JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009 Jana Jarešová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Architektura organizační struktury ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor
Jana Jarešová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana JAREŠOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Architektura organizační struktury ve vybraného podniku**

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

Charakteristika
Bakalářská práce je zaměřena na řízení podniků, oblast architektury organizační struktury z hlediska vývoje organizace, jejích organizačních změn a kompetence. Analýza organizační struktury a její architektura je jednou z podmínek efektivního chodu podniku.
Cíl řešení
Cílem bakalářské práce je analýza organizační struktury v návaznosti na organizační změny a kompetence řízení podniku, návrhy na změny v této oblasti.
Rámcová osnova
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza organizační struktury a kompetencí. 5. Návrh rámcových změn. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

MALÝ,M., DĚDINA, J. Organizační architektura. Praha: Victoria Publishing 1996. ISBN 80-7187-064-1

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

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Fundamentals of Management. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. 827 p. ISBN 0-256-03682-9

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **27. března 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Architektura organizační struktury ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a pramenů, které uvádím v seznamu použité 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 ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 15. dubna 2009

Jana Jarešová

.

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za konzultace, připomínky, projevený zájem, čas a cenné rady, které mi posloužily k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě Phoenix LV, a. s. za poskytnuté informace.

OBSAH

1. Úvod **7**

2. Literární přehled **8**

2.1 Organizace 8

2.2 Organizování 9

2.3 Organizační struktura 10

2.4 Typy organizačních struktur 14

2.4.1 Organizační struktury podle dělby pravomocí 14

2.4.2 Organizační struktury podle činností a výsledků 16

2.4.3 Organizační struktury s pružnými prvky 20

2.5 Rozpětí řízení 20

2.6 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury 23

2.7 Vztahy v organizaci 25

3. Cíle práce a metodiky zpracování **27**

4. Charakteristika a analýza podniku **28**

4.1 PHOENIX ve světě 28

4.2 PHOENIX v České republice 29

4.2.1 Organizační struktura 31

4.2.2 Změny organizační struktury 38

4.2.3 Analýza obchodního centra 39

5. Diskuze a návrhy **44**

6. Závěr **47**

7. Summary **48**

8. Přehled použité literatury **49**

1. Úvod

Organizační struktura byla, je a do budoucna i bude nutností každého podniku. V současné době se podmínky na trhu neustále mění, a proto je nezbytné, aby se podnik těmto změnám přizpůsoboval. Podniky musejí na změny na trhu nejen adekvátně reagovat, ale především rychle. Rychlé přístupy ke změnám na trhu by podniku měly zaručit, že neztratí kontakt se svými konkurenty. Správně navrženými a realizovanými změnami své organizační struktury může podnik získat náskok před konkurenčními podniky, které se ke změnám organizační struktury neodhodlaly nebo je sice provedly, ale nesprávně.

Je mylné se domnívat, že organizační struktury se nás netýkají. Naopak, organizační struktury se dotýkají každého pracujícího člověka. Nebýt organizačních struktur, tak by lidé pracující v podniku nevěděli, co mají dělat. Nebyly by jasně stanovené kompetence, v podniku by vládl „chaos“. Takto vedený tedy spíše nevedený podnik by se na trhu dlouho neudržel, proto je pro podniky správně navržená organizační struktura jednou z nejdůležitějších podmínek efektivního chodu podniku.

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu organizační struktury, jednoho z nejdůležitějších farmaceutických velkoobchodů v České republice, firmy PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s..

Cílem bakalářské práce, s názvem „Architektura organizační struktury ve vybraném podniku“, je analýza organizační struktury a návrh změn v této oblasti.

2. Literární přehled

2.1 Organizace

Organizací se rozumí účelově vytvořený útvar skládající se z určitého počtu členů, kteří se společně snaží dosáhnout kolektivních cílů. Jednotliví členové se vzájemně ovlivňují, doplňují, jednají a spolupracují s ostatními členy v organizaci za účelem co nejefektivnějšího výsledku práce.

Podle Druckera za organizaci nelze považovat pouze výrobní firmy jako takové. Musíme si především uvědomit, že i firmy nevýrobní jimiž jsou například charitativní a humanitární organizace, hrají ve společnosti důležitou roli. I když se poslání firem od sebe liší, přesto mají hodně společného. Každá organizace je efektivní jen za předpokladu, že se specializuje jen na jeden cíl a úkol.

Důležitou součástí organizace jsou lidé, kteří jsou právem považováni za nejdražší kapitál organizace. K výkonu své práce používají nejrůznější technologie a množství pro ně důležitých informací.

Každá organizace musí brát v potaz, že na trhu nepůsobí sama. Naopak, nachází se společně s ostatními organizacemi v určitém prostředí. Toto prostředí různými způsoby působí na organizace samotné, ale zároveň ovlivňují jejich organizační chování.

Wagner 1991 uvádí pojem organizace ve vztahu k podniku a podnikání (Dědina,1996):
1. Podnik je organizace (organizace je chápána jako instituce)

Organizace je tvořena na základě vztahů mezi jednotlivými organizačními prvky navzájem. Organizace je zde chápána jako instituce vznikající spojením těchto jednotlivých organizačních prvků. Lze ji charakterizovat nejenom vlastnostmi organizačních prvků, ale především způsobem propojení. Se způsobem propojení je

spojena také jednodušší koordinace, řízení a samokontrola. Organizačními prvky se rozumí osoby, skupiny osob, útvary či jednotlivé podniky. Vzájemné vztahy mezi organizačními prvky mohou být těsné či volné. Těsností vztahu se myslí ekonomické nebo právní omezení jednotlivých organizačních prvků.

2. Podnik má organizaci (organizace je chápána jako organizační struktura)

Organizace je výsledkem organizačního procesu. Popisuje se jako určitá forma uspořádání podniku, a to pomocí útvarové nebo procesní struktury. Formy organizačního uspořádání jsou směřovány na uspokojování zákaznických potřeb. Každý organizační prvek má určitá specifická práva, ale samozřejmě i povinnosti. Mezi povinnosti patří zejména řídit se kritérii, odvozených od cílů, kterých má organizace dosáhnout.

3. Podnik je organizován (organizace je chápána jako proces strukturalizace)

Pojem organizace je chápán jako sestavení organizačních prvků. Chování organizačních prvků se snaží ovlivňovat management podniku za pomoci motivace či organizační kultury. Management podniku v podstatě zastává i roli organizátora.

2.2 Organizování

„Organizování je možné rozdělit z hlediska dynamiky na procesní a útvarové. Každý organizační objekt (podnik, závod, divize či jiná organizační jednotka) má dva faktory. Faktor dynamický a faktor statický. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a vytvářejí jeden organizační objekt. Tím, že zkoumáme oba faktory odděleně, tím se značně zjednodušuje složitost daného objektu organizace“ (Kassay, 1999).

Organizování je považováno za jednu ze základních manažerských funkcí. Můžeme jej definovat jako cílevědomou činnost, která vede k uspořádání prvků v systému a vztahů mezi nimi. Díky organizování se v podniku také zavede určitý řád. Výsledkem neboli vnějším projevem organizování je právě organizace a její

vnitropodniková organizační struktura. Výkonnost podniku je ovlivňován způsobem jeho organizování, stejně tak jako chování jednotlivců či skupin v organizaci.

2.3 Organizační struktura

„Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou vytvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, kteří se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý hlavní i transformační proces“ (Hron, 1997).

Organizační struktura je hierarchické uspořádání pracovních míst, které jsou mezi sebou provázány řídícími, informačními či jinými vazbami. Struktura podniku umožňuje co nejefektivněji a nejúčinněji plnit plánované cíle a potřeby organizace.

Správně navržená organizační struktura je jedním ze základních předpokladů pro úspěšné řízení a fungování podniku, ale je též důležitým nástrojem při řízení lidských zdrojů.

Organizační struktura se vytváří dvěma způsoby. Buď je navržena ještě dříve, než organizace vůbec začne fungovat, anebo se vyvíjí až za chodu organizace, dle jejího aktuálního stavu a potřeb.

Dědina, Odcházel (2007) považují za nezbytné, aby si každý podnik analyzoval situaci na trhu a v souvislosti s tím měnil cíle a strategie podniku. Proto je i nutné reagovat na tyto změny tím, že budeme rychle měnit organizační strukturu podniku, která se skládá ze čtyř hlavních činitelů:

- *účel podniku*, ke kterému je určen – vychází z předpokladů okolí a je vyjádřen strategickými cíli, strategií, posláním, ale je limitován vnitřními faktory organizace,

- *stavební materiál* – je dán jednotlivými stavebními kameny v podobě útvarové a procesní organizační struktury,
- *styl řízení nebo vedení* – lidé a jejich role, organizační kultura, etika, morálka, motivační prostředí,
- *technologie* – komunikace a informační systémy, soudobé nástroje a metody řízení – reengineering, transakční náklady, controlling atd..

Při utváření organizační struktury je důležité správné sestavení pracovních pozic do různých oddělení a útvarů. Pracovní pozice mohou být sestaveny na základě těchto faktorů:

- *funkce* - roztřídění pracovníků podle jejich specializace a kvalifikace,
- *výrobek či služba* - pracovníci jsou seskupováni podle druhu výrobku či služby,
- *zákazník* - je nutné přihlížet k potřebám zákazníků,
- *geografická lokalita* – podle místa pracoviště ,
- *čas* – rozdělení pracovníků např. do směn,
- *pracovní procesy a technologie.*

Díky organizační struktuře má každé pracovní místo v podniku přesně vymezené kompetence a pracovní náplň. Jsou také definovány vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

Při navrhování organizační struktury je nutné posoudit těchto pět základních hledisek:

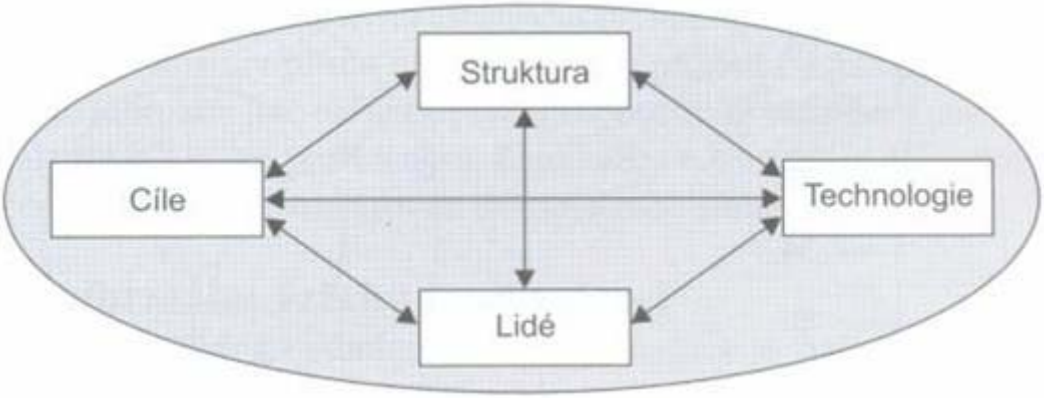
- *specializace* – otázka zabývající se tím, jak úzce či naopak souhrnně je zaměřená náplň jednotlivých pracovních činností,
- *hierarchie* – otázka, zda má být organizace strmá či plochá a jakým způsobem tato volba ovlivňuje chod organizace,
- *seskupování* – aspekt, zda mají být jednotliví pracovníci rozděleni do oddělení funkčně podle specializace, nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí,

- *integrace* – jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity,
- *řízení* – způsob, jakým bude management provádět řídící činnosti: tzn. míra centralizace či decentralizace rozhodování; volba, zda bude organizace preferovat formální či neformální vztahy mezi pracovníky.

