JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Strategie a tvorba organizační struktury

Vedoucí bakalářské práce

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Eva Kellerová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2009/2010**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Eva KELLEROVÁ**
Osobní číslo:	**E08512**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Strategie a tvorba organizační struktury**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Analýza rozvoje firmy z hlediska životního cyklu, strategie a analýza současné organizační struktury; doporučení a návrhy změny organizační struktury vzhledem ke strategii firmy.

Metodický postup:
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy týkající se životního cyklu, strategie, vývoje a současné organizační struktury, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení změny organizační struktury vzhledem ke strategii firmy.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza vývoje a současného stavu, 5. Diskuze, návrhy a doporučení změn organizační struktury, 6. Závěr, 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management.* **1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-32.**

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

HUSSEY, D. H. *Jak organizovat firmu.* **1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-351-X.**

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* **1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.**

Vedoucí bakalářské práce:	**doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.** Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce:	**18. února 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**16. dubna 2011**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S. Jeronýmova 13 (25)
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 19. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a 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/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Týně nad Vltavou dne 29. 4. 2011 Eva Kellerová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mě jakkoli podporovali v průběhu zpracovávání mé bakalářské práce.

Zejména chci poděkovat vedoucí mé práce Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její čas strávený konzultacemi, cenné rady a připomínky.

Děkuji i firmě Žatecké lahůdky s.r.o., že mi umožnila tuto práci zpracovat a dozvědět se mnoho nových informací.

Obsah

1. Úvod 2
2. Literární rešerše 3
2.1 Strategie 3
2.2 Organizace, organizování, organizační struktury 5
2.3 Životní cyklus firmy 15
2.4 Chráněná dílna 17
3. Metodika a cíl 19
4. Analýza firmy 21
4.1 Charakteristika a strategie firmy 21
4.2 Organizační struktura 23
4.3 Výrobní proces a sortiment 25
4.4 Fáze vývoje firmy a organizační architektura 28
5. Diskuze a návrhy 30
6. Závěr 37
7. Summary 38
Přehled použité literatury 39
Seznam Obrázků 41
Seznam Příloh 41
Přílohy 42

1. Úvod

Každá organizace má svou strategii. Na strategii firmy závisí, zda firma uspěje nebo ne. V praxi snad nenajdeme dvě firmy, které by měly totožnou strategii. Přesto však mají všechny strategie všech firem něco společného. Těmi společnými body je vytváření zisku, touha poskytovat příjemné zázemí zaměstnancům a dlouhodobě uspokojovat trh.

Strategie firmy by měla být vrcholem optimalizačního procesu všech činností firmy. Je nutné se na firmu dívat jako na „živý organizmus“ skládající se z mnoha dílčích částí – ať již vlastní výroba, logistika nebo řízení pracovníků.

Organizační struktura je jedním ze základních prvků organizování. Její volba má významný vliv na produktivitu práce. Pomocí jejího správného nastavení je možné velmi výrazně ovlivňovat motivaci pracovníků. Organizační struktura není (nebo by neměla být) neměnná. Se zvyšujícím se konkurenčním tlakem, zvyšujícím se počtem inovací a rostoucími potřebami zákazníků se okolní prostředí firmy neustále mění a vyvíjí. Této změně se firma musí, pokud se chce udržet na trhu, přizpůsobit. Je důležité si vyčlenit čas a konfrontovat firemní strategii i organizační strukturu s požadavky zvenčí, zda současné organizační uspořádání odpovídá současné situaci a jestli je toto uspořádání vhodné pro budoucí cíle. Současné tendence organizování směřují k plochým, pružným strukturám, decentralizaci řízení, týmové spolupráci a spojování organizací.

Při formulaci strategie je velmi důležité propojit strategii firmy s její organizační strukturou. Zaměstnanci by neměli do práce chodit jen kvůli výplatě. Je důležité najít a posílit v nich týmového ducha, aby se zaměstnanci stali plnohodnotnou součástí firmy.

Cílem mé bakalářské práce je analýza firmy Žatecké lahůdky s.r.o. z hlediska jejího životního cyklu, strategie a analýza současného organizačního uspořádání. V závislosti na zjištěných skutečnostech tyto pak vyhodnotit a doporučit zlepšení.

2. Literární rešerše

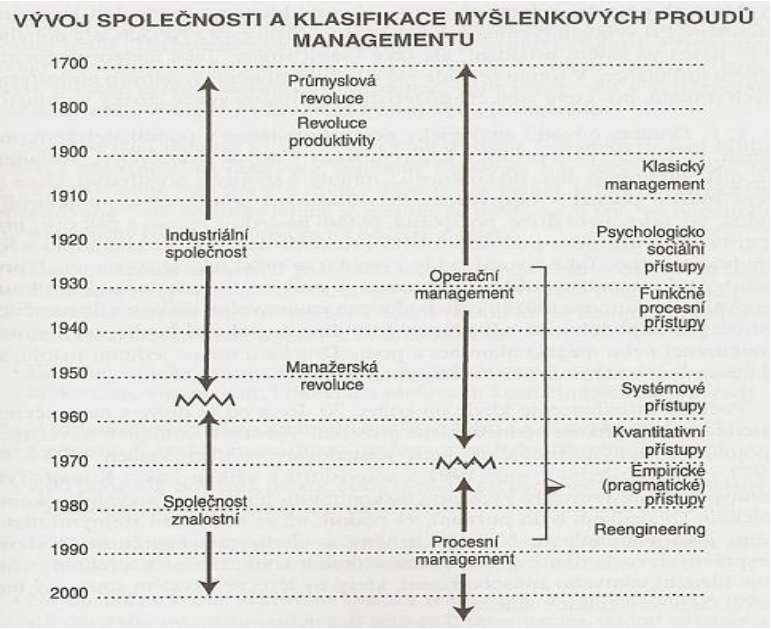
2.1 Strategie

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.[1] *Strategie odpovídá na otázku, co potřebuje firma udělat pro to, aby naplnila své hodnoty, poslání a vizi. Mít strategii znamená rovněž to, že ji všichni zaměstnanci znají, jsou s ní ztotožněni a dělají vše pro její realizaci.*[2]

Další definice: *strategie je definována jako základní, dlouhodobý způsob chování společnosti a příslušných dílčích oblastí vzhledem k jejich okolí a k uskutečnění dlouhodobých cílů.* [3]

Se strategií souvisí i myšlenkové směry, jimiž se management řídil (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Vývoj společnosti a managementu



Pramen: Truneček, *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, str. 31

[1] http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie
[2] http://e-api.cz/article/70263.co-znamena-strategie-firmy-/
[3] http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html

Strategický plán detailně popisuje způsob, jak by se společnost měla dál rozvíjet. Strategický plán nepopisuje jen současnou situaci, ale i cílový stav, k němuž má po určitém čase dospět. [4]

Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení stanovených cílů. [5] Součástí vytváření strategií jsou i úvahy o možnosti lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových. Na Obrázku 2 jsou uvedeny disponibilní strategické volby.

Obrázek 2: Matice produkt-trh

Produkty / Trhy	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci	Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Pramen: Donnelly, Gibson, Ivancevich; *Management*, str. 239

Každá ze strategií je zaměřená jinak: [6]

- Strategie pronikání trhu je charakteristická tím, že se organizace zaměřuje na zdokonalení své pozice u stávajících výrobků a zákazníků.
- Strategie rozvoje trhu je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty organizace.
- Strategie rozvoje produktu je založena na vývoji a prezentaci nových výrobků.
- Diverzifikací se nazývá taková strategie, kdy organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla uspokojovat zákazníky.

[4] LAMMING, R., BESSANT, J.; *Macmillanů slovník podnikání a managementu*, str. 199
[5] DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH,J. M. *Management.* str. 238
[6] DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH,J. M. *Management.* str. 239-240

2.2 Organizace, organizování, organizační struktury

Organizace

Organizace slouží k uskutečňování (realizaci) časově podložených plánů. Organizace (organizace podniku) je stejnoznačná se strukturou stavby podniku a pracovního chodu.[7]

Macmillanův slovník podnikání a managementu definuje následující pojmy takto: [8]

- Organizace je vymezena dvojím způsobem. Poprvé jakou skupinu lidí, jež spojují společná pravidla, pracovní postupy a řízení při využívání zdrojů směrem k uskutečnění vytyčených cílů. Druhá definice tohoto pojmu je způsob založení a uspořádání takové skupiny.
- Organizační struktura je uspořádání funkčních rolí v organizaci. Struktura se skládá ze základního plánu hierarchie odpovědností, rozhodovacích a operativních mechanismů. Poskytuje pravidla postupování a komunikační kanály pro každodenní operace a stabilitu.

Historii teorie organizování líčí Petr F. Drucker[9] následujícím způsobem. Uvádí, že dříve byla pro všechno *jediná správná organizace*. Dále říká, že dnes všichni propagují tým jako „správnou" organizaci pro každý úkol. S tím souvisí i jedna z premis, které v této knize zmiňuje. Tou premisou je: *Existuje – nebo přinejmenším musí existovat – jedna správná organizace.* Zároveň ale říká, že nám první světová válka ukázala omyl tohoto uvažování. Uvádí, že bezprostředně po první světové válce Pierre S. Du Pont a po něm Alfred Sloan přišli s myšlenkou decentralizace. Drucker dále tvrdí, že přesvědčení o jediné správné organizaci úzce souvisí s mylným názorem, že *management se rovná podnikovému managementu*. Říká, že v organizačních strukturách existují značné rozdíly způsobené povahou vykonávaného úkolu. K tomu uvádí tento příklad, který si dovolím celý citovat: „*Katolická diecéze je organizována úplně jinak*

[7] LECHNER, EGGER, SCHAUER, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftlehre*, str. 108
[8] LAMMING, R., BESSANT, J.; *Macmillanů slovník podnikání a managementu*, str. 129-130
[9] DRUCKER, P. F.; *Výzvy managementu pro 21. století*, str. 19-24

než opera. Moderní armáda je organizována úplně jinak než nemocnice. I tyto instituce však obvykle mají víc než jednu organizační strukturu. Tak například v katolické diecézi je biskup v určitých oblastech absolutní autoritou, v jiných je konstitučním monarchou (má například velice omezenou pravomoc při přijímání kárných opatření vůči duchovenstvu své diecéze) a ještě v jiných je doslova bezmocný; nemůže například navštívit žádnou farnost své diecéze, pokud ho kněz této farnosti k návštěvě nepozve…." V závěru této části knihy Drucker shrnuje, že pouze existují různé organizace, z nichž každá má své evidentní přednosti, evidentní omezení a konkrétní možnosti, kdy je použít.

