskoviny). Podnik dále provádí rozборы rostlin, půdy objemných krmiv a jiné služby v zemědělství.

Pokud se jedná o dceřiné společnosti, pak společnosti 1. Jihočeský drůbežářský podnik a Alas, a.s. se zabývají výkrmem brojlerů a službami v daném odvětví. V průběhu roku je zde 7 turnusů s kapacitou blížící se 400 000 kuřecích brojlerů na jeden turnus.

Oproti tomu Kooprodukt,a.s. a Agrochov Dynín, a.s. se zabývají zemědělskou činností v oblasti skotu a rostlinné výroby. Hlavním příjmem je produkce mléka a rostlinných produktů. Celkově hospodaří na přibližně 3000 ha.

Zákazníky této firmy jsou zejména podniky významné v jihočeském regionu a provozující živočišnou a rostlinnou výrobu, dále pak mlýny, rybářské společnosti atp. Z hlediska dodavatelů se jedná ve většině případů i o odběratele. Jde hlavně o zemědělské společnosti, soukromě hospodařící zemědělce a obchodní společnosti. Mateřská společnost vzájemně obchoduje s dceřinými společnostmi. Komodity, které nelze mezi sebou obchodovat, vykupují regionální výrobci. Což splývá s cílem firmy podpořit regionální výrobu.

### **4.3 Zaměstnanci**

Dnes je v České republice nízká míra nezaměstnanosti, která k únoru roku 2018 dosahuje 3,7 %. Proto je velice těžké sehnat kvalifikované, schopné a spolehlivé pracovníky. V Zemědělských službách Dynín a dceřiných společnostech se počet zaměstnanců pohybuje od 150 – 160. Cílem je si tyto kvalitní pracovníky udržet a dále zlepšovat jejich kvalifikaci a znalosti. Podnik jde cestou zvyšování platů, poskytování bonusů a hlavně zlepšování pracovního prostředí.

### **4.4 Přijímání pracovníků**

Při počtu zaměstnanců od 150 – 160, má podnik stále 10 volných míst, která jsou neobsazená. Tuto práci vykonávají stávající pracovníci nad rámec svých pracovních povinností. Pokud jde o přijímání pracovníků, podnik hledá pracovníky na všech dostupných portálech a místech. Proces začíná podáním inzerátů s volnými pracovními místy s kontaktem na odpovědnou osobu na personálním oddělení. Když nějaký zájemce projeví zájem o volné pracovní místo, spojí se s personálním oddělením a domluví si schůzku. Jelikož je generální ředitel Pan Ing. Petr Pokorný velice zatížen, rozhoduje o postupu zájemce v přijímacím řízení odpovědný pracovník. Protože generální ředitel chce rozhodnout sám o přijetí, je schůzka s ním poslední částí přijímacího řízení. Zde je rozhodnuto, zda bude uchazeč přijat nebo ne. Pokud je pracovník přijat, následuje tříměsíční zkušební lhůta. Poté je s ním vytvořena pracovní smlouva na dobu určitou, a to na jeden rok. Před koncem této

doby je rozhodnuto, zda se bude smlouva prodlužovat, či se ukončí pracovní poměr. Pokud se smlouva prodlužuje, jedná se o smlouvu na dobu neurčitou.

#### **4.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování je v podniku řešeno návrhy platových ohodnocení a následně jejich schválením. V Zemědělských službách Dynín a.s. má návrhy platových ohodnocení na starosti vedoucí personálního oddělení, v dceřiných společnostech pak vedoucí jednotlivých divizí. Poté dochází ke schvalování jednotlivých platových výměrů generálním ředitelem. Dnes ale podnik uvažuje o schvalování platů jednotlivými vedoucími z důvodu velké zatíženosti generálního ředitele. Platy jsou počítány z hodinové sazby, benefitů a prémie.

Benefity:

- příspěvek na penzijní spoření
- věrnostní ohodnocení
- příspěvky na dopravu
- služební telefony
- služební auta

Plánováno je zavedení 13 platů a zvýšení hodinové sazby. Toto rozhodnutí je podníceno ubýváním kvalitních pracovníků a jejich nedostatkem na trhu práce.

#### **4.6 Kontrola pracovníků**

Na kontrolu pracovníků je v podniku kladen veliký důraz. Ať už jsou zaměstnanci spolehliví nebo ne, je třeba je kontrolovat. Každý v podniku je kontrolován svými nadřízenými, které kontrolují jejich nadřízení. Kontroly jsou hlavně průběžné a konečné. Výsledky se vyhodnocují každý týden na schůzích.

#### **4.7 Cíl podniku**

Zpočátku existence podniku byl jasný cíl, a to udržet tržní pozice a prosadit se. Tento cíl byl plněn v posledních letech hlavně výrobní činností, obchodní činností, službami a servisem. Po určité době na trhu se dokázal tento podnik prosadit v konkurenci, a proto je dnes jeho hlavním cílem maximalizovat tržní obrat a udržet ho. Vedle tohoto cíle existují ještě dva velice důležité cíle, a to zvyšování

kvality produkce a tím i konkurenceschopnosti a dále udržení zemědělské výroby v regionu.

#### **4.8 Management a manažeři**

Podnik se dnes zaměřuje na snížení průměrného věku manažerů. Samozřejmě je zde kladen důraz na produktivitu práce a vysokou odbornou způsobilost. Podnik tedy dnes podporuje strategii dynamického, schopného a pružného manažera. Všechny tři úrovně manažerů se účastní každý týden schůzí, kde se vyhodnocují výsledky za předchozí týden a schvalují se postupy na další období. Pokud jde o stmelování kolektivu, jsou pořádány různé team buildingové akce, kde dochází k sbližování lidí, kteří spolu tráví většinu času v zaměstnání.

#### **4.9 Plánování, porady**

Dnes vytváří plány každý vedoucí oddělení nebo divize. Tyto plány jsou dlouhodobé i krátkodobé, ale vždy jsou předkládány na poradách a následně konzultovány, pokud nejde o plánování a rozhodování v kompetenci pravomocí téhož vedoucího. Poslední slovo má vždy Pan Ing. Petr Pokorný. Dříve se v podniku nekonalo tolik porad, jako se koná nyní. Podle manažerů se tímto krokem zlepšila vzájemná komunikace a hlavně směřování ke společnému cíli podniku.