Podle Harolda Leavitta (Dědina, Odcházel, 2007) má být organizace chápána jako komplexní systém, tvořený ze čtyř částí: organizace, struktura, technologie a lidé pracujících v organizaci.

Na tzv. Leavittově diagramu můžeme vidět, že všechny čtyři části systému jsou vzájemně propojené a jsou také ovlivňovány okolním prostředím, v němž se organizace nachází.

Schéma č. 1: Leavittův diagram



Zdroj: Dědina J., Odcházel J.; Management a moderní organizování firmy, 2007

Jakákoli organizační struktura má své silné i slabé stránky. Na tento fakt poukázal již Henry Mintzberg. Podle jeho studie můžeme organizace členit do pěti základních částí:

- *Strategický vrchol* (SA)

  Je tvořen jednotlivci řídící celou organizace. Rozhoduje o politice, stanovuje cíle a také provádí strategická rozhodnutí. Dále řídí vztahy mezi organizací a okolím světem a přebírá zodpovědnost za výsledky celé organizace.

- *Operační jádro* (OP)

  Součástí operačního jádra jsou jednotlivci přetvářející vstupy do organizace na výstupy, tj. výrobky a služby. Toto jádro je v podstatě tvořeno jak manuálními pracovníky, tak špičkovými odborníky.

- *Střední linie* (ML)

  Patří sem střední management, tzn. jednotlivci nacházející se mezi strategickým vrcholem a operačním jádrem. Pomocí střední linie jsou předávány informace od strategického vrcholu k operačnímu jádru v organizaci. Dále provádí příslušná rozhodnutí, zajišťuje řešení interních problémů a řídí vztahy s dodavateli a zákazníky. Střední linie je zodpovědná strategickému vrcholu.

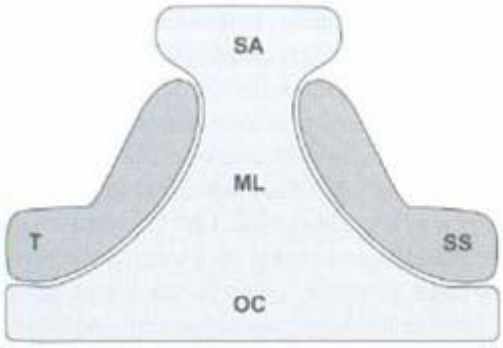
- *Technická struktura* (T)

  Tuto část tvoří zaměstnanci technické podpory. Zajišťují odbornou pomoc všem pracovníků v organizaci. Náplní jejich práce je navrhování systémů a procedur, re-design pracovních procesů, poskytování informací a služeb a v neposlední řadě tvorba finančních systémů.

- *Zaměstnanci podpory* (SS)

  Tito zaměstnanci se starají o zajišťování administrativní podpory na všech úrovních organizace. Starají se například o poskytování managementu lidských zdrojů, o úklid firemních prostor či o doručování zásilek.

Schéma č. 2: Základní části organizace dle Mintzbergera



Zdroj: Dědina J., Odcházel J.; Management a moderní organizování firmy, 2007

2.4 Typy organizačních struktur

Jednotná klasifikace organizačních struktur dosud neexistuje a každý z autorů uvádí jiné dělení. Nejčastěji používaná klasifikace organizačních struktur je dělení na klasické - tradiční a moderní - netradiční typy.

Mezi moderní typy organizačních struktur řadíme SBU – strategické podnikatelské jednotky, AMÉBU, fraktální organizace, síťové a virtuální organizační struktury.

Klasické typy organizačních struktur lze dále rozdělit na organizační struktury podle dělby práce, organizační struktury s pružnými prvky a na organizační struktury podle činností a výsledků.

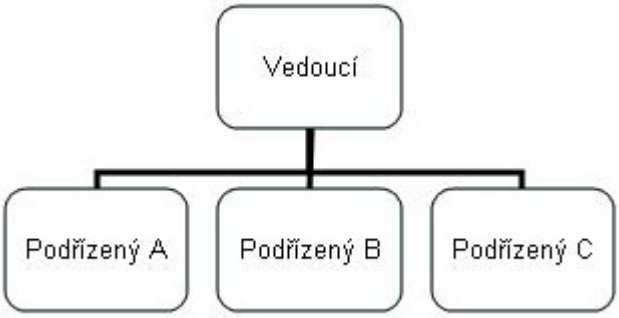
2.4.1 Organizační struktury podle dělby pravomocí

A) Liniová organizační struktura

Liniová struktura je tvořena liniovými prvky a vazbami. Tato struktura má přímou pravomoc a je typická vedoucím pracovníkem, jenž má plnou odpovědnost za

vedení podniku. Další charakteristikou jsou jednoznačné vazby mezi podřízenými pracovníky a nadřízenými.

Schéma č. 3: Liniová organizační struktura

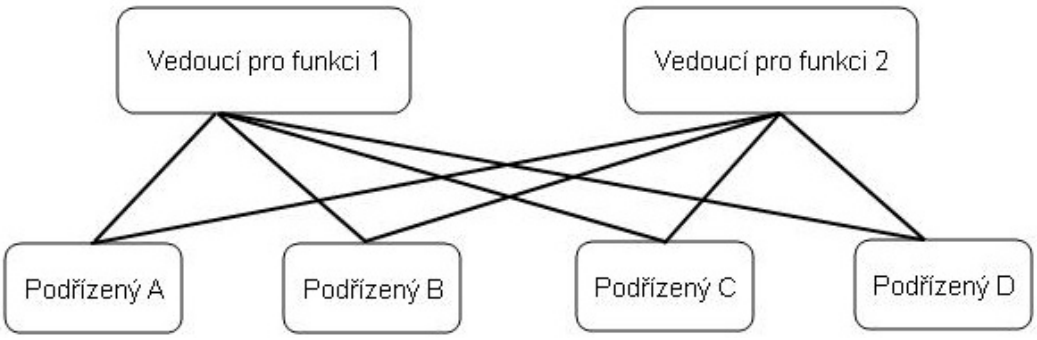


Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

B) Funkcionální organizační struktura

Funkcionální struktura se vyznačuje funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami, funkční pravomocí a odpovědností. Vedoucí má pravomoc rozhodovat a odpovídat pouze za jemu svěřenou specializovanou funkci.

Schéma č. 4: Funkcionální organizační struktura

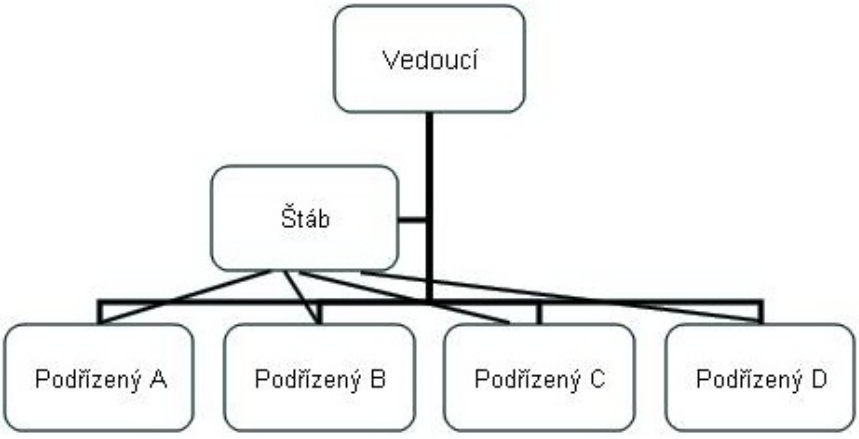


Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

C) Liniově štábní organizační struktura

Existují dva druhy liniově štábní struktury – liniová a víceliniová. Častěji používanou je druhá jmenovaná. Liniově štábní struktura se skládá ze dvou složek: liniové a štábní. Liniová složka má za úkol řídit celý útvar. V jejím čele stojí vedoucí útvaru, který je nadřízeným pro všechny pracovníky bez výjimky, tj. i pro pracovníky štábu. Štábní složka neboli štáb, se na řízení podniku podílí jen zprostředkovaně. Nemá žádnou rozhodovací pravomoc. Úkolem štábu je koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni organizační struktury.

Schéma č. 5: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

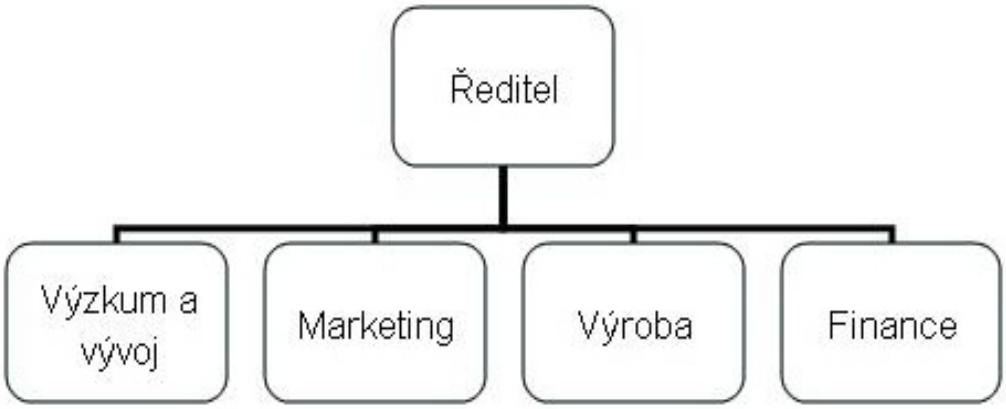
2.4.2 Organizační struktury podle činností a výsledků

A) Funkční organizační struktura

Hlavní myšlenkou funkční struktury je shromažďování pracovníků do útvarů dle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace nebo aktivity. Smyslem seskupování pracovníků je, aby všichni pracovníci zabývající se podobnými úkoly tvořili specializovaný útvar. V čele takto vzniklých útvarů nejčastěji figurují viceprezidenti pro danou funkci. Funkční organizační struktura se nejvíce využívá v malých či středních

podnicích, zaměřených na výrobu či produkci menšího počtu výrobků či služeb, u kterých je nutná vysoká specializace. Řízení funkční struktury bývá převážně centralizované.