Dále zavádí organizační principy:[10]

- Průhlednost. (Je zapotřebí, aby lidé znali a chápali organizační strukturu, ve které mají pracovat.)
- Právo konečného rozhodnutí v konkrétní oblasti.
- Vedoucí pro případ krizových situací. (V krizových situacích, kdy není čas na porady, je nutné, aby někdo převzal řízení a rozhodoval o dalších postupech práce.)
- Každé pravomoci by měla odpovídat i příslušná zodpovědnost.
- Každý by měl mít jediného vedoucího.
- Co nejméně úrovní (tj. co nejplošší organizační struktura).

Management se musí naučit hledat, vyvíjet a testovat organizaci, která odpovídá svému úkolu. [11]

Organizování

Organizování jako takové je jednou z manažerských funkcí. Jeho podstatou je zabezpečování materiálních, informačních a lidských zdrojů ve firmě, tvorba organizačních struktur a organizačních pravidel. Organizování nebo organizační struktura je částí mnoha teoretických východisek (např. koncepce 7S, Leavittův

[10] DRUCKER, P. F.; *Výzvy managementu pro 21. století*, str. 21-22
[11] DRUCKER, P. F.; *Výzvy managementu pro 21. století*, str. 24

diamant, OSCAR,..). Z toho je zřejmé, že organizační struktura má podstatný vliv každou organizaci a je proto nutné se jí zabývat.

„Výsledky činnosti jakékoli skupiny pracovníků bývají lepší, je-li skupina organizována, než výsledky téže skupiny bez potřebné organizace.“ [12]

Veber o organizování praví, že to je: *„…cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému*.“[13]

Vodáček a Vodáčková uvádí, že posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb podniku nebo jeho části. K tomu slouží vhodné stanovení organizační struktury podniku, kterou můžeme charakterizovat jako „*množinu prvků a vztahů mezi nimi*.“[14]

„*Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorového uspořádání společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce. Určuje tak pozici lidí, resp. postavení jednotlivců i dílčích kolektivů v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci plánu zajistit. Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, respektive cílů plánu.“*[15]

Armstrong definuje proces organizování jako „*vytváření, rozvoj a udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů*“. [16]

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje názor amerického odborníka Ernesta Daleho,

[12] SRPOVÁ, ŘEHOŘ*; Základy podnikání*, str. 121
[13] SRPOVÁ, ŘEHOŘ; *Základy podnikání*, str. 121
[14] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*, str. 106
[15] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 70
[16] TURECKIOVÁ, M. dostupný z: http://andragogika.ff.cuni.cz/files/tureckiBC.doc

označovaný jako „**OSCAR**“. Jde o zkratku řetězce požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny. Jsou to:[17]

- Objectives – cíle (které mají být prostřednictvím organizování naplněny),
- Specialization – specializace,
- Coordination – koordinace,
- Authority – pravomoc, autorita,
- Responsibility – zodpovědnost.

Organizační struktury

Organizační struktura patří mezi tzv. tvrdé faktory úspěchu. Mezi měkké faktory úspěchu patří například neformální komunikace, sdílení hodnot v podniku, chování lidí.[18]

Podle klasika světového managementu Petera F. Druckera jsou *organizační struktury nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu*.[19]

Na struktury organizace se lze dívat z několika pohledů a v závislosti na tom je také třídit.

V prvé řadě rozlišujeme organizační struktury formální a neformální[20].

- Formální organizační struktura je chápána jako struktura organizačních jednotek, ve kterých je jednoznačně dána nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích i celých útvarů. Můžeme ji popsat pomocí organizačních schémat.
- Neformální organizační struktura vzniká ve firmách spontánně v průběhu mezilidských interakcí. Silně ovlivňuje spokojenost lidí, jejich morálku a chování, motivaci k práci a tvůrčí účast.

Další členění organizačních struktur je na organizační struktury ploché a strmé. S tímto tříděním souvisí pojem rozpětí řízení.

[17] VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*, str. 104-105
[18] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu*, str. 41
[19] Vodáček L., Vodáčková O. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 90
[20] http://www.studiummba.cz/slovnik-pojmu/organizacni-struktura/

Rozpětí řízení

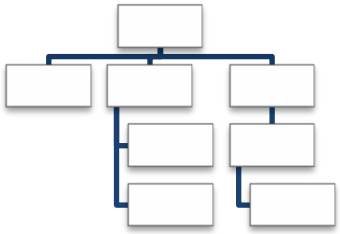
Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S přihlédnutím k schopnostem nadřízeného pracovníka existuje počet podřízených, který je nadřízený schopen vést. Tento počet je vyjádřen pojmem optimální rozpětí řízení. Existuje řada teorií, které se snaží toto optimální rozpětí řízení vymezit. Dědina ve své práci matematicky odvodil 5 jako maximální počet takto řízených pracovníků. [21] Převládá ale názor, že *vzhledem k tomu, že existuje značné množství faktorů, které tuto snahu ovlivňují, žádný jednoznačný závěr učiněn nikdy nebyl.*[22]

Mezi faktory ovlivňující rozpětí řízení patří osobnost nadřízeného i podřízených, organizační kultura, charakter okolního prostředí a další.

Pokud zobrazíme optimální rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace.

- Plochá organizační struktura: dochází k většímu rozpětí při stejném počtu pracovníků, počet organizačních stupňů je menší než u strmé organizační struktury (viz Obrázek 3).
- Strmá organizační struktura: má malé rozpětí managementu a velký počet organizačních úrovní (viz Obrázek 4).

Obrázek 3: Plochá organizační struktura

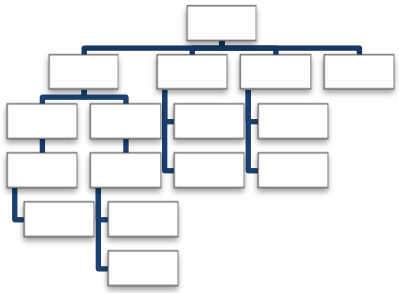


Pramen: Autorka

[21] DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. Moderní organizační struktura nebo Management a moderní organizování firmy, Grada Publishing

[22] http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php

Obrázek 4: Strmá organizační struktura



Pramen: Autorka

Členění organizačních struktur z hlediska dělby pravomocí:

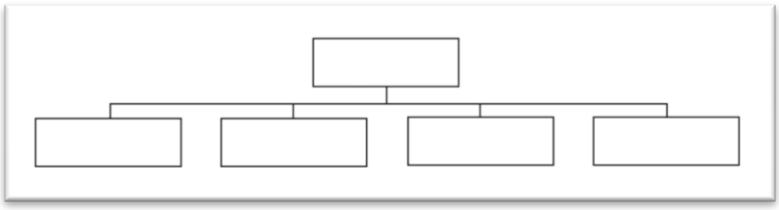
Liniová organizační struktura

- liniové prvky a vazby
- jediný odpovědný vedoucí
- jednoznačné vazby – nadřízený x podřízený

  výhody: jasné kompetence, přehlednost, krátké řetězce informačních vazeb.

  nevýhody: nevhodnost pro větší firmy

Obrázek 5: Schéma liniové organizační struktury



Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. Str. 126

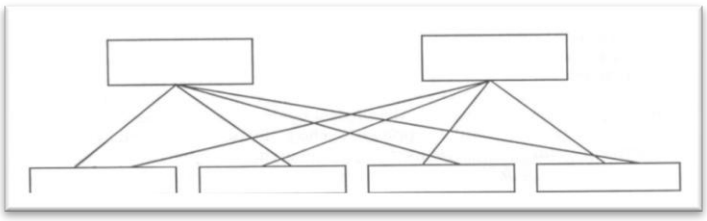
Funkcionální organizační struktura

- funkcionální prvky a vazby
- funkčně specializovaní vedoucí
- mnohostranné vazby a odpovědnosti

  výhody: specializace vedoucích (a s tím související vysoká odbornost).

  nevýhody: složitost vazeb, narušení principu jednoho odpovědného vedoucího a s tím spojené křížení kompetencí

Obrázek 6: Schéma funkcionální organizační struktury

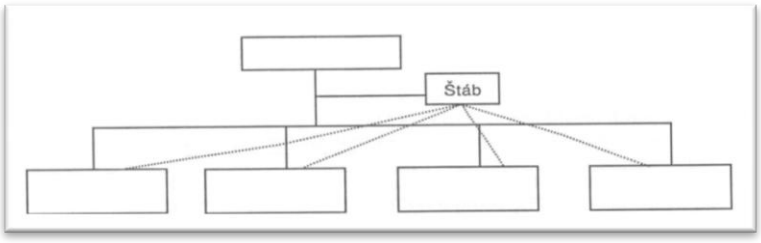


Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. Str. 127

Liniově - štábní organizační struktura

- kombinované vazby (spojení předchozích dvou)
- štáb koordinuje činnosti mezi jednotlivými stupni struktury, nemá rozhodovací pravomoc
  výhody: specializace vedoucích pracovníků, jejich vysoká odbornost
  nevýhody: přehlížení komunikačních cest, malá adaptabilita na měnící se prostředí podniku

Obrázek 7: Schéma liniově-štábní organizační struktury



Pramen: VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. Str. 127

Při rozmisťování pracovníků se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních pracovníků, resp. jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a užitečné návyky. [23]

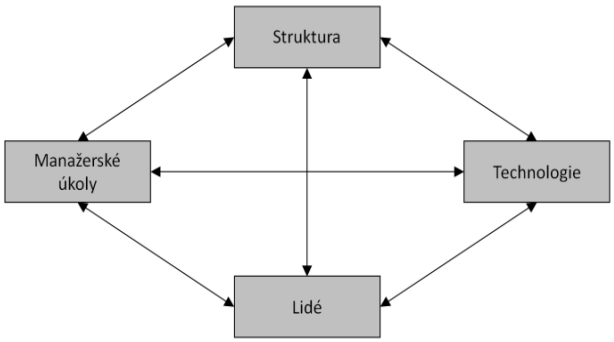
Organizační struktura je jistým projevem stability organizace. Neznamená to však, že by nemohla být měněna. Naopak, musí být flexibilní a pružná, aby mohla reagovat na aktuální potřeby firmy (nebo zákazníka).

[23] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 70

Komponenty pro organizační změnu:[24]

Leavittův diamant uvádí model čtyř vzájemně propojených klíčových faktorů, jež se změnou vstupují do interakce a vyžadují, aby s ní byly sladěny.

Obrázek 8: Leavittův diamant



Pramen: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Str. 33

H.J. Leavitt rozšířil koncem 70.let svůj model na 5 faktorů: [25]

- manažerské úkoly
- struktura
- lidé
- informace
- kontrola podstatného okolí.