#### **4.10 Divize**

Jelikož firma využívá divizionální organizační struktury, jsou dceřiné společnosti rozdělené na jednotlivé divize. V čele každé divize je odpovědný ředitel, který se zodpovídá manažerovi na střední úrovni, jde tedy o komunikaci mezi generálním ředitelem a manažerem jednotlivé divize. Pod jednotlivými řediteli jsou dílčí oddělení s vlastním vedoucím. Pod těmito jednotlivými vedoucími jsou přímo zaměstnanci. Nastává zde problém s rozpětím řízení, kdy na jednoho manažera připadá někdy i více než 15 zaměstnanců.

## 4.11 Organizační struktura

Pokud se bavíme o organizační struktuře, je to nejdůležitější prvek v podniku. Zemědělské služby Dynín využívají organizační strukturu jako nástroj pro lepší komunikaci a řízení. K porovnání máme 2 organizační struktury, které v tomto podniku fungují každá alespoň jeden rok. V tomto podniku dochází v organizační struktuře k neustálým změnám, ale ve většině případů jde jen o drobné změny. Smyslem nynější organizační struktury je sjednotit a co nejvíce zjednodušit činnosti v podniku. Pokud porovnáme z finančního hlediska původní organizační strukturu s dnešní formou organizační struktury, pro firmu se prodražila o platy nových pozic v organizační struktuře.

## 4.12 Původní organizační struktura

- Personální oddělení – personální ředitel- jednotliví pracovníci personálního oddělení  
- přijímání, odměňování, kontrolování pracovníků
- Oddělení dopravy- ředitel dopravy - jednotliví řidiči a pracovníci  
- má na starosti dispečink přijímání objednávek na služby, průběžnou kontrolu a servis vozového parku
- Technické oddělení - technický ředitel a jednotliví pracovníci  
- má na starosti veškeré stroje a zařízení v podniku
- Finanční oddělení – finanční ředitel a jednotliví pracovníci  
- mají na starosti veškeré finance v podniku včetně dotací – účtování, převody financí, právní věci atd.
- Laboratoř – odpovědný vedoucí a pracovníci laboratoře  
- mají na starosti vývoj, výzkum a rozborů vzorků atd.
- Obchodní oddělení- ředitel oddělení - 3 obchodní zástupci  
- mají na starosti prodej a nákup veškerých produktů
- Oddělení výživy zvířat a ochrany, výživy rostlin a výroby- odpovědní vedoucí- jednotliví pracovníci  
- mají na starosti maloobchod s produkty na výživu zvířat a na výživu a ochranu rostlin + výroba krmných směsí

Dříve měla každá divize svého vedoucího, který se zodpovídal přímo generálnímu řediteli. Existovaly tři divize-první divize - 1. Jihočeský drůbežářský

podnik, s.r.o. + ALAS, a.s., dále na druhá divize - Kooprodukt, a.s. a třetí divize Agrochov Dynín, a.s.

#### Divize 1

- Oddělení výkrmu kuřat – odpovědný zootechnik – jednotliví pracovníci  
– výkrm kuřat a veškeré s tím související pracovní operace
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci  
-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právnické věci atd.

#### Divize 2

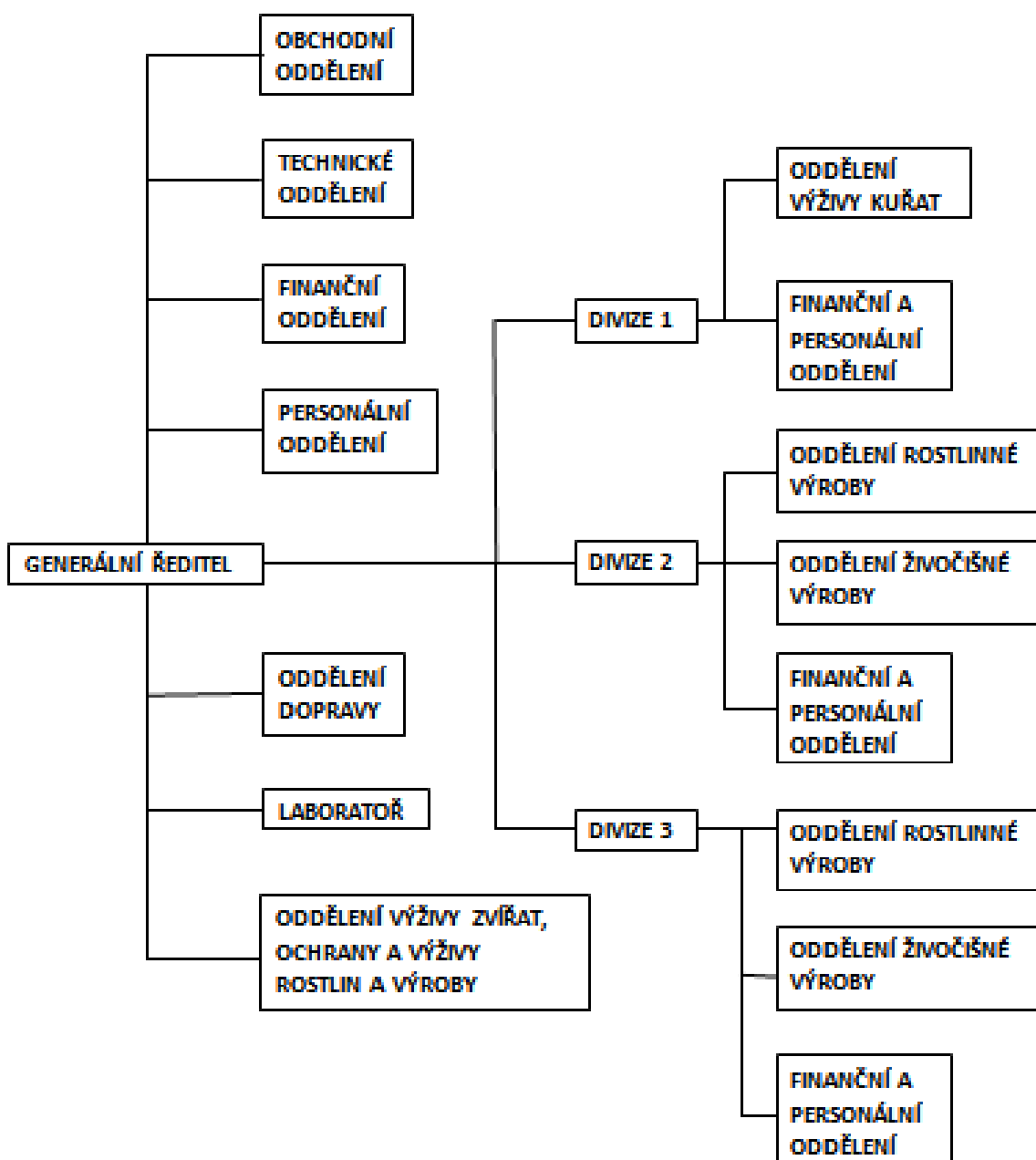
- Oddělení rostlinné výroby – agronom a jednotliví pracovníci rostlinné výroby  
-hospodaření na pozemcích, servis, objednávky, smlouvy, atd.
- Oddělení živočišné výroby- zootechnici- odpovědní pracovníci  
-veškeré pracovní operace v chovu (kydání, krmení, léčení zvířat, atd.)
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci  
-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právnické věci atd.