Schéma č. 6: Funkční organizační struktura

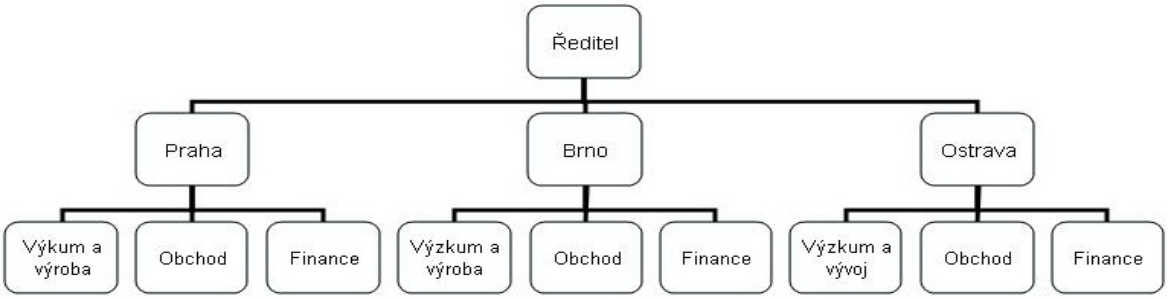


Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

B) Divizní organizační struktura

Divizní struktura se používá v případě růstu podniku. Růst podniku může být způsoben zvětšenou produkcí výrobků a služeb nebo růstem počtu zákazníků. Podnik se tak rozšiřuje do více oblastí a regionů. V těchto případech podniku již nestačí centralizované řízení, a proto je nezbytný přechod z centralizovaného řízení na decentralizované. Nejčastěji se divizní struktura dělí podle výrobku a služby, podle zákazníka či skupiny zákazníků a podle místa působení. Do jednotlivých divizí, jenž mají velkou nezávislost, jsou sloučeny všechny nezbytně nutné činnosti potřebné na výrobu určitého výrobku či poskytnutí služeb.

Schéma č. 7: Divizní organizační struktura

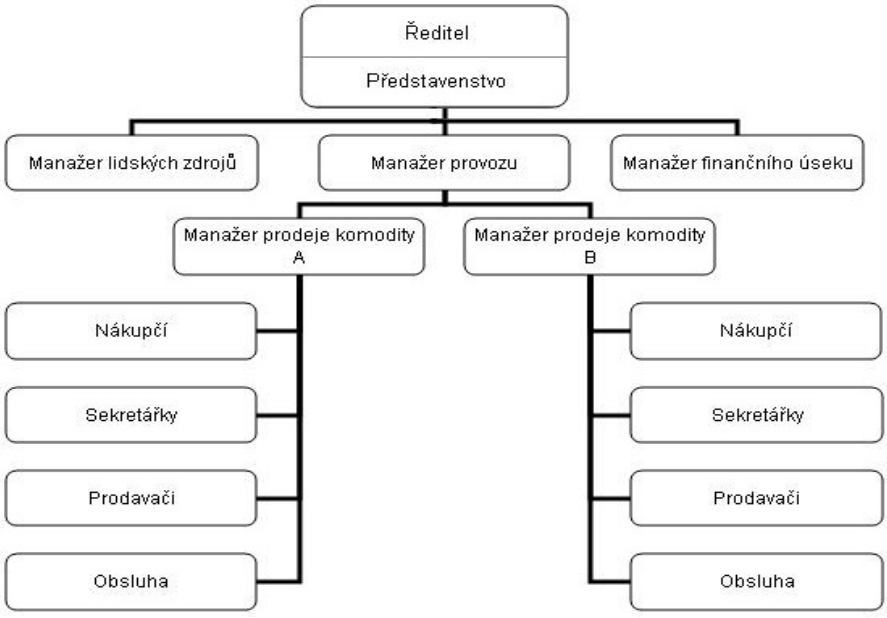


Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

C) Hybridní organizační struktura

V případě, že podniku nevyhovuje funkční ani divizní organizační struktura, může použít hybridní strukturu, která kombinuje strukturu funkční a divizní. Hybridní struktura je nejčastěji tvořena divizními jednotkami a zároveň obsahuje centralizované funkční útvary.

Schéma č. 8: Hybridní organizační struktura

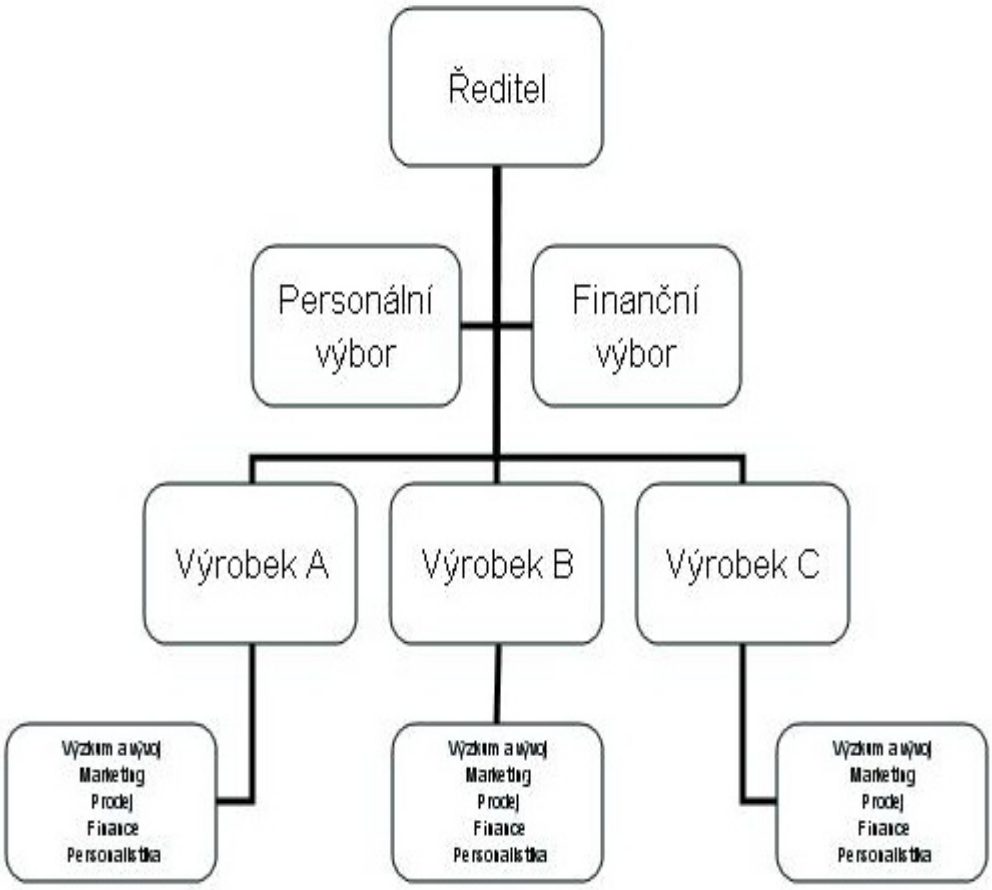


Zdroj: Truneček J.; Management v informační společnosti, 1999

D) Výrobková organizační struktura

Každá organizační jednotka, úsek a oddělení se vytvářejí na základě výrobkových, oborových a předmětných specializací. Do těchto jednotek se pod vedením manažera sdružují všechny řídící činnosti odpovídající za jeden typ výrobku. V případě rozrůstání podniku je složité koordinovat různé funkčně členěné úseky, a tak je vhodné zřídit tento typ organizace dle jednotlivých výrobků. Výhodou výrobkové organizační struktury je její schopnost rychlé reakce na případně změny prodeje a požadavků zákazníků. Důvodem rozdělení výrobků je především odlišný výrobní proces jednotlivých výrobků.

Schéma č. 9: Výrobková organizační struktura



Zdroj: Dědina J.; Podnikové organizační struktury – teorie a praxe, 1996

2.4.3 Organizační struktury s pružnými prvky

Tyto organizační struktury mají pouze doplňkový charakter a využívají se především pro inovační oblast. Pro běžnou činnost řízení podniku nejsou příliš vhodné.

V organizačních strukturách s pružnými prvky zůstává nezměněn základní vztah mezi podřízenými a nadřízenými, ale současně se zde vytvářejí i nové vztahy. Tyto nově vzniklé vztahy, ve kterých se seskupují pracovníci k plnění daných úkolů mají většinou dočasný charakter. Při řešení úkolů se nejprve vytvoří skupina vhodných pracovníků, a to bez ohledu na jejich liniové či štábní zařazení. Proto zde najdeme řadu pracovníků z nejrůznějších útvarů a s odlišnými specializacemi.

Doba trvání organizačních struktur s pružnými prvky je závislá na době řešení zadaných úkolů. Po uplynutí této doby tj. po vyřešení úkolu, pro který byla tato skupina vytvořena, se struktury mění nebo úplně ruší. Pracovníci se opět vracejí na svá původní místa v útvaru a to pod svého původního nadřízeného.

Nejznámější typ organizační struktury s pružnými prvky je maticová struktura. Dále můžeme jmenovat projektové organizační struktury nebo cílové programové struktury.

2.5 Rozpětí řízení

Je jedním z nejdůležitějších prvků organizační struktury. Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S přihlédnutím na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených pracovníků, které je schopen ještě efektivně řídit, aniž by to překračovalo jeho fyzické a psychické možnosti.

Již v roce 1933 se stanovením optimálního rozpětí řízení zabýval Graicunas (Dědina, 1996). Jeho teorie je založena na přesném výpočtu všech možných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Domníval se, že vedoucí k efektivnímu

řízení svého útvaru potřebuje sledovat všechny druhy vztahů, které se v útvaru vyskytují. Z tohoto důvodu také rozdělil vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky do tří skupin:

- přímé – vztah mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými,
- skupinové – vztah mezi vedoucím a možnými skupinami podřízených,
- nepřímé – vztah mezi podřízenými navzájem, o kterých by měl být vedoucí informován.

Z výsledků svého bádání vyvodil vzorec, pomocí něhož lze vypočítat celkový počet vazeb čili vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

Schéma č. 10: Vzorec pro výpočet rozpětí řízení

$$N = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

Zdroj: Dědina J.; Podnikové organizační struktury – teorie a praxe, 1996

Brzy se však zjistilo, že počet všech možných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými není jediným faktorem, na němž závisí optimální rozpětí řízení.

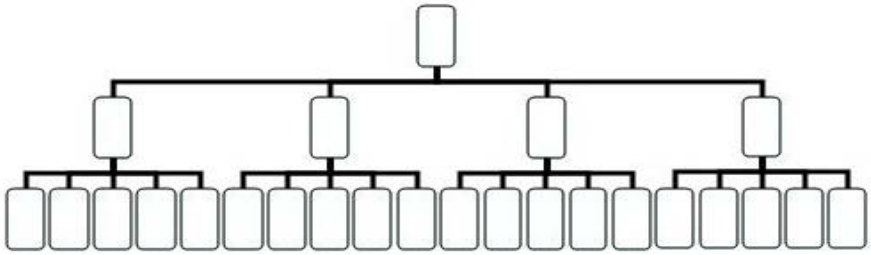
Jako nejlepší způsob výpočtu rozpětí řízení se ukázala metoda mnohofaktorové analýzy. Ta jediná bere v úvahu větší počet faktorů (proměnných veličin) ovlivňujících optimální rozpětí řízení. Mezi proměnné veličiny patří:

- schopnosti a kvalifikace vedoucího pracovníka,
- schopnosti a kvalifikace podřízených pracovníků,
- složitost a druh práce podřízených pracovníků,
- počet a frekvence vztahů k podřízeným,
- úroveň a systém informačního spojení,
- charakter pracovního prostředí atd.