V této druhé interpretaci se pak stal jedním z podstatných východisek pro řadu modelů kritických faktorů úspěchu, např. známý model „7S“ (autoři Peters a Waterman).

„*Vůdčí osobností je člověk, který přesně ví, co sám nemůže dokázat a vyhledá si k tomu ty správně lidi*“ Philip Rosental. [26]

[24] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi,* str. 33 „Levittův diamant“, str. 32-33
[25] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi,* str. 33
[26] NÖLKE, M. *Praktický management*, str. 20

Potřebu změn v organizování společnosti popisuje Truneček ve své knize Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Uvádí tento citát:

„*Je-li změna uvnitř organizace menší než změna, která probíhá vně, organizace upadá. Radikální změny uvnitř organizace nejsou bezbolestným procesem, ale bez bolesti nebude zisk a nebude pak ani organizace. Bolest (nezaměstnanost) bude rozhodně větší*.“ J. Welch, GE

Vývoj managementu jde od funkčního řízení po dnešní ideál, tedy procesní řízení firmy. *Přechod od funkčního pojetí managementu k procesnímu vyvolává změny v procesu podnikového řízení a na ně navazující principy, na nichž je toto řízení založeno*.[27]

Základní rozdíly mezi funkčním a procesním konceptem:

„*Filozofie funkčního managementu, který je založen na principu dělby práce, byla poprvé definována v roce 1776 Adamem Smithem v knize „Bohatství národů“: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky.“* [28] Procesní management prosazuje opačný názor – ucelit jednotlivé činnosti do uceleného procesu.

Principy procesního managementu[29]:

1. Princip integrace a komprese prací – samostatné a dříve odlišné práce se spojují do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.
2. Princip delinearizace prací – uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena posloupností prací v souladu s požadavky týmové práce.
3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací – práce jsou vykonávány tam, kde je to nejvýhodnější.
4. Princip uplatnění týmové práce – procesy realizují procesní týmy tak, aby jejich motivace byla svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka.

[27] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, str. 84
[28] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, str. 81
[29] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, str. 95-105

5. Princip procesního zaměření motivace – motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka.
6. Princip odpovědnosti za proces – za realizaci konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu.
7. Princip variantního pojetí procesu – varianty stejného procesu se vytvářejí podle nároků různých trhů nebo vstupů.
8. Princip 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace – samořízení, samokontrola a v některých případech i samoorganizace členů procesních týmů je umožněna jeho vysokým stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.
9. Princip pružné autonomie procesních týmů – procesní týmy jsou sestaveny s ohledem na měnící se potřeby zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované-decentralizované) operace.
10. Princip znalostí a informační bezbariérovosti – systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry a vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik.

Truneček chápe pod pojem proces vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti přetvářejí vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce přecházející od jednoho člověka k druhému (v případě větších procesů i z jednoho oddělení na do druhého). Vstupy těchto tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, informace, znalosti,…) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou konečné výsledky, které jsou určeny pro zákazníka. Procesy lze definovat na všech úrovních podniku. Vždy ale budou mít vymezený začátek, určitý počet kroků a zřetelně vymezený konec. Procesy dělí na klíčové a pomocné.

Pro sestavování procesů ve firmě se vytvářejí procesní mapy. Požadavky na jejich tvorbu jsou především to, aby mapa byla jednoduchá a přehledná. *Při konstrukci procesní mapy nás nezajímá, kdo co dělá, ale co se dělá. To je také zásadní rozdíl konstrukce procesní mapy a organizační struktury*.[30]

[30] Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti, str. 143

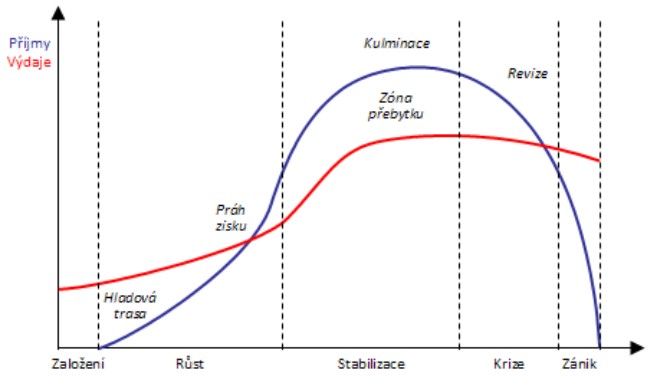
2.3 Životní cyklus firmy

Životní cyklus organizace popisuje, jak se vyvíjí organizace v čase. Proces vývoje jde od vzniku přes růst i krize až k zániku. Existuje velké množství způsobů, jak organizace popsat.

Jedním z najčastějších způsobů popisu je model životního cyklu podniku (Danny Miller, Peter Friesen). Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Cyklus se skládá z pěti fází (viz Obrázek 9):

- založení – existují pouze výdaje; podnik spotřebovává investice
- růst – výdaje převyšují příjmy; podnik je ve ztrátě
- stabilizace – příjmy převyšují výdaje; podnik je ziskový
- krize – příjmy klesají pod úroveň výdajů; podnik se dostává do ztráty
- zánik – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná; podnikání končí.

Obrázek 9: Životní cyklus organizace podle Millera a Friesena

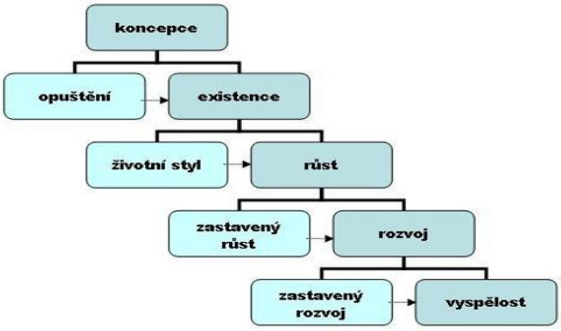


Pramen: ttp://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace

Tento model je výsledkem dlouhodobého studia velkého množství podniků, přesto ale neplatí obecně pro každou organizaci. V praxi se stává, že v životě dlouhověkých podniků se postupně střídají různé fáze a ani se nemusí dostat do fáze zániku, naopak jsou podniky, které projdou jen jedním průběhem cyklu a pak zaniknou. To, aby podnik

byl dlouhodobě ve stabilizované fázi, je hlavním úkolem manažerů na všech úrovních vedení.[31]

Obrázek 10: Model stádií růstu malých a středních podniků



Pramen: Kubálková, M. *Závěrečná zpráva z výzkumu*

Autorka výše uvedeného modelu se závěrečné zprávě „*Model stádií růstu malých a středních podniků*“ věnovala studiu dostupných materiálů pro tuto tematiku. Výsledkem je uvedené schéma. Je ovšem nutné podotknout, že i sama autorka uvádí, že „Některé modely (6 z 33 modelů) jako poslední stádium dávají *Death – Smrt* nebo *Decline – Úpadek* nebo *Die or renew – Úmrtí nebo obnova*.“[32]

Jak je dle uvedených modelů zřejmé, autoři se ve svém pohlížení na životní cykly různí, to stěžejní však mají společné. Každá firma má období vzniku, růstu a útlumu. Pak již záleží na vedení společnosti, jakým směrem se společnost dál bude vyvíjet (opětovný růst, útlum či zánik).

[31] http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace
[32] Ing. Markéta Kubálková, Ph.D., Závěrečná zpráve z výzkumu, dostupný z : http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum/vyzkum2006.htm

2.4 Chráněná dílna

Chráněná dílna je pracoviště zaměstnavatele, které je časově vymezené úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60 % těchto zaměstnanců. Chráněná dílna musí být provozována nejméně po dobu 2 let ode dne sjednání dohody. Na vytvoření chráněné pracovní dílny poskytuje úřad práce zaměstnavateli příspěvek na každé pracovní místo ve stejné výši jako u chráněného pracovního místa.[33]

Dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 81 jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu (4 %). Pro splnění této povinnosti existují tři možnosti:[34]

1. zaměstnat osobu(y) se zdravotním postižením (OZP)
2. odebrat zboží nebo služby od firmy zaměstnávající více než 50 % zdravotně postižených
3. odvést povinný podíl do státního rozpočtu (viz Tabulka 1)
4. kombinace předchozích.

Pro představu uvádím odvody do státního rozpočtu :[35]

Za každého zaměstnance OZP, kterého má zaměstnavatel povinnost zaměstnat by měl do státního rozpočtu odvést 2,5 násobek průměrné měsíční mzdy ročně (Průměrná mzda za rok 2010 – 23 665 Kč → 59 163 Kč ročně za jednu OZP*)*

Tabulka 1: Odvody do státního rozpočtu (modelový příklad)

Počet zaměstnanců	Povinný podíl OZP	Odvod do státního rozpočtu v Kč
50	2	118 326,-
200	8	473 304,-
1000	40	2 366 520-
5000	200	11 832 600,-

Pramen: JUDr. Nataša Randlová http://poradna.prace.cz/prakticke-rady/detail/article/znate-vyhody-zamestnavani-lidi-se-zdravotnim-postizenim/,

[33] http://www.waldo.cz/cs/chranna-dilna
[34] http://cs.wikipedia.org/wiki/N%C3%A1hradn%C3%AD_pln%C4%9Bn%C3%AD
[35] http://www.nfozp.cz/index.php?typ=NFA&showid=159

Z uvedené tabulky vyplývá, že se nejedná o malé částky. Uvádím proto ještě výhody, jaké zaměstnavatel získá, pokud zřídí chráněnou dílnu.

Výhody zřízení chráněné dílny:[36]

Příspěvek při zřízení společensky účelného místa - § 113 ZoZ

- úhrada mzdových nákladů na postiženého zaměstnance

Příspěvek na podporu zaměstnávání OZP - § 78 ZoZ

- pro zaměstnavatele s min. 50% zaměstnanců – OZP
- až 8 000 Kč měsíčně (na skutečně vynaložené mzdové náklady)

Chráněná pracovní dílna – § 76

- pracoviště přizpůsobené zaměstnávání OZP (60% OZP)
- příspěvek na vytvoření CHPD - 8x/12x průměrného výdělku/jedno pracovní místo
- příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů

Díky těmto příspěvkům jsou lidé motivováni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Nevýhodou tohoto systému je, že jsou tyto příspěvky často zneužívány (např. pobírání příspěvků na provozní náklady, které zaměstnavateli nevznikají, jelikož zaměstnanec pracuje z domova atd.). [37]

[36] http://www.nfozp.cz/index.php?typ=NFA&showid=159
[37] Interní dokumenty firmy

3. Metodika a cíl

Tato bakalářská práce s názvem „Strategie a tvorba organizační struktury“ byla zpracovávána ve firmě Žatecké lahůdky, s.r.o. Cílem práce byla analýza firmy z hlediska životního cyklu, strategie a organizační struktury a na základě zjištěných údajů navrhnout zlepšení.