#### Divize 3

- Oddělení rostlinné výroby – agronom a jednotliví pracovníci rostlinné výroby  
-hospodaření na pozemcích, servis, objednávky, smlouvy, atd.
- Oddělení živočišné výroby- zootechnici- odpovědní pracovníci  
-veškeré pracovní operace v chovu (kydání, krmení, léčení zvířat, atd.)
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci  
-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právnické věci atd.

#### 4.13 Schéma: Organizační struktura ZSD do konce roku 2016

Obr. č. 10: Schéma OS ZSD do konce roku 2016



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.14 Aktuální organizační struktura

- Personální oddělení – personální ředitel- jednotliví pracovníci personálního oddělení
  - přijímání, odměňování, kontrolování pracovníků
- Oddělení dopravy- ředitel dopravy - jednotliví řidiči a pracovníci
  - má na starosti dispečink přijímání objednávek na služby, průběžnou kontrolu a servis vozového parku
- Technické oddělení - technický ředitel a jednotliví pracovníci
  - má na starosti veškeré stroje a zařízení v podniku
- Finanční oddělení – finanční ředitel a jednotliví pracovníci
  - mají na starosti veškeré finance v podniku včetně dotací – účtování, převody financí, právníkové věci atd.
- Laboratoř – odpovědný vedoucí a pracovníci laboratoře
  - mají na starosti vývoj, výzkum a rozborů vzorků atd.
- Obchodní oddělení- ředitel oddělení - 4 obchodní zástupci
  - mají na starosti prodej a nákup veškerých produktů
- Oddělení výživy zvířat – odpovědný vedoucí a jednotliví pracovníci
  - spolupráce s výzkumem a vývojem a hlavní činností je maloobchodní prodej a e-shop s výživou pro zvířata.
- Oddělení ochrany a výživy rostlin- odpovědný pracovník a jednotliví pracovníci
  - spolupracují s výzkumem a vývojem a mají na starosti maloobchodní prodej přípravky na ochranu a výživu rostlin
- Oddělení výroby – zabývá se vším potřebným k výrobě krmných směsí

**Divizní ředitel** – je nová pozice v organizační struktuře, která přebírá téměř všechny pravomoci generálního ředitele a ulehčuje jeho zatíženosti.

##### Divize 1

- Oddělení výkrmu kuřat – odpovědný zootechnik – jednotliví pracovníci
  - výkrm kuřat a veškeré s tím související pracovní operace
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci



-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právní věci atd.

#### Divize 2

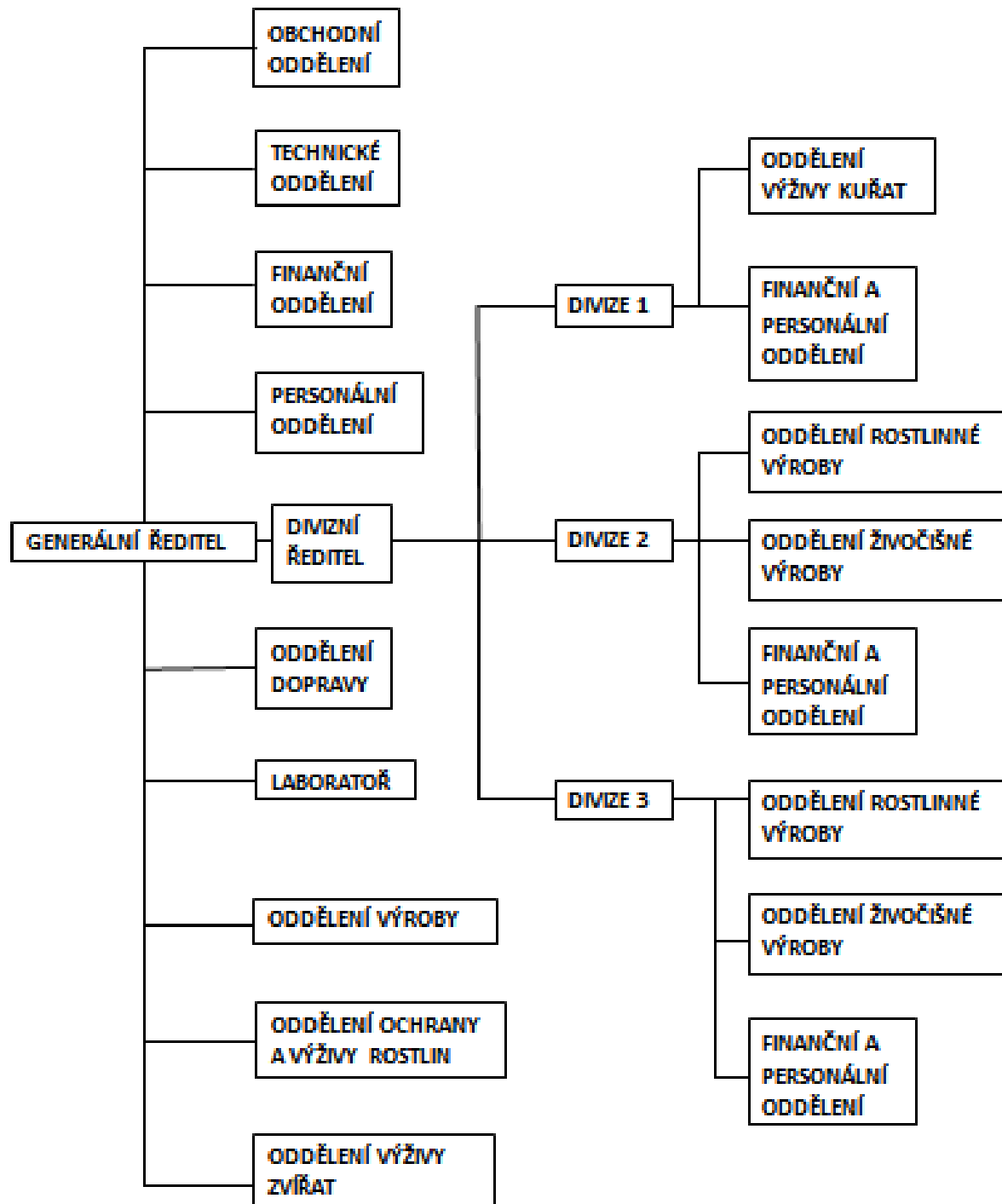
- Oddělení rostlinné výroby – agronom a jednotliví pracovníci rostlinné výroby  
-hospodaření na pozemcích, servis, objednávky, smlouvy, atd.
- Oddělení živočišné výroby- zootechnici- odpovědní pracovníci  
-veškeré pracovní operace v chovu (kydání, krmení, léčení zvířat, atd.)
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci  
-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právní věci atd.