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. V případě, že počet vedoucích pracovníků na nejnižší úrovni přesáhne optimální mez, je nutné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních.

Čím je rozpětí řízení větší, tím je počet organizačních úrovní menší a organizační pyramida plošší.

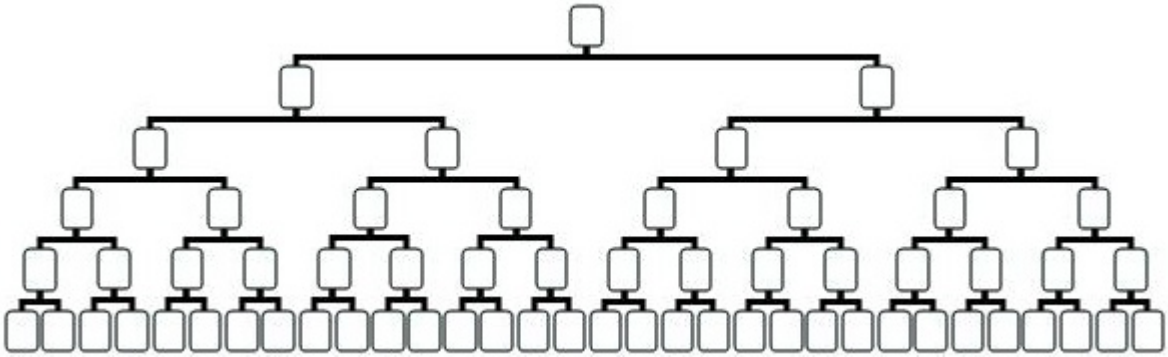
Schéma č. 11: Plochá organizační struktura



Zdroj: Dědina J., Odcházel J.; Management a moderní organizování firmy, 2007

V opačném případě tj. při menším rozpětí řízení je počet organizačních úrovní větší a pyramida je strmější.

Schéma č. 12: Strmá organizační struktura



Zdroj: Dědina J., Odcházel J.; Management a moderní organizování firmy, 2007

2.6 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Rozhodnutí o formě organizační struktury není pro podnik jednoduchým úkolem. Manažeři nejprve musejí zvážit všechny faktory ovlivňující tuto volbu, a nakonec vyberou pro podnik tu nejvhodnější formu organizační struktury.

Prostředí a struktura

V roce 1961 jako první charakterizovali vliv prostředí na organizační systém Burns a Stalker (Dědina, 1996). Touto problematikou se intenzivně zabývali a došli k závěru, že existují dvě formy organizačních struktur. Mechanický a organický způsob tvorby organizačních struktur.

- *mechanický způsob tvorby organizačních struktur*

  Uplatňuje se v podnicích vyskytujících se ve stálém, stabilním ekonomickém prostředí. Má pevně stanovené úkoly probíhající beze změn a je zde možnost přerozdělení úkolů na jednotlivé pracovníky. Důraz je kladen na řád a na trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit. Řízení a kontrola je centralizovaná, tzn. pravomoci jsou přenášeny na vyšší organizační stupeň. Komunikační a informační toky v podniku probíhají na vertikální úrovni, od vrcholného managementu směrem dolů. Tato struktura je více členitá s velkým počtem útvarů, kteří však mezi sebou málo komunikují.

- *organický způsob tvorby organizačních struktur*

  Tuto strukturu používají podniky operující v nestálém, nestabilním ekonomickém prostředí. Pravidla či stanovy jsou zde minimální. Úkoly jsou zadávány spíše rámcově pro celou skupinu pracovníků. Tyto úkoly mohou být dále upřesňovány a přizpůsobovány, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostředních znalostí problémů. Řízení je decentralizováno a rozhodují nižší vedoucí, jenž nejlépe znají danou situaci. Komunikace probíhá na horizontální úrovni, tak aby si pracovníci na jednotlivých úrovních mohli neustále předávat potřebné informace. Typickým prvkem

organické struktury je malý počet sjednocených útvarů, kteří mezi sebou intenzivně komunikují a spolupracují.

Strategie a struktura

Alfred Chandler v roce 1962 jako první poukázal na skutečnost, že existuje vztah mezi zvolenou strategií a formou struktury organizace (Dědina, 1996).

Při použití ofenzivní strategie podniku je nejvhodnější použít divizní strukturu. Cílem ofenzivní strategie je rozšiřování výrobního sortimentu a s tím spojené zvyšování podílu na trhu. Naopak u defenzivní strategie, jejímž hlavním cílem je udržet a stabilizovat svou pozici na trhu je efektivnější použít formy funkčních struktur s centralizovaným řízením.

Hybridní struktura je vhodná u mírně ofenzivní a defenzivní strategie. Řízení podniku je zde někde mezi centralizací a decentralizací.

Pokud se podnik rozhodne změnit zvolenou strategii neměl by zapomenout rovněž změnit organizační strukturu podniku.

Velikost podniku a struktura

Již v roce 1973 Roger Mansfield upozornil na závislost mezi velikostí podniku a její strukturou (Dědina,1996). Při růstu podniku je nutné změnit podnikovou organizační strukturu.

Čím je podnik větší, tím je zapotřebí více specialistů seskupujících se do nově vytvořených útvarů. Pro manažery zvětšení podniků znamenají větší nároky na koordinaci pracovníků a jejich kontrolu. V některých případech může docházet i k decentralizaci řízení. Všeobecným nepsaným pravidlem je, že velikost organizace by měla být určována obdobně jako u ostatních podniků v oboru.

Technologie a struktura

Jako první objevila vztah mezi těmito dvěma veličinami roku 1965 Joan Woodwardová ve svém výzkumu anglických firem (Dědina, 1996). Až díky tomuto zkoumání byla prokazatelně zjištěna závislost mezi uplatňovanou technologií firmy a

její organizační strukturou. Woodwardová také charakterizovala tři základní kategorie technologií:

- kusová a malosériová výroba – výroba je spíše na přání zákazníka a je zde nízká mechanizace,
- sériová a velkosériová výroba – výroba je shodná či mírně odlišná a uplatňuje se vysoká mechanizace výroby,
- výroba kontinuální – výroba je téměř plně mechanizovaná a často dochází k nepřetržitému provozu.

2.7 Vztahy v organizaci

Mezi zaměstnanci v organizaci vznikají dva druhy odlišných vztahů, formální a neformální. Za pomoci organizační struktury je možné vyčíst pouze formální vztahy v organizaci nikoli však neformální.

Neformální vztahy jsou mezilidské vztahy vznikající bezprostředně mezi pracovníky organizace, a to na základě přátelství. Za formální vztahy v organizaci se považují pracovní vztahy mezi jednotlivými pracovníky a jsou dány uspořádáním pracovních skupin.

Formální vztahy dále rozdělujeme na tři základní vztahy mezi členy organizace:

- liniový vztah,
- štábní vztah,
- funkční vztah.

Liniový vztah je jedním z nejstarších vztahů v organizaci a zároveň je také vztahem základním. Jedná se o vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Řízení chodu organizace je vertikální, takže vrcholový manažer přes své podřízené

pracovníky uděluje příkazy až k pracovníkům na nejnižší úrovni. Uplatnění liniového vztahu je nejlepší v malých organizacích.

V případě větších organizací je ideální zavedení *štábních jednotek*. Tyto jednotky, složené z týmů specialistů, pomáhají manažerovi při řízení organizace. Nemají však žádné výkonné či rozhodovací pravomoci. Manažerovi poskytují pouze poradenskou činnost při řízení organizace, ale i tak nepřímo ovlivňují chod celé organizace.

Funkční vztah je typický pravomocí některých jednotlivců nařizovat určité činnosti jiným lidem, aniž by byli jejich nadřízenými. Tím dochází ke zjednodušení komunikace v organizaci. Funkční vztahy také snižují úroveň informačního šumu v organizaci.

Každý podnik by v současné době měl mít zavedenou organizační strukturu, která mu napomáhá v jeho fungování. Bez ní se totiž podnik stává neřízeným a nekontrolovaným subjektem, který nemá mezi konkurenty na trhu velkou šanci na přežití.

3. Cíle práce a metodiky zpracování

Cílem bakalářské práce s názvem „Architektura organizační struktury ve vybraném podniku“ je na základě zjištěných skutečností analyzovat organizační strukturu podniku a doporučit změny ve stávající struktuře.

Bakalářská práce byla zpracovávána ve společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s.. Tato společnost je mezinárodní farmaceutickým velkoobchodem, který je aktivní ve 23 zemích Evropy. V České republice působí od roku 1992, a má zde 6 obchodních center. Hlavním předmětem činnosti společnosti je distribuce léčiv a souvisejícího sortimentu do nemocnic, lékáren a dalších zdravotnických zařízení.

Po prostudování dostupných literárních zdrojů byl vytvořen literární přehled, které tvoří úvodní část práce. Literární přehled byl vypracován z publikací od různých autorů, ze skript či odborných článků.

Stěžejní část je zaměřena na společnost PHOENIX. Zde jsem popsala její stručnou charakteristiku a vývoj v České republice. Dále jsme provedla analýzu změn, které tato společnost až dosud prodělala. Analyzovala jsem organizační strukturu, jak ve vrcholovém řízení, tak i v obchodním centru Ševětíně.

Výstupem bakalářské práce jsou návrhy změn organizační architektury, které by měly přispět k lepšímu a efektivnějšímu řízení společnosti.

V bakalářské práci byly využity podnikové materiály a směrnice společnosti.

4. Charakteristika a analýza podniku

4.1 PHOENIX ve světě

PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je 100% dceřinou společností stejnojmenného farmaceutického koncernu sídlícího v Mannheimu, Německo. PHOENIX je druhým největším farmaceutickým velkoobchodem v Evropě.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je rychlá a spolehlivá distribuce léčiv a souvisejícího sortimentu do lékáren a jim podobných zdravotnických zařízení. Především díky šíři sortimentu a kvalitě poskytovaných služeb se PHOENIX stal jedním z nejvýznamnějších partnerů lékáren i v České republice. Díky kvalitním službám společnosti PHOENIX se pacienti mohou spolehnout na to, že své léky obdrží v každé lékárně a včas.

Mezinárodní farmaceutický velkoobchod zaměstnává přes 21000 zaměstnanců, kteří v průběhu obchodního roku 2007/2008 docílili celkového konsolidovaného obratu ve výši 21,6 mld. EUR (cca 650 mld. Kč).