Vlastní práce byla zahájena studiem odborné literatury, vyhledáváním informací na internetu, v zákonech a kontaktováním firmy Žatecké lahůdky, s.r.o. Práce postupovala studiem příslušné literatury. V literárním přehledu jsou uvedena důležitá teoretická východiska, názory jednotlivých autorů k danému tématu i informace získané studiem souvisejících zákonů týkajících se chráněných dílen.

Firma Žatecké lahůdky, s.r.o. vznikla v říjnu roku 2009, kdy byla zapsána do Obchodního rejstříku. V současné době zaměstnává cca 90 lidí, z nichž více než 90% tvoří lidé se sníženou pracovní schopností. Firma Žatecké lahůdky, s.r.o. je jedinou chráněnou dílnou zaměřenou na gastronomii na území České republiky (04/2011). Zaměřuje se na výrobu lahůdkářských výrobků, teplých pokrmů, pečiva a různých druhů knedlíkářských produktů. Nyní se firma připravuje na certifikaci HACCP (zkratka je tvořena z anglického názvu *Hazard Analysis Critical Control Point*[38]). Jedná se o systém preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou a prodejem konečnému spotřebiteli.

Dalším cílem této práce byla analýza firmy. Bylo zjištěno, v jakém životním cyklu se firma v současné době nachází, jakou má strategii i jak funguje nynější organizační struktura. Rovněž bylo zjištěno, jaké má firma plány do budoucna a i tomu byly zohledněny návrhy uvedené v poslední části práce.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení organizační struktury vzhledem ke strategii firmy a další návrhy, které by mohly pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti

[38] http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points

firmy, stejně jako ke zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Během této analýzy bylo nutno zohlednit, že se jedná o chráněnou dílnu. Návrhy byly v průběhu práce konzultovány s jednatelem firmy.

4. Analýza firmy

4.1 Charakteristika a strategie firmy

Firma Žatecké lahůdky s.r.o. je zřízena jako jediná chráněná dílna v České republice zaměřená na gastronomii (04/2011). Firma vznikla spojením předchozích provozoven majitele do jediného objektu. Jako společnost s ručením omezeným vznikla 12. října 2009 zápisem do Obchodního rejstříku.

Firma leží v lounském okrese, na jehož území je v současné době provozováno 17 chráněných dílen, které celkem zaměstnávají přibližně 350 lidí.[39] Firma Žatecké lahůdky, s.r.o. se svým počtem zaměstnanců cca 90, z nichž více než 90% má sníženou pracovní schopnost, velmi významným zaměstnavatelem regionu. Představuje zaměstnavatele pro téměř 25% procent OZP na území celého okresu. V Žatci dále fungují 3 chráněné dílny (s jiným zaměřením).

Počet zaměstnanců firmy se od konce roku 2009 rychle zvýšil na současných cca 90 pracovníků. Do budoucna by se tento počet měl ještě zvýšit v souvislosti s plány do budoucna a strategií firmy. Firma by ráda rozšířila své pole působnosti ještě do jiných oblastí.

Firma se zaměřuje na výrobu lahůdkářských výrobků, teplých pokrmů, pečiva a knedlíkářských výrobků. Tyto produkty jsou určeny jak pro místní trh, tak i pro trh v Německu. Sortiment čítá necelých 200 položek.

Nyní probíhá příprava na certifikaci HACCP, což je systém preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů v průběhu celého jejich zpracování až po prodej konečnému spotřebiteli.

Strategie firmy

Strategií firmy je být kvalitním partnerem pro dodavatele i odběratele, nabízet chutné pokrmy a lahůdky a zároveň pomoci nalézt lidem se sníženou pracovní schopností smysluplnou práci, při které by měli možnost se vyvíjet.

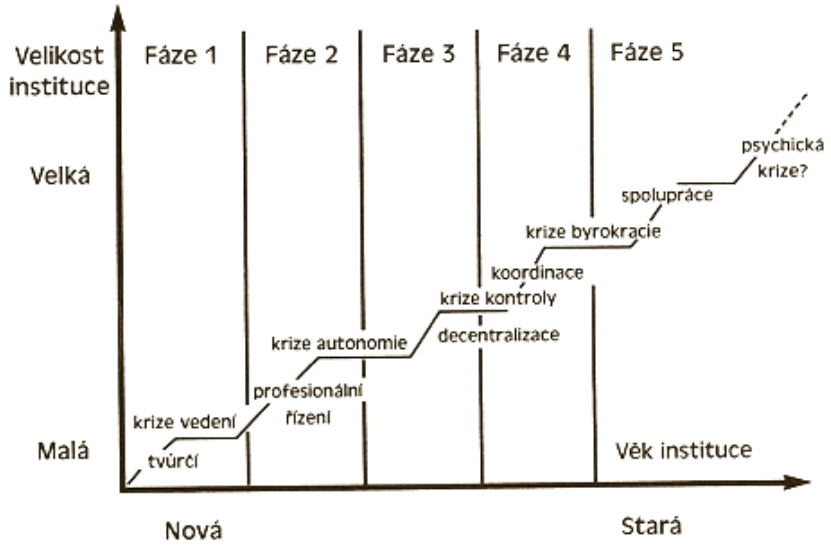
[39] Počet zaměstnanců je přibližný z důvodu vysoké fluktuace pracovníků. Zdroj: Úřad práce, Louny

Firma chce v budoucnu rozšířit své portfolio výrobků. Jedním z návrhů je zřízení vlastní pekárny v budově provozovny firmy. Díky pekárně by firma vyráběla pečivo přímo pro své potřeby a stala by se nezávislou na dodavatelích. Dalším pozitivem by bylo vytvoření dalších pracovních míst.

Velikost firmy

Velikost firmy prošla v uplynulých měsících bouřlivým obdobím, kdy se počet pracovníků velmi rychle zvýšil na současných 90 zaměstnanců. S tímto bouřlivým obdobím růstu souvisí i krize ve vývoji firmy.

Obrázek 11: Pět fází růstu s krizovými přechody



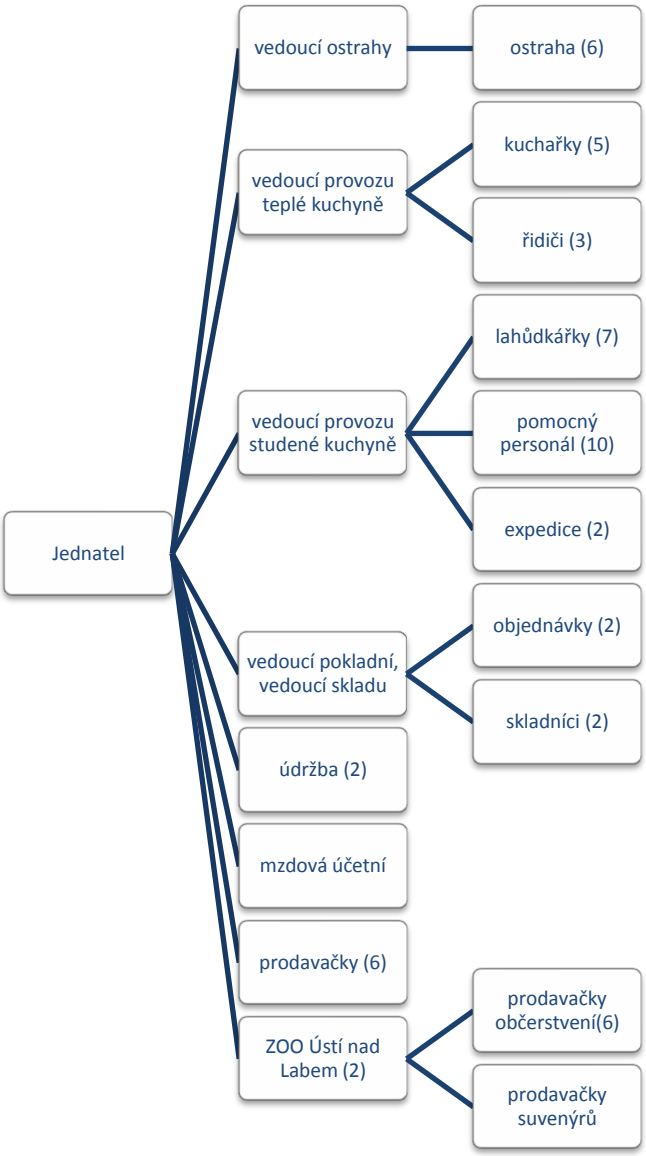
Pramen: Dědina, Malý; *Organizační architektura*, str. 33

Dle Teorie evoluce a revoluce (Dědina, Malý, str. 32) se firma nachází v období první krize. Jedná se o období, kdy zvyšující se počet pracovníků není nadále možné řídit neformálním způsobem a je nutné hledat řešení, které by vyhovovalo současných požadavkům. Manažer je zavalen administrativou, která je náročnější v tom smyslu, že je firma z části financována pomocí dotací. Vedle toho ještě řídí pracovníky a pomalu nastává situace, kdy nestíhá. Dědina, Malý v této situaci vidí jako řešení nalezení manažera-profesionála, který ale musí být přijatelný pro vlastníky i zaměstnance.

4.2 Organizační struktura

Obrázek 12 znázorňuje organizační strukturu, která je v současné době platná ve firmě.

Obrázek 12: Současná organizační struktura



Pramen: Interní dokumenty firmy

Pracovní náplně: [40]

Pracovní náplně pracovníků odpovídající jejich zařazení v hierarchii firmy jsou uvedeny v následujícím výpise.