#### Divize 3

- Oddělení rostlinné výroby – agronom a jednotliví pracovníci rostlinné výroby  
-hospodaření na pozemcích, servis, objednávky, smlouvy, atd.
- Oddělení živočišné výroby- zootechnici- odpovědní pracovníci  
-veškeré pracovní operace v chovu (kydání, krmení, léčení zvířat, atd.)
- Oddělení personální a finanční – vedoucí oddělení – jednotliví pracovníci  
-přijímání, odměňování, kontrolování, prodej a nákup veškerých produktů  
úctování, převody financí, právní věci atd.

#### 4.15 Schéma: Organizační struktura od začátku roku 2017

Obr. č. 11: Schéma OS ZSD od počátku roku 2017



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.16 Porovnání organizačních struktur

Ke změnám došlo, jak již bylo uvedeno z důvodu zlepšení komunikace mezi jednotlivými vedoucími a odlehčení zatíženosti generálního ředitele. Také došlo k rozdělení nejvíce zatíženého oddělení na tři nová oddělení. Pokud jde o novou pozici divizionálního ředitele, tak byla vytvořena za účelem odlehčení práce generálnímu řediteli a nastavení systémových kroků v jednotlivých divizích.

Dříve byla každá divize samostatná jak stroji, tak zaměstnanci. Vlivem modernizace vozového parku docházelo ke zvětšování plochy, kterou dokázal ošetřit daný stroj. Například dříve byl v každé divizi postřikovač se záběrem 18m. V roce 2016 byly pořízeny nové dva postřikovače se záběrem 36 a 24 metrů, které nahradily stávající 4 postřikovače. Tím došlo k tomu, že tyto dva postřikovače musí stříkat i v jiném než domácím středisku a nedostane se na každého, hned když potřebuje. Takto to bylo i s jinými stroji a docházelo k neshodám a nedorozuměním mezi vedoucími. Všechny tyto problémy musel řešit generální ředitel. Proto byla vytvořena pozice divizionálního ředitele, který je velice spolehlivý, rozumný a hlavně vysoce odborně vzdělaný. Nyní jednotliví ředitelé oddělení komunikují s tímto ředitelem a vzájemně konzultují vše potřebné. Je jasné, že stroj je v jednu chvíli potřebný na více místech a o tom, kde se začne a kde se skončí, rozhodne divizionální ředitel.

Tímto se částečně vyřešil i problém se zaměstnanci. Například v Agrochovu Dynín, a.s. je nedostatek zaměstnanců a nestíhají všechny sezónní práce. Naopak v Kooproduktu, a.s. je zaměstnanců více. Cestování mezi středisky pomáhá vyrovnat nedostatek pracovníků.

Pokud jde o rozdělení oddělení, došlo k němu z důvodu velice širokého rozpětí oddělení původních. Bylo zde velice mnoho informací a docházelo až k chaosu.

Protože se podnik stále rozrůstá a tvoří velice silnou konkurenci na jihu Čech, bylo třeba rozšířit obchodní oddělení o další pozici obchodního zástupce.

Jelikož přibyly další funkce, je jasné, že se zvýší i celkové náklady na mzdy. Na druhé straně, modernizací vozového parku ubylo mnoho strojů a náklady na tyto stroje se snížily. Nákup nových strojů a techniky byl podpořen z velké části

dotačními tituly. Nyní nedochází ke zbytečným přejezdům techniky a plýtvání financemi. Vše má svůj řád.

#### **4.17 Návrh na úpravu organizační struktury**

Návrhem je vytvořit na úrovni divizionálního ředitele dvě nové pozice-pozici ředitele agronomů a ředitele zootechniků, a to vysokou specializací v daném oboru. Tím by došlo k rozdělení mnoha povinností z jednoho vedoucího na dva. Každý by se specializoval na zvyšování produkce v dané sekci zvláště a nedocházelo by k přehlcování jednoho vedoucího. Náklady na celkové platy by se zvýšily. Ale pokud by došlo vlivem vyšší specializace v jednotlivých sektorech produkce k vyšší produkci jednotlivých komodit, mnohokrát by se tyto vyšší náklady na platy vrátily.

#### **4.18 Reklama Zemědělských služeb Dynín**

Zemědělské služby Dynín využívají všechny dostupné prostředky k rozšíření povědomí o podniku. Na reklamu jsou investovány nemalé částky, ale pozitivní odezvou nových zákazníků se investice mnohokrát vrací. Jelikož stěžejní činností podniku je výkup a prodej zemědělských komodit, a hlavně výroba a prodej krmných směsí, je vytvářena reklama pouze na mateřskou firmu. Dceřiné podniky reklamu nevytváří, jelikož většinu komodit obchodují s mateřskou firmou. Ostatní komodity jsou vázané smlouvami s odběrateli.