V současné době je společnost PHOENIX v Evropě aktivní ve 23 zemích – Německu, České republice, Dánsku, Estonsku, Finsku, Francii, Chorvatsku, Itálii, Litvě, Lotyšsku, Maďarsku, Nizozemsku, Norsku, Polsku, Rakousku, Rusku, Švédsku či Velké Británii. V průběhu roku 2004 mezi ně přibylo také Slovensko. Nejnovějšími přírůstky jsou od léta roku 2005 Bulharsko, Makedonie, Srbsko a Černá Hora.

Obrázek č.1: Logo společnosti PHOENIX LV, a. s.

Zdroj: PHOENIX LV, a. s.

4.2 PHOENIX v České republice

PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je s tržním podílem přes 44 procent jedním z nejvýznamnějších farmaceutických velkoobchodů v České republice. Za téměř 15 let své existence vybudoval v České republice silnou základnu 8 skladů po celé České republice. Sklady jsou rozmístěny v Brně, Ostravě, Plzni, Praze, Prostějově, Ševětíně, Ústí nad Labem a Vysokém Mýtu.

Tyto sklady jsou podřízeny 6 obchodním centrům (OC Praha, OC Brno, OC Plzeň, OC Ševětín, OC Vysoké Mýto, OC Ostrava) s celoplošnou distribuční působností.

Společnost byla založena dne 6. května 1992 a zapsána do obchodního rejstříku. Předmět podnikání společnosti je:

- distribuce léčiv a prostředků zdravotnické techniky,
- velkoobchod,
- automatizované zpracování dat,

- poskytování software,
- zprostředkovatelská a poradenská činnost v oboru lékárenství,
- pronájem nemovitostí včetně poskytování jiných než základních služeb,
- pronájem strojů a zařízení,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extremně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující,
- poskytování marketingových služeb,
- zacházení s návykovými látkami, přípravky je obsahujícími a s některými látkami používanými k výrobě, nebo zpracování návykových látek podle zvláštního zákona,
- zastupování v celním řízení,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Zdroj: Směrnice společnosti

Posláním společnosti PHOENIX je především profesionální zásobování lékáren, nemocnic a ostatních zákazníků léčivými přípravky, zdravotnickým materiálem a ostatním sortimentem převážně zdravotnického charakteru. Pro více než 100 zahraničních i tuzemských partnerů zajišťuje vedení konsignačních skladů a tzv. skladových servisů.

Významné mezníky v historii této společnosti v České republice:

- r. 1992 – ZZ (zdravotnické zásobování) Plzeň – Stumpf – ZZ Stumpf, a. s.,

- 03/1992 – společnost Schulze s r. o. zapsána v Obchodním rejstříku,
- 13/07/1992 – první dodávky z pražského závodu Schulze na Jižním Městě,
- r. 1993 – otevření nového závodu firmy Schulze v Brně,
- r. 1993 – Schulze s r. o. – spoluzakladatel asociace velkodistributorů AVEL,
- r. 1994 – stěhování do nového areálu v Praze 10 – Hostivaři,
- r. 1996 – akvizice Ardeapharmy a její delimitace na Ardeapharma a Waldo,
- 01/09/1996 – vznik PHOENIX LV, a. s. na bázi Schulze, Stumpf a Waldo,
- r. 1997 – dokončení fúze a konsolidace společnosti,
- r. 1998 – zavedení moderní manipulační techniky v OC Praha a Brno,
- r. 1999 – prodej Ardeapharmy, a. s. specializované na výrobu infuzních roztoků,
- r. 2000 – akvizice Medicamenty Vysoké Mýto a její integrace do PHOENIX,
- r. 2000 – PHOENIX získává minoritní podíl v PURUS, s. r. o.,
- 06/2002 – PHOENIX se stěhuje z Opavy a otevírá OC Ostrava,
- 02/2003 – první dodávky z nově vybudovaného závodu v Plzni,
- 09/2005 – ohlášení záměru sloučit společnosti PHOENIX a PURUS,
- 01/12/2005 – datum uskutečnění právní fúze s PURUS, a. s..

4.2.1 Organizační struktura

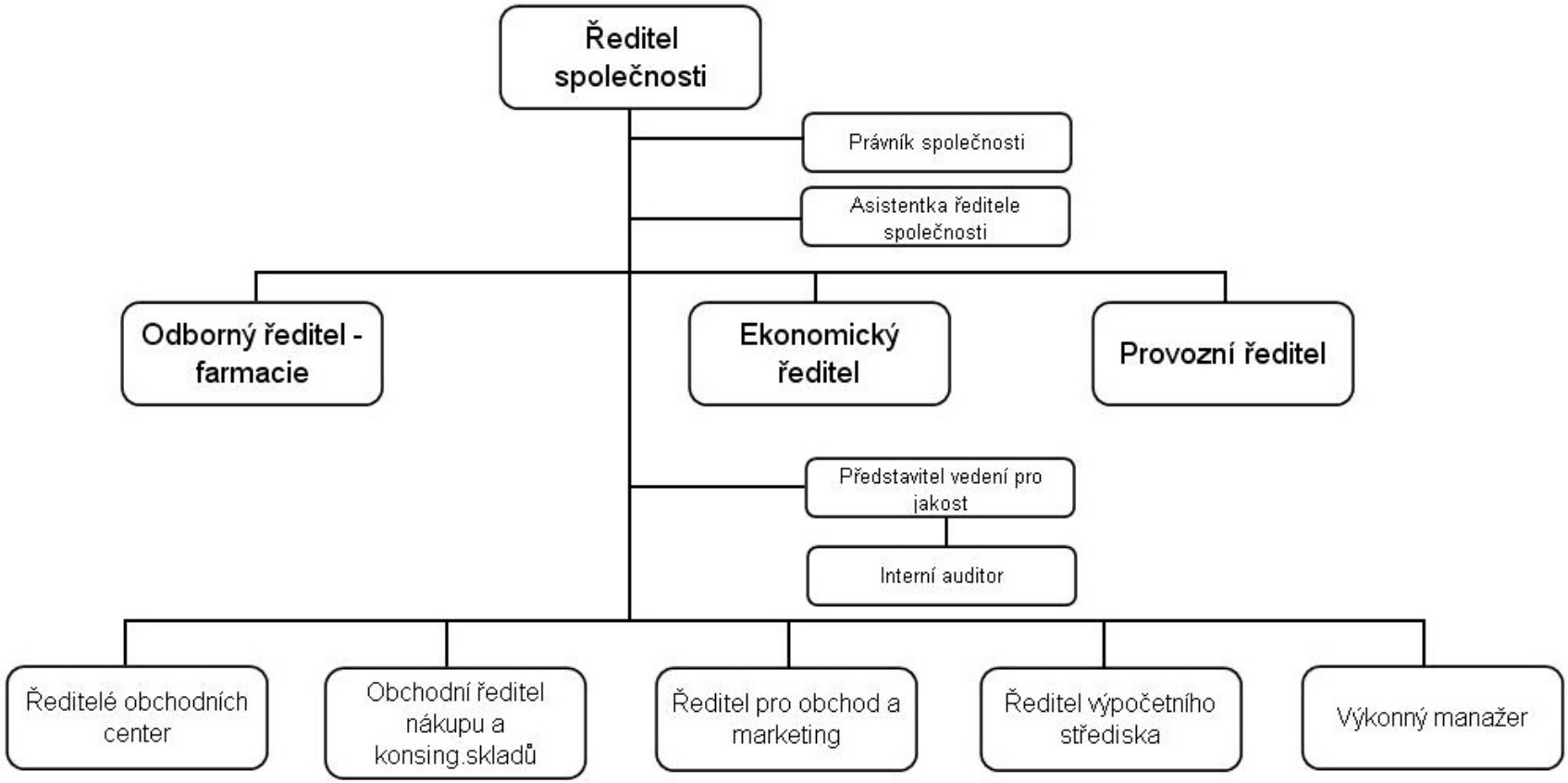
Organizační struktura této společnosti je hybridní. Takže jde o kombinaci funkční a divizionální struktury.

Z organizační struktury společnosti lze vyčíst následujíce vztahy v organizaci:

Ředitel společnosti řídí odborného ředitele – farmacie, provozního ředitele a ekonomického ředitele. Všichni jmenovaní jsou členové představenstva a ředitel společnosti ještě zastává funkci předsedy představenstva.

Dále ředitel společnosti řídí právníka společnosti, svoji asistentku, představitele vedení pro jakost, ředitele obchodních center, obchodního ředitele nákupu a konsignačního skladu, ředitele pro obchod a marketing, ředitele výpočetního střediska a výkonného manažera (viz schéma č.13).

Schéma č. 13: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Směrnice společnosti

Povinnosti a pravomoci

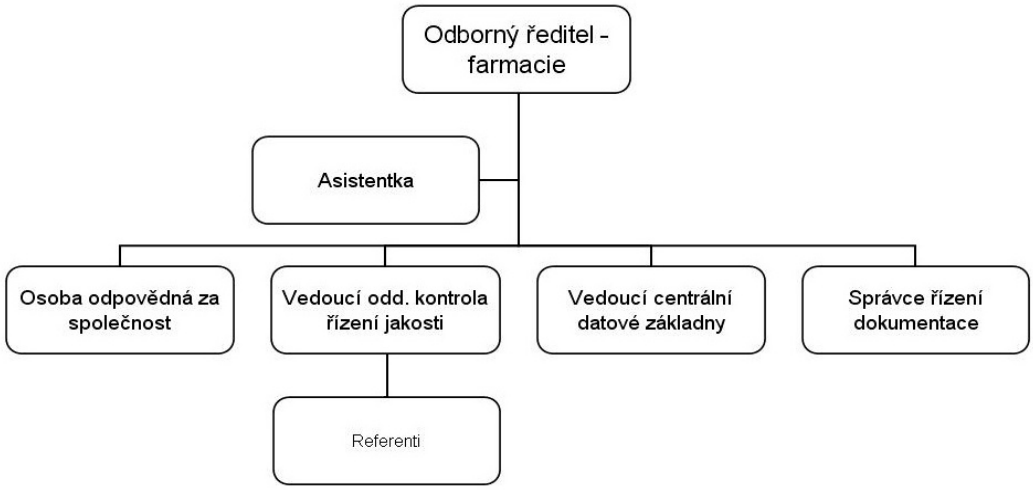
Konkrétní povinnosti a pravomoci jednotlivých ředitelů a vedoucích pracovníků jsou dány ve vnitropodnikových směrnicích společnosti. Do vnitropodnikových směrnic mají přístup pouze pověřené osoby a nikoliv každý zaměstnanec. Tímto krokem si společnost chrání své interní informace před konkurenčními společnostmi.

Všeobecné povinnosti a pravomoci vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení společnosti je zabezpečit trvalý ekonomický rozvoj společnosti, zvyšovat efektivitu práce a činností v daném úseku a podílet se na zajištění prosperity podnikání společnosti. Dále se podílejí na dodržování závazných externích a vnitřních předpisů a nařízení společnosti, kontrolují jejich plnění v daném úseku a podílejí se na udržování a rozvíjení systému jakosti.