- Jednatel: řeší veškeré otázky provozu firmy, přijímá zaměstnance, hledá nové odběratele a dodavatele, zajišťuje dotace, prezentuje firmu navenek.
- Vedoucí ostrahy: vede tým ostrahy, zaznamenává příchody a odchody z firmy. Kontroluje, co se děje uvnitř i vně podniku (pomocí online kamer), kontroluje pracovníky při odchodu, plánuje směny svým podřízeným, připravuje podklady pro jejich mzdy.
- Vedoucí provozu teplé kuchyně: má na starost práci kuchařů a řidičů, sestavuje jídelníčky. Zajišťuje prodej knedlíků v SRN.
- Kuchaři: vaří jídlo dle aktuálního jídelního lístku, každou středu navíc vaří knedlíky k prodeji.
- Řidiči: zajišťují dovoz surovin a rozvoz hotových produktů (obědy do obcí v okolí – jednotlivcům i provozovnám, knedlíky navíc do Německa).
- Vedoucí provozu studené kuchyně: zodpovídá za bezproblémovou práci v úseku studené kuchyně, kde vede lahůdkářky, pomocný personál a expedici.
- Lahůdkářky: vyrábí lahůdky dle objednávky na daný den (saláty, bagety, sladké a slané pečivo,…).
- Pomocný personál: zajišťuje veškeré pomocné práce (příprava zeleniny, strouhanky, balení výrobků,…).
- Vedoucí pokladní, vedoucí skladu: zajišťují objednávky, dodací listy…
- Objednávky: zajišťují příjem objednávek od odběratelů, řeší reklamace.
- Skladníci: přejímají objednaného zboží na sklad a jeho výdej na jednotlivé úseky.
- Údržba: mají na starost pravidelné kontroly strojů a zařízení, jejich případné opravy.
- Mzdová účetní: zpracovává mzdovou agendu firmy.

[40] Zdroj: interní dokumenty firmy

- Prodavačky: zajišťují prodej výrobků ve firemních prodejnách v Žatci a v Lounech.
- ZOO Ústí nad Labem: vedoucí zajišťují objednávky, přejímky zboží a činnosti nutné k bezproblémovému chodu pracoviště, kooperaci prací zaměstnanců, kteří prodívají občerstvení nebo suvenýry.

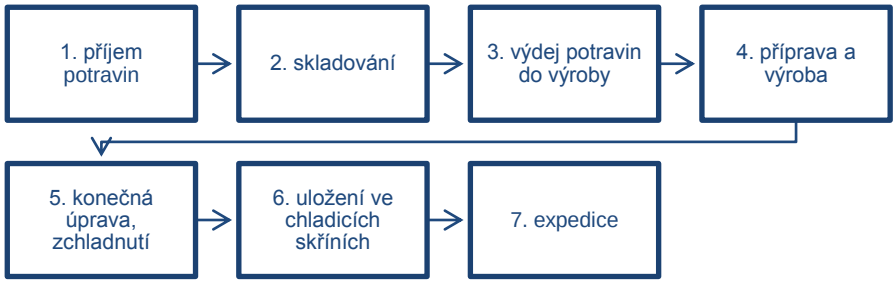
Po analýze současné organizační struktury a rozhovorech s jednatelem firmy vyplynulo, že současná organizační struktura je nadále již nevyhovující a je třeba ji reorganizovat a zamyslet se i nad pracovními náplněmi.

4.3 Výrobní proces a sortiment

Diagram výrobního procesu studené a teplé kuchyně

Potraviny se nejprve musí objednat a přijmout. Pak jsou uskladněny ve skladech pro jednotlivé typy potravin. Na základě objednávek se pak potraviny vydávají do výroby. Následuje proces zpracování, následuje nutné zchlazení a konečná úprava. Poté jsou výrobky uloženy do chladicích skříní, odkud jsou pak vyexpedovány k zákazníkům.

Obrázek 13: Schéma výrobního procesu



Pramen: Interní dokumenty firmy

Časový harmonogram prací

Výroba je rozdělena tak, aby nedocházelo ke křížení studených a teplých pokrmů. Po každé výrobě se provádí řádný sanitační úklid.

Tabulka 2: Časový harmonogram prací

	Co se vyrábí	další činnosti	dny	Čas
1.	LAHŮDKÁŘSKÉ VÝROBKY	uskladnění, expedice	neděle - čtvrtek	22.00 - 02.00 hod
2.	TEPLÉ POKRMY		pondělí - pátek	04.00 - 10.00 hod
		výdej		09.00 - 10.00 hod
		rozvoz		10.00 - 11.00 hod
3.	KNEDLÍKY		středa	12.00 - 19.00 hod

Pramen: Interní dokumenty firmy

Činnosti jsou roztříděny na jednotlivé pracovní úseky. Na těchto jednotlivých úsecích jsou v různou dobu vykonávané různé činnosti firmy. To má za následek velmi efektivní využití pronajatých prostor.

Sortiment výrobků firmy

Firma funguje jako jediná chráněná dílna zaměřená na gastronomii na území České republiky. Sortiment jejích výrobků je rozdělen na tři části: lahůdkářské výrobky, teplé pokrmy a knedlíkářské výrobky.

Lahůdkářské výrobky

Sortiment produktů je stejný od října 2009. Během této doby některé položky zaznamenaly pokles v poptávce. Firma nabízí 180 produktů a z toho jich 52 má poptávku odpovídající počtu 0-5 ks/měsíc.

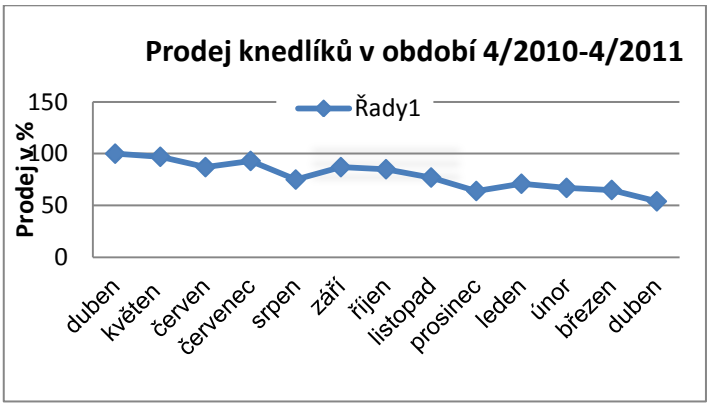
Teplé pokrmy

Zákazníci mají vždy na výběr ze tří hotových jídel a jednoho salátu. Polévka je stejná pro všechny nabízené varianty. Někdy je součástí oběda i dezert. Při speciálních příležitostech firma nabízí možnost si k jídlu objednat i něco extra (např. mazanec nebo velikonočního beránka v období před svátky jara nebo vánoční cukroví před Vánoci).

Knedlíkářské výrobky

Firma vaří knedlíky klasické houskové, bramborové a kynuté s ovocnou náplní. Tuto náplň je možno přizpůsobit aktuálním požadavkům zákazníka (např. do Německa se vozí nejvíce ovocných knedlíků s malinovou příchutí). Jsou vařeny jednak interní potřeby firmy (k teplým pokrmům), ale také pro trh v Německu. Během posledního roku (4/2010-4/2011) ale prodej pokles téměř na polovinu původního množství (viz Obrázek 14). Tento pokles je dle analýzy zapříčiněn vyšší vytíženosti zodpovědného pracovníka, kterému přibyla k jeho bývalé náplni práce i starost za úsek teplé kuchyně.

Obrázek 14: Graf prodeje knedlíků za poslední rok



Pramen: interní dokumenty firmy

Pro tuto analýzu jsem jako 100% brala prodej výrobků před rokem, tedy v dubnu 2010. Z grafu je patrné, že prodej neustále klesá. Výjimky jsou patrné např. v době letních prázdnin. Prodej knedlíků má na starosti nynější vedoucí provozu teplé kuchyně. S vývojem firmy a rostoucím objemem prodaných teplých pokrmů má čím dál méně času na zajišťování prodeje knedlíků.

Spokojenost zákazníků

Na přání zákazníků byl dřívější čtvrtý hlavní chod nahrazen salátem. Od té doby (3/2010) ale žádný průzkum spokojenosti proveden nebyl. Pokud někdo kvalitu jídla ohodnotí, řekne to jen osobě, se kterou je v kontaktu (tedy řidič, který jídlo rozváží nebo prodavačce v prodejně).

Zákazníci nemají možnost podílet se na vytváření jídelníčků. Pro zaměstnance firmy je na nástěnce vyvěšen list papíru, na který mají možnost napsat své nápady na hlavní jídlo.

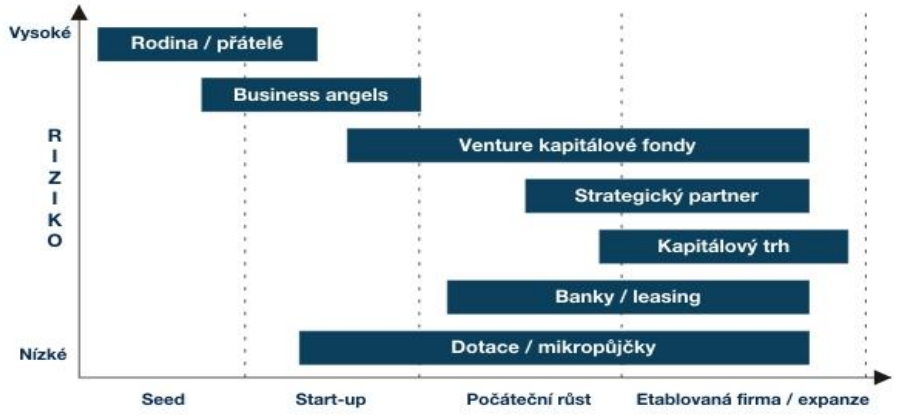
4.4 Fáze vývoje firmy a organizační architektura

Životní fáze firmy

Z hlediska životního cyklu organizace se firma nachází na svém začátku. Podle Millera a Friesena (viz Obrázek 9) se nachází ve fázi růstu.

Dle fáze cyklu firmy v souvislosti s rizikem financování (Obrázek 15) se firma nalézá ve třetím stupni vývoje, v počátečním růstu.

Obrázek 15: Fáze vývoje firmy a možnosti jejího financování



Pramen: http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy

Fázi Seed, neboli prvotní fázi životního cyklu i Start-up fázi má firma již za sebou. Nyní se dle tohoto modelu firma nalézá ve fázi Počátečního růstu: V této fázi již firma vyrábí svůj produkt, má své místo na trhu a nastavené vztahy s partnery (dodavatelé, odběratelé, banky apod.). Financování firmy je orientováno zejména na zajištění provozního chodu firmy a pokrytí počátečních investic, které firmu nastartovaly po fázi Start-up.

Strategie firmy

Firmu čeká fáze Expanze. Je to růstová fáze životního cyklu existující firmy. V této době by firma měla vyvinout nový produkt, který by představoval významnou změnu v její nabídce.

Financování v této fázi by mělo směřovat především do expanze a růstu společnosti. V tomto období by firma měla připravit upravenou organizační strukturu, která by této strategii odpovídala.