Druhy reklamy:

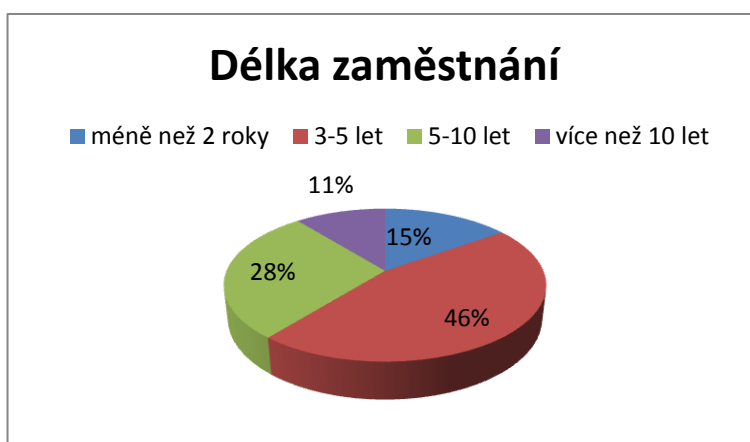
- samotná obilná sila stojí u hlavní silnice Praha - České Budějovice a jsou v barvách Zemědělských služeb Dynín a na nich je jejich znak.
- to samé platí o nákladních a osobních automobilech, které vytváří reklamu po celé České Republice
- v poslední době jde nemalá částka na investice do internetových stránek a e-shopu
- v době sezonních prací lze zahlédnout reklamu v televizi, rádiu, ale i novinách
- reklamu lze také nalézt na sportovištích nebo v obcích, které jsou sponzorovány Zemědělskými službami Dynín

## 4.19 Dotazník

Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců podniku a jejich znalosti organizační struktury. Tento krátký dotazník byl předložen padesáti zaměstnancům z mateřského podniku, ale i z dceřiných podniků. Jedná se o celou škálu pracovníků (pracovníky z vedoucích pozic až po nejnižší postavené pracovníky v organizační struktuře). Vráceno bylo 46 vyplněných dotazníků, ze kterých vyplývají níže uvedené grafy.

### 1) Jak dlouho jste zaměstnaný/ná v tomto podniku?

Graf č. 1: Délka zaměstnání

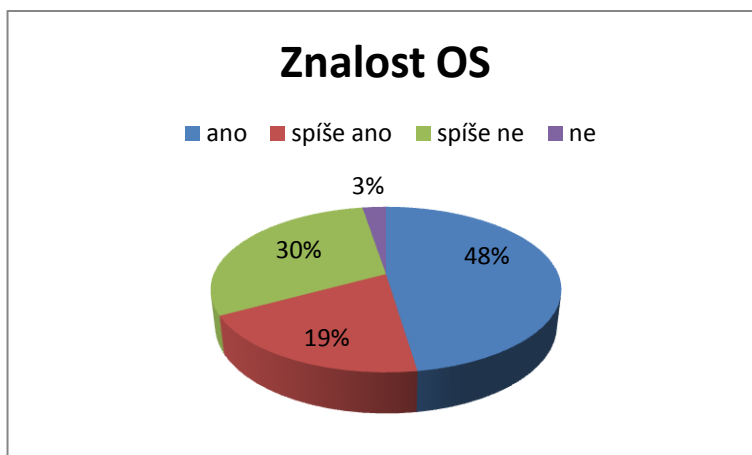


Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců se pohybuje od 150 do 160. Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v tomto podniku 3-5 let. Oproti tomu nejméně zaměstnanců je zde zaměstnáno nad deset let. Proto vedení plánuje zavést systém odměňování za věrnost. Vše by fungovalo na jednoduchém principu-čím déle bude v podniku zaměstnán, tím více bude dostávat za věrnost. Zemědělské služby Dynín hledají hlavně dlouholeté a spolehlivé pracovníky.

## 2) Znáte podobu nebo formu organizační struktury?

Graf č. 2: Znalost OS



Zdroj: vlastní zpracování

Každý, kdo je do podniku nově přijat, je automaticky seznamován s organizační strukturou. Proto také z grafu vyplývá, že větší část zaměstnanců ví, jak organizační struktura vypadá. Organizační strukturu neznají většinou dlouho zaměstnávaní lidé, na nejnižších pozicích v organizační struktuře. Celkové procento lidí, kteří nemají ponětí o organizační struktuře, klesá.

## 3) Máte povědomí o tom, že se organizační struktura změnila?

Graf č. 3: Povědomí o změně OS



Zdroj: vlastní zpracování

Protože změna v organizační struktuře byla většího rozsahu, bylo těžké neregistrovat ji. Dotklo se to většiny pracovníků, a proto je povědomí o změně poměrně značné. Změnu většinou nezaregistrovali pracovníci na nižších pozicích, často pracovníci jako např. stájníci, dojiči, zaměstnanci výroby krmiv, ... Nejvíce

byli změnou dotčeni pracovníci rozděleného oddělení v Zemědělských službách Dynín a vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (+ traktoristé)

#### 4) Jak jste spokojen se svými nadřízenými?

Graf č.4: Spokojenost s nadřízenými

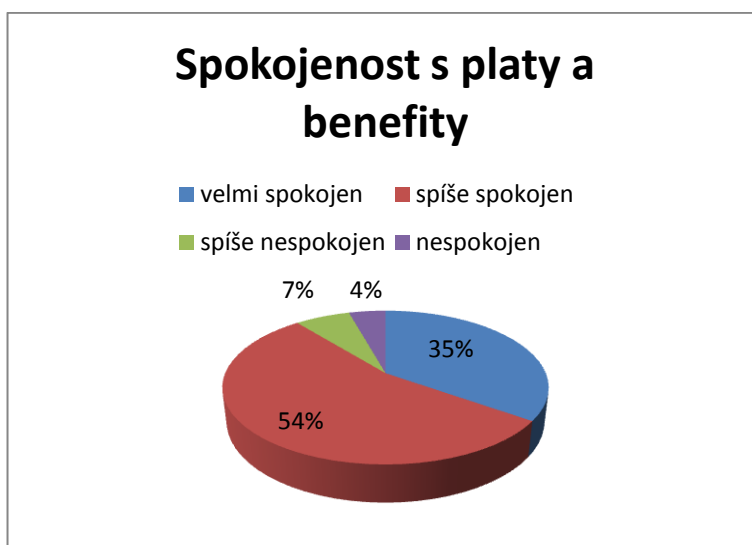


Zdroj:vlastní zpracování

V podniku je nespokojenost s nadřízenými na úrovni přibližně třetiny dotazovaných. Z toho je většina spíše nespokojených. Jde vesměs o menší neshody se svými nadřízenými. Přitom snahou zaměstnavatele je vždy dosáhnout co největší spokojenosti zaměstnanců, což je při takovém počtu pracovníků velmi složité

#### 5) Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením a benefity?

Graf č. 5: Spokojenost s platy a benefity



Zdroj:vlastní zpracování

Z hlediska platového ohodnocení a benefitů je téměř 90% zaměstnanců alespoň spíše spokojeno. Nejvíce nespokojených je na nejnižších pozicích v organizační struktuře, kde jsou průměrně nejnižší platy.