Nedílnou součástí je i získávání potřebných informací od podřízených zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších osob v oblasti své rozhodovací a řídící působnosti, provádějí účinnou a efektivní personální práci a usilují o vytváření dobrého jména společnosti a maximálně pečují o jeho ochranu.

Odborný ředitel – farmacie vede asistentku, osobu odpovědnou za společnost, vedoucího centrální datové základny, správce řízené dokumentace a vedoucího oddělení kontroly řízení jakosti. Posledně jmenovaný vede referenty.

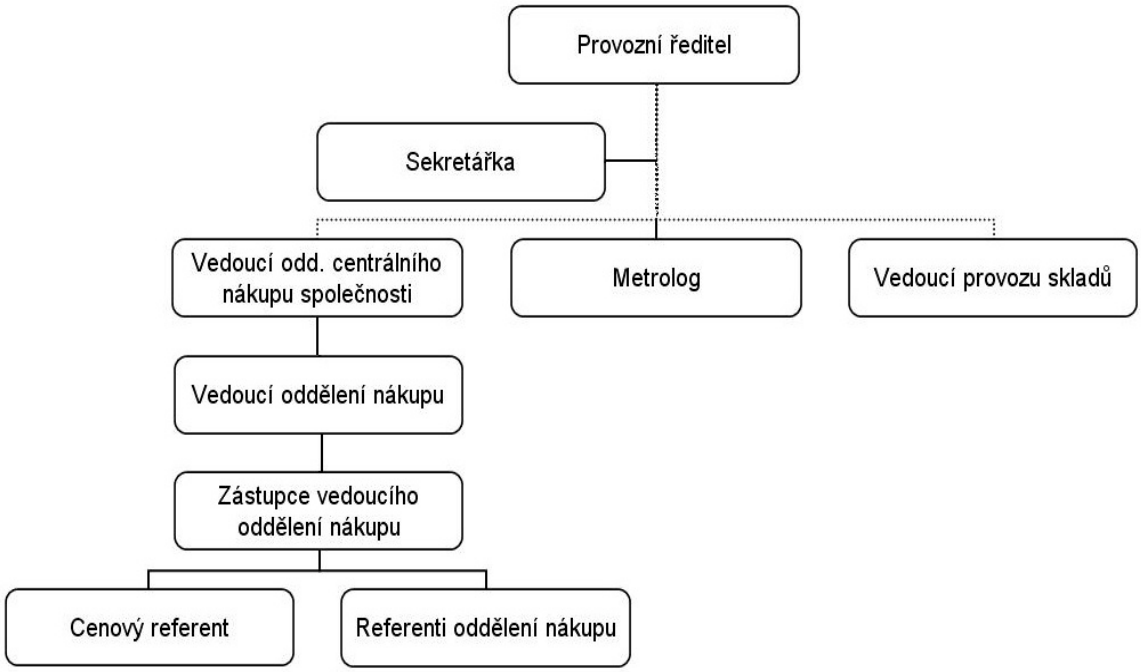
Schéma č. 14: Odborný ředitel – farmacie



Zdroj: Směrnice společnosti

Z následného schématu vyplývá, *provozní ředitel* řídí sekretářku, metrologa, vedoucího provozu skladů a vedoucího oddělení centrálního nákupu společnosti. Vedoucí oddělení centrálního nákupu společnosti vede vedoucího oddělení nákupu. Vedoucí oddělení nákupu řídí svého zástupce, který řídí cenového referenta a dva referenty oddělení nákupu. V tomto organizačním schématu je vztah mezi provozním ředitelem a vedoucím oddělení centrálního nákupu společnosti a vedoucím provozu skladu značen přerušovanou čarou. Přerušovaná čára, dle výkladu organizační směrnice č. 5.5 znamená metodické vedení. Provedenou analýzou a rozborem organizačního schématu a pracovních náplní bylo zjištěno, že vedoucí oddělení centrálního nákupu společnosti a vedoucí provozu skladu jsou řízeni přímo nikoliv metodicky provozní ředitelem.

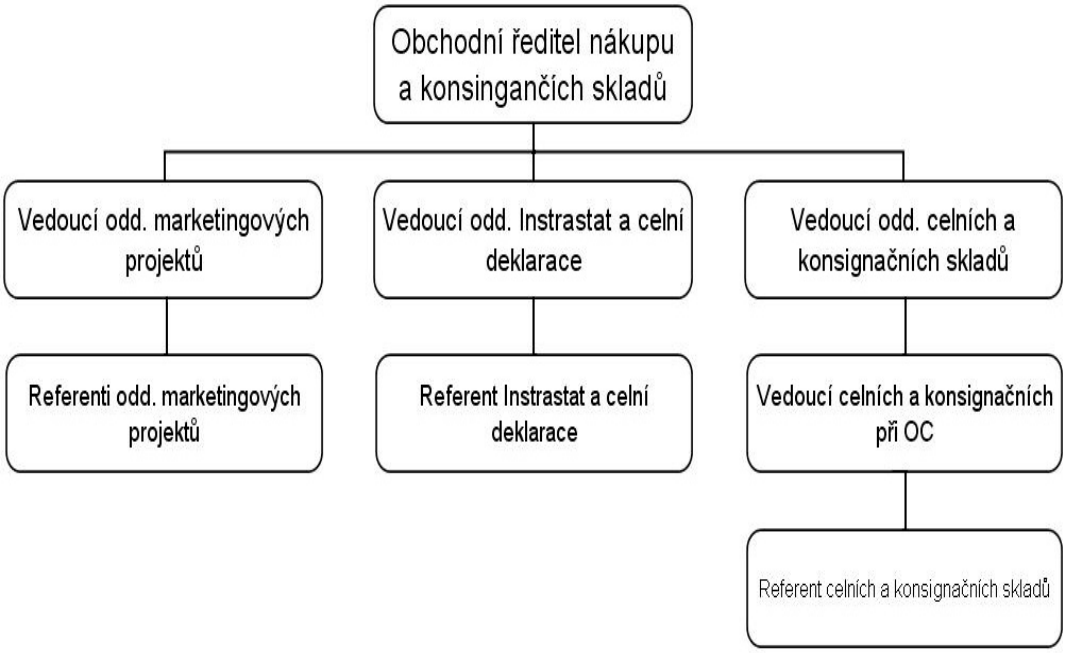
Schéma č. 15: Provozní ředitel



Zdroj: Směrnice společnosti

Obchodní ředitel nákupu a konsignačních skladů řídí vedoucího oddělení Intrastat a celní deklarace, vedoucího oddělení marketingových projektů a také vedoucího oddělení celních a konsignačních skladů. První dva zmiňovaní vedoucí řídí ještě referenty svého oddělení. Vedoucí oddělení celních a konsignačních skladů řídí vedoucího celních a konsignačních skladů při obchodních centrech, kteří dále řídí své referenty.

Schéma č. 16 Obchodní ředitel nákupu a konsignačních skladů

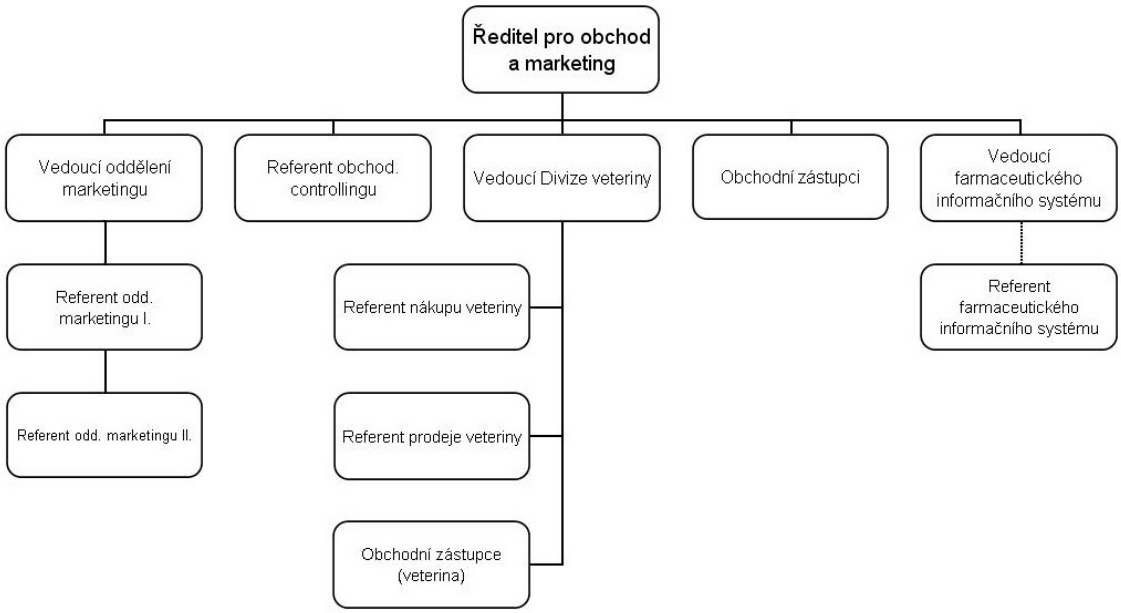


Zdroj: Směrnice společnosti

Ředitel pro obchod a marketing řídí vedoucího oddělení marketingu, vedoucího farmaceutického informačního systému, referenta obchodního controllingu a vedoucího divize veteriny. Vedoucí oddělení marketingu řídí referenta oddělení marketingu, který řídí dalšího referenta. Vedoucí divize veteriny musí řídit referenta nákupu veteriny, referenta prodeje veteriny a obchodního zástupce pro oblast veteriny. Ředitel pro obchod a marketing také vede ostatní obchodní zástupce. Vedoucí farmaceutického informačního systému řídí referenta, avšak toto vedení je na organizačním schématu

znárodněno přerušovanou čarou. Toto označení znamená, že pracovník není veden přímo avšak pouze metodicky, jak je uvedeno v textu výkladu směrnice č. 5.5. Následnou analýzou a rozborem organizačního schématu a pracovních náplní bylo zjištěno, že referent farmaceutického informačního systému je veden vedoucím farmaceutického informačního systému v přímém řízení nejen metodicky.