5. Diskuze a návrhy

Firma Žatecké lahůdky, s.r.o. vznikla v říjnu roku 2009. Je zřízena jako jediná firma zaměřená na gastronomii v České republice. To s sebou nese jisté výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody patří spoluúčast státu na financování pracovních míst, jistou nevýhodou je náročnost administrativy. Firma se neustále rozvíjí a hledá nové možnosti uplatnění na trhu. S vývojem firmy souvisí i značný nárůst pracovníků, kterých v počátku bylo 9 a nyní cca 90. Firma se specializuje na lahůdkářské výrobky, teplé pokrmy a knedlíkářské výrobky.

V průběhu práce byl zkoumán životní cyklus organizace, její organizační struktura a v té souvislosti i hledání případných slabých míst. Organizační struktura je plochá, funkcionální. Organizační architektura firmy byla upravována v průběhu vývoje firmy, ovšem bez potřebného důkladného studia rozmístění jednotlivých pracovníků. Organizační struktura jako nástroj řízení by měla odpovídat strategii a cílům firmy. Pokud tato organizační struktura již nevyhovuje, je nutno věnovat čas jejímu studiu a navrhnout její reorganizaci. Pro tuto práci byly velmi přínosné rozhovory s jednatelem firmy i jejími zaměstnanci. Neméně důležitý byl vlastní pobyt ve firmě i možnost sledovat dění ve firmě z domova pomocí nainstalovaných kamer a online přenosu.

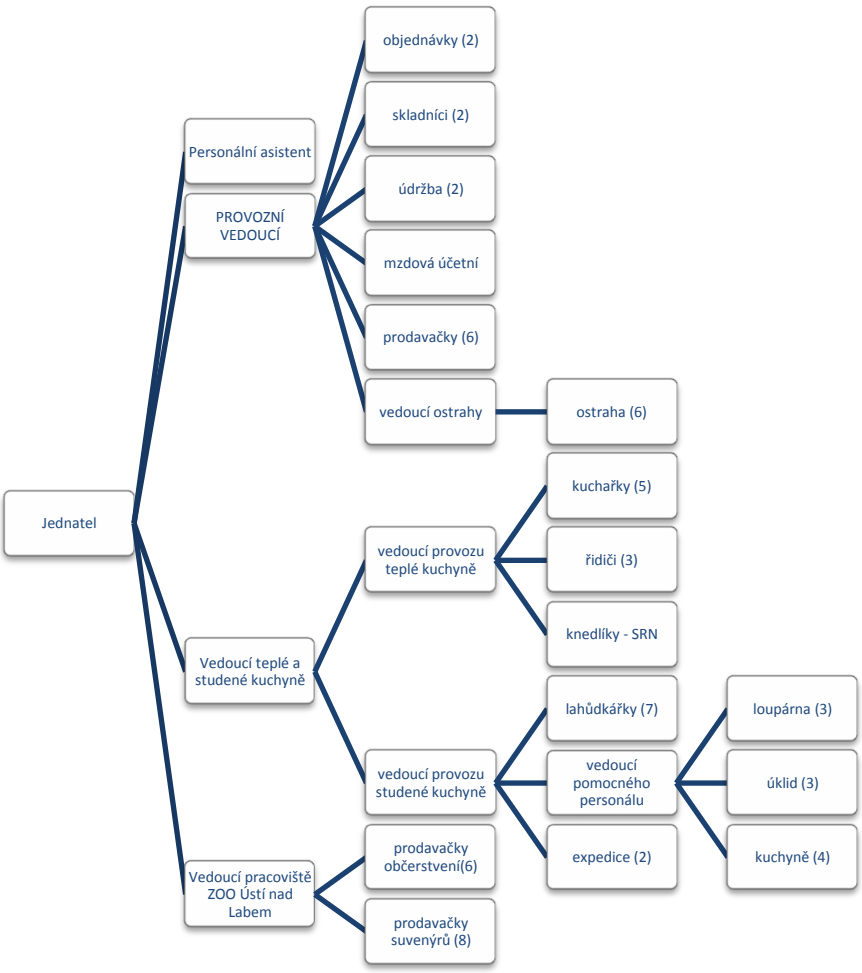
Z analýz, po studiu příslušné literatury, rozhovorech s jednatelem a zaměstnanci firmy, vyplynuly následující závěry.

Organizační struktura

Po analýze současného stavu organizační struktury firmy bylo zjištěno, že stávající organizační struktura již není vyhovující. Jednatel firmy nyní řídí 8 vedoucích pracovníků. Mimo to zajišťuje ještě jiné aktivity spojené s chodem firmy. Protože by potřeboval více času, který by mohl věnovat rozvoji svých podnikatelských aktivit, je mým návrhem reorganizace současné organizační struktury

Navrhuji stávající organizační strukturu reorganizovat. Návrh nové organizační struktury je uveden na Obrázku 16.

Obrázek 16: Navržená organizační struktura č. 1



Pramen: Autorka

Změna navržené organizační struktury č. 1, která je uvedena na výše uvedeném obrázku, oproti současné organizační struktuře spočívá v delegování pravomocí z jednatele firmy na jemu přímo podřízené pracovníky (personálního asistenta, provozního vedoucího, vedoucího teplé a studené kuchyně a vedoucího pracoviště ZOO Ústí nad Labem). Tím se počet jemu přímo podřízených pracovníků sníží na polovinu a měl by mít více času na rozvíjení dalších podnikatelských aktivit.

Z analýzy též vyplynulo, že evidence pracovní docházky, podepisování propustek k lékaři, vyřizování nemocenské a další jsou úkony, které příslušného vedoucího zdržují

od jeho tvůrčí práce. S nynějším počtem zaměstnanců by bylo efektivnější, kdyby tyto práce zastal někdo jiný.

Proto je mým návrhem zřízení nového pracovního místa – personální asistent. Tomuto asistentovi navrhuji přidělit i správu podkladů pro mzdovou účetní.

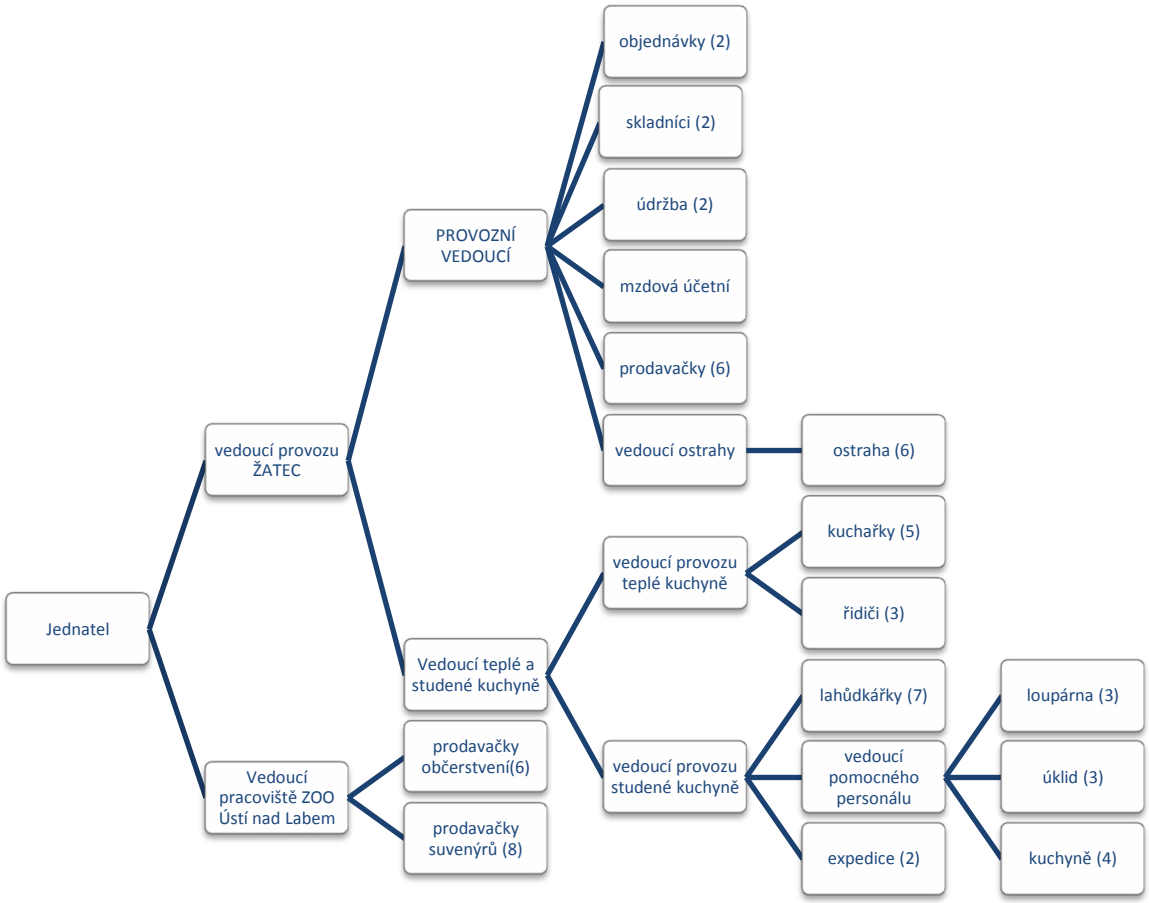
Z analýzy dále vyplynulo, že nynější vedoucí provozu teplé kuchyně, který má na starost ještě zajišťování objednávek knedlíků v Německu, je pracovně velmi vytížen a nestíhá zajišťovat objednávky knedlíků od Německých odběratelů. To má za následek pokles prodeje oproti loňskému roku skoro na polovinu (viz Obrázek 14).

Proto navrhuji vedoucímu provozu teplé kuchyně přidělit ještě jednoho pracovníka, který by zajišťoval tuto agendu.

Vzhledem k tomu, že jednatel chce i nadále rozšiřovat podnikatelské aktivity, bylo třeba navrhnout následnou organizační strukturu, která by odpovídala těmto budoucím cílům a strategii firmy.

Navrhuji proto i novou organizační strukturu (viz Obrázek 17), která by byla pro firmu vhodná po příštím rozšíření podnikatelských aktivit jednatele. Oproti organizační struktuře č. 1 ubyl personální asistent, jelikož si myslím, že jeho práci by měl zastat vedoucí provozu Žatec sám.

Obrázek 17: Navržená organizační struktura č. 2



Pramen: Autorka

Z výsledků analýzy vyplynulo, že se změnou organizační struktury je nutné provést i úpravu pracovních náplní jednotlivých pracovníků. Je nutné jim přidělit konkrétní práci tak, aby vždy věděli, co mají dělat. Nemůže nastat situace, že vedoucí bude muset několikrát za den říkat lidem, co teď mají jít dělat. Samozřejmě může nastat situace, kdy pracovník bude mít svou práci již hotovou. Pro tento případ je potřeba mu určit, co bude dělat v takové situaci.