**6) Pokud nejste spokojen se svým platovým ohodnocením či benefity, napište, jak by se tyto body měly zlepšit.**

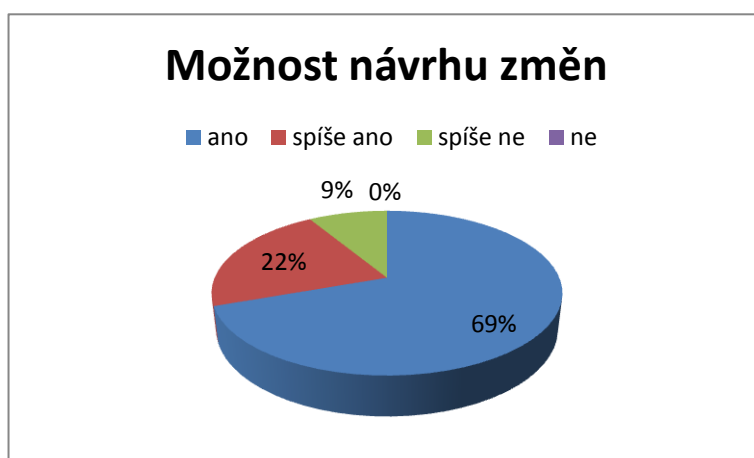
S platy nebo benefity není spokojeno přibližně 11 % zaměstnanců, ti na tuto otázku odpověděli následovně:

- Měla by se změnit forma výpočtu platu
- Měla by se zvýšit hodinová sazba
- Do benefitů zařadit 13. plat a naturálie
- Více firemních akcí

Platy jsou tvořeny z hodinové sazby a odpracovaných hodin + prémie a benefity. Někteří zaměstnanci jsou se stávající formou platů nespokojeni, a to hlavně jednotliví vedoucí. Ti tvrdí, že hodinová sazba není tak motivující jako sazba za odvedenou práci. Někteří zaměstnanci toho využívají a za oddělané hodiny odvedou nepřiměřenou práci. Pokud jde o firemní akce, konají se přibližně 3-4 ročně. Jedná se o dožínky, polní dny, ukončení roku.

**7) Máte možnost obrátit se na svého nadřízeného a navrhnout mu změnu či opatření?**

*Graf č. 6: Možnost návrhu změn*



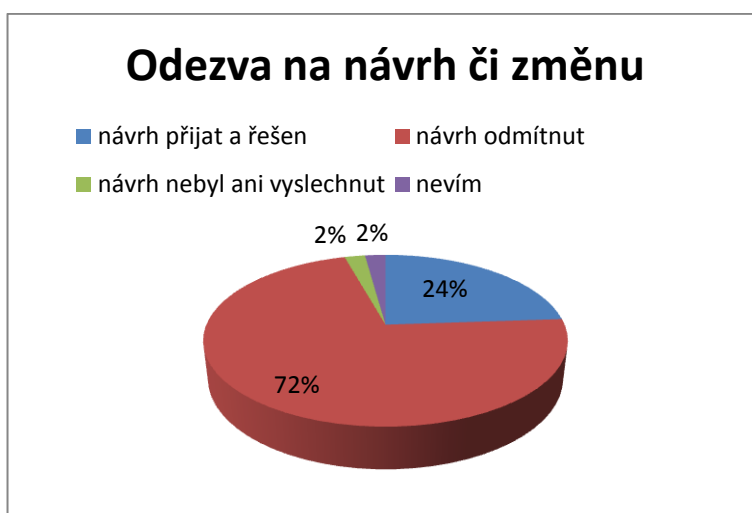
*Zdroj: vlastní zpracování*



Navrhnout změnu nebo nějaké opatření může dnes každý pracovník na jakékoli pozici. Většinou se to neděje, protože jak z následujícího grafu vyplývá, je většina návrhů zamítnuta. Rozhodně se ale nikdo nebrání tomu, aby si vyslechl názor ostatních a pak ho popřípadě řešil.

### 8) Pokud navrhnete změnu či řešení, jaká je odezva?

Graf č. 7: Odezva na návrh či změnu

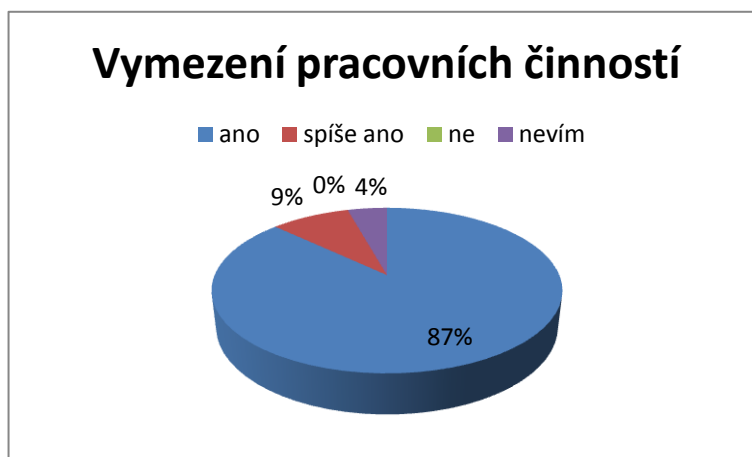


Zdroj: vlastní zpracování

Ve 24 procentech jsou tyto návrhy řešeny a schvalovány, ale z velké části jsou odmítnuty jako bezúčelné nebo nerealizovatelné. Avšak každý má prostor projevit svůj názor. Jsou známy i případy, kdy si vedení nevědělo rady a vzalo v potaz návrhy níže postavených zaměstnanců a realizovalo je.

### 9) Jsou vaše pracovní činnosti jasně vymezeny?

Graf č. 8: Vymezení pracovních činností



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní činnosti jsou jasně vymezeny pro každého zaměstnance, a to vyplývá i z tohoto grafu. Pokud jde o činnost, která se opakuje každým dnem, je vymezena určitými pravidly a upravována daným vedoucím podle situace. V zemědělství vstupuje do hry jako největší hráč příroda. Vše se často mění z hodiny na hodinu a zde vymezuje činnost podle situace příslušný vedoucí. Zjednodušeně řečeno, každý den ráno nebo před začátkem směny má každý vymezenou činnost, a to buď pravidly anebo svým nadřízeným.