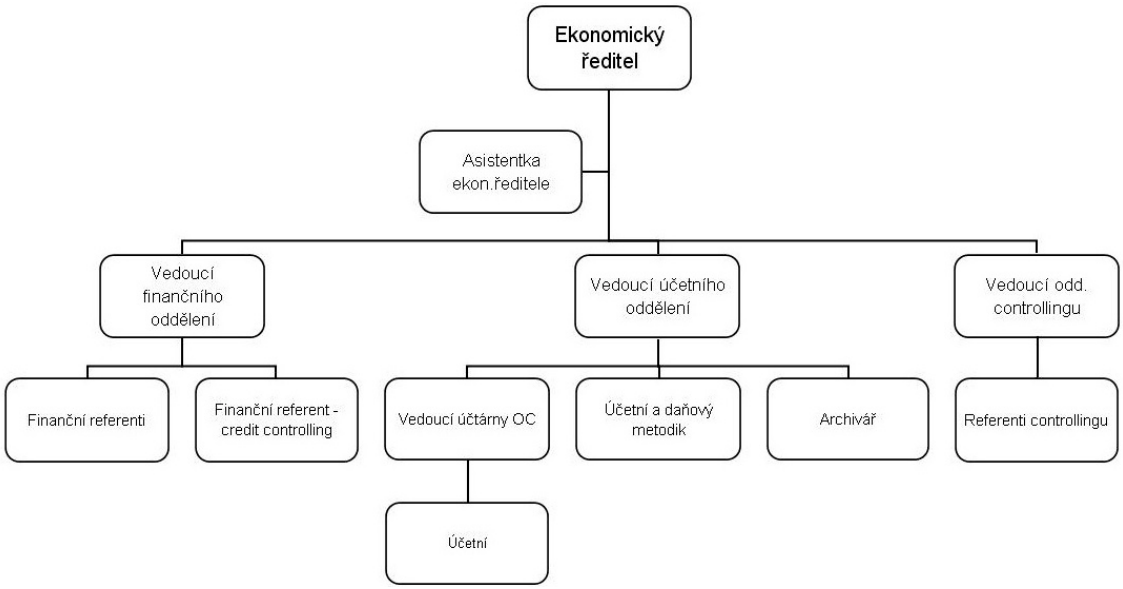
Schéma č. 17: Ředitel pro obchod a marketing



Zdroj: Směrnice společnosti

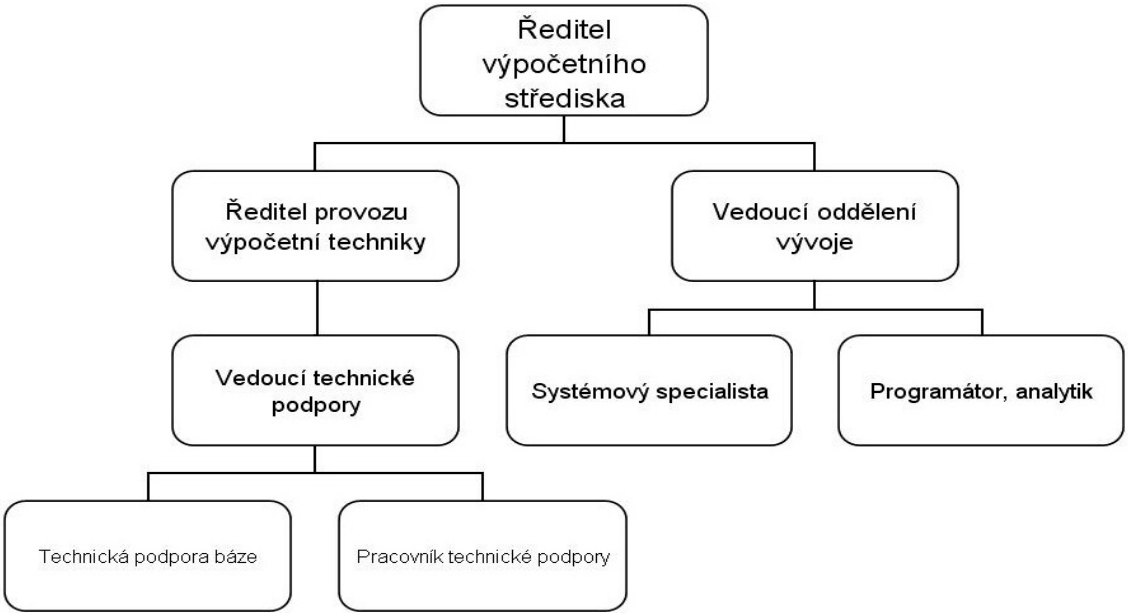
Ekonomický ředitel řídí asistentku, vedoucího finančního oddělení, vedoucího účetního oddělení a vedoucího oddělení controllingu. Vedoucí finančního oddělení řídí finanční referenty a finančního referenta – credit controlling. Vedoucí oddělení účetnictví vede účetního a daňového metodika, archiváře a vedoucího účtáren obchodních center, který řídí další účetní. Vedoucí oddělení controllingu vede své referenty.

Schéma č. 18: Ekonomický ředitel



Zdroj: Směrnice společnosti

Schéma č. 19: Ředitel výpočetního střediska



Zdroj: Směrnice společnosti

Z výše uvedeného schématu č. 19 vyplývá, že *ředitel výpočetního střediska* vede ředitele provozu výpočetní techniky a vedoucímu oddělení vývoje. Ředitel provozu výpočetní techniky řídí vedoucího technické podpory, který řídí technikou podporu báze a pracovníka technické podpory. Vedoucí oddělení vývoje vede systémového specialistu a programátora analytika.

4.2.2 Změny organizační struktury

Ve svých podnikatelských aktivitách firma funguje od roku 1992 a nejvýraznější změna v posledních letech byl záměr sloučit se se společností PURUS. Tato fúze nakonec proběhla v roce 1995 a společnost PHOENIX tímto krokem vstoupila na veterinární trh.

Převzetím firmy PURUS vznikla ve společnosti nová divize, která byla zařazena pod ředitele pro obchod a marketing. Vytvořením nové divize veteriny znamenalo pro společnost vytvoření nových pracovních míst. Konkrétně byla vytvořena čtyři místa. Ředitel pro obchod a marketing řídí vedoucího divize veteriny. Vedoucí divize veteriny vede referenta nákupu veteriny, referenta prodeje veterina a obchodního zástupce pro oblast veteriny.

V souvislosti s fúzí společnosti PURUS se změnila organizační struktura ředitele pro obchod a marketing, pod něhož byla divize veteriny umístěna. Organizační struktura ředitele pro obchod a marketing před fúzí vypadala takto:

Schéma č. 20: Ředitel pro obchod a marketing před fúzí se společností PURUS

Zdroj: Směrnice společnosti

4.2.3 Analýza obchodního centra

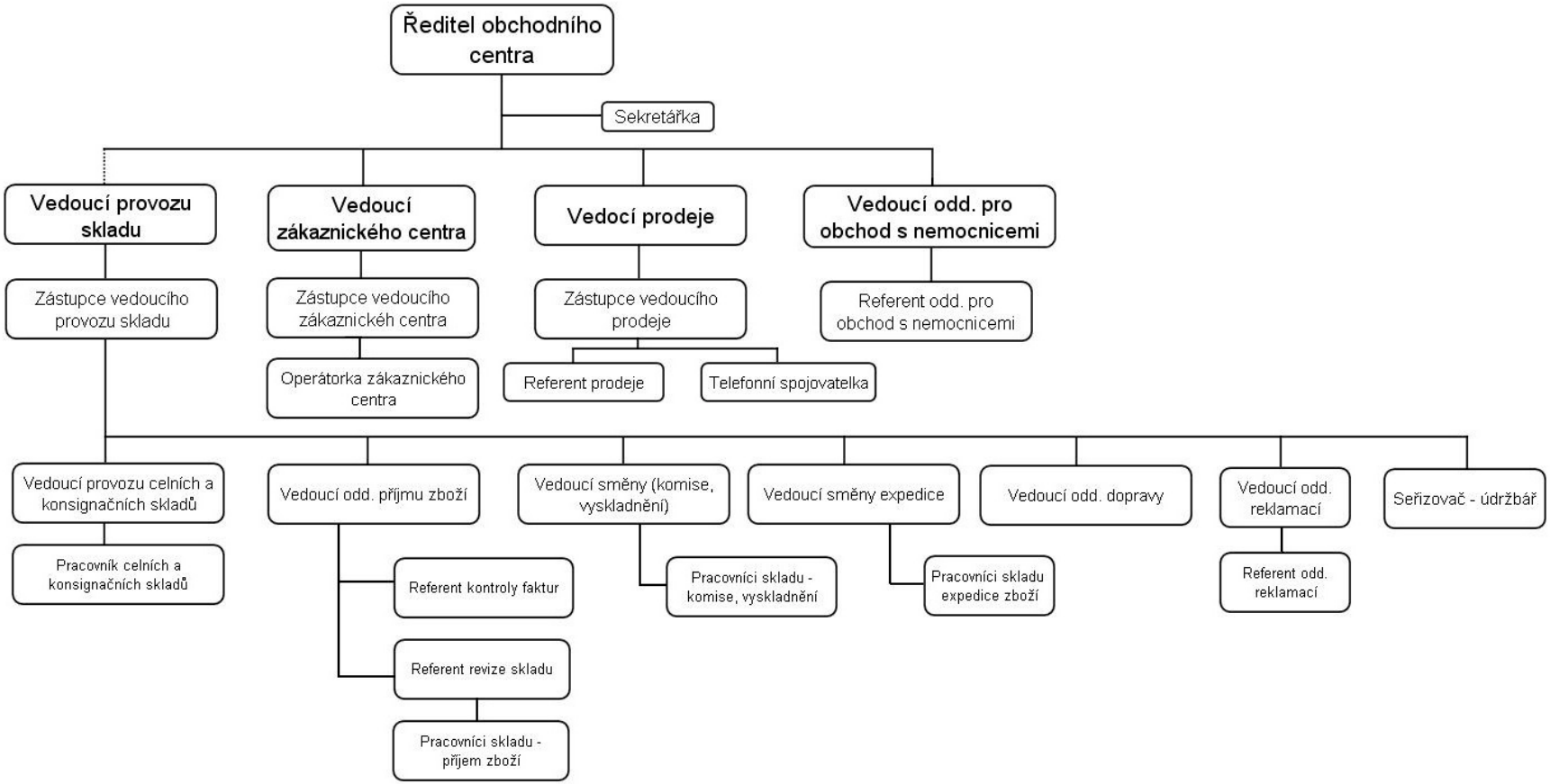
PHOENIX má v České republice 6 obchodních center, které jsou v Praze, Brně, Plzni, Ševětíně, Vysokém Mýtu a Ostravě. V bakalářské práci byla provedena analýza obchodního centra v Ševětíně. Ředitel obchodního centra je veden ředitelem společnosti. Analýzou bylo zjištěno, že obchodní centrum v Ševětíně má cca 60 zaměstnanců. Obchodní ředitel nákupu a konsignačních skladů zajišťuje pro každé obchodní centrum nákup od tuzemských nebo zahraničních dodavatelů. Z tuzemských dodavatelů to jsou především výrobní firmy jako Zentiva, Pro.Med atd. Ze zahraničních dodavatelů to jsou např. Novartis, Pfizer, Astra Zeneca, Roche, které mají zastoupení v České republice.

Obchodní centrum Ševětín se stará o příjem zboží, což mají v náplni své práce pracovníci skladu - příjem zboží. Zboží je posléze pracovníky skladu – komise, vyskladnění zaskladněno na patřičné místo. Operátorky zákaznického centra přijmou od klienta např. od lékaře, lékáren či jiných zdravotnických zařízení objednávku. Tato

objednávka se v obchodním centru zpracuje a pracovníci skladu – komise, vyskladnění požadované zboží vyskladní. Dále ho pracovníci skladu – expedice zboží připraví k odeslání zákazníkovi. Dopravcem je poté přepraveno na místo určení. Dopravu v obchodním centru Ševětín zajišťuje externí firma.