Proto navrhuji, aby po změně organizační struktury byla provedena revize a úprava pracovních náplní všech pracovníků. Příklad vzorové náplně, kterou navrhuji, je uveden v Seznam Příloh (Příloha 1).

S ohledem na potřeby firmy bylo zjištěno, že není zpracován denní či týdenní rozpis prací.

Proto navrhuji, aby tento rozpis byl zpracován. Příklad týdenního rozpisu prací, který navrhuji, je uveden v Seznamu Příloh (Příloha 2).

Strategie dalšího rozvoje

Výběr ze čtyř hlavních chodů je dle analýzy dostatečný. Na přání zákazníků byla nabídka čtvrtého hlavního teplého jídla nahrazena salátem. Od března roku 2010 se nedělal průzkum spokojenosti s kvalitou jídla, pestrostí sortimentu a dovozovou službou

Navrhuji tedy, aby firma tento průzkum provedla a zaměřila se na domácí i zahraniční odběratele.

Pro větší spokojenost strávníků lze firmě doporučit, aby na současné jídelní lístky (které se rozváží na 3 týdny předem), doplnila kolonku „Tip na oběd“, aby i sami strávníci mohli vyjádřit své přání na rozšíření sortimentu.

Dále bylo zjištěno, že strávníci, pokud už kvalitu jídla nebo závozu zhodnotí, nedostane se tato informace na správné místo. Informaci si vyslechne řidič nebo prodavačka a dále ji už nepředá.

Proto navrhuji umístit do rozvozového vozu a prodejen zapečetěnou krabici, do které by strávníci mohli vhazovat lístky se svými připomínkami. Tím by strávníci měli možnost vyjádřit se, jak jsou se službou spokojeni (chutnost jídla, pestrost nabídky, množství, ochota řidičů, včasnost závozu a další) a měli jistotu, že se jejich připomínkami bude někdo zabývat. O tomto průzkumu je nutné informovat strávníky prostřednictvím řidiče, který jídla rozváží. Bylo by vhodné informaci o průzkumu strávníkům sdělit i prostřednictvím jídelního lístku.

Dalším návrhem, který by řešit tuto situaci je zřízení e-mailu, na který by strávníci mohli zasílat své připomínky.

Během analýz y bylo zjištěno, že současná nabídka neodpovídá poptávce. Při analýze prodeje lahůdkářských výrobků bylo zjištěno, že 52 výrobků ze 180 má poptávku 0 až 5 kusů za měsíc. To je zanedbatelné množství.

Proto je mým návrhem vyřazení těchto produktů z nabídkového listu.

Doporučuji dále, aby hloubka sortimentu zůstala zachována, aby se tyto vyřazené produkty nabízely v akcích za nižší cenu. Díky nižší ceně by je ochutnalo více zákazníků a postupně se třeba znovu zařadily na seznam sortimentu.

Dalším návrhem pro zvýšení poptávky zákazníků jdou ochutnávky výrobků ve vlastních prodejnách.

Velkou většinu odběru knedlíků zajišťují odběratelé v Německu. Během posledního roku (viz Obrázek 14) odběr významně klesl.

Proto navrhuji znovu oslovit i stávající zákazníky s výrobky, které firma již vyrábí, ale dosud je zahraničním odběratelům nenabídla, jako např. obložené chlebíčky, bagety, mazance.

Zároveň navrhuji, aby firma učinila nabídku závozu produktů i jiným než stávajícím zahraničním odběratelům.

Z analýzy také vyplynulo, že během existence firmy nedošlo k inovaci obalu výrobků.

Doporučuji firmě, aby se zaměřila na inovaci obalu svých výrobků.

Každá firma musí mít strategii a vizi do budoucna. Firma Žatecké lahůdky, s.r.o. ji má. Chce-li ji ale v budoucnu uskutečnit, musí již nyní věnovat čas přípravě na změnu tím, že bude sledovat a vyhodnocovat informace z trhu a aplikovat je na sebe. Je důležité se během tohoto sledování zaměřit na studium organizační struktury a operativně ji přizpůsobovat a měnit dle požadavků, jež vyplývají ze strategie firmy.

Baťovské heslo: „Náš zákazník – náš pán“ by mělo být součástí strategie každé firmy. Protože každou firmu je zákazník tím nezbytným prvkem, bez kterého nepřežije. Je tedy nezbytné sledovat a vyhodnocovat přání zákazníka a vážit si ho, operovávat si ho. Je mnoho pravdy na tom, že špatná reklama se šíří rychleji než ta pozitivní. Při řízení firmy je toto nutno mít v patrnosti.

Pro zpracování této práce byl velmi přínosný autorčin pobyt ve firmě, kde měla možnost sledovat pracovníky hovořit s nimi a rozmlouvat s jednatelem firmy.

Během dokončování bakalářské práce byl velký zájem o návrhy, které vyplynuly ze zpracování této práce. Tyto návrhy jsou díky rozhovorům s jednatelem firmy, jakož i jejích zaměstnanců skutečně „šité na míru“ této organizaci.

6. Závěr

Bakalářská práce s názvem „Strategie a tvorba organizační struktury“ byla věnována analýze vývoje a současného stavu organizační struktury společnosti Žatecké lahůdky, s.r.o. Cílem práce bylo pomocí teoretických poznatků a na základě zjištěných údajů navrhnout její zlepšení.

Strategie firmy se musí zabývat informacemi z trhu, od zákazníků. Pro správný chod firmy je nezbytné pracovat s lidmi. Zajímat se o přání zákazníků, tato vyhodnocovat a na jejich základě se měnit a vyvíjet v čase. Neméně důležité je sledovat zaměstnance a naslouchat jejich připomínkám, nápadům a podnětům. Organizační struktura je jedním ze základních prvků organizování. Její volba má významný vliv na produktivitu práce.

Se zvyšujícím se konkurenčním tlakem, zvyšujícím se počtem inovací a rostoucími potřebami zákazníků se okolní prostředí firmy neustále mění a vyvíjí. Je důležité si vyčlenit čas a konfrontovat firemní strategii i organizační strukturu s požadavky zvenčí, zda současné organizační uspořádání odpovídá současné situaci ale i zda je toto uspořádání vhodné pro budoucí cíle.

Při svém vývoji firma musí důsledně sledovat a měnit svou organizační strukturu, která je základem činností ve firmě. Na organizační struktuře a náplních práce závisí chod společnosti, organizační struktura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Sledovaná firma si je vědoma, že je třeba na sobě neustále pracovat.

7. Summary

Thesis entitled "Strategy and creation of the organisational structure" was dedicated to study and analysis of the company Žatecké lahůdky, s.r.o. This company is established as one and only protected workshop focusing on gastronomy in the Czech Republic.

During analysis appeared that the current organisational structure of the company is still inadequate and therefore it was necessary to propose its improvement, which would correspond to the strategy and the objectives of the company. It were designed two new organizational structures of the company. The amendment consisted in the delegation of powers, especially from the company management to subordinate staff. Part of this proposal is also a proposal for the revision and adaptation of the work.

The content of the work are other proposals, which have contributed to an increase in customer satisfaction, increase sales of products and better organisation of work.

The company is aware that it is necessary to constantly work on. Already in the course of this work were considered proposals for the improvement of the company management for the reorganization of the company.

Přehled použité literatury

1) CZECH INVEST. *Fáze vývoje firmy*. [online]. Dostupný z www: http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy
2) DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Moderní organizační struktura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing , 2007. ISBN 978-80-86851-11-7
3) DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH,J. M. *Management.* 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-32.
4) DRUCKER, P. F.; *Výzvy managementu pro 21. století.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X
5) KUBÁLKOVÁ, M. *Závěrečná zpráve z výzkumu*, [online]. Dostupný z www: http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum/vyzkum2006.htm
6) LAMMING, R., BESSANT, J.; *Macmillanů slovník podnikání a managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-58603-47-0
7) LEBL, M. *Management - organizování*. [online]. Dostupný z www: http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php
8) LECHNER, K., EGGER, A., SCHAUER, R. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 17. přepracované vyd. Wien: Linde, 1997. ISBN 9-85122-731-X
9) MANAGEMENT MANIA. *Základní pojmy*.[online]. Dostupný z www: http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace
10) MÜLLER-STEWENS, G. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [online]. Dostupný z www: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html
11) NADAČNÍ FOND PRO PODPORU ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM. Proč *se vyplatí zaměstnávat OZP*. [online]. Dostupný z www: http://www.nfozp.cz/index.php?typ=NFA&showid=159
12) NÖLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing , 2004. ISBN 80-247-0912-0
13) PEBNÁR, P. *Academy of Productivity and Innovations*. [online]. Dostupný z www: http://e-api.cz/article/70263.co-znamena-strategie-firmy-/
14) POSPÍŠIL, V. *Chráněná dílna*. .[online]. Dostupný z www: http://www.waldo.cz/cs/chranna-dilna
15) ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-613-5
16) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

17) STUDIUM MBO, *Slovník pojmů*. [online]. Dostupný z www: http://www.studiummba.cz/slovnik-pojmu/organizacni-struktura/

18) TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

19) TURECKIOVÁ, M. Úvodní *přednáška předmětu Teorie organizace*. [online]. Dostupný z www: http://andragogika.ff.cuni.cz/files/tureckiBC.doc

20) VEBER, J.: *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6

21) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti.* 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

22) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-917-3

23) WIKIPEDIE. *Náhradní plnění*. [online]. Dostupný z www: http://cs.wikipedia.org/wiki/N%C3%A1hradn%C3%AD_pln%C4%9Bn%C3%AD

24) WIKIPEDIE. *Strategie*. [online]. Dostupný z www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie

25) WIKIPEDIE. *HCCP*. [online]. Dostupný z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points