#### 10) Jak jste spokojený se sjednocováním prací v dceřiných společnostech?

Graf č. 9: Spokojenost se sjednocováním prací



Zdroj: vlastní zpracování

Tento problém se týká hlavně pracovníků divizí. Z pohledu vedení je nová organizační struktura pro podnik velice přínosná. Má své výhody i nevýhody, přičemž výhodou je zvláště vyrovnaní nedostatku nebo přebytku zaměstnanců a redukce strojů téměř na dvě třetiny. Zlepšila se komunikace a nedochází k tak častým nedorozuměním. Na druhé straně jsou zaměstnanci nespokojeni. Řada zaměstnanců je zaměstnávána v domácí obci. Sjednocováním však dochází ke stěhování strojů i zaměstnanců mezi podniky. Někteří zaměstnanci si stěžují, že nepracují doma a tráví dlouhou dobu na cestách (ačkoliv všechny náklady na cesty a přesčasy jsou hrazeny). Jsou to hlavně starší zaměstnanci, kteří v podniku pracují delší dobu a nechtějí pracovat jinde než na „domácí“ půdě.

## 5. Závěr:

Teoretická část této práce je zaměřena na studium odborné literatury a přenesení těchto informací do bakalářské práce. Je zde rozebrána problematika organizačních struktur, jednotlivé organizační struktury, ale také pojmy jako jsou manažer a jeho funkce a role. Následně vize, strategie, mise, cíl a také jednotlivé stupně řízení, je zde také uvedeno rozdělení, tvorba, změna organizační struktury a nahlédnutí do problematiky krizového řízení. Všechny tyto pojmy a postupy jsou jednotlivě rozebrány a popsány.

Praktická část této práce poukazuje na důležitost organizační struktury ve vybraném podniku. V tomto podniku je organizační struktura využívána jako nástroj pro zlepšení komunikace a odlehčení rozpětí řízení jednotlivých manažerů. Samozřejmě se zde pohlíží i na problematiku zvýšení nákladů v oblasti mezd.

Důležitost organizační struktury v Zemědělských službách Dynín je stavěna na vysokou úroveň. Klade se zde důraz na rychlou a přesnou komunikaci bez zbytečných konfliktů a na optimální zatíženost manažerů. Samozřejmě, že konflikty a nedorozumění vznikají, ale snaha je minimalizovat je na co nejnižší úroveň. Posoudit zda je organizační struktura pro podnik dobrá či ne, je velice složité. Lze se setkat s podnikem, který má velice dobře fungující organizační strukturu, ale výsledky hospodaření nejsou dobré. Toto ale může nastat i opačně.

V původní organizační struktuře Zemědělských služeb Dynín docházelo k přetěžování jednotlivých manažerů, konfliktům, komunikačním šumům a nevhodnému rozdělení pracovníků v jednotlivých divizích. Proto došlo ke změnám v organizační struktuře. Byla vytvořena nová funkce divizionálního ředitele, který řídí jednotlivé divize, tak aby nedocházelo k nerovnoměrnému rozdělení pracovníků a hlavně konfliktům mezi jednotlivými vedoucími divizí. Další změnou bylo rozdělení velice rozsáhlého oddělení výživy zvířat, výživy a ochrany rostlin a výroby do tří nových oddělení. V původním oddělení bylo příliš mnoho informací, zaměstnanců, atd.. Docházelo zde až k chaosu, který byl rozdělením oddělení vyřešen.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na 46 zaměstnancích. Výsledkem dotazníkového šetření v Zemědělských službách Dynín bylo, že téměř 75% zaměstnanců je zde zaměstnáno od 3 do 10 let. Povědomí o podobě organizační

struktury má 70-80% zaměstnanců. Oproti tomu změnu OS zaregistrovalo více než 80%. S nadřízenými je spokojeno 63 % zaměstnanců, s finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity 85 % zaměstnanců. Nespokojení s platy a benefity vyplnily do dotazníku tyto čtyři nejčastější odpovědi na zvýšení jejich spokojenosti: měla by se změnit forma výpočtu platu, měla by se zvýšit hodinová sazba, do benefitů zařadit 13. plat a naturálie a více firemních akcí. 90% zaměstnanců má možnost obrátit se na svého nadřízeného a navrhnout mu nějakou změnu či opatření. V 72% jsou tyto návrhy odmítnuty, ale z 24% jsou přijaty a řešeny. Nespokojenost se sjednocováním prací v jednotlivých divizích je na úrovni 60% a 96 % zaměstnanců má jasně vymezenou pracovní činnost.

Organizační struktura je dnes nedílnou součástí každého podniku. Je jasné, že se budou lišit formou, ale i složitostí podle počtu zaměstnanců, vykonávaných činností a mnoha dalších aspektů. Dle generálního ředitele Pana Ing. Petra Pokorného dnes nelze určit organizační strukturu, se kterou by si podnik vystačil dlouhou dobu. Faktorů, které dnes ovlivňují podnik, ať už zvenku nebo zevnitř, je velice mnoho a podnik na ně musí reagovat.

Proto se dnes snaží v Zemědělských službách Dynín stále optimalizovat organizační strukturu tak, aby nedocházelo ke konfliktům a zvýšila se produktivita práce. Po konzultaci s vybranými manažery je jasné, že změny v organizační struktuře měly své opodstatnění a většina manažerů a ostatních zaměstnanců je spokojena s novou organizační strukturou.

Je tedy zřejmé, že pomocí vhodné a opodstatněné změny organizační struktury lze dosáhnout velice dobrých výsledků, ať už z hlediska finančního nebo vzájemných vztahů, rozpětí řízení, komunikace, atd.

## **6. Summary**

### Conclusion

The theoretical part of this thesis focuses on studying literature and transferring this information into the thesis. The thesis deals with the terms of organization structures, their types, but also terms as manager, his function and role. It is also the terms of strategy, mission aim and stages of management, projections, divisions, the process

of creating the structure, its reconstruction plus critical leading. All of these terms are analyzed and described in detail.

The practical part of the thesis points at the importance of an organization structure in a chosen company where it is used to improve communication and to make the managers' work less complicated and easier. Of course the problems of increased expenses and increased salaries are solved as well.

The importance of organization structure in Zemědělské služby Dynín is apparent. Fast and precise communication without unnecessary conflicts as well as optimal workstress of managers is important. Of course conflicts and misunderstandings occur from time to time but there is always an effort to limit them. It is quite difficult to say immediately if the organization structure is good for the company or not. There are companies with well-working organization structures but without good results. And vice versa.

Organization structure is currently an essential part of each company. It is clear that the structures will be different in form, but also in complexity according to the number of employees, activities and other aspects. As the General Manager of ZS Dynín says it is not possible to choose an organization structure that could be used by a company for a long time. There are so many things influencing the company (from the outside as well as from the inside) and the company has to react to them.