Organizační struktura tohoto obchodního centra je znázorněna na schématu č. 21 (vnitropodniková směrnice č. 5.5). *Ředitel obchodního centra* řídí sekretářku a vedoucí pracovníky obchodního centra tj. vedoucího provozu skladu, vedoucího zákaznického centra, vedoucího oddělení pro obchod s nemocnicemi. Vedoucí provozu skladů má svého zástupce a společně s ním řídí vedoucího provozu celních a konsignačních skladů, jenž řídí své pracovníky. Vedoucí provozu skladů dále řídí vedoucího oddělení příjmu zboží a vedoucího oddělení reklamací, který řídí své referenty. Vedoucí oddělení příjmu zboží řídí a kontroluje referenty kontroly faktur a referenta revize skladu, který řídí pracovníky skladu. Vedoucí směny – vyskladnění a jeho pracovníci, vedoucí směny – expedice a jeho pracovníci, vedoucí oddělení dopravy a seřizovač – údržbář jsou taktéž vedeni vedoucím provozu skladu, popřípadě jeho zástupcem.

Schéma č. 21: Ředitel obchodního centra



Zdroj: Směrnice společnosti

Analýzou organizační struktury bylo zjištěno, že vedoucí provozu skladu je řízen ředitelem obchodního centra, avšak v organizační struktuře je jejich vztah vyznačen přerušovanou čarou. Následnou kontrolou organizačních schémat společnosti PHOENIX bylo zjištěno, že vedoucí provozu skladu je současně zakreslen i v organizační struktuře provozního ředitele (viz schéma č. 15). A v tomto schématu č. 15 je také zakreslena vazba mezi oběma pracovníky přerušovanou čarou.

Analýzou pracovních náplní provozního ředitele společnosti a ředitele obchodního centra společnosti, tak jak jsou přesně definovány ve vnitropodnikových směrnicích společnosti (vnitropodniková směrnice č. 5.5) bylo zjištěno.

Pracovní náplň *provozního ředitele společnosti*:

- Provozní ředitel společnosti řídí, organizuje, kontroluje a zodpovídá za techniku, investiční výstavbu, provoz společnosti a provozní část nákupu.
- Zpracovává a předkládá řediteli společnosti návrhy a plány obchodních center v oblasti investic a techniky.
- Vytváří podmínky pro hospodárné využívání hmotného i nehmotného majetku společnosti a jeho ochranu.
- Úzce spolupracuje s odbornými řediteli společnosti v oblasti ekonomické a obchodní činnosti společnosti.
- Nadřízená funkce: ředitel společnosti
- Podřízená funkce: vedoucí provozu skladů, vedoucí centrálního nákupu, metrolog a sekretářka

Pracovní náplň *ředitele obchodního centra:*

- Ředitel obchodního centra řídí, organizuje, kontroluje a zodpovídá za veškerou činnost obchodního centra společnosti.
- Zpracovává a předkládá řediteli společnosti návrhy a plány obchodního centra, návrhy na řešení zásadních úkolů obchodního centra společnosti.
- Vytváří organizační, materiálně technické a personální předpoklady k realizaci strategie rozvoje obchodní centra společnosti.

- Úzce spolupracuje s odbornými řediteli společnosti v oblasti ekonomické, obchodní a provozní činnosti společnosti.
- Nadřízená funkce: ředitel společnosti
- Podřízená funkce: sekretářka a vedoucí oddělení obchodního centra (vedoucí provozu skladu, vedoucí zákaznického centra, vedoucí prodeje a vedoucí oddělení pro obchod s nemocnicemi)

Z uvedeného rozboru vyplývá, že ve vyjmenovaných podřízených funkcí jak jednoho ředitele, tak druhého ředitele je vedoucí provozu skladu uveden.

5. Diskuze a návrhy

V bakalářské práci byla analyzována společnost PHOENIX a její organizační struktura a také změny, které ve společnosti nastaly. Dále byla provedena analýza organizační struktury obchodního centra Ševětín.

Poslední změna v organizační struktuře proběhala v prosinci roku 1995. Jednalo se o fúzi se společností PURUS. V souvislosti s touto fúzi se společnost PHOENIX rozšířila o Divizi veteriny, a tím se dostala na veterinární trh. Divize veteriny představuje pouze malý segment, který byl zařazen pod vedení ředitele pro obchod a marketing. Toto organizační začlenění divize je pro společnost výhodné, protože pro ni neznamenalo velký zásah do organizační struktury, a tím bylo zachována jednota vedení a soustředění této aktivity do jednoho celku společnosti.

Analýzou organizační struktury společnosti PHOENIX v linii vrcholového řízení bylo zjištěno, že ve schématu ředitele pro obchod a marketing (viz schéma č. 17) je zakresleno, že vedoucí farmaceutického informačního systému řídí referenta pouze metodicky. Analýzou organizačních směrnic a pracovních náplní bylo zjištěno, že referent farmaceutického informačního systému není řízen nikým jiným, než vedoucím farmaceutického informačního systému. V tomto případě se nejedná pouze o metodické řízení, nýbrž o řízení přímé.

Další analýzou bylo zjištěno, že v organizační schématu provozní ředitel (viz schéma č. 15) je zakresleno, že vedoucí oddělení centrálního nákupu společnosti je metodicky řízen provozním ředitel. Analýzou pracovní náplně provozního ředitele bylo zjištěno, že vedoucí oddělení centrálního nákupu společnosti je provozním ředitelem řízen přímo a ne pouze metodicky.

Návrh řešení

V obou výše uvedených případech doporučuji společnosti, úpravu příslušných organizačních struktur tak, aby z nich bylo možné jednoznačně vyčíst, že se jedná o přímé řízení nikoli o metodické, jak vyplynulo z analýz pracovních náplní.

Dále byla provedena analýza organizační architektury obchodního centra Ševětín. V tomto obchodním centru bylo zjištěno, že vedoucí provozu skladu je řízen jak ředitelem obchodního centra, tak i provozním ředitelem. Vedoucí provozu skladu je současně zakreslen v obou ředitelstvích.

Návrh řešení

Proto navrhuji společnosti PHOENIX, aby přehodnotila svou potřebu vedení vedoucího provozu skladu a jednoznačně, jak v pracovních náplních, tak i v organizačním schématu, vyjádřila jeho začlenění a tedy jeho podřízenost. Doporučuji, aby vedoucí provozu skaldu zůstal pod vedením ředitele obchodního centra, protože je zde fyzicky přítomen. Doporučuji změnu přímého řízení u provozního ředitele a v souvislosti s tím úpravu textu v organizačním řádu a úpravu pracovní náplně provozního ředitele. Úpravu pracovní náplně doporučuji tím, že vedoucí provozu skladu bude vyškrtnut z podřízených funkcí provozního ředitele a zároveň bude připsáno pouze metodické řízení vedoucího provozu skladu. Posledním doporučením je, aby vedoucí provozu skladu nebyl zakreslen v organizačním schématu provozního ředitele.

Po provedení analýzy organizační struktury sem ocenila analyzovanou společnost za přehledné vedení organizačních schémat, směrnic a pracovních náplní, ale i zde je neustále je co zlepšovat.

Z analýzy vyplynulo, že pro každou společnost je nutné neustále reagovat na změny na trhu, a tím přizpůsobovat organizační strukturu svým potřebám. Současně se nesmí zapomínat na kontrolu a hodnocení pracovní náplně dle zásad řízení.

6. Závěr

Měnící se tržní podmínky nutí podniky neustále reagovat na změny na trhu, a tím měnit své organizační struktury. Pokud se chce podnik na trhu udržet nebo chce zvětšit dosavadní klientelu, neměl by organizační změny podceňovat. Důvodem organizačních změn nemusejí být pouze tržní změny, ale také změny uvnitř podniku. Podnik samotný musí být na uskutečnění změny v organizační struktuře řádně připraven. V důsledku rozvoje podniku nebo jeho rozšiřování je zapotřebí, upravit jeho organizační strukturu. Podnik, který včas a správně nereaguje na změny na trhu nebo na vývojové změny ve společnosti, není schopen obstát na trhu v konkurenčním boji.

Samotná organizační struktura je pro efektivní chod každého podniku velmi důležitá. Každý pracovník přesně ví, kde se nachází jeho místo v organizaci, jak je pro ni důležitý, a jaké jsou jeho úkoly v ní. Díky správně navržené organizační struktuře nedochází k častému nedorozumění mezi jednotlivými pracovníky, jak tomu bývá u podniků se špatně navrženou organizační strukturou. V souvislosti s rychlou a správnou změnou organizační struktury může podnik získat kromě vhodného rozmístění pracovníků i konkurenční výhodu.

Analyzovaným podnikem této práce byla společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s.. Ta doposud správně a především v pravou chvíli reagovala na změny související s jejím vývojem a se situací na trhu. To neznamená, že by v této činnosti měla polevovat, ba naopak. I nadále se musí snažit a dělat vše proto, aby nebyla pohlcena konkurencí.

7. Summary

Changing conditions on the market still make firms respond on the turns on the market and so midify their organisational structure. As a firm wants to remain on the market or wants to enlarge its present number of clients, it shoudn´t underestimate its ogranisational changes. The reason for these changes can be both an alteration on the market or inside the firm. The firm itself must be proper prepared for the realization of changes in the structure. A firm, which doesn´t react on changes on the market or the development in the society on time and right, is not able to hold out the market competition fight.

The organisational structure itself is very important for an effective work of every company. Each employee knows exactly, where his or her place in the structure is, how important he or she is, what his or her aims are. Owing to the right suggested organisational structure these doesn´t occure to misunderstanding among particular workers, as it happens in the companies with a wrong suggested structure. In connection with quick and right changes in the structure can the firm obtain both a right placement of employees and a competitiv advantages.

The analysed company in this thesis was the company PHOENIX pharmaceutical wholesale trade, joint stock company. This company has reacted till this time right and mainly in the right moment on the changes, connected with the development and the situation on the market. It doesn´t mean, that it could remit in this activity, even contrariwise. It still has to do its best for not to be swallowed up by the competition.

8. Přehled použité literatury

DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury – teorie a praxe.* 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3

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

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3

HRON, J. *Teorie řízení*, Česká zemědělská univerzita v Praze. 3. vyd. Praha: Credit 1997. ISBN 80-213-0364-6

KASSAY, Š. *Korporačné a holdingové štruktúry*. 1.vyd. Nové Zámky: Strateg, 1999. ISBN 80-967919-6-6

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura.* 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1

ROLÍNEK, L. *Management I.* – studijní text, Jihočeská universita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta. České Budějovice, 2003

TRUNEČEK, J. A KOL. *Management v informační společnosti* – učební texty pro bakalářské studium. 2. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Praha, 1999. ISBN 80-7079-683-9

VEBER,J. A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

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

Vnitropodniková směrnice č. 5.5 společnosti PHOENIX, a. s.