26) Interní dokumenty firmy

27) Úřad práce, Louny

Seznam Obrázků

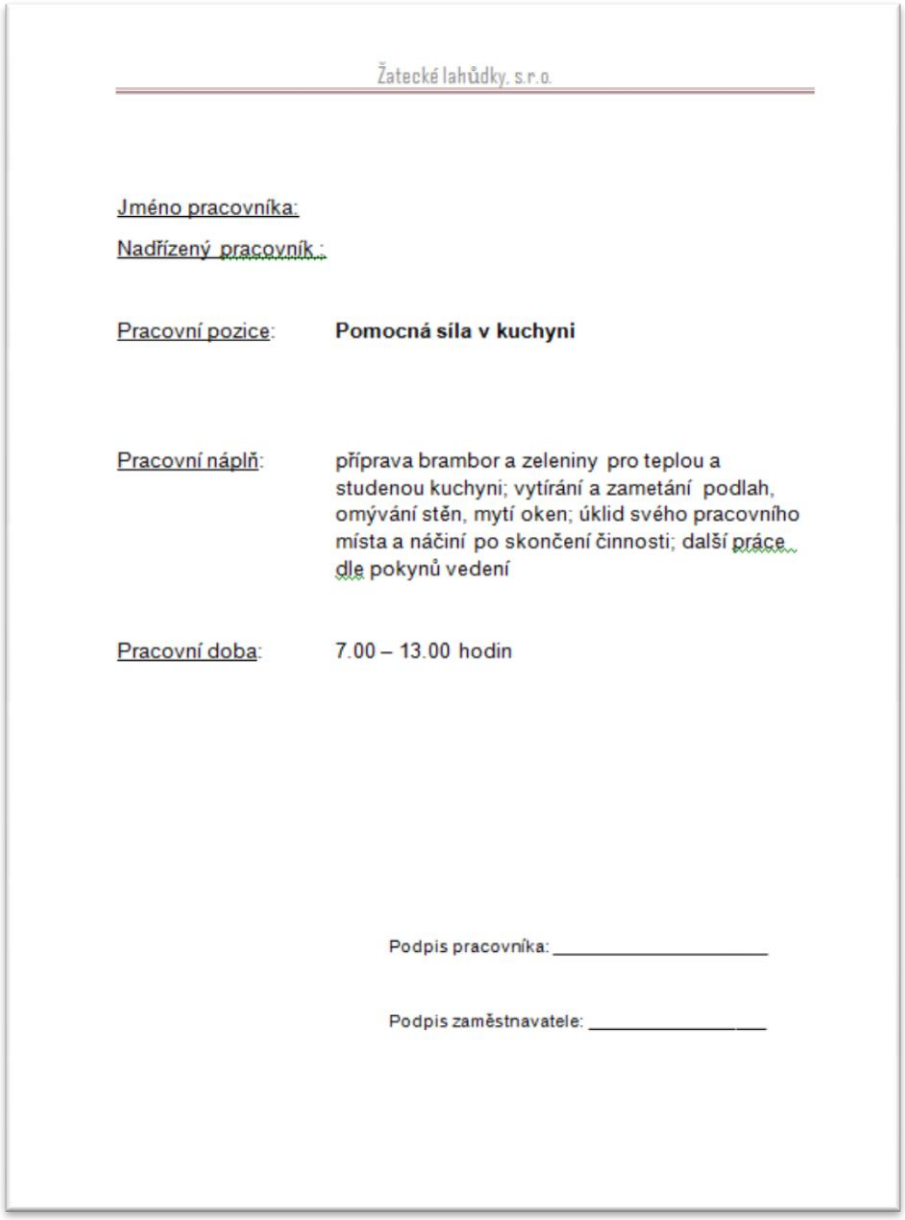
Obrázek 1: Vývoj společnosti a managementu 3
Obrázek 2: Matice produkt-trh 4
Obrázek 3: Plochá organizační struktura 9
Obrázek 4: Strmá organizační struktura 10
Obrázek 5: Schéma liniové organizační struktury 10
Obrázek 6: Schéma funkcionální organizační struktury 11
Obrázek 7: Schéma liniově-štábní organizační struktury 11
Obrázek 8: Leavittův diamant 12
Obrázek 9: Životní cyklus organizace podle Millera a Friesena 15
Obrázek 10: Model stádií růstu malých a středních podniků 16
Obrázek 11: Pět fází růstu s krizovými přechody 22
Obrázek 12: Současná organizační struktura 23
Obrázek 13: Schéma výrobního procesu 25
Obrázek 14: Graf prodeje knedlíků za poslední rok 27
Obrázek 15: Fáze vývoje firmy a možnosti jejího financování 28
Obrázek 16: Navržená organizační struktura č. 1 31
Obrázek 17: Navržená organizační struktura č. 2 33

Seznam Příloh

Příloha 1:Vzorová náplň práce pracovníka na pozici "Pomocná síla v kuchyni" 42
Příloha 2: Týdenní rozpis prací v úseku "Studená kuchyně" 43

Přílohy

Příloha 1: Vzorová náplň práce pracovníka na pozici "Pomocná síla v kuchyni"



Žatecké lahůdky, s.r.o.

Jméno pracovníka:

Nadřízený pracovník:

Pracovní pozice: **Pomocná síla v kuchyni**

Pracovní náplň: příprava brambor a zeleniny pro teplou a studenou kuchyni; vytírání a zametání podlah, omývání stěn, mytí oken; úklid svého pracovního místa a náčiní po skončení činnosti; další práce dle pokynů vedení

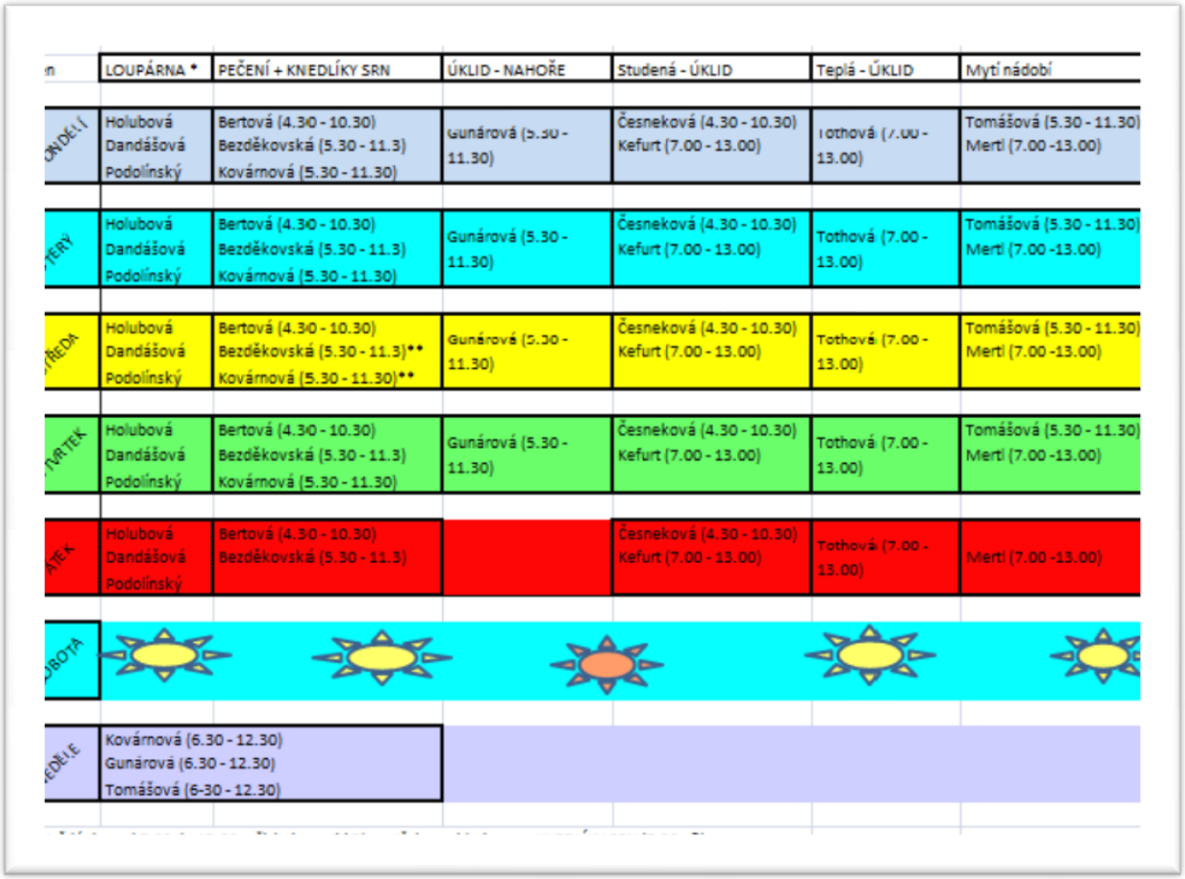
Pracovní doba: 7.00 – 13.00 hodin

Podpis pracovníka: _____

Podpis zaměstnavatele: _____

Pramen: Autorka

Příloha 2: Týdenní rozpis prací v úseku "Studená kuchyně"



	LOUPÁRNA *	PEČENÍ + KNEDLÍKY SRN	ÚKLID - NAHOŘE	Studená - ÚKLID	Teplá - ÚKLID	Mytí nádobí
ONDĚLÍ	Holubová Dandášová Podolínský	Bertová (4.30 - 10.30) Bezděkovská (5.30 - 11.3) Kovárnová (5.30 - 11.30)	Gunárová (5.30 - 11.30)	Česneková (4.30 - 10.30) Kefurt (7.00 - 13.00)	Tothová (7.00 - 13.00)	Tomášová (5.30 - 11.30) Mertl (7.00 -13.00)
ÚTERÝ	Holubová Dandášová Podolínský	Bertová (4.30 - 10.30) Bezděkovská (5.30 - 11.3) Kovárnová (5.30 - 11.30)	Gunárová (5.30 - 11.30)	Česneková (4.30 - 10.30) Kefurt (7.00 - 13.00)	Tothová (7.00 - 13.00)	Tomášová (5.30 - 11.30) Mertl (7.00 -13.00)
STŘEDA	Holubová Dandášová Podolínský	Bertová (4.30 - 10.30) Bezděkovská (5.30 - 11.3)** Kovárnová (5.30 - 11.30)**	Gunárová (5.30 - 11.30)	Česneková (4.30 - 10.30) Kefurt (7.00 - 13.00)	Tothová (7.00 - 13.00)	Tomášová (5.30 - 11.30) Mertl (7.00 -13.00)
ČTVRTEK	Holubová Dandášová Podolínský	Bertová (4.30 - 10.30) Bezděkovská (5.30 - 11.3) Kovárnová (5.30 - 11.30)	Gunárová (5.30 - 11.30)	Česneková (4.30 - 10.30) Kefurt (7.00 - 13.00)	Tothová (7.00 - 13.00)	Tomášová (5.30 - 11.30) Mertl (7.00 -13.00)
PÁTEK	Holubová Dandášová Podolínský	Bertová (4.30 - 10.30) Bezděkovská (5.30 - 11.3)		Česneková (4.30 - 10.30) Kefurt (7.00 - 13.00)	Tothová (7.00 - 13.00)	Mertl (7.00 -13.00)
SOBOTA						
NEDĚLE	Kovárnová (6.30 - 12.30) Gunárová (6.30 - 12.30) Tomášová (6-30 - 12.30)					

Pramen: Autorka