In the original organization structure in ZS Dynín managers were overworked, conflicts occurred, there were problems in communication and workers were sometimes divided into divisions in an inappropriate way. Hence the change in the organization structure. A new position of a division manager was created. He manages individual divisions so that the process of dividing workers is adequate and the conflicts among the supervisors of divisions are limited. Another change included the division of a very huge section of animal nutrition, the section of plant nutrition and protection and production into three new sections. There were too many employees, information ... in the original section. Chaos occurred from time to time, which was solved by splitting the section.

46 employees of ZS Dynín were questioned in the questionnaire. The results show that almost 75 % of the employees have been employed here for the period of 3 to 10 years. 70 - 80 % of all employees are aware of the form of the organization structure.

Over 80% of all employees have noticed the change. 63 % of the employees are satisfied with their managers and about 85 % of the people employed in ZS Dynín are satisfied with their salaries and benefits. The employees dissatisfied with their salaries and benefits often mentioned four things that can contribute to their satisfaction: the way of counting the wage should be changed, the hour tariff should change, the extra 13th salary should be added and there should also be more benefits (e.g. the possibility to get grain, potatoes ...) and actions organized by ZS Dynín. 90 % of the employees can see the chance to contact their managers and suggest a possible change or arrangement. 72 % of the suggestions are rejected, 24 % of the suggested changes are accepted and dealt with. The dissatisfaction with the unification of work in the divisions is 60 %. 96 % of the employees are aware (know exactly) of their work duties.

That is why ZS Dynín is trying to optimize its organization structure to avoid possible conflicts and to increase its productivity. It is evident (as it was consulted with some managers) that the changes in the structure were reasonable and that most of the managers and employees are satisfied.

It is evident that it is possible to achieve very good results (financial, interpersonal, communicative ...) if there is a suitable organization structure.

## 7. Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BEN-NER, Avner a Enno SIEMSEN. *Decentralization and Localization of Production*. DOI: 10.1177/0008125617695284. ISBN 10.1177/0008125617695284. Dostupné také z

<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125617695284>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M.

IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

CHOVÁNÍ.EU [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z:

<http://www.chovani.eu/manazer/c374>

IVANCEVICH, John M., James H. DONNELLY a James L.

GIBSON. *Management: principles and functions*. 4th ed. Homewood, IL: BPI/Irwin, 1989. ISBN 0-256-06671-x.

- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- LINKESCHOVÁ, Dana. *Základy managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6223-8.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MALÝ, Milan a Jiří DĚDINA. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. Podnikatel. ISBN 80-7187-064-1.
- MANAGEMENT MANIA.COM [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Národní knihovna České republiky, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
- SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. Ekonomika - obchod - finance. ISBN 80-85780-93-3.
- STUDENTSKÉ. CZ [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/hybridni-organizacni-struktury.html>
- SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-981-1



TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, c2004. ISBN 80-86419-67-3.

VEBER, Jaromír. *Management II: management změny : strategický management : podnikatelské projekty : projektový management : reengineering*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-406-2.

WEIHRICH, Heinz. a Harold KOONTZ. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, c1993. ISBN 0-07-069170-3.

ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.

*Zemědělské služby dynín* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.zsdyn.cz/>

## 8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

<i>Obr. č. 1: Úrovně managementu</i> .....	-10-
<i>Obr. č. 2: Plochá organizační struktura</i> .....	-17-
<i>Obr. č. 3: Strmá organizační struktura</i> .....	-18-
<i>Obr. č. 4: Liniová OS</i> .....	-21-
<i>Obr. č. 5: Štábní OS</i> .....	-22-
<i>Obr. č. 6: Maticová OS</i> .....	-24-
<i>Obr. č. 7: Funkcionální OS</i> .....	-25-
<i>Obr. č. 8: Výrobní OS</i> .....	-26-
<i>Obr. č. 9: Divizní OS</i> .....	-28-
<i>Obr. č. 10: Schéma OS ZSD do konce roku 2016</i> .....	-36-
<i>Obr. č. 11: Schéma OS ZSD od počátku roku 2017</i> .....	-39-

### Seznam grafů

<i>Graf č. 1: Délka zaměstnání</i> .....	-42-
<i>Graf č. 2: Znalost OS</i> .....	-43-

<i>Graf č. 3: Povědomí o změně OS.....</i>	<i>-43-</i>
<i>Graf č. 4: Spokojenost s nadřízenými.....</i>	<i>-44-</i>
<i>Graf č. 5: Spokojenost s platy a benefity.....</i>	<i>-44-</i>
<i>Graf č. 6: Možnost návrhu změn.....</i>	<i>-45-</i>
<i>Graf č. 7: Odezva na návrh či změnu.....</i>	<i>-46-</i>
<i>Graf č. 8: Vymezení pracovních činností.....</i>	<i>-46-</i>
<i>Graf č. 9: Spokojenost se sjednocováním prací.....</i>	<i>-47-</i>

## **9. Přílohy**

Obrázky jednotlivých areálů poskytnuté zemědělskými službami Dynín

*Mléčná farma Dynín*



*Mléčná farma Bohunice*



*Mléčná farma Bošilec*



*Areál výkrmu brojlerů Sviny*



*Areál výkrmu brojlerů Popovice*



*Areál Zemědělských služeb Dynín*



# Dotazník

Dobrý den,

V rámci tématu mé bakalářské práce si vás dovoluji poprosit o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Zaškrtněte vždy jen jednu odpověď. Pokud narazíte na otázku, kde je nutné vypisování, odpovězte stručně a jasně.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Radek Petržilka

**1) Jak dlouho jste zaměstnaný/ná v tomto podniku?**

- méně než 2 roky
- 3 – 5 let
- 5- 10 let
- více než 10 let

**2) Znáte podobu nebo formu organizační struktury?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**3) Máte povědomí o tom, že se organizační struktura změnila?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**4) Jak jste spokojen se svými nadřízenými?**

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**5) Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením a benefity?**

- velmi spokojen
- spíše spokojen

- spíše nespokojen
- nespokojen

**6) Pokud nejste spokojen se svým platovým ohodnocením či benefity, napište, jak by se tyto body měly zlepšit.**

.....

**7) Máte možnost obrátit se na svého nadřízeného a navrhnout mu změnu či opatření?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**8) Pokud navrhnete změnu či řešení, jaká je odezva?**

- návrh přijat a řešen
- návrh odmítnut
- návrh nebyl ani vyslechnut
- nevím

**9) Jsou vaše pracovní činnosti jasně vymezeny?**

- ano
- spíše ano
- ne
- nevím

**10) Jak jste spokojený se sjednocováním prací v dceřiných společnostech?**

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen