



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MALÉHO PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN A SMALL COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Koukalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Veronika Koukalová**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změny organizační struktury malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, postup a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout změny organizační struktury ve zvoleném malém podniku.

Základní literární prameny:

HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998.

HUSSEY, Edward. Jak reorganizovat firmu. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 807226351x.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024745640.

PITRA, Zbyněk. Příprava a provádění organizačních změn. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696234.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 9788090524743.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předkládaná práce se zabývá organizační strukturou vybraného podniku. Navržena je tak, aby účinně reflektovala jeho současné potřeby. Návrh změn je realizován na základě analýzy stávajícího stavu zkoumané podnikové oblasti, přičemž klíčovými zdroji analýzy byly sekundární zdroje ve formě interních materiálů a data získaná pozorováním a rozhovory s vedením podniku. Hlavním výstupem této práce je návrh nové organizační struktury, která je žádoucí pro zabezpečení bezproblémového chodu podniku, a to zejména účinnější kooperaci mezi členy vedení spočívající především ve vymezení kompetencí a vzájemné komunikaci.

Abstract

The work deals with the organizational structure of the selected company. Organizational structure is designed to effectively reflect current needs. The proposed changes are implemented based on an analysis of the current state of the researched business area. The key sources of analysis were secondary sources in the form of internal materials and data obtained by observations and interviews with management. The main output of this work is the design of a new organizational structure, which is necessary to ensure the smooth running of the company, especially more effective cooperation between members of management consisting mainly of defining competencies and mutual communication.

Klíčová slova

organizační struktura, organizační změna, pracovní pozice, komunikace, SWOT analýza

Keywords

Organizational structure, organizational change, working position, communication, SWOT analyse

Bibliografická citace práce dle ČSN ISO 690

KOUKALOVÁ, Veronika. *Návrh změny organizační struktury malého podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127510>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2020

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří především doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D, která mi poskytovala po celou dobu zpracování odborné vedení a cenné rady. Poděkování patří i zaměstnancům společnosti za poskytnuté informace a podněty z praxe. Dále patří velké poděkování моým kolegům a přátelům, kteří mi poskytli zpětnou vazbu a připomínky při zpracovávání této práce.

Obsah

Úvod	10
1. Cíl a metodika práce.....	11
1.1. Cíl práce	11
1.2. Metodika	12
2. Teoretická východiska	14
2.1. Management	14
2.2. Organizování jako jedna z funkcí managementu	15
2.3. Organizace jako celek	15
2.3.1. Cíle organizace	16
2.3.2. Organizační struktury	17
2.3.2.1 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizační struktury	18
2.3.2.2 Činnosti tvorby organizační struktury	19
2.3.3. Typy organizačních struktur	19
2.3.3.1 Struktury rozdělené podle funkčnosti.....	20
2.3.3.2 Struktury rozdělené podle hierarchizace	22
2.3.3.3 Smíšené organizační struktury	25
2.4. Procesní mapa	26
2.5. Změny v organizaci.....	27
2.5.1. Metody řízení změn	28
2.6. Plánování organizační změny	29
2.7. Řízení lidských zdrojů.....	33
2.7.1. Pracovní pozice a delegování	35
2.7.2. Komunikace v podniku	37
2.8. Shrnutí teoretických východisek	40
3. Analýza současného stavu	41
3.1. Popis firmy Bakchus aktivity s.r.o.	41

3.2.	Procesní mapa	41
3.3.	Snímek běžného dne	46
3.3.1.	Sezonní činnosti členů vedení.....	46
3.3.1.	Předsezonní a posezonní činnosti členů vedení	50
3.4.	Současný stav a jeho nedostatky	53
3.4.1.	Stávající organizační struktura.....	53
3.4.2.	Pracovní náplň členů vedení	55
3.4.3.	Potřebné časové dotace pro výkon činností	57
3.4.4.	Problémy plynoucí ze současného stavu	61
3.4.5.	Stávající komunikační toky	64
3.4.5.1	Využití platforem pro jednotlivé druhy interní komunikace mezi členy vedení	64
3.4.6.	Interní SWOT analýza	66
3.5.	Důvody pro změnu	70
4.	Navrhovaná řešení	71
4.1.	Tvorba pracovních pozic	71
4.2.	Návrh nového způsobu komunikace	76
4.2.1.1	Návrh platforem pro jednotlivé druhy interní komunikace mezi členy vedení	76
4.2.2.	Komunikační plán.....	79
4.3.	Navrhovaná organizační struktura	80
4.4.	Návrh implementace	81
5.	Přínosy práce.....	82
6.	Závěr	83
7.	Seznam použitých zdrojů	85
8.	Seznam obrázků.....	87
9.	Seznam tabulek	88
10.	Seznam příloh.....	89

Úvod

„Ve vztahu k organizacím se lze občas setkat se dvěma zjednodušujícími faktory. Podle prvního platí, že podaří-li se vytvořit dobré organizační uspořádání, bude organizace úspěšně fungovat bez ohledu na to, jací lidé v ní budou pracovat. Druhý je založen na představě, že úspěch či výkonnost organizací závisí především na osobách, které v nich pracují: podaří-li se organizaci získat dobré zaměstnance, budou pracovat dobře bez ohledu na to, v jakém organizačním uspořádání budou působit.“ [18, s. 7]

Ze zmíněné definice vyplývá, že jak organizační struktura, tak i pracovníci jsou pro úspěšné fungování podniku klíčoví. I v této práci je tak řešeno komplexní pojetí problematiky organizační struktury zaměřené na vedení podniku Bakchus aktivity s.r.o.

Na základě výše popsaného se tato práce zabývá jak samotným rozborem stávající, tak i návrhem nové organizační struktury s ohledem na řízení lidských zdrojů, pracovní náplně, způsob komunikace vedení podniku, nutnou organizační změnu a její plánování včetně využití podkladových analýz.

Práce se pokouší na základě snímku pracovního dne spojeného s popisem stávajících činností a způsobů komunikace definovat problémy a jejich příčiny, které vrcholí interní SWOT analýzou. Na základě teoretické rešerše práce hledá řešení k dosažení zlepšené organizační struktury a eliminování dosavadních nedostatků.

Při správně zvolené organizační struktuře, nastavení odpovědností, kompetencí a komunikačních tocích, lze očekávat lepší dělbu a organizaci práce, informovanost o náplni práce na jednotlivých pracovních pozicích, úsporu času, zefektivnění komunikace, vyšší transparentnost informací, které přispějí k účinnějšímu fungování podniku.

1. Cíl a metodika práce

1.1. Cíl práce

Cílem předkládané práce je návrh změny organizační struktury a způsobu fungování vedení podniku tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivity práce, která se odrazí ve zkvalitnění služeb pro zákazníky.

V rámci literární rešerše byl získán přehled o přístupech k organizování, jako jedné ze základních funkcí managementu, organizačních strukturách, změnách v podniku a o řízení lidských zdrojů.

V analytické části byl prověřen dosavadní stav fungování podniku na základě procesní mapy, snímku běžného dne, popisu stávajících činností a způsobu komunikace mezi vedením. Výstupem analytické části byla interní SWOT analýza, jejíž výstupy se využily v části návrhové.

Následně byly vytvořeny popisy pracovních pozic, s cílem zamezit vzniku nejasností, duplikování nebo nepřesnému rozdělení odpovědností pracovníků vedení. Byl zjednodušen a sjednocen způsob komunikace, tak aby měli členové vedení přístup k uceleným přehledně zpracovaným informacím. Součástí návrhové části je i návrh časového harmonogramu zavedení změn do podniku.

Níže uvedené skutečnosti mě přiměly a byly hlavní motivací k tomu, abych se ve zvoleném podniku zabývala právě oblastí změny organizační struktury. Tato oblast je v současnosti vnímána jako jedna z hlavních bariér fungování podniku.

Organizační struktura je v řešeném malém, ale rostoucím podniku neprobádanou oblastí. Členové vedení podniku neznají možnosti, které organizační struktury nabízí, proto je v práci uvedeno několik typů organizačních struktur a jejich využití. Pro správné zvolení organizační struktury je ale nutné přihlédnout k faktorům, které ji ovlivňují, proto i ty jsou součástí práce.

Rozdělení kompetencí a odpovědnost pracovníků vedení spadající do oblasti řízení lidských zdrojů nejsou zcela definovány, což vede k problémům, které sice nejsou tolik vidět mezi členy vedení, ale odráží se v práci instruktorů podniku. Zřízením nových

pracovních pozic a vypracováním popisů práce dojde k odstranění těchto nejasností a předejde vzniku plynoucích problémů.

Způsob nynější komunikace je chaotický a nepřehledný, informace jsou těžko dohledatelné a často neucelené, vznikají tak komunikační neshody, které opět vedou k nedostatečnému uspokojení zákazníků. Proto je snaha způsob komunikace ujednotit a zpřehlednit v méně komunikačních kanálech tak, aby měl každý člen vedení přístup ke kompletním informacím a zlepšila se tak kvalita poskytovaných služeb.

1.2. Metodika

Pro získání jednotlivých dat bylo použito analýz zjišťujících stav současného systému vedení a toku informací. Pro sběr zmíněných dat bylo využito metod zaštiťujících získání kvalitativních (způsob komunikace, rozdělení pracovních činností) i kvantitativních dat (vytíženost pracovní doby). Část získaných dat byla zajištěna terénním výzkumem. Další data byla získávána parciálním výzkumem se zaměřením na část vedení podniku.

Hlavními využitými metodami výzkumu byly metody: pozorování aktuální situace a dotazování. Tyto metody byly vybrány jako nejvhodnější pro naplnění cíle sběru dat, jímž je zajištění dostatečného množství dat pro možné naplnění cíle práce. Oblastmi, v nichž bylo potřebné zajistit data, jsou: stávající způsob práce vedení a komunikační toky mezi členy vedení.

Výzkumná metoda pozorování byla využita zejména pro své přednosti, jako je možné pochopení problému v hloubce a zachycení bezprostřední zkušenosti s pozorovaným jevem. V případě této metody bylo využito zúčastněného pozorování v průběhu roku 2019. Pozorování probíhalo tak, aby byly pokryty všechny běžné situace.

Další využitou výzkumnou metodou bylo osobní dotazování. Osobní dotazování probíhalo na základě předem připravených otevřených otázek a bylo využito pro zjištění potřebných časových dotací pro zvládnutí činností jednotlivých členů vedení, dále u zjišťování nynějších problémů a jejich příčin a u stávajících komunikačních toků.

Využita byla i metoda řízené diskuze. Při použití této metody byli definováni účastníci diskuze a byly obsazeny pozice: facilitátor, účastníci diskuze a zapisovatel. Tato metoda byla využita při tvoření SWOT analýzy.

Na základě pozorování byly v rámci procesní mapy zmapovány procesy v podniku. Dále pak využitím snímku dne bylo možné pochopit veškeré pracovní činnosti členů vedení.

Při využití snímku dne bylo postupováno ve třech etapách. Proběhly přípravy, díky kterým byl ujasněn cíl snímkování, následně proběhlo samotné zaznamenávání a v rámci analytické části byla data použita a hodnocena.

Veškeré dosavadní vykonávané pracovní činnosti členů vedení byly přiděleny na základě pozorování. Jednotlivým pracovním činnostem členů vedení byla přiřazena časová dotace potřebná k výkonu dané činnosti. Zmíněné pracovní činnosti jednotlivých členů vedení byly na základě časových dotací kvantitativně vyhodnoceny v podobě grafů, aby bylo možné zjistit vytíženost členů vedení. Následně byla provedena explanace nedostatků plynoucích z uvedeného rozdělení činností a vytíženosti členů vedení. Metodě pozorování byl podroben i způsob komunikace mezi členy vedení. V závěru analytické části byla využita SWOT analýza, která byla sestavena na základě řízených diskuzí. SWOT analýza názorně zobrazuje stav podniku z hlediska interních i externích faktorů.

V návrhové části byly navrženy popisy pracovních pozic, komunikační plán a byla navržena nová organizační struktura. Součástí práce byl i návrh implementace, včetně časového harmonogramu.

2. Teoretická východiska

V teoretické části se práce zabývá klíčovými pojmy relevantními ke zpracovávanému tématu a jsou zde popsány základní organizační struktury a jejich funkce v podniku. Pokud má nastat změna, je zapotřebí mít znalosti o plánování organizační změny, proto i tato část se nachází v teoretických východiscích. Dále je zaznamenána oblast řízení lidských zdrojů, a to vzhledem ke zvolenému cíli práce, zejména se zaměřením na: týmové role, pracovní pozice a jejich náplně společně s komunikací.

2.1. Management

Pojem Management je dnes mezinárodně platný a často využívaný, proto existují různé definice managementu, jako například: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ [20, s. 12] V managementu je důležitý i účel a používané nástroje manažerské práce, na což poukazuje následující definice. „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které využívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“ [20, s. 12] Management samotný má tedy více významových rovin, jako to potvrzuje následující definice: „*Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.*“ [4, s. 12] Ačkoli existuje několik různých definic managementu, všechny mívají zpravidla společné to, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace. [20]

Za otce moderního managementu je dnes pokládán Henri Fayol (1841-1925). Ten klasifikoval 5 hlavních funkcí managementu a přiřadil jim 14 klíčových principů, které jsou platné dodnes. „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“ [20, s. 65] Mezi pět hlavních funkcí patří: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. [20, s. 66.] Zmíněné manažerské funkce mají systémovou platnost a tvoří modelovou charakteristiku typických činností vedoucích pracovníků.

Vzhledem k cíli práce se v dalším textu zaměřuji na bližší pochopení funkce organizování.

2.2. Organizování jako jedna z funkcí managementu

Fayol se jako jeden z prvních začal zabývat otázkou organizování. Podle něj je organizování součástí klasické teorie managementu a zabývá se vytvořením podnikové struktury, určení odpovědností, seskupování pracovníků do oddělení či divizí a určení organizačních vztahů. [14]

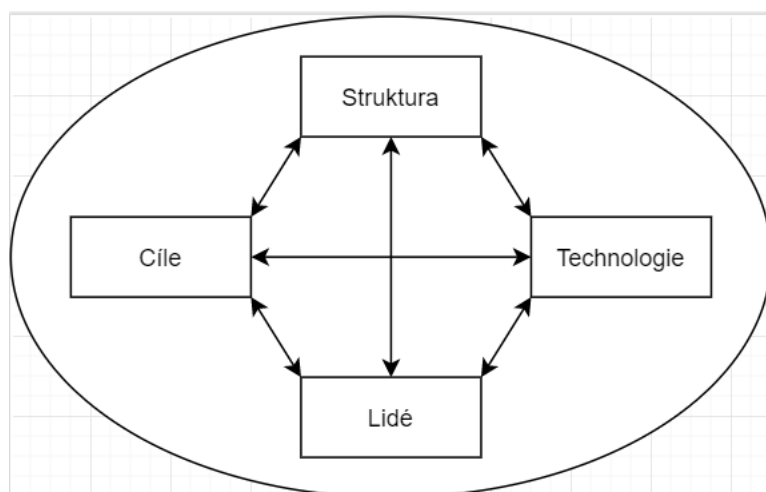
Organizování je jednou ze základních funkcí managementu. Důležitost má danou posláním, které podle definice zní: *„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“* [20, str. 90]

Podle dalších definic lze organizování chápat jako činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, také vede k zavedení řádu v organizovaných objektech.

Základním nástrojem, pomocí kterého je organizování v podniku realizováno, je organizační struktura, což potvrzuje i definice, která tvrdí, že *„vnějším projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.“* [5, s. 17] Proto se v následující části budu věnovat organizaci jako celku.

2.3. Organizace jako celek

Organizace je určité sociální uspořádání. Jedná se o seskupení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle. Podstatnou charakteristikou organizace je cílení jejího působení, není-li tato podmínka plněna, nemůže být sdružení považováno za organizaci. [5] Podle definice se organizací rozumí *„určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů.“* [5, s. 16] Právě stanovení cílů organizace je klíčovým prvkem pro fungování organizace. Má-li organizace podnikatelské cíle, pak prostorem pro jejich dosažení je trh, či trhy, na kterých se snaží nabízené produkty uplatnit. Existence organizace je podmíněna její interakcí s okolím. Toto okolí je nejen místem, kam organizace směřují své cíle, ale také místa, kde lze nalézt vhodné prostředky pro obnovu, doplňování a rozšiřování vlastních zdrojů. [14] Na základě interakce organizace s okolím byl stanoven model organizace, jakožto komplexního systému. Model skládá ze 4 vzájemně propojených, avšak nezávislých tříd. Tato skutečnost je zobrazena na následujícím obrázku 1.



Obrázek č. 1: Model organizace (Zdroj: Vlastní zpracování dle 5, s. 135)

Z obrázku je tedy patrné, že každá organizace pro své fungování potřebuje interagovat s technologiemi zaštiťujícími její fungování, s lidmi pracujícími v ní viz kapitola 2.7, dále by měla obsahovat strukturu. Struktura reprezentuje vnitřní uspořádání organizace a je jí věnována kapitola 2.3.2. Poslední součástí modelu organizace jsou cíle, kterými se zabývá následující část práce.

2.3.1. Cíle organizace

Cíle organizace by měly vycházet z vize, případně hodnot, cílových skupin, zdrojového zázemí. Cíle organizace lze rozlišovat podle doby jejich platnosti, či doby potřebné k naplnění. Dlouhodobé cíle mají trvalý charakter, jsou výchozím prvkem organizačního systému. Organizace usiluje o dosažení dlouhodobých cílů v průběhu několika let. Dlouhodobé cíle organizace jsou důležitými výchozími body pro dílčí cíle. Využití dílčích cílů je mimo jiné při krátkodobém plánování či stanovování každodenních úkolů. [18]

Lze tedy konstatovat, že prvky organizačního systému spolu vzájemně úzce souvisí. Je tím myšleno, že cíle organizace, její strategie i její hlavní organizační procesy podmiňují strukturu. I organizační kultura souvisí s cíli organizace a strukturou, stejně tak jako personální systém. [18]

Aby bylo možné sledovat plnění cílů, je zapotřebí přesné definování cílů. Pro přesnou definici cílů je možné využít metodu **SMART**. Podle metody SMART by každý cíl měl splňovat 5 charakteristik: [16]

- specifický – cíl by měl být konkrétní a jasný,
- měřitelný – měly by existovat kritéria a způsoby, podle nichž lze zjistit, že cíle byly splněny,
- akceptovatelný – měl by být přijatelný, měl by vzniknout na základě nějakého podkladu,
- dosažitelný – mělo by být možné reálně v daném čase a s využitím lidských zdrojů cíle dosáhnuto,
- termínovaný – má mít stanovený konečný termín. [16]

Přesně definované cíle jsou základem pro sledování jejich stavu plnění. Pro naplňování cílů je potřebné stanovit strategii, která povede k jejich dosažení. Pro dosažení cílů musí strategie zahrnovat také organizační strukturu a měnit se podle potřeb organizace.

2.3.2. Organizační struktury

Organizační struktura, jež lze chápat jako vnitřní uspořádání, je základem firmy. Odvíjí se od ní celé vedení firmy, tvorba dílčích cílů aj. Je tedy přirozené, že se změnou ve firmách, změnou jejich velikostí se mění i organizační struktura. Nejjednodušším a praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata. [18]

Organizační struktura je mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny na dosahování hlavních cílů organizace. Tvorba nebo změna organizační struktury je jednou z důležitějších činností ve společnosti, jejímž výsledkem mají být dobré podmínky pro práci lidí a sladěné plnění prováděných činností. Z těchto důvodů by měl být kladen velký důraz na projektování organizační struktury, při kterém se může vycházet z postupu cestou shora dolů, nebo cestou opačnou zdola nahoru. [21]

Avšak často dochází k přeceňování úlohy organizačních struktur. Organizační struktury jsou pouze forma pro řízení činnosti lidí, nikoli ale přímo zdroj řízení. Toto potvrzuje i varování, že: *„Organizace je prostředek k dosažení cíle, a ne cílem sama o sobě. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost nebo dokonalost organizační struktury, ale je to výkonnost lidí“*. [6, s. 121]

2.3.2.1 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizační struktury

Jak už bylo nastíněno, se změnou velikosti organizace se mění i její organizační struktura, a proto je častým faktorem pro změnu organizační struktury růst počtu zaměstnanců. Dle Graicunasovy teorie je jeden vedoucí schopen řídit maximálně pět svých podřízených. Pokud má podřízených více, mohou vedoucímu začít unikat některé vztahy a souvislosti nebo mohou podřízení mít pocit, že postrádají pozornost vedení. S většími počty zaměstnanců se často pojí vyšší specializace činností a roste tak horizontální diferenciaci. Ani vertikální diferenciaci nezůstává bez změny a roste také, aby mohla lépe koordinovat plnění cílů na základě vykonávaných činností. Takovýto růst horizontální i vertikální větve s sebou nese formalizování organizace a větší lpění na dodržování pravidel a ustanovení. [18]

Nepřízpusobené či až přímo nevhodné organizační struktury mohou mít za následek neproduktivitu, nedostatečně využitá pracovní místa, nejasně stanovené pravomoci a nedostatky v manažerské práci, což pro organizaci není přívětivé.

Růst organizace ale není jediný faktor, který ovlivňuje její uspořádání a na který se musí brát ohled při tvorbě struktury. Faktory, na které by měl být brán zřetel při tvorbě či úpravě organizační struktury, lze dělit na **vnější a vnitřní**. [18]

Mezi vnitřní faktory patří:

- poslání a soustava cílů organizační jednotky nebo její uvažované části strategie,
- velikost právní organizace,
- teritoriální rozmístění výrobních jednotek,
- výrobně-technickou základnu, možnost využití moderní techniky,
- profesní a kvalifikační profil zaměstnanců pro potřebné činnosti,
- zavedený systém řízení a existující organizační struktura, rozvojová etapa,
- kultura organizační jednotky.

Mezi vnější faktory patří:

- stabilita, proměnlivost podnikatelského okolí,
- sociálně-ekonomické okolí organizační jednotky a jeho stabilita,
- rozsah a kvalitní úroveň spolupráce s partnery,
- vliv technicko-vědeckých pokroků. [18]

Jak je vidno, faktory tvoří přímo komplex podnikatelského prostředí a je dobré si vyčlenit klíčové faktory pro vlastní organizaci a na ně se soustředit. Přihlížení k faktorům ale není jediná cesta, jak se dopracovat ke správně zvolené organizační struktuře. Je také vhodné znát i činnosti vedoucí k navržení organizační struktury.

2.3.2.2 Činnosti tvorby organizační struktury

Tvorba vnitřního uspořádání organizace zahrnuje základní, **tři vzájemně propojené okruhy činností**:

- stanovení činností a jejich skupin, které musí organizace provádět pro dosažení svých cílů,
- rozdělení výše určených činností do menších souborů tak, aby každý soubor mohla vykonávat jedna osoba,
- rozhodnutí o tom, jak budou činnosti a jejich soubory v organizacích začleněny a ze které hierarchické úrovně organizace budou řízeny.

K úkolům spojeným s tvorbou organizační struktury lze přistupovat buď shora dolů nebo zdola nahoru. Cestou shora dolů se vychází z vrcholu organizace a nejprve jsou rozčleněny základní úseky, ty jsou následně děleny na menší organizační jednotky a pracovní pozice. Při opačném postupu se naopak určí nejdříve prováděné činnosti z nejnižších hierarchických příček a ty se začleňují do větších organizačních celků. [18] Výstupem obou přístupů k rozdělení činností jsou organizační struktury, které jsou rozebrány v následující kapitole.

2.3.3. Typy organizačních struktur

Zvolení správného typu organizační struktury s ohledem na faktory ovlivňující její výběr a příslušným postupem napomáhá ke správně provedeným činnostem, vedoucím k plnění zvolených cílů organizace. Organizačních struktur je velké množství a mají své dělení. V práci je uvedeno rozdělení na základě dominantních prvků, jimiž jsou: **funkčnost** struktury a **hierarchizace** struktury.

Ačkoli je v práci uvedeno dělení na základě zmíněných dominantních prvků, tak v rámci těchto struktur existují i další rysy, které odlišují různé organizační struktury.

K těmto rysům, které lze najít ve strukturách rozdělených podle funkčnosti a hierarchizace ,patří:

- vertikální diferenciacie – počet vrstev, hierarchických úrovní,
- horizontální diferenciacie – rozsah dělby práce a specializace,
- prostorová diferenciacie – vnitřní rozčlenění organizace,
- formalizace – stupeň, v němž organizace předepisuje výkon jednotlivých pracovních činností,
- centralizace či decentralizace – odrážení, na které hierarchické úrovni dochází k rozhodování. [18]

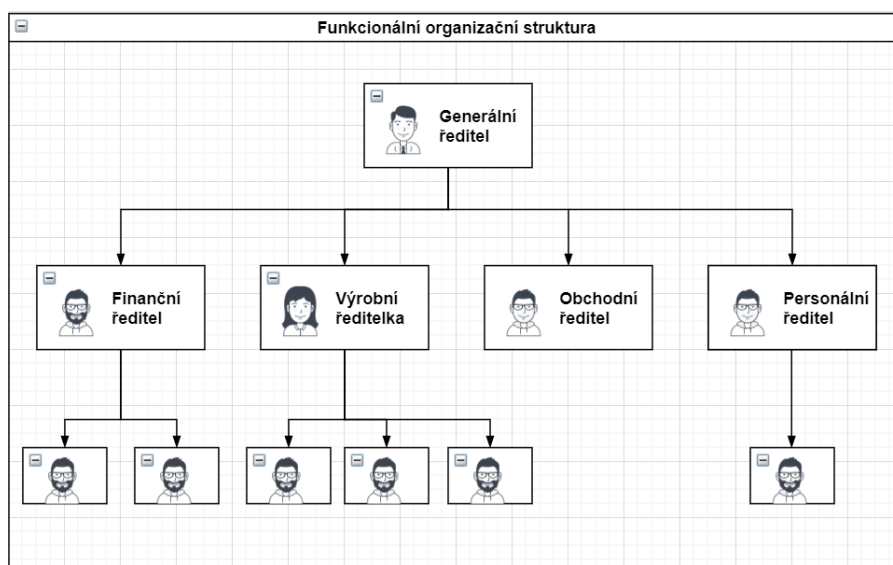
Rozdělení uvedené v následujících podkapitolách je tedy založeno na funkčnosti a hierarchizaci. Bylo by možné rozdělení dále členit podle rysů, ale toto členění by bylo již příliš podrobné, možná až matoucí a pro účely práce je rozdělení podle dominantních prvků dostačující.

Popis níže uvedených struktur v kapitolách:2.3.3.1 - 2.3.3.3 je citován a vychází ze zdroje [18].

2.3.3.1 Struktury rozdělené podle funkčnosti

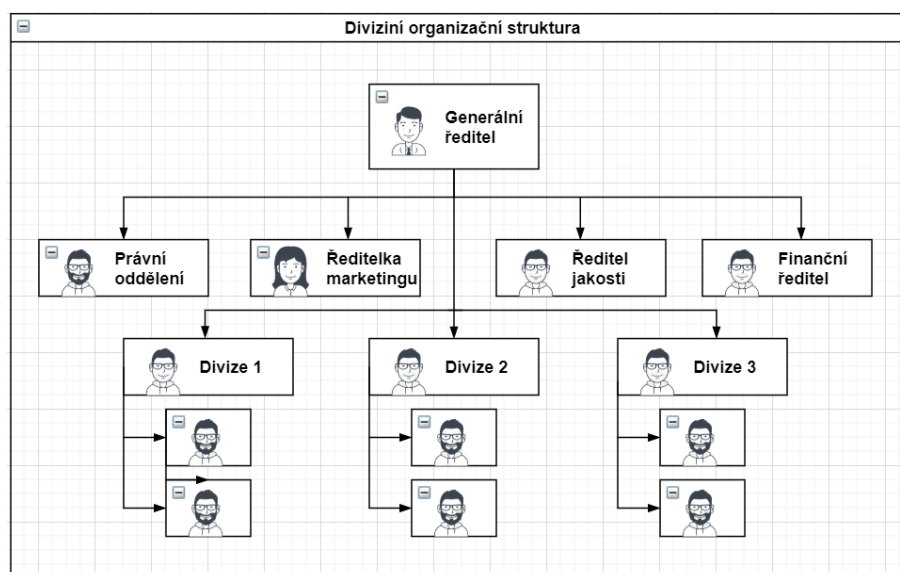
Struktury rozdělené podle funkcí vznikají díky členění činností, které organizační útvary vykonávají. Rozdělení podle funkcí vykonává v určité míře téměř každá organizace. Funkci je z tohoto pohledu možné vymezit jako jedinou činnost či skupinu vzájemně spjatých činností spojených příbuznými pracovními postupy. Struktur založených na funkcionálních vazbách hned několik.

První z nich je **funkcionální organizační struktura**, která je zobrazená na obrázku 2. V této struktuře jsou do organizačních jednotek sdruženy odborně specializované činnosti. K nejčastějším druhům takovýchto jednotek patří: výroba, prodej, vývoj, finance nebo personální oblast. Je zde uplatňována hierarchie, kdy je jednomu podřízenému přiděleno více nadřízených. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími a on sám rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence. V této struktuře se snadno definují odpovědnosti, avšak může nastat problém s koordinací velkého počtu útvarů na horizontální úrovni.



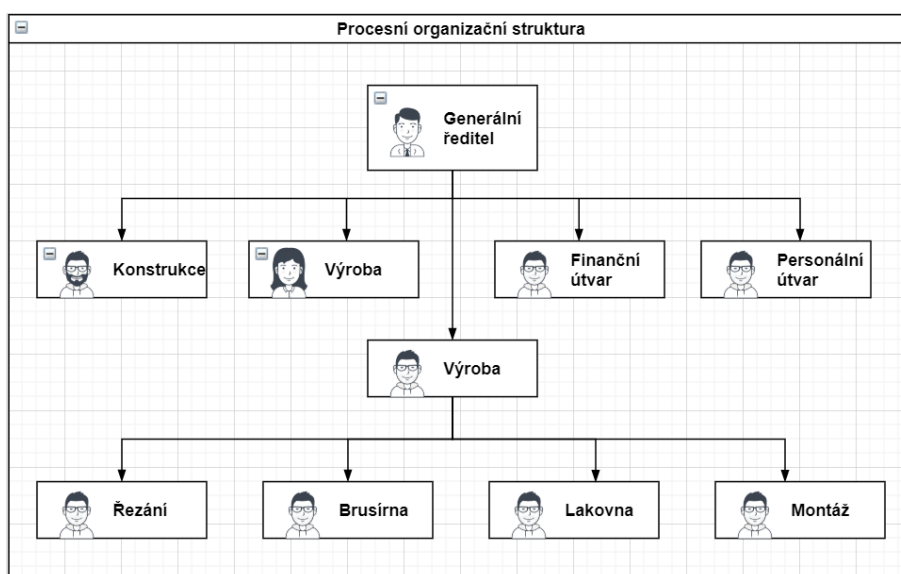
Obrázek č. 3: Funkcionální org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 75)

Další struktura založena na funkcionálních vazbách je **divizní organizační struktura**, ta je zobrazena na obrázku 3. V tomto případě jsou vytvářeny divize, tedy menší organizační jednotky, které jsou odpovědné za výrobu a prodej. Každá divize má vlastní finanční, provozní, obchodní případně technický úsek. Cílem tohoto typu organizačního uspořádání je snížit zátěž nejvyššího vedení společnosti, decentralizovat rozhodování a zároveň poskytuje větší flexibilitu. Využívání divizí s sebou může nést neefektivnost využívání zdrojů, konflikty mezi divizemi nebo celopodnikovými cíli. Divizní organizační struktury lze dále dělit podle toho, jestli se výroba a prodej organizuje podle produktu (divizní produktová organizační struktura), území (divizní geografická organizační struktura) nebo zákazníků (divizní zákaznická organizační struktura).



Obrázek č. 2: Divizní org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 82)

Posledním typem v rozdělení podle funkčnosti je **procesní organizační struktura** zachycena na obrázku 4. Tato organizační struktura spočívá v rozdělení společnosti do jednotlivých organizačních jednotek podle technologických procesů, fází výroby, případně prodeje výrobku. Je to vlastně rozšířená úkolová specializace na jednotlivá oddělení. Výsledkem organizačních jednotek jsou polotovary nebo subdodávky postoupené následující části organizace, která technologicky navazuje. Základními kameny se stávají procesy uspokojující požadavky vnějších i vnitřních zákazníků. Tento druh organizace vzniká na základě procesního modelu organizace.



Obrázek č. 4: Procesní org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s 84)

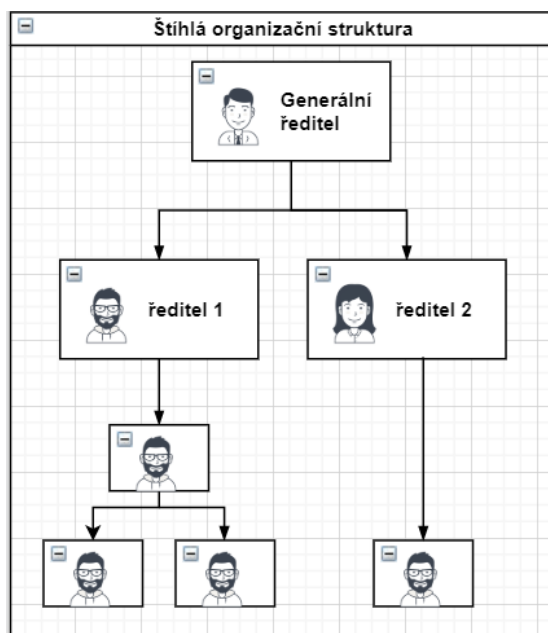
2.3.3.2 Struktury rozdělené podle hierarchizace

Mezi hierarchické struktury patří strmé a ploché struktury. Ty se od sebe liší počtem tzv. stupňů řízení neboli hierarchií či úrovní. Obecně platí, že s větším počtem stupňů je organizační struktura strmější a tím déle trvá iniciace a implementace změn, firma se stává méně flexibilní. Ideální struktura má tedy 3 stupně, protože z nejnižších dvou nejčastěji vznikají podněty pro změny a díky pouhým 3 stupňům se podněty mohou dostat přímo k vedení.

Struktury, které mají 1 až 3 stupně se obecně nazývají **štíhlé organizační struktury**. Příklad štíhlé struktury je zobrazen na obrázku 5. Problém štíhlých struktur je, že při dodržení Graicunasova pravidla může mít firma maximálně 5x5 lidí na jednoho člena vedení. Tento problém lze řešit štěpením na střediska, divize apod.

Lze v zásadě identifikovat čtyři druhy štíhlých struktur:

- „Všichni dělají všechno,“ což je organizační struktura s jedním stupněm řízení. Je typická pro začínající firmy s více vlastníky. Uplatňují se zde demokratické způsoby vedení. Buď má každý na starosti jeden odbor, ostatní se tomu nevěnují, nebo naopak všichni dělají vše, co je zrovna třeba.
- Týmová organizační struktura je dvou až tří stupňová, v níž existují týmy, které se věnují jednotlivým oblastem. I tato struktura je charakteristická pro začínající firmy.
- Projektová organizační struktura je obdobou týmové struktury s tím rozdílem, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů. Každý projekt musí mít svého projektového manažera, který zodpovídá přímo vedení firmy.
- Améba je specifickým příkladem projektové organizační struktury. Ve firmě využívající Améba management neexistují žádná finanční oddělení, oddělení vývoje, účtárny apod. Žádný ze zaměstnanců není nikde zařazen, nemá žádnou pracovní pozici. Zaměstnanci se do jednotlivých Améb dostávají dobrovolně, na základě fungování vnitropodnikového trhu práce.

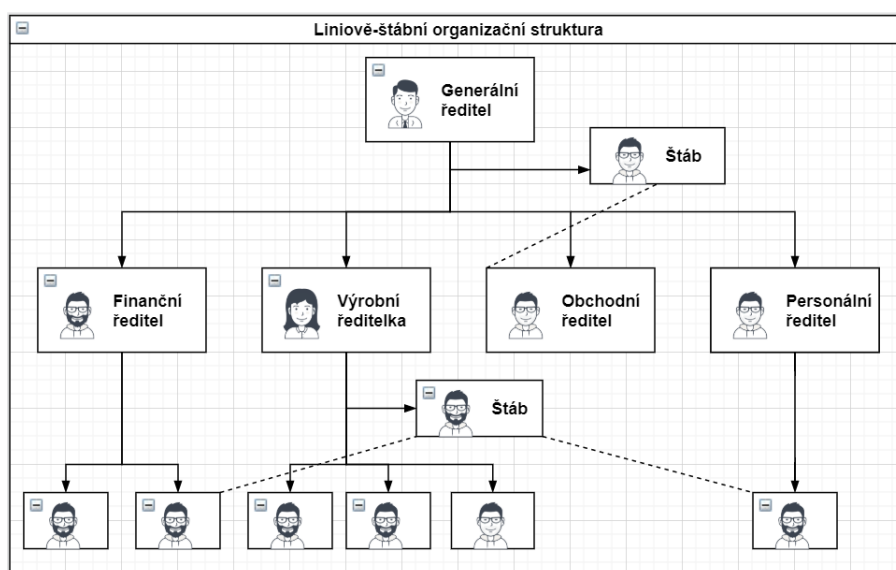


Obrázek č. 5: Štíhlá org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 1118, s. 73)

Pokud počet stupňů řízení je 4 a více lze mluvit o tzv. **hierarchických organizačních strukturách**. Příklad hierarchické organizační struktury je uveden na obrázku 6.

Mezi hierarchické organizační struktury lze zařadit následující 3 struktury.

- Liniové organizační uspořádání, které je používáno u malých společnostech s přímou rozhodovací pravomocí. Pod top managementem je střední management, pod ním liniový management a pod ním výkonní pracovníci. Podřízený tedy dostává příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa. Pro tuto strukturu je typické rychlé rozhodování, levnější organizační vztahy mezi útvary a umožňuje snadnou centralizaci pravomoci. Nevýhoda se ale nachází v značných nárocích na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří by měli mít odborné znalosti ve všech oblastech činnosti firmy, a proto se tato struktura v čisté podobě neobjevuje v žádné větší firmě.
- Štábní struktura je obdoba liniové struktury s tím rozdílem, že manažer na každé úrovni má kromě přímých, liniových podřízených k ruce ještě štáb. Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Štáb nemá rozhodovací pravomoc ani vlastní podřízené, skládá se ale z odborníků a existuje pro podporu vedoucího manažera.
- Liniově-štábní struktura je kombinací dvou výše zmíněných, kdy štáb má jen nejvyšší vedení společnosti, zatímco nižší úrovně mají klasicky liniový charakter. Je to v současnosti nejrozšířenější typ organizační struktury u velkých společností. Vzniká tak, že liniové strukturální útvary delegují část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary, takže z původně pouze štábu vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí.

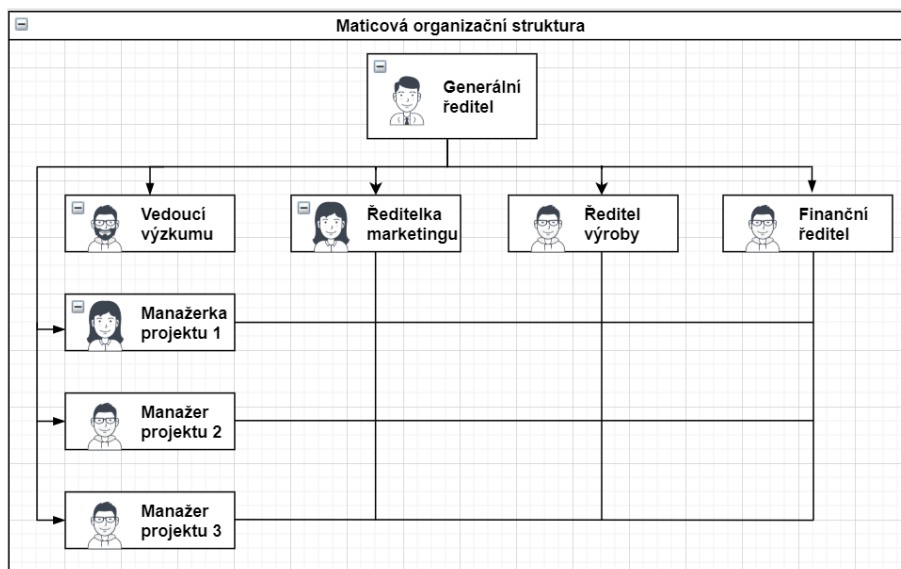


Obrázek č. 6: Hierarchická org. struktura Liniově-štábní (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 86)

2.3.3.3 Smíšené organizační struktury

Jednotlivé typy struktur mohou být kombinovány, protože se pro danou organizaci nehodí přesně pouze jeden typ struktury, v takovýchto případech vznikají **smíšené organizační struktury**, které mohou mít pouze dočasný charakter.

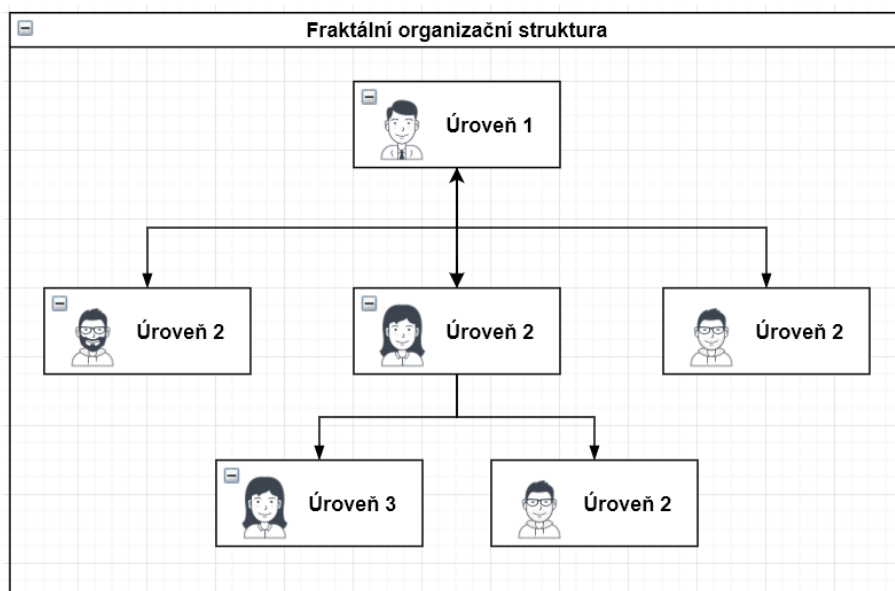
- Maticová organizační struktura zachycen na obrázku 7 je nejznámější smíšenou strukturou a umožňuje zachovat liniové členění a zároveň přidat boční členění. Struktura napomáhá k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů s horizontálními řídicími vztahy tzv. projektovými, nejčastěji zaměřenými na zákazníky a produkty. Výhodou maticové struktury je fakt, že uvnitř velké společnosti zvládne vytvářet operativní týmy složené z odborníků na jednotlivé oblasti, kteří pocházejí z různých oddělení. Díky těmto dočasným týmům se tato struktura považuje za pružnou. Nevýhodou pak je vztah dvojí podřízenosti, kdy není vždy úplně zjevné, který nadřízený je ten důležitější a kterému se má pracovník za co zodpovídat.



Obrázek č. 7: Maticová org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 87)

- V rámci procesní organizační struktury se vyvinula moderní forma tzv.: fraktální organizační struktura, která je zachycena na obrázku 8. Využívá horizontální rys společně s procesním řízením a týmovou prací. Organizační jednotky zde tvoří fraktály, které jsou hierarchicky uspořádané. Podřízené jednotky mají stejnou strukturu, jako nadřízený fraktál. Ačkoli jednotlivé fraktály plní úkoly a cíle

samostatně, spolupracují, protože každý fraktál je současně dodavatel i zákazník. Mezi fraktály tak vznikají dodavatelské a odběratelské vztahy.



Obrázek č. 8: Fraktální org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 119)

V rámci kapitoly 2.3.3 a jejích podkapitol jsou uvedeny a krátce představeny mnohé z typů organizačních struktur. Jednotlivé struktury se od sebe liší na základě dominantních prvků – funkčnost, hierarchizace. V rámci tohoto rozdělení je možné shledat u různých struktur různé i rysy – centralizace, formalizace, prostorová diferenciaci... Všechny organizační struktury umožňují, aby v organizaci probíhaly procesy. Tyto opakované činnosti se v různých mírách objevují v každé organizaci, vytváří tok práce a často i hodnotu, proto je vhodné procesy v organizacích řídit. K jejich úspěšnému řízení je ale nezbytné samotné procesy identifikovat a zobrazit, k čemuž slouží procesní mapa.

2.4. Procesní mapa

V rámci jakékoli organizační struktury lze identifikovat v podniku procesy, protože: „Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ [15, s. 14] Zmíněné procesy, které se dělí na: **hlavní, řídicí a podpůrné** je možné pro názornost zmapovat do procesní mapy.

Procesní mapy jsou volně koncipované diagramy využívající se při analýze ke stanovení rozsahu projektu. Procesní mapy slouží jako nástroj pro modelování a dokumentaci

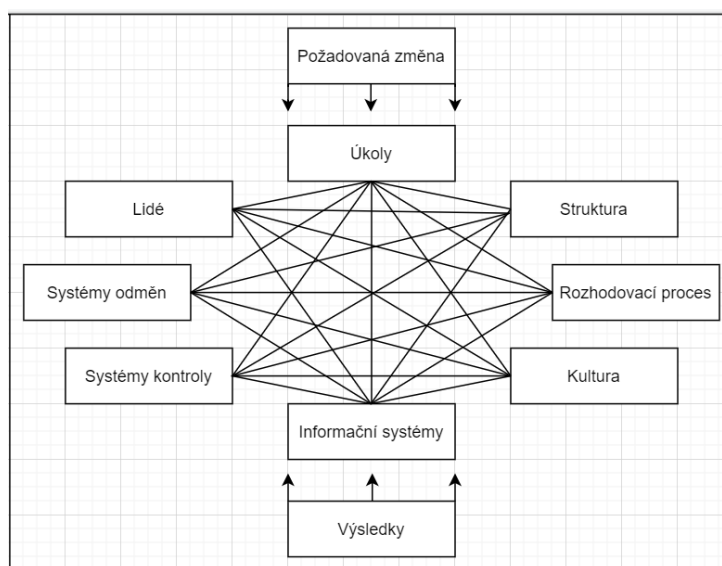
procesů. Mapy obvykle neobsahují hluboké detaily procesů, a proto se využívají jako nástroj pro napomáhání orientaci v komplexu detailních diagramů, mezi vazbami jednotlivých subprocesů nebo základních procesních toků. [15]

Procesy se realizují v prostředí, které se neustále mění, kolem organizací a procesů probíhá velké množství změn. Změny často působí vzájemně, ale mohou působit i proti sobě, nicméně vždy mají vliv na průběh procesů. Při realizaci procesů je pak často prováděno několik změn, v zájmu organizace tedy je, aby realizace změn byla prováděna maximálně efektivním způsobem, a proto je následující kapitola věnována změnám v organizaci. [9]

2.5. Změny v organizaci

Zavedení nebo přetvoření organizační struktury s sebou nese patřičné změny. „Změna je nedílnou součástí našich životů.“ [11, s. 11] A je jeden z nejdůležitějších aspektů efektivního řízení, lze ji chápat jako odklon od stávajícího stavu. Mezi manažery se objevuje názor, že změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním fungování firmy. Změna představuje jak hrozbu, tak i příležitost. Důvodů pro nutnou změnu je celá řada: stále méně času; nasycené trhy, stále tvrdší, vytěsňující konkurence s globalizačním efektem; zvyšující se komplexnost a provázanost; značná změna hodnot ve společnosti; razantní technologický rozvoj. [11]

Požadovaná změna je výsledkem interakce několika subjektů z obrázku 9.



Obrázek č. 9: Požadovaná změna (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 30)

Obrázek zobrazuje, že pro dosažení požadované změny je zapotřebí interakce subjektů, jimiž jsou: úkoly, struktura, rozhodovací proces, kultura, informační systémy, systémy kontroly, systémy odměn a lidé. Pokud má být požadovaná změna úspěšná, je zapotřebí do projektu změny zahrnout všechny subjekty, není možné provádět úspěšné změny s vynecháním některých subjektů.

Jak už bylo zmíněno, změny se dějí neustále. Aby změna byla prospěšná, je zapotřebí změnu řídit. Řídit lze jakoukoli změnu. Změny se v organizacích mohou dít **plánovaně** s oporou o předem systematicky vypracované koncepty. Nebo se mohou dít spíše evolučně, **adaptivně** s postupným přizpůsobováním se okolí. V obou případech by samotnému procesu řízení změny měl být definován cíl změny. [11]

Z důvodu neočekávaných událostí bývá na plánované změny zpravidla nedostatek času. Vlastní analýza prostředí a ostatní přípravy podléhají problému nedostatku času a vzhledem k tomu, že rozhodující část požadavků směřujících ke změnám vzniká neplánovaně a spíše vyplývá z každodenních událostí, tak se málokdy změna řídí tak, jak si organizace představovala. Proto dlouhodobě plánované změny musí vždy mít dostatečný prostor pro mnohdy nezbytná dodatečná jednání a následné korekce. [11]

Ať již změny jsou prováděny plánovaně nebo neplánovaně, vznikají na základě **spouštěčů změn**. Tyto spouštěče mohou být dvojího druhu:

- Externí spouštěče – nové technologie, materiály, požadavky zákazníků, inovace, legislativní změny, změny ekonomiky či politiky...
- Interní spouštěče – nové požadavky managementu organizace, nové požadavky na znalosti a schopnosti, nové myšlenky, jak lépe poskytovat služby zákazníkům... [5]

Pro úspěšnou práci se změnami, bylo již v této kapitole nastíněno, že změny je potřeba řídit. Samotné řízení změn je možné realizovat několika způsoby, rozlišujeme tedy metody řízení změn.

2.5.1. Metody řízení změn

Existují **dva přístupy** k řízení změn, které zajišťují, že je brán ohled i na nepředvídané možné skutečnosti a změnu je možné řešit systematicky. Aby se změna řídila postupy a metodikami, aby se s ní mohlo dále pracovat nebo z ní přímo vycházet.

- Přístup **metoda inovace** směřuje k dosažení nejlepších výsledků v nejkratším čase. Vyznačuje se drastickým, ale rychlým procesem, který je většinou způsoben omezením konkrétního jevu. Tyto změny představují zásadní, jednorázové a náhlé proměny klíčových prvků organizace a jejího řízení. Znamenají obvykle proměnu celé organizační architektury, organizační kultury i veškerého organizačního dění. Příkladem je: snižování firemních nákladů a návazné propouštění zaměstnanců...
- Metoda **postupných drobných kroků** je druhým přístupem. Je označovaná jako metoda kontinuálních změn nebo princip Kaizen. Metoda směřuje k dosažení předem stanoveného cíle formou malých kroků, které vedou ke kontinuálnímu zlepšování systému. Metoda přináší dlouhodobé změny a postupně odstraňuje staré zlovyky a chyby. Postupné změny bývají na daných hodnotových systémech, strukturách a procesech. [11]

Ačkoli je řízení změn nezbytné pro úspěšné dosažení výsledků změn, stejně tak důležité je i změnu naplánovat.

2.6. Plánování organizační změny

Obecně lze chápat, že cílem změny je dosažení předem definovaného cíle, což bývá pro firmu možnost udržení životaschopnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti. [11]

Pro dlouhodobou udržitelnost se využívá strategické plánování. Smyslem plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází, kde by se v budoucnu nacházet chtěla. Jádrem strategického plánování jsou analýzy jako: SLEPT, analýza interních faktorů, SWOT. Plánování organizační změny je dlouhodobý proces a má mnoho etap.

První etapa: na začátku je zapotřebí určit si **odpovědnou osobu**, která bude celý projekt řídit. Následně je potřeba stanovit **cílový stav změnového procesu**. Po existenci tohoto základního stavebního kamene následuje **analýza reálné situace** ve firmě a jejím okolí. V rámci první etapy se určí analýza sil, která působí pro nebo proti změně. Síly působící proti změně ji brzdí.

- Síly lze kategorizovat do skupin: osobní síly (osobní názory, emoce...), vztahové síly (skupinové vazby jako týmy, oddělení mezi sebou...), systémové síly (faktory formující prostředí jako politické, sociální, ekologické aspekty). Tato analýza sil má nedostatky, je subjektivní, neuvažuje vliv ostatních okolností.

Výstupem strategické analýzy je podklad pro rozhodnutí, zdali provést či neprovést plánovanou změnu. Po **rozhodnutí se o provedení či neprovedení změny** je nutné, aby se jakékoli rozhodnutí ustálilo a zafixovalo. Stává se totiž z něj nový rovnovážný bod, který je důležitý pro další uvažované změny. [11]

Rozhodnutí o realizování či nerealizování naplánované změny může provést jak zájmová skupina, tak rozhodovatel jako jednotlivec. Pokud rozhodnutí spočívá na jednom člověku, je vhodné provést ještě **další analýzy** mapující i okolní faktory firmy. Je vhodné proto poté provést analýzy např:

- SLEPT, která zkoumá sociální, politické technologické a ekologické faktory.
- Pro přesnější data, jak si firma stojí v daném oboru, se používá analýza oborového okolí. Tato analýza je často provedena s využitím Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Přesným cílem využití je zjištění strategické pozice firmy v daném hospodářském segmentu.
- Následovat by měla analýza interních faktorů, kde jsou předmětem zkoumání hlavně finanční, lidské, časové a materiální zdroje. Analýzu lze ale rozvést i na komunikační vazby a informační toky. Dílčí analytické kroky lze provést například pomocí analýzy 7S faktorů firmy Mc Kinsey.
- Na závěr předchozích analýz lze předložit shrnující SWOT analýzu, na jejímž základě lze rozhodnout, zda je současný stav vyhovující, uspokojující nebo nevyhovující. [11]

„SWOT analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického managementu. SWOT zkoumá klíčové otázky organizace na základě podrobné analýzy jejich silných a slabých stránek a důležitých vlivů z vnějšího okolí.“ [9,s. 38] SWOT analýza podává obraz o organizaci z hlediska vnitřních i vnějších faktorů a jejich vzájemné interakce. SWOT analýza vznikla v šedesátých letech 20. století jako nástroj pro zhodnocení organizace, nicméně v dnešní době má její využití velmi široké spektrum: od hodnocení organizace, přes hodnocení projektů až k hodnocení samotných osob. [9]

SWOT je zkratka počátečních písmen slov oblastí SWOT analýzy. Analýza se tedy zabývá čtyřmi oblastmi – S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Oblasti

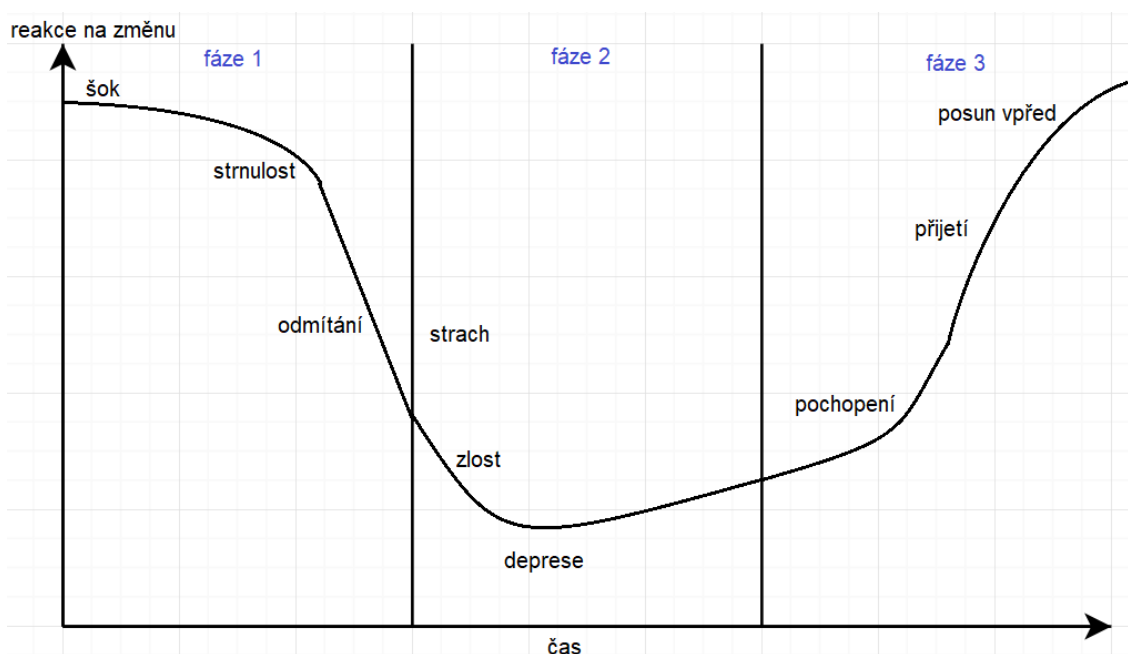
silných a slabých stránek se týkají vnitřních faktorů, naopak příležitosti a hrozby se týkají vnějších faktorů. Je důležité stanovit hranice vnitřních a vnějších faktorů. Tvorba SWOT analýzy má své základní principy: je třeba jasně definovat předmět analýzy a její účel. Následně se pomocí nástrojů sběru dat, například: brainstorming, zajistí výčet faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé položky výčtu jsou následně ohodnoceny z hlediska jejich vlivu, dopadu na projekt. Samotný výsledek SWOT analýzy pak tvoří nejvýznamnější položky. Pro maximální využití SWOT analýzy se doporučují provést další kroky, stanoví se závislosti mezi významnými vnějšími a vnitřními faktory. Na základě stanovení závislosti lze využít i jednu ze strategií využití výstupů z analýzy.

Strategické přístupy k využití SWOT analýzy jsou 4. První ze strategií je ofenzivní strategie (SO), která využívá příležitosti za pomoci silných stránek, často je této strategie využíváno pro získání konkurenční výhody. Další strategií je defenzivní strategie (ST), kdy se za pomoci silných stránek eliminují hrozby. Využití příležitostí pro zmírnění slabých stránek je strategie spojenectví (WO). Poslední strategií je pak strategie úniku (WT), při ní se minimalizují dopady hrozeb na podnik. Každá z uvedených kombinací má primární účel použití. [9]

Druhá etapa: pokud je výstupem první etapy rozhodnutí o realizování změny, začíná plánovací etapa procesu řízené změny. V počátcích se využívá závěrů SWOT analýzy, využívá se **strategií využití výstupů SWOT analýzy**. Následuje **tvorba plánu nutných zásahů a definice požadovaných parametrů**, tzv.: model optimálního stavu. Model optimálního stavu je sestaven na základě definování požadovaných výsledných parametrů. [11]

Na vytvoření plánu navazuje implementace změn, je vhodné vytvořit i **návrh řízení rizik**. Při tvorbě plánu pro změnu je nezbytné **získat podporu pracovníků**, kterých se změna, byť jen okrajově dotkne. Bez vyjádření důvěry pracovníků ve změnu, nebude mít projekt s největší pravděpodobností úspěch. Plán nové podoby, změny, reaguje na nedostatky stávající situace, ale stále vychází z cílů organizace. V případě větších podniků nebo pomaleji postupujících změn je možné mít i krátkodobý plán reagující na změny proveditelné do jednoho roku a zmiňovaný plán optimálního stavu čili dlouhodobý plán. Ačkoli byla nastíněna důležitost důvěry ve změnu, je vhodné zmínit, že pro její prohloubení jsou nezbytné prvky: osvěta, včasná komunikace, podílení se na změnách.

Existuje-li proti plánu v organizaci široká opozice, bude dosažené zlepšení pravděpodobně značně omezené. [18] K pochopení významu komunikace v jednotlivých fázích změny obecně slouží křivka změny.



Obrázek č. 10: Křivka změny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 56)

Z obrázku je patrné, že reakce na změnu se s postupujícím časem mění. Je obvyklé, že z počátku panuje obava z dopadů a změna je odmítána. Pokud je v tomto období brán zřetel na potřeby zaměstnanců a je s nimi komunikováno odpovídajícím způsobem, zaměstnanci mohou svůj postoj přehodnotit a změnu přijmout. Potřebu komunikace se všemi zainteresovanými osobami potvrzuje i následující tvrzení. „*I nejlepší plán změn organizačního uspořádání je bezcenný, nepodaří-li se dosáhnout jeho všeobecného porozumění a podpory.*“ [18, s. 144]

Třetí etapou je etapa **realizační a hodnotící**. Realizace plánovaných aktivit využívá již definovaných zdrojů a je potřeba sledovat vyskytující se rizika. Poté je zapotřebí zhodnotit dosažené výsledky a porovnat je se stanovenými parametry z modelu optimálního stavu. Pokud se požadovaných parametrů nedosáhlo, proces ještě není ukončen a je potřeba provést další šetření. [11]

V kapitole 2.6. byly popsány činnosti, které by měly být vykonány v přípravy a realizace průběhu organizační změny. V rámci mapování činností byla v druhé etapě zmíněna nutnost komunikace se zainteresovanými stranami, zejména pak se zaměstnanci. Protože

zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí podniku a jsou zásadní pro fungování celého podniku, je důležité se věnovat i způsobu, jakým jsou lidské zdroje řízeny.

2.7. Řízení lidských zdrojů

Schopnost manažerů, respektive organizace dosahovat vlastních cílů závisí jak na zvládnutí odbornosti, tak na zvládnutí lidské stránky v organizaci. Odborná dimenze zahrnuje rozhodování o organizaci práce, využívání zdrojů, strategii organizace a pracovních postupech. Personální dimenze managementu zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie vykonávají. Řídit pracovníky neznamena pouze zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění, vyžaduje i schopnost správně si pracovníky vybrat, úkoly i význam jim jasně vysvětlit, přesvědčovat se, že jim rozumí a v neposlední řadě zajistit podmínky pro vykonávání jejich práce.

Předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů, které by pro zaměstnance měla zaštitovat organizace, lze rozdělit do tří okruhů:

- Prvním je znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Hlavními faktory v oblasti výkonnosti osob jsou pak jejich schopnosti, osobní vlastnosti, pracovní motivace.
- Druhým předpokladem je znalost manažerských postupů a nástrojů, které by měl manažer načerpat z literatury, avšak jejich uplatňování lze označit za měkké či sociální schopnosti manažera. Mezi znalosti postupů patří například: zásady delegování, zpětná vazba, tvorba podpory, přesvědčivá komunikace a koučování.
- Třetí předpoklad tvoří pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců, například: pravidla a postupy vybírání nových osob, stanovení dlouhodobějších cílů, hodnocení výkonu, školení. Tato pravidla plynou obvykle z požadavků organizace. [17]

Při řízení lidských zdrojů se obvykle řídí pracovníci zařazení v nějakých celcích, obvykle **týmech nebo skupinách**.

- Pracovní skupina je jednou z typických představitelů malých sociálních skupin. To je sdružení lidí, mezi nimiž se vytvořily vzájemné vztahy. Společně mají vzájemná očekávání, normy, komunikace a vykonávané činnosti. Pracovní

skupina jsou lidi jednoho pracoviště, kteří jsou spjatí společnou činností, vnitřní sktrukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

- Tým je pracovní skupinou členěnou podle funkcí, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem, se silnou soudržností mezi členy týmu. [2]

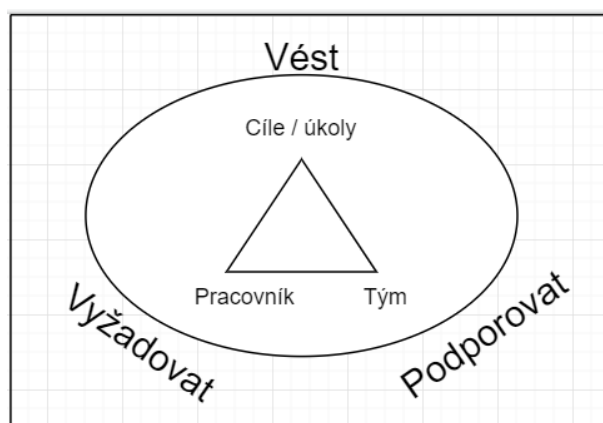
Skupinám oproti týmům chybí především intenzivní interakce, povznášející vůle k co nejvyšším výkonům a prožitek společného překonávání těžkostí. Nejdůležitějším rozlišovacím znakem zůstává intenzita spojení s celkem a pocit sounáležitosti. [2] V obou případech pracovníci ale zastávají své role.

Pracovní role je určitý „ideál“ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat. Každá pracovní role představuje určitý komplex očekávaných úkolů, chování, postojů, vzájemných vztahů a sociálních hodnot.

Role jsou specifikovány, aby dosáhl podnik svých záměrů. Jednotlivci si přisvojují ve skupině specifické role a rozlišuje se až 27 různých rolí. [5]

- Jednou z rolí je role **vedoucího**. Protože se práce zabývá především vedením podniku, není nezbytné uvádět výčet a popis všech rolí.

Být v roli vedoucího je náročným a motivujícím úkolem. Vedoucí úloha týmu se považuje za nejdůležitější faktor ovlivňující kvalitu týmové práce. „*Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje se k danému cíli.*“ [5, s. 258] Vedoucí by měl vytvářet rámcové podmínky tak, aby pracovníci mohli vykonávat úkoly efektivně a samostatně. Měl by tvořit určitý vzor chování pro ostatní pracovníky. Vedoucí pracovník zodpovídá za funkční vztahy mezi pracovníky, týmy a cíli, jak je zobrazeno na obrázku 11.



Obrázek č. 11: Úkoly vedoucího týmu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 122)

Vedoucí pracovník by měl mimo jiné dokázat vést své pracovníky. Tito pracovníci obvykle zastávají různé pracovní pozice tak, aby jejich spoluprací bylo dosahováno naplnění stanovených cílů.

2.7.1. Pracovní pozice a delegování

Pracovní pozice vyjadřuje objektivní postavení v pracovní skupině. Odvíjí se od popisu vykonávané práce a souhrnu práv a povinností, které skupina, podnik či instituce tomuto jednotlivci určila. Jde o organizační a věcnou stránku jeho pracovního zařazení. Účelně, jasně a motivující vymezení pracovních míst je předpokladem úspěšné organizace. K úvahám o účelném vymezení pracovních míst by mělo docházet stále ve snaze: zvýšit výkon zaměstnanců, posílit jejich motivaci nebo zájem nadále si zvyšovat kvalifikaci. Ke změnám ve vymezení pracovních míst by nemělo docházet při změnách v obsazení, ale pouze při změně v požadavcích či organizace práce. Trendem posledních let je rozšiřovat náplň pracovních míst a navrhopvat je tak, aby vedla k týmovému vykonávání pracovní činnosti. [17] *„Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. [1010, s. 66]*

Vymezení pracovní pozice by mělo být jasné a měly se vymezovat čtyři hlavní charakteristiky, mezi které patří: účel pracovního místa, výkonová (hodnotící) kritéria místa, rozhodovací pravomoci místa, hlavní povinnosti. Teprve po stanovení těchto čtyř charakteristik lze určit osobnostní požadavky, jež jsou s výkonem místa spojeny.

- **Vymezení účelu pracovního místa** je základ pro tvorbu pracovního místa. Je-li účel jasně definován, lze na něj navázat další charakteristiky. Vymezení účelu pracovního místa by mělo být stručné a k jeho popisu obvykle stačí méně než 25 slov. Stanovení účelu pozice je důležité i proto, aby držitelé pracovních míst nebyli zatěžováni úkoly, které nepřispívají nebo dokonce brání v naplnění hlavních cílů pozice.
- **Výkonová kritéria pracovního místa** jsou konkretizovanou podobou účelu pracovních míst. Na základě výkonových kritérií jsou pracovníci hodnoceni. Jako výkonová kritéria slouží dva nástroje.

Jedním jsou výkonové ukazatele neboli metriky, které slouží k hodnocení nejdůležitějších výsledků práce. Jsou to ukazatele jako takové, nikoli hodnoty, které se mění. Výkonové ukazatele tedy charakterizují přínos k výsledkům útvaru, např. počet zmetků, spokojenost zákazníků, produktivita. K formulaci výkonových ukazatelů slouží často metoda balanced scorecard (BSC)¹.

Druhým nástrojem výkonových kritérií jsou slovně zadané kvalitativní požadavky na pracovní chování či postoje k práci, pracovním úkolům, spolupracovníkům, zákazníkům či nadřízeným. Příkladem požadavků jsou faktory jako dodržování bezpečnostních norem, vstřícnost a spolupráce, informování nadřízeného či požadavky týkající se postupu řešení reklamací zákazníků.

Často se vyskytuje i kombinace výkonových ukazatelů a kvantitativních požadavků. Optimální počet kritérií je zpravidla 4 až 5, aby naplnění některých nemohlo kompenzovat neplnění jiných.

- **Pravomoci pracovního místa** jsou nezbytné pro naplnění cílů svých pozic. Vymezení pravomocí by mělo být jasné, v opačném případě se obvykle prodlužuje doba výkonu jednotlivých úkolů, což může vést i k nespokojenosti pracovníků, neodpovědnosti a alibismu. Existují dva druhy pravomocí a vedle pravomocí přímých jsou i pravomoci nepřímé, mezi něž lze řadit například: možnost radit liniovým manažerům.
- **Hlavní povinnosti pracovního místa** tvoří činnosti, které jsou jejich držitelé povinni provádět, za které jsou odpovědní. Tyto činnosti vycházejí z účelu pracovního místa. Výčet povinností pracovního místa může být uveden přímo v jeho popisu nebo odkazovat na určitý organizační dokument. [17]

Se zadáváním úkolů souvisí **delegování**. Pro zřejmé a pochopitelné zadání úkolu by mělo při formulaci delegování využito sedmi prvků. Měli bychom sdělit:

- očekávané výsledky úkolu,
- činnosti, které je potřeba k jeho provedení udělat,
- termíny, kdy by mělo dojít k zahájení a ukončení,

¹ Metoda BSC (česky systém vyvážených ukazatelů) je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Základem je tedy stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Mezi tyto ukazatele patří čtyři perspektivy organizace: finanční, zákaznická, procesní perspektiva a učení se spolu s růstem. [17]

- způsob, jak bude plnění úkolu monitorováno či hodnoceno,
- určení, o čem mohou zaměstnanci samostatně rozhodnout,
- ověření, že pracovník úkolu rozumí,
- vyjádření důvěry, že úkol na základě svých schopností, zkušeností splní. [17]

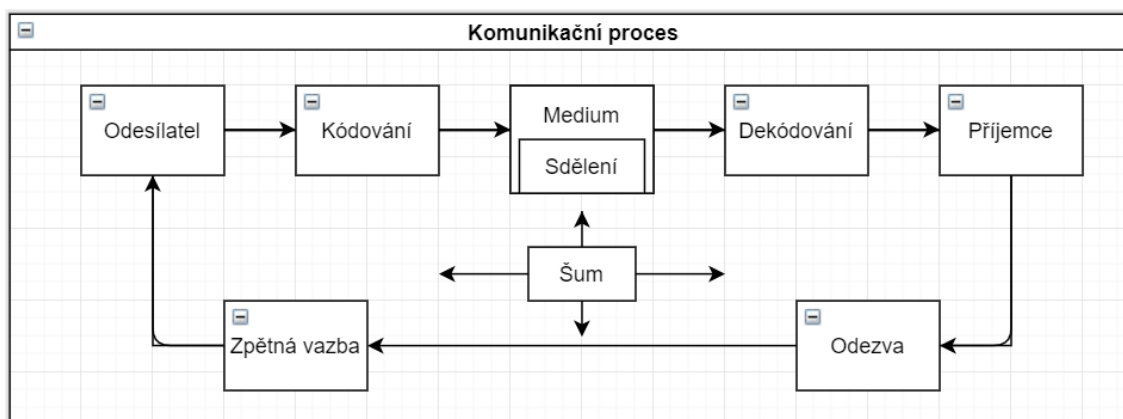
Delegování lze chápat i jako organizační změnu. Každé rozhodnutí může být delegováno na nejnižší úroveň, na které k němu příslušná osoba má veškeré potřebné podklady a na které lze výsledky tohoto rozhodnutí plně zhodnotit.

Při delegování se pracovníkovi svěří zadaný úkol včetně pravomocí nezbytných k provedení určitých rozhodnutí, To je základní rozdíl mezi zadáním úkolu a delegováním. Při zadání úkolu by se zaměstnanci mělo sdělit: čeho a jak má dosáhnout, zatímco u delegování má zaměstnanec značnou volnost v rozhodování o postupu plnění úkolu. Z výše uvedeného důvodu je delegování nástrojem motivace a rozvoje pro zaměstnance. Zaměstnanec ale není jediný, kdo z delegování těží, vedoucí zaměstnanec může kromě volného času objevit i nové postupy práce. [17]

Delegace úkolu je neodmyslitelně spojená s komunikací. Komunikace provází delegaci od počátku, až po zpětnou vazbu na vykonanou úlohu. Komunikace a její toky jsou tak i zde, stejně jako v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** velmi důležité.

2.7.2. Komunikace v podniku

Komunikace, jako pojem, pochází z latinského „communicare,“ což znamená někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným. Komunikace je nejenom způsob přenosu informací. *„Komunikace je proces, který zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, jeho součástí je i vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu.“* [7, s. 20] Komunikací se začal okrajově zabývat již zmiňovaný otec moderní teorie managementu. Ten komunikaci spíše předpokládal, neboť žádná z pěti vymezených oblastí managementu se bez komunikace neobejde. [7] Dnes ale již víme, že *„komunikace zcela jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je nezbytně nutné věnovat jí dostatečnou pozornost.“* [5, s. 46] Průběh komunikace ve skupině mapuje proces komunikace na obrázku 12.



Obrázek č. 12: Komunikační proces (Zdroj: Vlastní zpracování dle 5, s. 46)

Komunikační proces je tedy přenos sdělení, které odesílatel zakóduje do určité podoby: řeč, písmo... Následně je sdělení předáno pomocí média příjemci. Příjemce se snaží dekodovat sdělení a odesílateli pak předá zpětnou vazbu. V průběhu tohoto procesu ale na sdělení a jednotlivé části působí šumy, které mohou zapříčinit nepochopení sdělení, neobdržení sdělení apod.

Komunikace se v obecné rovině dělí na **externí a interní**, přičemž interní komunikace je klíčem ke spolupráci a fungování v podniku. [7]

Cílovou skupinou **interní komunikace** jsou převážně zaměstnanci organizace. Pomocí správně nastavené interní komunikace lze zlepšovat vztah zaměstnanců k organizaci, ztotožnění se s firemními hodnotami, motivovat k vyšší výkonnosti nebo naopak přijít na kloub problémům či zvyšovat reputaci subjektu. Tyto a následující tvrzení potvrzují výzkumy zaměřené na přínos interní komunikace provedené společnostmi Robson a Tourish (2005), Yates (2006), Gallup Consulting (2008) a empirickými důkazy [7]. Vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci a vztah zaměstnanců k ní. Je důležité si interní komunikaci nastavit tak, aby zaměstnanci dostávali kompletní informace včas a od relevantních lidí, naopak aby se nebáli komunikovat s vedením. Nedílným cílem interní komunikace je posílit firemní kulturu.

„Nastavení interní komunikace je ale dlouhodobý proces, nikoliv jednorázová akce proto je třeba věnovat jí patřičnou pozornost.“ [7, s. 83] Pro zvyšování efektivity komunikace je zapotřebí brát v úvahu, že efektivita je nevyčíslitelný ukazatel a je třeba nastavit parametry, například prostřednictvím komunikačních plánů.

Pro samotné zvyšování efektivity je třeba dbát na zmapování stávající situace, tzn. na jaké úrovni se komunikace v organizaci nyní nachází. K zmapování mohou pomoci techniky jako SWOT, SLEPT nebo model 7S. Je také zapotřebí, jako u každého projektu, definovat cíl, požadovanou úroveň interní komunikace. Následně je zapotřebí ověřit dosažení cíle podle nastavených metrik a trvale stav zlepšovat. [7]

Způsoby interní komunikace jsou tři:

- strategická interní komunikace zahrnující dlouhodobé plány,
- taktická interní komunikace, do níž patří kampaně a projekty,
- operativní interní komunikace, každodenní komunikace se zaměstnanci. [7]

Těmito způsoby jsou přenášeny informace, které mohou vznikat v různých segmentech firmy. Hovoříme tedy o dalším rozdělení informačních toků – tentokrát z hlediska průběhu informačních vazeb, které se vytváří při výkonu pracovních činností.

Komunikační spojení může **být shora – dolů, zdola – nahoru a horizontální**. [5]

- Ve spojení shora – dolů, které je v souladu se směrem řídicích vazeb, je zdrojem zprávy nadřizený a má hlavně organizační charakter. Takto jsou zaměstnancům sdělovány pokyny, instrukce, informace o hodnocení výkonnosti či motivování.
- Při komunikaci zdola – nahoru vystupuje v roli vysílače podřízený a směr komunikace je tedy proti směru řídicích vazeb. Tato spojení jsou využívána k přenosu zpráv o postupu realizace úkolů, hlášení o výsledcích, nebo informování vedení o možných rizicích.
- Třetí spojení je horizontální. Toto spojení vede napříč řídicími vazbami, usnadňuje koordinaci prováděných pracovních činností a slouží ke vzájemné dohodě o postupu prací. [14]

Veškerá spojení ale využívají pro sdělení informací **nástroje komunikace**. Přenos sdělení se odehrává prostřednictvím komunikačních kanálů. Z hlediska systémových opatření je v zájmu efektivní sociální komunikace v organizaci nezbytné zaměřit se na vybudování a provozování informačních a komunikačních systémů. Způsoby komunikace podle komunikačních kanálů jsou děleny na **digitální nástroje** (vizuální), **tištěné nástroje** (písemné) a **osobní nástroje** (ústní). [9]

- Mezi digitální nástroje patří: firemní intranety, emaily, firemní rozhlas či televize, newslettery apod. Digitální nástroje jsou v dnešní době nejpoužívanějšími nástroji a postupně nahrazují tištěné nástroje. Mezi nejmodernější digitální nástroje pro komunikaci patří: Slack, Hangouts, HipChat, Microsoft Teams, Stride, Mattermost, Riot, Messenger. Pro organizaci projektů a úkolů jsou pak užívány digitální nástroje jako: Asana, Trello, Freelo, Workzone, Monday, Scoro. Sdílení dokumentů pak je možné provádět přes: Google disk, Office 365, G Suite, Dropbox, AWS.
- Mezi tištěné nástroje patří například: časopisy, nástěnky a letáky.
- Nejúčinnějším způsobem komunikace jsou ale stále osobní nástroje, do nichž se řadí: porady, meetingy, akce či komunikace face to face. [9]

2.8. Shrnutí teoretických východisek

V rámci literární rešerše jsem načerpala poznatky z oblasti teorie managementu, zejména manažerské funkce organizování. Další důležitou část nabytých znalostí tvoří oblast organizačních struktur, postup tvorby organizační struktury a typy organizačních struktur. Klíčové poznatky, které budou využity, tvoří oblast změn. Zpracováním informací o přístupu k plánování a realizaci organizační změny mi byl ujednocen postup, který byl využit v praktické části. V oblasti věnující se řízení lidských zdrojů jsem si prohloubila vědomosti o tvorbě pracovních pozic a komunikačních tocích, které budou dále také využity. Oblasti, které byly zpracovány v teoretické části jsou zásadní pro následné vypracování části praktické, proto se praktická část bude o teoretické znalosti opírat, vycházet z nich případně se odkazovat.

3. Analýza současného stavu

V části analýzy současného stavu je práce zaměřena na nynější stav vedení, jeho organizování a způsob fungování. Ke zmapování fungování a lepší představě o nynějším stavu jsou mapovány procesy podniku, je využit snímek běžného dne, který je doplněn o současné popisy pracovních pozic. Rozdělení prací je vyhodnoceno na základě vytíženosti. V práci jsou uvedeny i problémy plynoucí z dosavadního rozdělení prací. Analýze podléhá i dosavadní způsob komunikace. Zaznamenané skutečnosti jsou shrnuty ve SWOT analýze. S výstupy z analytické části se dále pracuje v části návrhové.

3.1. Popis firmy Bakchus aktivity s.r.o.

Firma Bakchus aktivity s.r.o. je svojí formou společnost s ručeným omezeným, funguje na trhu od roku 2010 a zaměřuje se převážně na sezonní letní provoz. V areálu Vranovské přehrady zajišťuje sportovní a volnočasové aktivity pro návštěvníky. Předmětem podnikání je poskytování následujících služeb: půjčování šlapadel, elektroloď, elektrokol a koloběžek, provozování vodní skluzavky, lanového parku a jiné. Dalším druhem její činnosti je pak předsezonní a posezonní návrh a realizace aktivit typu: školní výlety, teambuildingové firemní akce. Vzhledem sezonnímu provozu zaměstnává společnost pracovníky na základě dohody o provedení práce. Tito pracovníci jsou ve společnosti nazýváni instruktory. Fungování společnosti zajišťují tři zaměstnanci, tzv. vedení, mezi které patří Jednatel, Vedoucí 1 a Vedoucí 2. Jejich dosavadní pracovní náplně a odpovědnosti jsou předmětem analytické části a jsou zpracovány v následujících kapitolách.

Pro porozumění problematice této bakalářské práce, která se týká změny organizační struktury podniku je nutné poznat prostředí firmy, činnosti jednotlivých členů vedení, jejich zodpovědnosti a vzájemný způsob komunikace. Po získání dat z těchto oblastí je možné navrhnout opatření pro zlepšení organizace. Prvním krokem pro získání dat, je zmapování procesů, které ve firmě probíhají.

3.2. Procesní mapa

Pro ujasnění hlavních činností, které jsou stěžejní pro fungování podniku je potřeba tyto **procesy identifikovat** a následně je vhodné je vynést do procesní mapy, aby byly

patrné vzájemné vztahy a souvislosti. Identifikace procesů probíhala na základě popsaného pozorování v metodice práce.

Celé mapování procesů začíná u hledání činností, které jsou nutné k realizaci nějakého produktu nebo služby. Procesy jsou výsledkem logického uspořádání těchto činností. Každý proces vytváří hodnotu tím, že přetváří vstupy na výstupy za působení mechanismů a řízení.

Výčet identifikovaných procesů s krátkými popisy a zařazením procesu je uveden v tabulce 1. „Zařazení procesů“ je příprava pro zaznamenání do procesní mapy a je vysvětleno pod tabulkou.

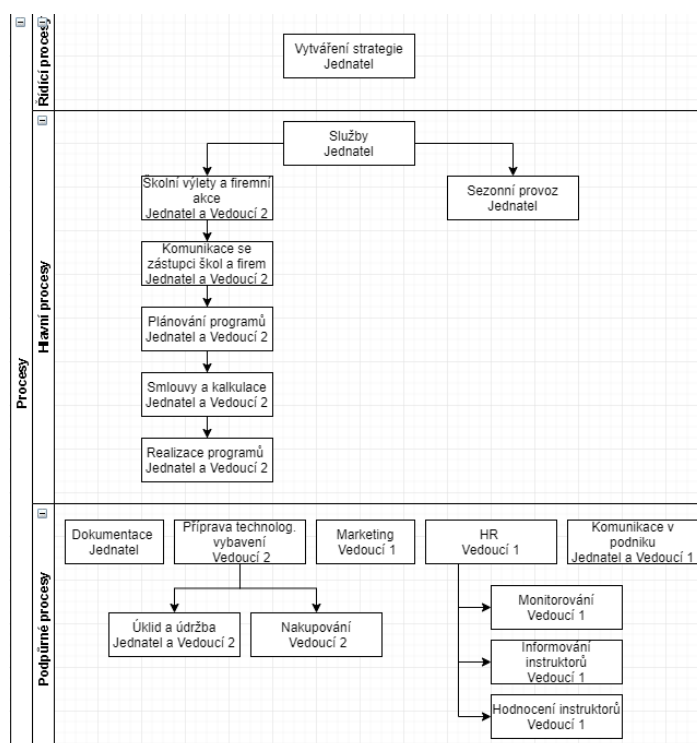
Tabulka č. 1: Výčet procesů

Procesy	Popis procesu	Zařazení procesu
Vytváření strategie	Strategie podniku je konzultována několikrát do roka mezi členy vedení, konzultace nemají časovou pravidelnost. Obsahem je vytváření návrhů, jak by mohla společnost v budoucnu vypadat, jaké je k tomu nutné podniknout kroky.	Řídící proces
Služby	Služby jsou dominantními procesy v podniku, které přináší nejvyšší hodnotu a zisk podniku. Služby jsou poskytovány návštěvníkům kempu. Jedná se o pravidelné služby (půjčovna šlapadel, provoz lanového parku...) nebo služby na zakázku (programy školních výletů...)	Hlavní proces
Sezonní provoz	Sezonní provoz je ustálený proces, který je závislý zejména na počasí. V případě příznivých klimatických podmínek jsou v denně nabízeny služby (lanový park, půjčovna šlapadel, koloběžek, vodní skluzavka...), jsou také nabízeny služby v pravidelných cyklech (Kleinova houpačka v pátky a soboty), které tvoří značnou část zisku pro podnik. Samotný provoz je zajišťován instruktory na základě informací od vedení podniku.	Hlavní proces
Školní výlety a firemní akce	Školní výlety a firemní akce jsou procesy, které jsou složeny z několika dalších procesů. Procesy školní výlety a firemní akce jsou často individuální a odlišné a reagují na požadavky zákazníka, i přes to lze identifikovat další procesy, které mají všechny projekty společné.	Hlavní proces
Komunikace se zástupci škol, firem	Komunikace se zástupci škol a firem probíhá podle individuálních potřeb zákazníka. Komunikaci se zástupci škol zajišťuje jeden ze členů vedení (Vedoucí 2) a komunikaci se zástupci firem zajišťují jiný člen vedení (Jednatel)	Hlavní proces

Plánování programů	Proces plánování programů navazuje na komunikaci se zástupci škol a firem. Podle individuálních požadavků jsou sestavovány různé programy, jako náplně smluvených služeb. Programy jsou obvykle sestavovány po vzájemné konzultaci členů vedení.	Hlavní proces
Smlouvy a kalkulace	Procesy přípravy smluv a kalkulací probíhají na základě domluvených programů se zástupci škol a firem. Jednotlivé programy jsou kalkulovány podle jejich náplní. Při kalkulaci školních výletů se využívá stanovený ceník služeb. Při kalkulaci firemních akcí se častěji využívá oboustranné domluvy, často firma nabídne budget, za který se mají uspořádat aktivity.	Hlavní proces
Realizace programů	Realizace programů jsou závislé na domluvených prvcích programů s jednotlivými zákazníky. Realizace samotných programů je delegována členy vedení na instruktory aktivit.	Hlavní proces
Příprava technologického vybavení	Přípravy technologického vybavení jsou prováděny na základě konzultací. Příprava technologického vybavení je prováděna buď pravidelně, nebo nahodile podle potřeby. Pravidelné vychází z hrubého plánu příprav, kde jsou zaznamenány nutné každoroční přípravy. Nahodilé přípravy pak vycházejí z aktuálních situací a potřeb.	Podpůrný proces
Nakupování	Nákupy probíhají na základě potřeby, zejména na podle potřeb procesu příprava technologického vybavení. Potřebný materiál je zapisován členy vedení do sdílené tabulky ve Wunderlistu.	Podpůrný proces
Úklid a údržba	Úklid a údržba tvoří další pravidelné procesy související s přípravou technologického vybavení. V rámci úklidu jsou pravidelně zajišťovány činnosti vedoucí k přípravě a úklidu nabízených služeb. Údržba je realizována jak pravidelně (údržba brzd u kol), tak nárazově podle potřeby (upadnutá šlapka na kole).	Podpůrný proces
Monitorování	Realizace programů i sezonní provoz podléhají monitorování. Členové vedení monitorují především přístup zaměstnanců k realizaci služeb.	Podpůrný proces
Komunikace v podniku	Komunikace v podniku probíhá jak samostatně mezi členy vedení, tak společně s instruktory. Komunikace v podniku je zajišťována prostřednictvím porad. Konají se pravidelné porady vedení s instruktory a soukromé porady vedení, které postrádají pravidelný charakter. Za porady se členy vedení zodpovídá Jednatel, za porady s instruktory pak Vedoucí 1.	Podpůrný proces

HR	Proces týkající se lidských zdrojů zabezpečuje veškerou administrativní agendu kolem jejich práce. V rámci tohoto procesu jsou s instruktory podepsány dohody o provedení práce a případně další administrativní podklady. Dále jsou v rámci HR zaznamenávány pracovní výkony jednotlivých instruktorů. Proces HR zaštiťuje i drobné činnosti, jako je: vydání firemního oblečení.	Podpůrný proces
Informování instruktorů	V souvislosti s HR jsou instruktoři informováni o jejich pracovním zařízení. V průběhu sezonního provozu jsou informováni instruktoři pravidelně, v rámci předsezonního a posezonního provozu jsou instruktoři informováni podle individuálních potřeb.	Podpůrný proces
Hodnocení instruktorů	Hodnocení instruktorů je samostatným procesem, kterého se zúčastňují všichni členové vedení. Hodnocení jsou všichni instruktoři na základě stejných kritérií. Podle stanoveného hodnocení jsou následně ohodnoceny pracovní výkony jednotlivých instruktorů.	Podpůrný proces
Dokumentace	Proces dokumentace je podřízený Jednateli. V rámci dokumentace se uchovávají především účetní informace.	Podpůrný proces
Marketing	Marketing je proces, který si klade za cíl zvýšit povědomost o nabízených službách. Pomocí marketingu jsou také osloveni potenciální zaměstnanci.	Podpůrný proces

V podniku jsou tedy identifikovány procesy týkající se zejména technických, organizačních, informačních činností. Identifikované procesy je dále vhodné zobrazit v procesní mapě. Procesní mapa organizace je zachycena na obrázku 13. V procesní mapě se zobrazují **řídící procesy, procesy hlavní a podpůrné**, které dohromady podávají obraz o nynějším fungování podniku. V procesní mapě jsou pod jednotlivými procesy uvedeny i zodpovědné osoby.



Obrázek č. 13: Procesní mapa organizace

1. **Hlavní procesy** vytvářejí přidanou hodnotu a jsou pro firmu klíčové, proto jsou tyto procesy mapovány jako první. Tyto procesy tvoří zisk.

Ústředním tématem v organizaci je proces služeb. Ty lze ale rozdělit na procesy – Sezonní provoz a Školní výlety a firemní akce. “

V rámci hlavních procesů se sezonní provoz již dále nedělí, ale Školní výlety a firemní akce se dále skládají z několika dalších procesů. Zmíněné další procesy jsou na sebe vázané a patří mezi ně: komunikace se zástupci škol a firem, plánování programů, smlouvy a realizace a realizace programů. V řešené organizaci je za procesy okolo školních výletů zodpovědný Vedoucí 2 a Jednatel je zodpovědný za procesy vážící se firemním akcím.

2. **Podpůrné procesy** představují aktivity, které neprodukují přímý zisk, jsou však pro společnost velmi důležité. Hlavní procesy by bez podpůrných procesů nemohly fungovat.

V rámci podpůrných procesů je v organizaci identifikováno několik oblastí: technologické vybavení, marketing, HR, dokumentace, komunikace v podniku. V případě přípravy technologického vybavení a HR lze ještě mapovat další související procesy.

S procesem přípravy technologického vybavení úzce souvisí proces nakupování. Za oba tyto procesy je zodpovědný Vedoucí 2, stejně tak jako za část procesu úklidu a údržby, za zbylou část zodpovídá Jednatel. Konkrétní rozdělení zodpovědností za proces je uvedeno v kapitole 3.4.2.

S oblastí procesu HR pak souvisí: monitorování, informování instruktorů a hodnocení instruktorů. Za tyto procesy zodpovídá Vedoucí 1.

Vedoucí 1 pak dále zodpovídá za marketingové procesy a společně s Jednatel zodpovídá za komunikaci v podniku. Konkrétně Jednatel zodpovídá za komunikaci mezi členy vedení a Vedoucí 1 zodpovídá za komunikaci s instruktory.

Jednatel má dále zodpovědnost za procesy dokumentace.

3. **Řídící procesy** jsou mapovány jako poslední a jedná se o procesy, které jsou nutné pro chod organizace, ačkoli samy nepřinášejí zisk.

Výstupem řídicího procesu ve vybrané organizaci je vytváření strategie, které dávají podstatu celému podniku a zodpovídá za ně Jednatel.

Po zmapování procesů je potřeba rozvinout činnosti a začlenit je do běžného fungování, proto je následující kapitola věnována snímku běžného dne.

3.3. Snímek běžného dne

Data využitá při snímku běžného dne byla sbírána pomocí metod z metodiky práce – snímek běžného dne. V přípravě na sbírání dat byl určen cíl – sledování jednotlivých činností členů vedení v průběhu prvního týdne ze začátku letní sezony. A následně byly zaznamenávány činnosti jednotlivých členů vedení.

Na základě metody jsou v kapitole 3.3.1. sumarizovány činnosti členů vedení ze začátku sezony jak v kontextu dne, tak jsou tyto činnosti vyneseny i do přehledné tabulky. V kapitole 3.3.2. jsou pak zaznamenány další činnosti náležící členům vedení.

3.3.1. Sezonní činnosti členů vedení

Veškeré činnosti vykonávané členy vedení v typickém dni ze začátku sezony jsou pro přehlednost zpracovány v tabulce 2. Tato data vychází z pozorování během prvního týdne sezony 2019. Pro získání představy o zmíněných činnostech členů vedení je nutné nejprve dát tyto činnosti do kontextu dne.

Běžný pracovní den členů vedení začíná 8 hodinou ranní a končí po 9. hodině večerní. Hned z rána je třeba dohlédnout na tzv. otevírání provozu tak, aby veškeré technické vybavení bylo včas, v odpovídající kvalitě na svém místě. Členové vedení se v tomto dohlížení nahodile střídají, nicméně každé ráno je alespoň jeden z nich přítomen při otevírání provozu. Instruktorům je pak třeba dát administrativní podklady, které potřebují pro svoji činnost, tím lze rozumět různé formuláře (formulář hmotné odpovědnosti pro výpůjčku kol a koloběžek či šlapadel), počítač s pokladním systémem apod. Tyto administrativní podklady zpravidla předává Vedoucí 1, ale všichni členové vedení vědí, kdy v případě potřeby podklady jsou uchovávány.

Následně po otevření provozu je třeba dohlédnout na samotný průběh provozu. Zde je již možné rozlišit činnosti vykonávané jednotlivými členy vedení.

Jednatel v průběhu dne zejména vykonává činnosti spojené s účetní administrativou a komunikací ohledně firemních akcí. Jednatel nemá obvykle nemá stanovený denní rozvrh a jeho doba strávená nad jednotlivými činnostmi se v průběhu dní liší. I přes to lze zaznamenat, že obvykle po tzv. otevření provozu řeší nejprve úkony spojené s komunikací ohledně firemních akcí na počítači. Tato komunikace se týká jak akcí proběhlých, kdy se řeší následná fakturace, tak potenciálně možných akcí. V průběhu dopoledne se také často konají krátké porady se zástupci vedení kempu. Ve značné části dní se ale již v průběhu dopoledne vyskytnou situace, které musí sám Jednatel řešit. Mezi tyto situace patří například: uvíznutá elektroloď na přehradě, ztracený cyklista, cyklista s píchlou duší, stížnosti zákazníků, zásah přírodních živlů apod. Tyto situace jsou často neodkladné a vyžadují akutní řešení, proto je často Jednatelova dopolední rozpracovaná činnost přesunuta na odpolední hodiny. Po vyřízení úkonů z dopoledne, často spojených s firemními akcemi se Jednatel věnuje kontrole provozu. Fyzicky kontroluje jednotlivá pracovní stanoviště instruktorů, jestli je vše v pořádku. Velmi často se pak Jednatel v pozdních odpoledních hodinách vrací k administrativním činnostem (chystání účetních podkladů, fakturace za poskytnuté služby firmám, příprava výplatních podkladů) a zabývá se jimi až do skončení pracovního dne.

Vedoucí 1 má v průběhu dne na starost zejména agendu okolo instruktorů a běžného provozu. Jeho ranní povinnosti začínají včasným příchodem a zpřístupněním zázemí pro instruktory. Následně je Vedoucí 1 denně přítomen přípravám a otevírání provozu, sám se do činností spojených s otevíráním provozu zapojuje. Po nachystání

pracovních stanovišť Vedoucí 1 předává zástupcům stanovišť administrativní podklady jimiž jsou: formuláře na stanoviště pro zapisování časů vypůjčených prostředků, počítač s pokladním systémem, kasy apod. V průběhu dopoledne Vedoucí 1 pravidelně zapisuje docházku instruktorů do docházkového systému a kontroluje tržby jednotlivých stanovišť z předchozího dne. I Vedoucí 1 je v průběhu vykonávání své dopolední rutiny několikrát vyrušován a často dokončuje zmíněné činnosti až v odpoledních hodinách. Mezi vyrušující situace obvykle patří žádosti instruktorů o pomoc na některém ze stanovišť, žádosti instruktorů o rozměnění velkých bankovek na mince, žádosti o vydání dalších pokladních dokladů nebo formulářů. Alespoň 1 do týdne je Vedoucí 1 kontaktován i ze strany kempu a řeší s nimi organizační záležitosti ohledně společného fungování. Po dokončení dopoledních činností se Vedoucí 1 pravidelně věnuje kontrole jednotlivých stanovišť a v případě potřeby věnuje situacím popsaným výše. V průběhu odpoledních hodin Vedoucí 1 zodpovídá za informování instruktorů o následujícím dni a jejich pracovním zařazení. Ve večerních hodinách je Vedoucí 1 přítomen a nápomocen při sklizení stanovišť a následně přebírá od zástupců stanovišť vyplněné formuláře a ostatní administrativní podklady. V závěru pracovního dne obdrží tržby z jednotlivých stanovišť, zkontroluje stav zázemí a po zamčení odchází.

Vedoucí 2 má na starosti převážně technickou část podniku a stejně jako Jednatel nemá pevně stanovený denní rozvrh. Velmi často se ale dopoledne věnuje nákupům technických záležitostí ze seznamu nákupů, případně je také účasten otevírání provozu. Po těchto činnostech se zpravidla věnuje řešení technických nedostatků, které se projeví při otevírání provozu (nefungující voda na skluzavce, zadrhávající brzdy u kol, díra ve skluzavce) Následně se věnuje tvorbě či opravě technického zázemí (tvorba vozíku na vesty, svařování vozíku na paddleboardy, tvorba závěsných systémů pro zvýšení kapacity úložných prostor). Vedoucí 2 pravidelně kontroluje technický stav kol a koloběžek a průběžně kontroluje technický stav na stanovištích (dostatečně proudící voda na skluzavce, stav brzy v lanovém parku, stav šlapadel a elektrolodí, dostatečná hloubka vody pro mola šlapadel). I Vedoucí 2 bývá v průběhu dne odtrhován od práce v případě náhlých technických nedostatků. Neobvyklé technické nedostatky (následky živelných pohrom, uvíznutá elektroloď) řeší často ve spolupráci s Jednatelem. Při úklidu se věnuje kontrole uklizeného technického vybavení instruktory.

Běžný pracovní den pak končí pro všechny členy vedení okolo 9 hodiny večerní.

Pracovní činnosti jednotlivých dní jsou v závislosti na výše popsaném u všech členů vedení nekonzistentní. Všichni členové vedení sice mají okruhy zodpovědných činností, ale velmi často reagují na aktuální situaci a jsou odtrhováni od soustředěné práce. Při reagování na aktuální situace se velmi často překrývají jejich odpovědnosti a reagují buď vzájemně, nebo reaguje ten, pro kterého bude reagování méně rušivé. Mezi činnosti, na něž mohou reagovat všichni členové vedení patří: žádosti o rozměnění, žádosti o pomoc s jednoduchými technickými problémy (vrzající šlapadlo, nestříkající voda na skluzavce), nebo žádosti o pomoc s prací na stanovišti.

Zejména v průběhu prvních dní sezonního provozu je pak pro členy vedení důležité průběžně kontrolovat stav na stanovištích a případně pomoci s nápravou nedostatků.

Pro přehlednost jsou zpozorované a výše popsané činnosti členů vedení vycházející z kontextu dne zachyceny v následující tabulce:

Tabulka č. 2: Snímek běžného dne

Čas	Činnosti jednotlivých členů vedení		
	Jednatel	Vedoucí 1	Vedoucí 2
08:00		zpřístupnění zázemí instruktorům	nákupy
08:30	otevírání provozu dohled nad chystáním stanovišť	otevírání provozu – chystání stanovišť	
09:00	komunikace se zástupci firem ohledně firemních akcí	rozdání formulářů a pokladních systémů na stanoviště	řešení technických nedostatků zjištěných při otevření provozu
09:30		kontrola připravenosti stanovišť	
10:00			
10:30	porada se zástupci kempu	kontrola tržeb z předchozího dne	nárazové situace (uvíznutá elektroloď, cyklista s píchlým kolem, reklamace a storna od zákazníků)
11:00	nárazové situace (uvíznutá elektroloď, cyklista s píchlým kolem, reklamace a storna od zákazníků)		
11:30			
12:00		kontrola, případná výpomoc na stanovištích	

	administrativní činnosti spojené s účetními podklady	a řešení požadavků instruktorů	
12:30			
13:00			
13:30			
14:00		informování instruktorů o dalším dni a jejich zařazení	řešení technických záležitostí – tvorba vozíku na vesty
14:30	kontrola stanovišť a řešení akutních situací	Zapisování docházky instruktorům z předchozího dne	
15:00			
15:30			
16:00	administrativní činnosti ve spojení s instruktory		
16:30			
17:00			
17:30	komunikace se zástupci firem ohledně firemních akcí		
18:00			
18:30		Uklízení provozu	
19:00			
19:30			kontrola úklidu technického vybavení
20:00	posouvání mol při nízké hladině vody		posouvání mol při nízké hladině vody
20:30		Převzetí tržeb	
21:00		Zamčení zázemí	
21:30			

Na základě pozorování v průběhu sezony 2019 byly tedy sumarizovány činnosti jednotlivých členů vedení samostatně, ale i v kontextu ostatních činností v průběhu dne. Členové vedení mají vedle sezonních činností zodpovědnosti i za činnosti v předsezóně a posezóně. Těmto činnostem je věnována následující kapitola.

3.3.1. Předsezonní a posezonní činnosti členů vedení

Sběr dat ohledně předsezonních a posezonních činností jednotlivých členů vedení probíhal na základě osobního dotazování dle metodiky práce. Bylo využito otevřených otázek.

Výstupem tohoto šetření jsou následující dvě tabulky činností předsezony a posezony, které vykonávají jednotliví členové vedení. Činnosti členů se v těchto obdobích vztahují ke společným oblastem. Každý ze členů vedení pracuje v jednotlivých oblastech

samostatně, ale pro zajištění úspěšného splnění cílů z dané oblasti je zapotřebí jejich spolupráce.

Činnosti předsezony jednotlivých členů vedení jsou pak následující:

Tabulka č. 3: Činnosti jednotlivých členů vedení v předsezóně

společné oblasti	Předsezonní odpovědnosti za činnosti		
	Jednatel	Vedoucí 1	Vedoucí 2
školní výlety		komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	koordinace – komunikace s učitelkami, návrh programu
		realizace programů	komunikace se třetími stranami v rámci školních výletů (Znojemské podzemí, Lodní doprava Vranov)
			zajištění technického vybavení pro program školních výletů
firemní akce	koordinace – komunikace se zástupci firem	komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	zajištění technického vybavení pro program firemních akcí
	vymýšlení náplní firemních akcí	vymýšlení náplní firemních akcí	
	komunikace se zástupci kempu	realizace programů	
předsezonní provoz	komunikace se zástupci kempu	komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	zajištění funkčního technického vybavení
předsezonní školení nových instruktorů	komunikace s uchazeči o práci	komunikace s instruktory z minulých let ohledně jejich fungování v dalším roce	
	vymýšlení náplně školení		
Instruktoři	administrativní úkony ohledně zahájení pracovního procesu	zahájení spolupráce, vydání: klíčů od ubytování, firemního oblečení, čipu, obědové kartičky	
		komunikace ohledně dlouhodobých i nárazových dispozic	
uvedení technického materiálu a vybavení do provozu	příprava technického zařízení na uvedení do provozu	komunikace s instruktory ohledně jejich možné práce	příprava technického zařízení na uvedení do provozu
	vymýšlení a organizace práce		vymýšlení a organizace práce údržbářské a přípravné práce

Zodpovědnosti za činnosti jednotlivých členů v předsezóně lze sumarizovat do následující podoby:

Jednatel: koordinace agendy ohledně firemních akcí, komunikace se zástupci kempu, příprava školení pro nové instruktory, administrativní úkony spojené se zahájením pracovních poměrů, příprava technického zařízení na uvedení do provozu.

Vedoucí 1: komunikace s instruktory ohledně jejich dispozice práce a agendy zahájení spolupráce, realizace programů školních výletů a firemních akcí.

Vedoucí 2: koordinace agendy ohledně školních výletů, zajištění funkčního technického vybavení na školní výlety, firemní akce a předsezónní provoz, příprava technického zařízení na uvedení do provozu.

Stejně jako činnosti předsezóny lze zmapovat i posezónní činnosti členů vedení. I tyto činnosti se vztahují k oblastem. Mezi **činnosti posezóny** tedy patří:

Tabulka č. 4: Činnosti jednotlivých členů vedení v posezóně

společné oblasti	Posezónní odpovědnosti za činnosti		
	Jednatel	Vedoucí 1	Vedoucí 2
posezónní provoz	komunikace se zástupci kempu	komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	zajištění funkčního technického vybavení
firemní akce a seznamovací akce pro první ročníky Vysokých škol	koordinace – komunikace se zástupci firem	komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	zajištění technického vybavení pro program firemních akcí
	vymýšlení náplní firemních akcí	vymýšlení náplní firemních akcí a seznamovacích akcí	
	komunikace se zástupci kempu		
	realizace programů	realizace programů	
zazimování provozu a údržbářské práce	příprava technického zařízení na zazimování	komunikace s instruktory ohledně jejich možností práce	příprava technického zařízení na zazimování
	vymýšlení a organizace práce		vymýšlení a organizace práce
			údržbářské a přípravné práce
instruktoři	ohodnocení instruktorů		

	administrativní úkony okolo ukončení pracovního poměru	ukončení spolupráce, odebrání: klíčů od ubytování, navrácení firemního oblečení, čipu, obědové kartičky	
--	--	--	--

Zodpovědnosti za činnosti jednotlivých členů v předsezóně lze sumarizovat do následující podoby:

Jednatel: koordinace agendy ohledně firemních akcí a seznamovacích kurzů, komunikace se zástupci kempu, administrativní úkony ohledně ukončení pracovních poměrů, příprava technického zařízení na zázimování.

Vedoucí 1: komunikace s instruktory ohledně jejich dispozice práce a agendy ukončení spolupráce, realizace programů firemních akcí a seznamovacích kurzů.

Vedoucí 2: zajištění funkčního technického vybavení a posezonní provoz, příprava technického zařízení na zázimování.

Na základě sumarizace činností jednotlivých členů vedení v průběhu částí sezony je možné tyto činnosti začlenit do současných popisů pracovních pozic a získat názorný obraz překryvů zodpovědností, vztahů a současné organizační struktury.

3.4. Současný stav a jeho nedostatky

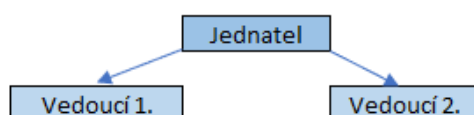
3.4.1. Stávající organizační struktura

Ve stávající podobě z důvodů uvedených níže, se uplatňuje štíhlá struktura, která má více než jednu úroveň řízení.

Jak je uvedeno na obrázku 14 a vyplývá z přechodí kapitoly, jednatel firmy má pod sebou 2 vedoucí provozu. Každý ze členů vedení má zodpovědnost za určitou oblast v podniku. Zpracování těchto zodpovědností je předmětem kapitoly 3.4.2. Souhrnně lze ale říct, že zodpovědností Jednatele je agenda kolem firemních akcí, příprava účetních podkladů, jednání se zástupci kempu a dalšími příslušnými orgány (Povodí Moravy...). Zodpovědností Vedoucího 1 je agenda okolo instruktorů a komunikace s nimi. Vedoucí 2 je zodpovědný za technickou stránku podniku a veškerou agendu okolo školních výletů.

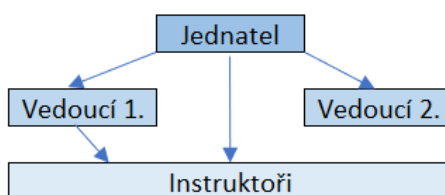
Všichni členové vedení se ale společně podílejí na běžném fungování organizace, tedy fungování v předsezonním, sezonním i posezonním období.

Z doposud analyzovaných skutečností lze určit vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Stávající schéma vztahů podřízenosti je zachycené na obrázku 14 a ve stávající organizační struktuře vypadá následovně:



Obrázek č. 14: Schéma vztahů podřízenosti

Ze získaných dat lze také vytvořit grafickou podobu stávající organizační struktury. Ta je zachycena na obrázku 15.



Obrázek č. 15: Stávající organizační struktura vedení

Ve stávající organizační struktuře se Vedoucí 1 i Vedoucí 2 zodpovídají Jednateli.

Vedoucí 1 a Vedoucí 2 znají náplně práce obou pozic v sezonním provozu, proto je možné, aby se v nepřítomnosti zastupovali. Protože sezonní provoz vyžaduje přítomnost členů vedení sedm dní v týdnu nastává potřeba zastupování alespoň jednou za týden. Vedoucí 1 je schopen zastoupit Vedoucího 2 v základních technických opravách (nestříkající voda na skluzavce, oprava řetězu na kole). Vedoucí 2 pak dokáže zastoupit Vedoucího 1 ve všech jeho sezonních činnostech.

Avšak ani jeden z vedoucích nemůže plně zastoupit Jednatele firmy, proto veškerá konverzace s firmami, důležitými orgány, strategická rozhodnutí jsou v případě nepřítomnosti Jednatele odložena do doby jeho přítomnosti.

Jednatel společně s vedoucími pracují na několika úkolech společně (průběžné kontroly provozu, ohodnocení instruktorů) a jsou denně ve velmi častém a těsném kontaktu.

Jednateli a Vedoucímu 1 jsou přímo podřízeni **instruktoři** podniku. Jednatel má ve vztahu k instruktorům na starost formálnější záležitosti, jako jsou administrativní úkony

spojené s pracovními poměry a výplatní činnosti. Vedoucí 1 pak zodpovídá za komunikaci s instruktory, jejich docházku a připravenost k výkonu práce na stanovišti.

Samotní instruktoři mají ve své pracovní náplni obsluhu jednotlivých stanovišť (vodní skluzavka, půjčovna šlapadel a elektroloď, lanový park, půjčovna kol a koloběžek). Instruktoři mají na jednotlivých stanovištích odlišné pracovní náplně podle potřeb stanoviště. Instruktoři jsou ale na stanovištích střídáni, proto neexistuje další rozdělení typů instruktorů.

Mezi instruktory jsou další 2 osoby, které se výrazněji podílí na chodu organizace a dokáží částečně zastoupit Vedoucího 1. Pokud je Vedoucí 1. přítomen, nemají žádné speciální postavení. Tito instruktoři pracují ve firmě přes 4 roky, za tuto dobu si vyzkoušeli práci na všech stanovištích a znají pracovní náplně jednotlivých stanovišť. Proto v případě nepřítomnosti Vedoucího 1 a zaneprázdnění ostatních členů vedení je na tyto instruktory delegována kontrola provozu v průběhu pracovního dne. Tito instruktoři pak mají zodpovědnost za vydání doplňování formulářů na stanoviště a pokladních dokladů, rozměňování bankovek a za plně fungující stanoviště.

Na základě dat o procesech v podniku, předsezonních, sezonních a posezonních činnostech, organizační struktury lze sestavit pracovní náplně členů vedení.

3.4.2. Pracovní náplň členů vedení

Na základě uvedených dosavadních informací z analytické části je možné konstatovat, že **pracovní pozice zcela jistě existují, neexistují ale popisy jejich pracovních náplní.** Tato skutečnost vede k nesrovnalostem z hlediska kompetencí nebo zodpovědností, v nejhorších případech tento nedostatek vede k zanedbání nebo dokonce neudělení některých aktivit, což snižuje hodnotu podniku u zákazníka. Tyto nedostatky jsou předmětem kapitoly 3.4.4

Pro přehlednost jsou činnosti, které se vykonávají v průběhu celého roku, spadající pod jednotlivé osoby uvedeny na obrázku 16. Tyto činnosti jsou seskupeny podle dosavadních zjištění z analytické části. **Seskupení činností pak tvoří pomyslné pracovní balíčky,** které ale nejsou nikde ukotvené. Záleží pouze na domluvě členů vedení, kterou pracovní činnost bude kdo vykonávat. Členové vedení mají i společné

činnosti, které vykonávají buď spolu, anebo jednotlivě v závislosti na mnoha faktorech: přítomnost v práci, časové dispozice...

Náplně prací členů vedení							
Jednatel		Vedoucí 1.		Vedoucí 2.		Společné činnosti	
oblast	činnosti	oblast	činnosti	oblast	činnosti	oblast	činnosti
noví uchazeči	- zaslání prvotního informačního emailu - pozvání na úvodní schůzku	noví uchazeči	- pozvání na školení - evidování potvrzení o účasti	technické vybavení	- nákupy - průběžná kontrola stavu v sezonním provozu (namátkové a plánované kontroly) - návrhy nového vybavení - tvorba nového vybavení	noví uchazeči	- realizace úvodní schůzky - agenda školení - realizace školení - výběr nových instruktorů
záštita firemních akcí	- prvotní komunikace se zástupci firem - návrh programu a kalkulace - fakturace za akce	instruktoři	- komunikace ohledně: dispozic na termíny firemních akcí, školních výletů, příprav na sezonní provoz - porady - zapisování docházky - evidence vydaného firemního oblečení, čipu, klíčů od ubytování	technické vybavení na firemní akce a školní výlety	- příprava (lana, bedýnky, chůdly, kánoe...) - úklid	firemní akce	- vymyšlení programu - realizace programů
zajímavost osob	- komunikace se zástupci kempu, třetích stran: Povodí Moravy, obec Štítary, obec Vranov nad Dyjí	organizace pracovního dne	- komunikace dispozic s instruktory - rozdělování instruktorů na stanoviště - stav stanovišť - instruktorská znalost činností na stanovištích	stanoviště	- příprava a zazimování stanovišť lanový park, půjčovna kol, vodní skluzavka	komunikace	- vzájemná komunikace ohledně: náhlých situací, plánovaných situací (firemní akce, školní výlety) - komunikace ohledně dispozic členů vedení
účetní podklady	- sběr podkladů pro účetnictví - předávání ke zpracování externí účetní	denní tržby	- kontrola obdržených tržeb - evidence tržeb	záštita školních výletů	- prvotní komunikace se zástupci škol - návrh programu a kalkulace - fakturace za akce	školní výlety	- realizace programů
vize, směřování a růst organizace	- plánování rozšiřování služeb	marketingová kampaň	- plánování promo příspěvků - zveřejnění promo příspěvků			organizační záležitosti	- plánování termínů školení - plánování dat příprav a úklidu
vedoucí	- porady vedoucích - finanční ohodnocení					organizace pracovního dne	- otevření provozu - průběžné kontroly během dne - ukončení provozu
instruktoři	- administrativní úkony kolem zahájení a ukončení pracovního procesu - porady - finanční ohodnocení					potřeby instruktorů	- akutní řešení dotazů a proseb
půjčovna šlapadel a elektroloď	- příprava na sezonní provoz - zazimování						

Obrázek č. 16: Náplně prací členů vedení

Ze zjištěných dat vyplývá, že členové vedení mají tedy každý své zodpovědnosti, které se často vztahují ke společným tématům. Konají také několik činností společně.

Dosavadně jsou tedy zmapovány činnosti v podniku, ke kterým je zapotřebí určit potřebnou časovou dotaci pro jejich zvládnutí.

3.4.3. Potřebné časové dotace pro výkon činností

Časová dotace pro zvládnutí činností z kapitoly 3.4.2 je přiřazena v průměru za týden. V časové dotaci je potřeba zohlednit i část roku, tedy jestli je činnost vykonávána v předsezóně, sezóně či posezóně. Časová dotace je určena na základě expertních odhadů členů vedení. Respondenti byli tedy:

Jednatel – vedl podnik od jeho vzniku, je společným zakladatelem, 10 let se podílí na chodu organizace. Má dále zkušenosti s vedením instruktorských kurzů lyžování a s realizací maratonů.

Vedoucí 1 – na pozici Vedoucího 1 je 3 roky, pracoval na pozici instruktora 2 roky, má zkušenosti s vedením studentské organizace.

Vedoucí 2 – na pozici Vedoucího 2 je 2 roky, dále má zkušenosti s vedením výroby v technickém podniku.

U společných činností jsou číselné hodnoty časové potřeby průměry součtu časových dotací jednotlivých pracovníků. Protože se na těchto činnostech podílí všichni a lze jen velmi obtížně rozpočítat přesné procentuální podílení, je celková sečtená hodnota těchto činností přičtena každému členu vedení ve stejném množství. Potřebná časová dotace společných činností je uvedena na obrázku 17.

Společné činnosti				
oblast	činnosti konkrétní činnosti	čas. náročnost (hodiny za týden)		
		předsezona	sezona	posezona
noví uchazeči	- realizace úvodní schůzky - agenda školení - realizace školení - výběr nových instruktorů	3.5	0	0
firemní akce	- vymýšlení programu - realizace programů	6	0	16
kommunikace	- vzájemná komunikace ohledně: náhlých situací, plánovaných situací (firemní akce, školní výlety) - komunikace ohledně dispozic členů vedení	14	7	14
školní výlety	- realizace programů	5	0	0
organizační záležitosti	- plánování termínů školení - plánování dat příprav a úklidu	7	4	4
organizace pracovního dne	- otevření provozu - průběžné kontroly během dne - ukončení provozu	14	21	14
potřeby instruktorů	- akutní řešení dotazů a prosb	3.5	10.5	7
Součet doby		53	42.5	55

Obrázek č. 17: Potřebná časová dotace společných činností

Společné činnosti, které vykonávají všichni členové vedení jsou v předsezóně vykonávány po dobu 53 hodin za týden, v sezóně po dobu 42,5 hodin za týden a v posezóně po dobu 55 hodin za týden. Tyto časové údaje jsou následně přičteny k časové dotaci individuálních činností členů vedení.

Celkový součet potřebné časové dotace pro zvládnutí činností jednotlivých členů vedení je uveden v tabulce 5. Tato tabulka vychází z přiřazení časové dotace jednotlivým činnostem členům vedení z kapitoly 3.4.2. Přiřazená časová dotace činnostem je uvedena v Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. **příloze**.

Tabulka č. 5: Potřebná časové dotace členů vedení na vykonávání činností v závislosti na části roku

Přehled potřebných časových dotací			
Pozice člena vedení	čas. náročnost (hodiny za týden)		
	předsezona	sezona	posezona
Jednatel	107.5	96.5	89
Vedoucí 1	77	82.5	58
Vedoucí 2	105	69.5	78.5

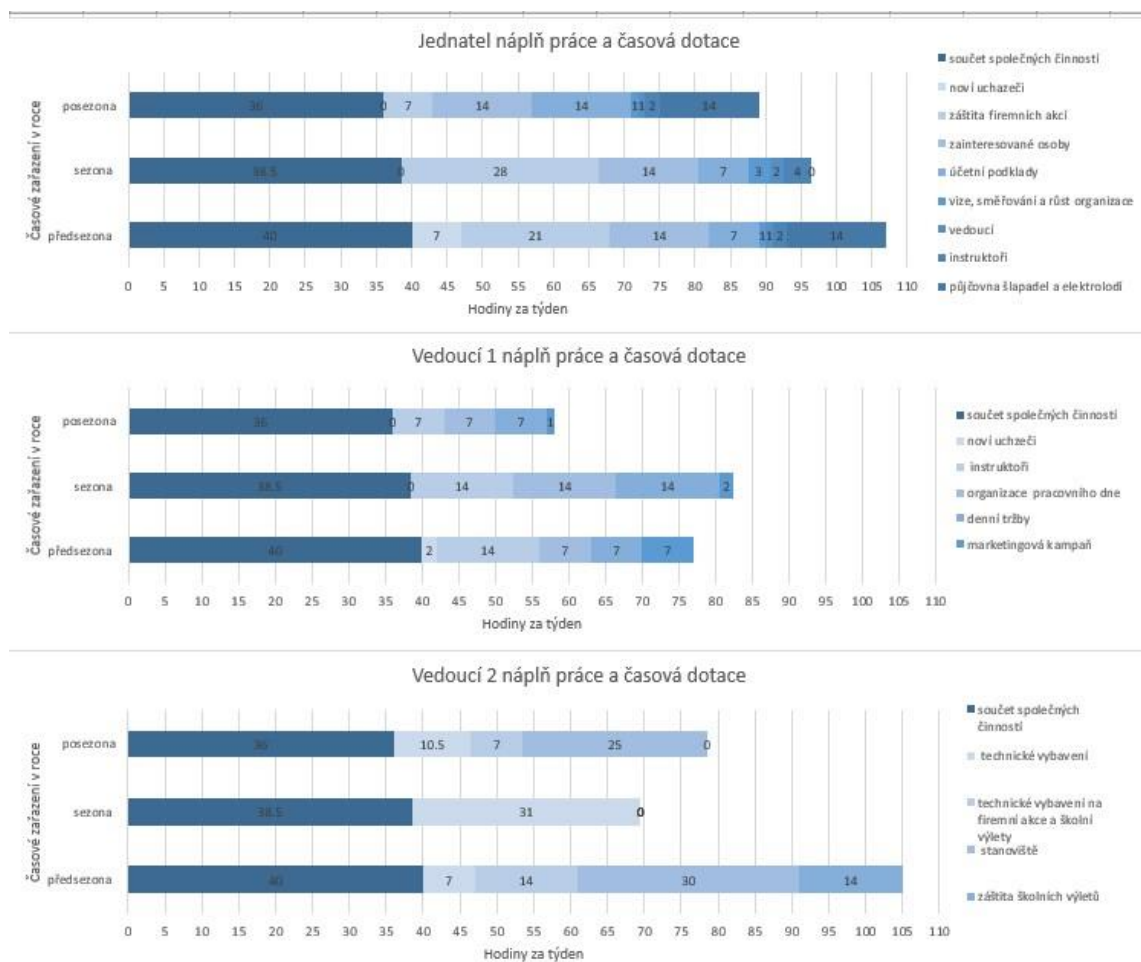
Z tabulky vyplývá:

Jednateli zabere 107.5 hodin za týden vykonávání a společných a jeho vlastních činností v předsezóně, v sezóně mu činnosti zaberou 96.5 hodiny a v posezóně 89 hodin.

Vedoucímu 1 zabere vykonávání jeho a společných činností 77 hodin v předsezóně, v sezóně 82,5 hodiny a v posezóně 58 hodin.

Vedoucí 2 pak tráví vykonáváním svých a společných činností 105 hodin v předsezóně, 69,5 hodiny v sezóně a 78,5 hodin v posezóně.

Pro přehledné znázornění, kolik času zabere členům vedení vykonávání jednotlivých činností z kapitoly 3.4.2, jsou z časových dotací v dané části roku vytvořena grafická zobrazení.



Obrázek č. 18: Náplně prací vedení a jejich časové dotace

Z tohoto grafického zobrazení je nejnázorněji vidět týdenní potřeba času pro vykonávání činností. **Členům vedení zabírá téměř polovinu pracovní doby konání společných aktivit** ve všech částech roku. Ve všech částech roku zabere nejvíce času konání činností Jednateli.

V podniku trvá pracovní týden 7 dní a pracovní doba se pohybuje běžně v rozmezí 8-12 hodin v závislosti na části roku. Zatímco v předsezóně a posezóně se pracuje okolo 8-10 hodin v závislosti na potřebách příprav či akcí, v sezóně se čas pracovní doby šplhá až k 12 hodinám. Na základě těchto údajů a výstupů z tabulky 5 je možné určit **časovou vytíženost** členů v částech roku.

Pro výpočet vytíženosti bylo počítáno v předsezóně a posezóně s 9 hodinami denně, což při sedmi denním pracovním týdnu činí 63 hodin využitelné pracovní doby. V sezóně je počítáno s pracovní dobou 12 hodin denně, což tvoří 84 využitelných hodin za týden.

Vytíženost členů vedení byla určena pomocí procentuálního vyčíslení na základě podílu časové náročnosti a pracovní doby. Výsledná vytíženost členů vedení zaznamenána v tabulce 6.

Tabulka č. 6: Procentuální vytíženost členů vedení

Procentuální vytíženost členů vedení			
část roku	předsezona	sezona	posezona
Jednatel	171	115	141
Vedoucí 1.	122	98	92
Vedoucí 2.	167	83	125

Z tabulky je patrné, že všichni členové vedení jsou ve všech částech roku poměrně vytíženi a v některých částech **dokonce přetížení**. Při vycházení z grafu 1 je patrné, že **společné činnosti hrají významnou roli ve vytíženosti všech členů**, mimo to jsou ale členové vytíženi na základě vykonávání vlastních činností.

V období **předsezony** jsou přetížení všichni členové vedení, zejména pak Jednatel a Vedoucí 2. Přetížení v předsezóně je u všech členů nejvyšší ze všech období.

U Jednatele je jsou časově nejnáročnějšími činnostmi, které zodpovídají za přetížení: záštita firemních akcí, komunikace se zainteresovanými stranami a příprava půjčovny.

U Vedoucího 1 jsou časově nejnáročnějšími aktivitami: činnosti spojené s instruktory.

U Vedoucího 2 jsou pak činnosti které nejvíce zabírají čas: činnosti okolo přípravy stanovišť.

V **sezóně** je pak přetížený pouze Jednatel, vedoucí jsou vytíženi pod hranicí sta procent.

Jednatel je v sezóně nejvíce vytížený kvůli činnostem spojenými se záštitou firemních akcí a nese si přetížení i z předsezony.

Vedoucímu 1 nejvíce času zabírají činnosti spojené s instruktory, denními tržbami a organizací dne.

Vedoucí 2 má nejnáročnější činnosti spjaté s technickým vybavením, avšak jeho vytíženost je nejnižší a pod hranicí sta procent, proto na něj tolik nedoléhá přetížení z předsezony.

V **posezonním** období jsou opět přetížení Jednatel a Vedoucí 2.

Jednateli nejvíce času zabírá komunikace se zainteresovanými stranami, účetní podklady a úklid půjčovny.

Vedoucí 1 je vytížen pod hranicí sta procent, ale i přes to lze identifikovat činnosti, kterými tráví nejvíce času, jsou jimi činnosti spojené s instruktory, denními tržbami a organizací dne.

Vedoucí 2 je také přetížen a činnosti kterými tráví nejvíce času jsou spjaty se stanovišti.

Přetížení členů vedení v předsezóně má své následky, dopady na fungování podniku. Z předchozích tabulek vyplývá, že přetížení je faktem a není z hlediska duševního i fyzického zdraví vhodné. Vytížení členů vedení je znatelné a následující kapitole je popsáno, jaké z vytíženosti členů vedení vznikají nedostatky a komplikace.

3.4.4. Problémy plynoucí ze současného stavu

Nedostatky plynoucí z přetížení a dosavadního fungování vedení potvrzují i výpovědi instruktorů, jednak v rámci osobního dotazování, jednak v dotazníku zpětné vazby na práci a léto strávené u Bakchus aktivity s.r.o.

Opakovaně bylo během analýzy poukazováno na následující nedostatky:

1. Nedostatečně včasná komunikace ohledně termínů akcí
2. Nepřehlednost a neucelenost informací, které dostávají instruktoři
3. Nedostatek informací členů vedení o akcích
4. Velké množství práce, její organizovanost před sezónou (školní výlety + přípravy)
5. Zbytečné organizační prvky (nošení kajaků, každodenní rozkládání cedulí...)

Pro porozumění a zjištění podstaty avizovaných problémů a možnost dokázat tak, že mají přímou souvislost s organizační strukturou **je potřeba poznat povahu těchto problémů**. Ve spolupráci se členy vedení, na základě dotazování, byly k identifikovaným problémům přiřazeny odůvodnění. Ke každému problému jsou krátce uvedeny širší souvislosti a návrhy řešení.

1. Nedostatečně včasná komunikace ohledně termínů akcí.

Odůvodnění problému:

Problém pramení z častého nedostatku času Jednatele, kvůli přípravným činnostem, a tím zdlouhavému komunikování se zástupci firem. Vedoucí 1. tak často do poslední chvíle (pár dní před akcí) nezná přesný rozsah akce, aktivity, a proto nemůže být s instruktory jednáno přímo.

Podobný problém je i u školních výletů, kdy Vedoucí 2. je v předsezóně zaneprázdněný přípravnými pracemi a tím se doba jednání s učitelským sborem škol prodlužuje.

Širší souvislosti a návrhy řešení:

Ačkoli problém na první pohled souvisí s vyčerpáním členů vedení, souvisí úzce i s taktickou komunikací, viz kapitola 3.4.5.12. Řešení problému je součástí návrhové části kapitoly 4.2.

2. Nepřehlednost a neucelenost informací, které dostávají instruktoři.

Odůvodnění problému:

Nepřehlednost informací, které dostávají instruktoři nebo i samotní členové vedení pramení v neucelenosti informací o daných akcích, případně školních výletech, kdy veškeré informace mají přístupné pouze komunikujícími s danými subjekty, ostatní členové vedení tedy dostávají pouze útržky informací, což není vždy dostačující.

Širší souvislosti a návrh řešení:

Dosavadní informace o školních výletech jsou uchovávány na platformě Dropbox, kde lze dohledat naplánované aktivity pro daný výlet. Informace o firemních akcích mají členové vedení dostupné pouze ve sdíleném Google kalendáři, případně v přeposílaných emailech. V případě větších akcí jsou v Google Keep vytvořeny záložky se seznamem aktivit, které jsou zapotřebí do akce udělat. Zápisky o firemní akci ať už v kalendáři nebo Keepu jsou přímo závislé na zapsání od jednatele. I tento problém souvisí s taktickou, případně operativní komunikací, kapitola 3.4.5. Řešení problému je součástí návrhové části kapitoly 4.2.

3. Nedostatek informací členů vedení o akcích

Odůvodnění problému:

Tento problém navazuje na předchozí bod o neucelenosti informací, samotní členové vedení jsou si vědomí, že informace přijímané o akcích nejsou včasné a často nejsou ucelené, vznikají z toho pak často větší komplikace, které se zažehnávají na poslední chvíli, např. nedostatek instruktorů, nepřípravený materiál.

Širší souvislosti a návrhy řešení:

Ačkoli souvisí se společnou činností členů vedení: komunikace, konkrétně pak je předmětem taktické případně operativní komunikace, viz kapitola 3.4.5.12. I řešení toho problému je součástí návrhové části kapitoly 4.2.

4. Velké množství práce a její organizovanost před sezonou (školní výlety + přípravy)

Odůvodnění problému:

V předsezonně je potřeba nachystat celý letní provoz a je tedy zapotřebí intenzivní víkendová práce. (Pro představu, nachystat mola pro šlapadla a elektroloď zabere dva víkendy včetně pátku). Přípravy na sezonu se tedy zahajují již v dubnu a je na ně potřeba velké množství lidí, zároveň s tím probíhají od května za příznivého počasí i víkendové provozy a konají se školní výlety. Navíc instruktory podniku jsou studenti, často středních škol, je tedy nevhodné, aby zameškávali mnoho ze své docházky nebo si vyhradili všechny víkendy pouze na práci.

Širší souvislosti a návrhy řešení:

V návaznosti na předchozí body a na nevyzpytatelné počasí, i tento problém souvisí s taktickou a operativní komunikací viz kapitola 3.4.5.12. A částečné řešení z pohledu komunikace je součástí návrhové části kapitoly 4.2.

Problém má ale souvislost i s plánováním a organizací práce. Tuto problematiku by bylo možné řešit pomocí: standardizace opakujících se činností. Opakující se činnosti v předsezonně by byly zachyceny ve formuláři společně s odhadovanou nutnou dobou pro jejich realizaci a potřebnými předpoklady pro realizaci. Činnostem by se na základě souvislostí (doba, předpoklady) sestavil harmonogram příprav, který by byl instruktorům komunikován hromadně.

5. Zbytečné organizační prvky (nošení kajaků, každodenní rozkládání cedulí...)

Odůvodnění problému:

Instruktory je často poukazováno na organizační prvky, které jim přijdou zbytečné (denní nošení cedulí s ceníky a provozními řády, nošení kajaků). Instruktoři jsou názoru, že mnoho z jejich připomínek, které by jim po jejich vyřešení mohli pomoci zpříjemnit pracovní den, lze modifikovat a vymyslet způsob řešení.

Širší souvislosti a návrhy řešení:

Problém tkví ve vytížení Vedoucího 2, kterému nezbývá dostatek času na tyto „zlepšováky,“ zejména kvůli běžným organizačním věcem a nenadálým problémům. Možné řešení je součástí návrhové části, kapitoly 4.1.

Je tedy patrné, že mnoho z uvedených problémů spočívá nejen ve vytíženosti, ale i ve způsobu komunikace mezi členy vedení. Pro řešení zmíněných problémů je zásadní nastavit takový způsob komunikace, který bude přijatelný a využitelný pro členy vedení. Pro navržení efektivnějšího způsobu komunikace je třeba analyzovat stávající způsob.

3.4.5. Stávající komunikační toky

V rámci interní komunikace mezi členy vedení funguje horizontální způsob komunikace, který slouží k vzájemné dohodě o postupu prací apod. **Komunikace probíhá s využitím mnoha platform,** často jsou ty platformy nevyhovující pro potřeby využívání, viz obsah této kapitoly. Data pro kapitolu o komunikačních tocích byla získávána pomocí pozorování a doplněna na základě dotazování. Dotazování se týkalo především využívání jednotlivých platform.

Od doby vzniku firmy byla komunikace vedení prováděna výhradně pomocí emailu, messengeru a jako nástroj pro zaznamenávání úkolů byl využíván Wunderlist, později se ještě připojil Google Keep. Také je založen sdílený Google Kalendář, v němž jsou zaznamenány termíny a názvy akcí či školních výletů. Pro uchovávání dokumentů a pak slouží Google disk a Dropbox.

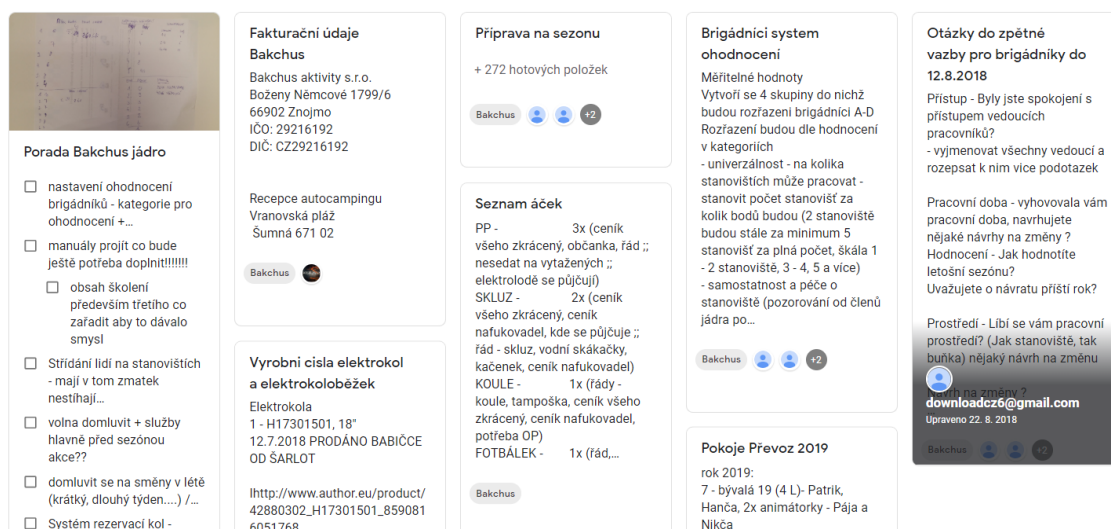
3.4.5.1 Využití platform pro jednotlivé druhy interní komunikace mezi členy vedení

1. Strategická komunikace

Pro strategickou interní komunikaci zahrnující dlouhodobé plány je využíváno převážně prostředí platformy Google Keep. Využívána je i platforma Wunderlist sloužící k zapisování materiálu vážícího se k technickým plánům, ty jsou zde také načrtnuty.

V Google Keep se uchovávají dlouhodobé organizační informace a také slouží pro vytváření seznamů úkolů. Google Keep je ale nepřehledná platforma, kde není možné karty rozlišovat jinak než pomocí štítků, vyhledávání funguje na základě vyhledávání slov

a nikoli celých karet a celkově platforma působí jednoduchým dojmem. V rámci jednotlivých karet není možné stupňovat data podle důležitosti, lze vytvářet pouze odškrtnávací seznamy. Platforma je pro potřeby např: rozvržení zodpovědnosti a časové náročnosti přípravy na akci nevhodná. Pro názornost uvádím reálný snímek obrazovky z prostředí Google Keepu.



Obrázek č. 19: Prostředí Google Keep

2. Taktická komunikace

Taktická interní komunikace, zahrnující domlouvání se na konkrétních prvcích o akcích probíhá převážně pomocí emailu, messengeru, případně osobních rozhovorů. V případě větších akcí jsou přeposílány mezi členy vedení emaily komunikace s daným subjektem, kde by postupně měly být dostupné veškeré informace. Toto přeposílání ale vyžaduje přílišnou aktivitu členů vedení na to, aby informace zpracovali a vytáhli si z nich důležité prvky. Základní údaje o akci, termín a název organizace/školy, lze ale najít i v sdíleném kalendáři. Dokumenty, ke kterým se pak komunikace váže, jsou uloženy na Google disku nebo Dropboxu. Dropbox slouží pro ukládání komunikace a návrhů programů pro školní výlety, jeho prostředí je ale na mobilním telefonu nepřehledné. Google disk je využíván v případě větších firemních akcí (2 za rok) aby se zde vytvořil sdílený dokument. V tomto dokumentu se plánují potřebné kroky pro realizaci programu, harmonogramy akce a tvoří se zpětná vazba na akci.

3. Operativní komunikace

Operativní interní komunikace je prováděna zejména formou zpráv na messengeru nebo osobními rozhovory. Na messengeru mají členové vedení založenou společnou

skupinu, kam si sdělují aktuální a akutní informace. Informace se zde ale postupně ztrácejí a nejsou nikterak ucelené. Členové vedení tak nemají jiné přímé spojení na aktuální situace a musí je nosit v hlavě anebo hledat v historii zpráv.

Z výše uvedených důvodů je tedy patrné, že dosavadní **způsob komunikace je neucelený, místy až chaotický**. V návrhové části bude tedy potřeba komunikační způsoby upravit, aby mohlo být dosaženo efektivní komunikace. Dosavadní analyzovaný způsob komunikace společně s ostatními daty z analytické části lze rozčlenit do prvků SWOT analýzy.

3.4.6. Interní SWOT analýza

Předmětem SWOT analýzy bylo zjistit významné faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace rozdělené mezi: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, na základě zjištěných dat. Účel SWOT analýzy je využít její výstupy v rámci návrhové části, a to pomocí jedné ze strategií využití SWOT analýzy.

Hranicí SWOT analýzy pro části: slabé a silné stránky je prostředí vedení či podnik obecně, nejsou do ní zahrnuty externí faktory ani instruktoři nebo zástupci kempu. Externí faktory jsou naopak zahrnuty to částí příležitosti a hrozby, mezi ně již nepatří faktory interního prostředí. Mezi externí faktory jmenovitě patří: instruktoři, třetí strany, zákazníci a další zájmové skupiny podniku.

SWOT analýza je dále využita pro návrhovou část, kde je pracováno se Strategií spojenectví (WO), tedy využití příležitostí pro zmírnění slabých stránek.

Prvním krokem SWOT analýzy bylo **sestavení seznamů s přehledy položek pro jednotlivé sekce** (slabé stránky, silné stránky, příležitosti, hrozby). Sestavení seznamu bylo provedeno na základě brainstormingu, ten byl proveden ve dvou kolech s časovým rozestupem více než týden. Po sestavení seznamů byla využita metoda řízené diskuze, respondenty byly opět členové vedení. Na základě jejich odpovědí byly sestaveny výsledné seznamy položek jednotlivých sekcí. Řízené diskuze byly prováděny s cílem vybrání relevantních položek a odstranění nebo přesunu položek irelevantních např: v silných stránkách zvyšující se firem o spolupráci na firemních akcích.

Výsledný seznam položek jednotlivých sekcí je uveden v tabulce 7.

Tabulka č. 7: SWOT seznam položek jednotlivých sekcí

Položky SWOT analýzy			
S	W	O	T
zastupitelnost	nepřesné rozdělení prací	outsorsing výroby technického vybavení	nezájem o nabídku
vedoucí znají prostředí	neujasněné odpovědnosti	využití potenciálu města Znojma a jeho okolí pro rozšíření nabídky služeb	nepříznivé počasí
vedoucí znají náplně práce	nedostatečná komunikace	vzrůstající poptávka	zhoršení vztahů s třetími stranami
vedoucí znají instruktory	nedostatečná informovanost mezi vedením	možnost rozšíření sortimentu služeb v místu působení	možnost vstupu nového konkurenta
malý kolektiv vedení	přetíženost jednatele	příznivé podmínky na trhu	nezájem o práci instruktora ze strany mladých lidí
přátelské vztahy	nepravidelné porady vedení	přerozdělení kompetencí vedení	nepříznivé legislativní změny
unikátnost služeb v daném prostředí	nedostatek času vedení na marketingovou komunikaci v průběhu sezony	nové komunikační prostředky	
tradice podniku	nestálí instruktoři	aktivní životní styl moderních rodin	
nezávislost na dodavatelích	neexistující dlouhodobé plánování		
	slabá obchodní značka		

Jednotlivé položky v seznamech nemají stejnou **úroveň důležitosti**, dopadu na fungování podniku, proto byly v následujícím kroku analyzovány položky jednotlivých sekcí.

- Položky v rámci silných a slabých stránek byly ohodnoceny z hlediska vlivu a důležitosti na organizaci. Položky byly rozřazeny do kvadrantů v tabulce – vliv (malý, střední, velký), důležitost (malá, střední, velká).
- Položky seznamu příležitostí byly rozřazeny do kvadrantů v tabulce – pravděpodobnost úspěchu (malá, střední, velká), atraktivita (malá, střední, velká).
- Položky seznamu hrozeb pak byly rozřazeny do kvadrantů v tabulce – pravděpodobnost výskytu (malý, střední, velký) a rozsah dopadu (malý, střední, velký).

Míry vlivu, důležitosti, pravděpodobnosti úspěchu, atraktivity a rozsahu dopadu byly určeny opětovně na základě řízené diskuze.

Položky rozdělené do kvadrantů sekcí slabých stránek a příležitostí jsou uvedeny v následujících tabulkách 8 a 9. Veškeré rozdělení položek do kvadrantů jednotlivých sekcí jsou uvedeny v Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. **příloze**.

Tabulka č. 8: Položky rozdělené do kvadrantů slabých stránek

Slabé stránky				
		Důležitost		
		malá	střední	velká
Vliv	malý	nedostatek času vedení na marketingovou komunikaci v průběhu sezony, slabá obchodní značka		
	střední	nestálí instruktoři	nepravidelné porady vedení	nedostatečná informovanost mezi vedením
	velký		přetíženost Jednatele, neexistující dlouhodobé plánování	nepřesné rozdělení prací, neujasněné zodpovědnosti, - nedostatečná komunikace

Tabulka č. 9: Položky rozdělné do kvadrantů příležitostí

Příležitosti				
Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu			
		malá	střední	velká
	malá			
	střední	využití potenciálu města Znojma a jeho okolí pro rozšíření nabídky služeb	příznivé podmínky na trhu, aktivní životní styl moderních rodin	vzrůstající poptávka, outsourcing výroby technického vybavení
velká		možnost rozšíření sortimentu služeb v místu působení	přerozdělení kompetencí vedení, nové komunikační prostředky	

Rozdělením do kvadrantů v tabulkách byly **položky prioritizovány** a do výsledné SWOT byly vybrány body s průnikem na úrovni „velký – velký“ v tabulkách všech sekcí (slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby). Výsledná SWOT analýza je zachycena v tabulce 10.

Tabulka č. 10: Výsledná SWOT analýzy

výsledná SWOT analýza			
S	W	O	T
zastupitelnost	nepřesné rozdělení prací	nové komunikační prostředky	nezájem o práci instruktora ze strany mladých lidí
vedoucí znají náplně práce	neujasněné zodpovědnosti	přerozdělení kompetencí vedení	
přátelské vztahy	nedostatečná komunikace		

Výsledná SWOT analýza bude využita jednou ze strategií využití SWOT, na základě teoretické části (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** – druhá etapa) byla pro účely této práce vybrána Strategie spojení. **Strategii spojení**, tedy využitím příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek, se zabývá návrhová část. V návrhové části je využíváno položek slabých stránek: nepřesné rozdělení prací, neujasněné zodpovědnosti, nedostatečná komunikace a položek příležitostí: přerozdělení kompetencí vedení a nové komunikační prostředky z příležitostí.

3.5. Důvody pro změnu

Na základě analytické části lze tedy najít několik nedostatků, které jsou zásadní a ovlivňují tak rozhodnutí o potřebě změny. Vyřešení těchto nedostatků má zásadní pozitivní dopad pro fungování podniku.

Důvody, které poukazují na nutnost změny, jsou vypsány zde:

- Přetíženost členů vedení (Jednatele ve všech částech roku, Vedoucího 1 v předsezóně a Vedoucího 2 v předsezóně, posezóně)
- Nepřesné rozdělení kompetencí a pravomocí
- Nevhodný a neucelený způsob komunikace
- Neucelený způsob předávání informací o akcích
- Opakované poukazování instruktory na nedostatečnou komunikaci s nimi
- Nedostatek času na věnování se zlepšování prostředí a zázemí pro instruktory

Na základě výše zmíněných bodů, lze konstatovat, že změna je potřebná a na projektu změny organizační struktury bude dále pracováno v návrhové části.

4. Navrhovaná řešení

V návrhové části je vycházeno ze Strategie spojenectví SWOT analýzy a důvodů pro změnu. Na základě těchto dat z analytické části se tvoří nové popisy pracovních pozic, nový způsob komunikace a formuje se nová organizační struktura.

4.1. Tvorba pracovních pozic

Na základě znalostí potřeb organizace a analýz je předmětem této kapitoly sestavení popisů pracovních pozic.

Veškeré činnosti vykonávané členy vedení analyzované v analytické části je třeba vykonávat, a protože předmětem této práce není zkoumání efektivity vykonávání činnosti, časová dotace jednotlivých činností zůstane stejná. Změní se převážně přerozdělení vykonávaných činností.

Vzhledem k nynější vytíženosti všech tří členů vedení, která je vyšší než 80 % ve všech částech sezony a v některých částech jsou členové vedení značně přetížení, je při návrhu pracovních pozic vycházeno i z využití časových dotací. Při tvorbě návrhu bylo využito možnosti přeskupení činností v rámci stávajících tří osob, ale i přidání osoby další tak, aby bylo žádný ze členů vedení nebyl přetížený.

Samotný postup tvorby spočíval ve **využití stanovených procesů z procesní mapy** z kapitoly 3.2. Procesům pak byly **přiřazeny činnosti z náplní prací členů vedení** z kapitoly 3.4.2. Byly přiřazeny jak činnosti jednotlivců, tak činnosti společné (v tabulce označeny světlou barvou). Všechny činnosti byly přiřazeny i s časovou dotací pro činnost. Vzniknul tak **seznam všech činností v podniku, který je součástí** Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. **přílohy**. Tyto **činnosti byly dále přiřazovaly nově vznikajícím pracovním pozicím**. Všem novým pracovním pozicím byly přiděleny společné činnosti v nezměněné podobě z náplní prací členů vedení kapitoly 3.4.2. Byly přiřazeny v nezměněné podobě, protože jejich rozdělení a určení časové dotace by muselo být předmětem samostatných složitých analýz.

Nejdříve byly přiřazeny činnosti **Jednateli**. Jednatel by měl zaujímat spíše roli pozorovatele, ikony než plně zaměstnané osoby, proto je důležité odstranit jeho přetížení.

Dalším důvodem, proč by jednateli měla být odstraněna přetíženost, je, aby se mohl soustředit na rozvoj podniku, tvorbu a implementaci strategie, stanovení cílů, dlouhodobých plánů. Jednatel dále koordinuje veškeré činnosti uvnitř organizace a udržuje vztahy s klíčovými partnery. Jednateli byla zřízena **pozice Ředitele podniku**.

Z důvodů popsaných výše byly jednateli přiděleny činnosti spojené s procesy: vytváření strategie, služby, dokumentace a HR. V rámci HR byly jednateli pro možnost koordinace dění v podniku přiděleny činnosti spojené s vedoucími. Výsledné činnosti a povinnosti Ředitele podniku jsou zachyceny v obrázku

Ředitel podniku				
činnosti		čas. náročnost (hodiny za týden)		
oblast	konkrétní činnosti	předsezona	sezona	posezona
vize, směřování a růst organizace	- plánování rozšiřování služeb	1	3	1
zajímavost osob	- komunikace se zástupci kempu, třetích stran: Povodí Moravy, obec Štítary, obec Vranov nad Dyjí	14	14	14
účetní podklady	- sběr podkladů pro účetnictví - předávání ke zpracování externí účetní	7	7	14
HR - vedoucí	- porady vedoucích - finanční ohodnocení	1	2	1
součet společných činností		40	38,5	36
Součet doby		63	64,5	66

Obrázek č. 20: Činnosti pracovní pozice Ředitele podniku

Přidělením těchto činností se Řediteli značně sníží jeho zatížení. Pro porovnání je v tabulce 11 uvedeno zatížení ve stávající pracovní pozici a v nově navržené pracovní pozici.

Tabulka č. 11: Procentuální vytiženost nově navržené pozice Ředitele podniku v porovnání původní pozicí (Jednatel)

Procentuální vytiženost			
pozice	předsezona	sezona	posezona
Jednatel	171	115	141
Ředitel podniku	100	77	105

Z tabulky je patrné, že Ředitel podniku bude přetížen jen minimálně a toto přetížení bude možné snížit po optimalizaci výkonu jednotlivých činností.

Následně byly přiděleny procesy týkající se HR nově vzniklé pozici se jménem **Vedoucí lidských zdrojů**. Tato pracovní pozice bude řídit personální politiku podniku, bude

vytvářet a implementovat personální strategii a personální procesy. Vedoucí lidských zdrojů bude přímo podřízen Řediteli podniku, a naopak jemu budou podřízeni všichni instruktoři. Činnosti a povinnosti této pozice budou spojeny s procesy HR, konkrétně oblastmi: noví uchazeči a instruktoři. Pracovní náplň Vedoucího lidských zdrojů je zachycena na obrázku 21.

Vedoucí lidských zdrojů				
oblast	činnosti konkrétní činnosti	čas. náročnost (hodiny za týden)		
		předsezona	sezona	posezona
noví uchazeči	- zaslání prvotního informačního emailu - pozvání na úvodní schůzku	7	0	0
	- pozvání na školení - evidování potvrzení o účasti	2	0	0
instruktoři	- komunikace ohledně: dispozic na termíny firemních akcí, školních výletů, příprav na sezonní provoz - porady - zapisování docházky - evidence vydaného firemního oblečení, čipu, klíčů od ubytování	14	14	7
	- komunikace dispozic s instruktory - rozdělování instruktorů na stanoviště - stav stanovišť - instruktorská znalost činností na stanovištích	7	14	7
	- administrativní úkony kolem zahájení a ukončení pracovního procesu - porady - finanční ohodnocení	2	4	2
součet společných činností		40	38.5	36
Součet doby		72	70.5	52

Obrázek č. 21: Činnosti pracovní pozice Vedoucí lidských zdrojů

Na základě povinností a činností jsou Vedoucími lidských zdrojů stanoveny pravomoci spojené s HR oblastí. Konkrétní pravomoci jsou: koordinace personálních procesů, monitorování zaměstnanců, kontrola zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců.

Mezi požadavky na způsobilost spadají znalosti z oblasti: personální management, plánování lidských zdrojů v podniku, hodnotící a motivační systémy zaměstnanců.

Vytíženost této pozice bude uvedena níže v této kapitole.

Další pozici byly přiděleny procesy spojené s technickým úsekem podniku. Tato pozice nese název **Vedoucí technického sektoru**. Tato pozice bude definovat a implementovat technickou strategii, zabezpečovat technickou a konstrukční připravenost a spolurozhodovat o technickém rozvoji, dále bude koordinovat činnosti v technologické

oblasti. I tato pozice je přímo podřízena Řediteli podniku. Jeho činnosti a povinnosti jsou zachyceny na obrázku 22.

Vedoucí technického sektoru				
činnosti		čas. náročnost (hodiny za týden)		
oblast	konkrétní činnosti	předsezona	sezona	posezona
technické vybavení	- nákupy - průběžná kontrola stavu v sezonním provozu (namátkové a plánované kontroly) - návrhy nového vybavení - tvorba nového vybavení	7	31	10.5
technické vybavení na firemní akce a školní výlety	- příprava (lana, bedýnky, chůdly, kánoe...) - úklid	14	0	7
stanoviště	- příprava a zazimování stanovišť lanový park, půjčovna kol, vodní skluzavka	30	0	25
půjčovna šlapadel a elektroloď	- příprava na sezonní provoz - zazimování	14	0	14
součet společných činností		40	38.5	36
Součet doby		105	69.5	92.5

Obrázek č. 22: Činnosti pracovní pozice Vedoucí technického sektoru

Mezi pravomoci vyplývající z povinností pracovní pozice patří: rozhodování o oblasti rozvoje technického vybavení, optimalizace postupů a procesů z hlediska technologie, produktivity a kvality, koordinace činností při uvádění technologických zařízení do provozu.

Požadavky na způsobilost této pozice jsou spjaty s znalostmi z oblastí: organizace práce, procesní řízení.

Vytíženost této pozice bude také uvedena níže v nynější kapitole.

Procesy spojené s externí komunikací, konkrétně se jedná o: firemní akce, školní výlety, marketing, byly přiřazeny další pozici společně s činnostmi denních tržeb. Tato pozici ve vedení bude podřízena Řediteli podniku. Pozice má název **Vedoucí externích vztahů**. Důvodem přiřazení činnosti: denní tržby je, že tato pozice má na starost komunikaci s externími faktory zejména v období předsezony a posezóny, tím jí v sezóně vzniká mnoho volného času. Činnosti a povinnosti této pozice jsou zachyceny v obrázku 23.

Vedoucí externích vztahů				
činnosti		čas. náročnost (hodiny za týden)		
oblast	konkrétní činnosti	předsezona	sezona	posezona
školní výlety	- prvotní komunikace se zástupci škol - návrh programu a kalkulace - fakturace za akci	14	0	0
firemní akce	- prvotní komunikace se zástupci firem - návrh programu a kalkulace - fakturace za akci	21	28	7
marketingová kampaň	- plánování promo příspěvků - zveřejnění promo příspěvků	7	2	1
denní tržby	- kontrola obdržených tržeb - evidence tržeb	7	14	7
součet společných činností		40	38,5	36
Součet doby		89	82,5	51

Obrázek č. 23: Činnosti pracovní pozice Vedoucí externích vztahů

Pravomoci pozice souvisí s: rozhodováním o programech akcí, komunikace se zástupci partnerů, přípravou, řízením a vyhodnocením marketingové strategie a nakládání s penězi.

Mezi požadavky na způsobilost patří: projektový management, řízení změn v projektu, finanční management, případně znalosti z oblasti marketingu.

Vytíženost této pozice bude také uvedena níže v této kapitole.

V rámci pracovních pozic tedy na základě rozdělení činností spojených s procesy podniku vznikly **4 pozice členů vedení**. I po přidání čtvrté pozice, budou ale někteří členové v některých částech roku přetíženi. **Vytíženost** byla určena pomocí procentuálního vyčíslení na základě podílu časové náročnosti a pracovní doby (předsezona a posezona 63 hodin za týden, sezona 84 hodin za týden). Procentuální vytíženost navržených pracovních pozic je v tabulce 12.

Tabulka č. 12: Procentuální vytíženosti pozic vedení

Procentuální vytíženost			
pozice	předsezona	sezona	posezona
Vedoucí lidských zdrojů	114	84	83
Vedoucí technického sektoru	167	83	147
Vedoucí externích vztahů	141	98	81

Ačkoli jsou někteří členové stále přetíženi v období předsezony a posezóny, přiřazení činností proběhlo na základě procesů. Tak vzniklo tematické zaměření pozic.

Další zkoušené rozdělení činností podle procesů již nepřináší výrazné zlepšení v rámci vytíženosti, přidání páté pozice vedení je pak už zbytečné, protože tato pozice by naopak měla mnoho volných kapacit. Přetíženost je způsobena značnou časovou náročností společných činností (komunikace členů vedení, realizace akcí, plánování, organizace dne...), proto možným řešením bude i návrh komunikace z následující kapitoly. Lze očekávat, že díky tematickému seskupení činností jednotlivým pozicím, budou tyto pozice přistupovat k práci systematicky a optimalizují si ji podle svých potřeb, čímž budou upraveny náročnosti individuálních činností.

4.2. Návrh nového způsobu komunikace

V nové organizační struktuře bude stále zanechán horizontální způsob komunikace, ale bude upraveno jeho dosavadní fungování. Stávající komunikace je rozložena mezi platformy: Google Keep, messenger, email, Wunderlist, Google dokumenty a Dropbox. Využívaných platforem je tedy mnoho a plynou z toho komplikace při dohledávání informací nebo snaze znát aktuální situaci, proto bude komunikace bude sjednocena do méně komunikačních platforem, které budou přehlednější.

4.2.1.1 Návrh platforem pro jednotlivé druhy interní komunikace mezi členy vedení

Cílem nového způsobu je **přenést co nejvíce komunikace do prostoru jedné platformy**, proto bude platforma pro účely strategické, taktické i operativní komunikace vybírána současně.

Pro využívání byla zvolena **platforma Trello**. Trello bylo zvoleno pro jeho vlastnosti a příjemné uživatelské rozhraní. Ačkoli bylo v průběhu vybírání testováno více platforem (Google Keep, Asana, Microsoft Teams, Telegram, Basecamp, Slack, Google – sešit, Discord, Dropbox) pouze Trello splňovalo požadavky na platformu, v níž bude možné zaznamenávat úkoly, sledovat jejich proces, komentovat úkoly, komunikovat, bude mít mobilní aplikaci v české verzi a bude bezplatná.

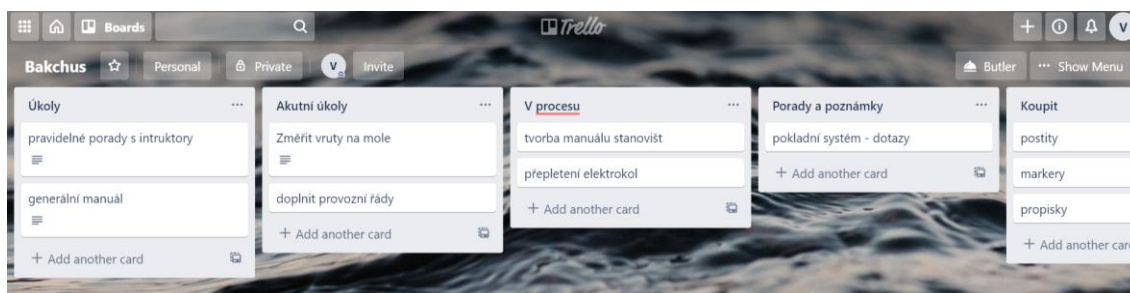
Kritéria na jejichž základě byly analyzovány platformy společně s výsledky platforem jsou v následujícím obrázku 24.

Oblast kritérií	Kritéria	Platforma									
		Google Keep	Trello	Asana	Microsoft Teams	Telegram	Basecamp	Slack	Google - sešit	Discord	Dropbox
obecné požadavky	bezplatnost	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano
	nutné internetové připojení	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	současné pracování více lidí	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
	česká verze	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne
organizace úkolů	mobilitní aplikace	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	členění do kategorií	ano (štítky)	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ne	ano (do channels)	ano (složky)
úkoly	možnost komentářů	ne	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ano	ano	ne
	zadávaní úkolů	ano	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ano	ano	ne
	vyvážení seznamů	ano	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ano	ne	ne
	sledování postupu v plnění	ne	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ne	ne	ne
	přidělování zodpovědných osob	ne	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ano (komen.)	ano (komen.)	ano (komen.)
	upozornění na úkoly	ne	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ne	ne	ne
	konečné termíny	ano	ano	ano	ano (doplňky)	ne	ano	ne	ne	ne	ne
komunikac	sdílení dokumentů	ano (nepřímo)	ano	ano	ano (doplňky)	ano (nepřímo)	ano	ano (nepřímo)	ano (nepřímo)	ano	ano
	možnost chatu	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne
kalendář	propojení s kalendářem	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano (script)	ne	ne
poznámka						komun. nástroj		komun. nástroj		komun. nástroj	cloudové úložiště

Obrázek č. 24: Kritéria a výsledky platform

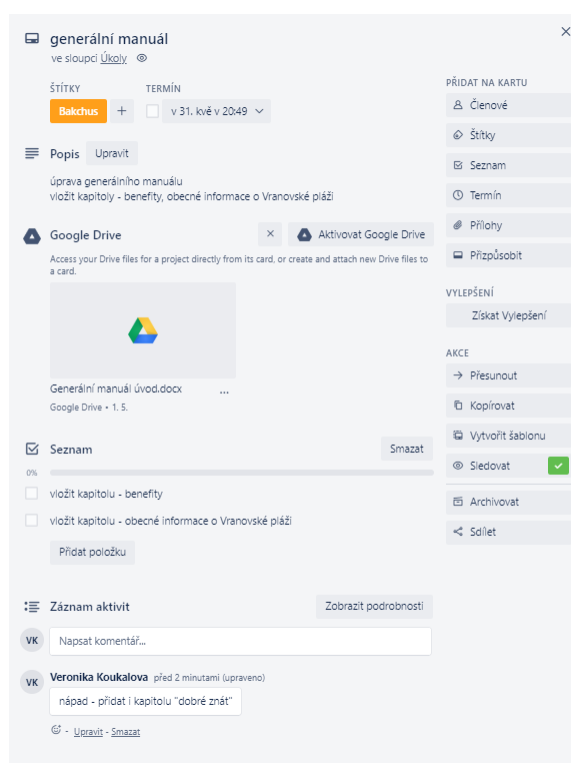
Trello jako jediné obstálo bez překonání nutných komplikací (instalace doplňků, tvorba scriptu...) ve všech kategoriích. V Trello lze vytvořit fungující systém, který názorně sleduje úkoly, jimž jsou přiděleny zodpovědné osoby a termíny, do nichž mají být úkoly splněny. Díky mobilní aplikaci je možné upravovat záložky téměř kdykoli a systém se tak může udržovat aktuální. Trello má i výhodu komunikace, kdy je možné chatovat a komentovat progres nebo úkoly samotné, nebude tak vznikat chaos v komunikaci a vše bude přehledně zaznamenané u daných úkolů. Trello má také nespornou výhodu v tom, že jeho užívání není zpoplatněno.

Návrh organizace karet v Trello je uveden na následujícím obrázku. Tento návrh je sestaven na základě jednotlivých záložek z Keepu a nákupních seznamů z Wunderlistu a předmětů v emailu. Jedná se pouze o návrh, reprezentující možnosti Trella, návrh bude možné po dohodě jakkoli přepracovat a upravovat.



Obrázek č. 25: Návrh struktury v Trello

Ukázka možností karet, které vyhovují zadaným kritériím a očekávání od platformy je uvedena na následujícím obrázku.



Obrázek č. 26: Ukázka možností jednotlivých karet

U jednotlivých karet lze přidávat komentáře, vkládat online i offline dokumenty, vytvořit odškrtnávací seznam, udělit nejzazší datum dokončení apod. **Trello je na základě výše popsaného možné využít ve všech druzích komunikace.**

1. Strategická komunikace

Trello v rámci strategické komunikace nahradí dosavadní dvě platformy Keep a Wundrelist a značně tak zvýší přehlednost v úkolech a nákupech. V Trello bude zřízena karta např.: „porady a poznámky,“ která bude sloužit právě pro účely taktické komunikace (vymýšlení dlouhodobých projektů v technické oblasti, rozvoj podniku).

2. Taktická komunikace

Komunikace ohledně prvků akcí je přesunuta z emailu a messengeru také do prostředí Trelly s využitím příloh jako zdroji detailnějších informací. K taktické komunikaci může být také využita karta „porady a poznámky“, nebo zřízena karta „školní výlety, firemní akce,“ kde bude prostor pro informování se o jednotlivých akcích. Přílohy budou nadále uloženy na Google disku, Dropboxu. Základní údaje o akcích zůstanou v kalendáři.

S využitím Trelly a jeho používáním budou moci být částečně řešeny problémy ze závěru analytické části (nedostatečně včasná komunikace ohledně termínů akcí, nepřehlednost a neucelenost informací, které dostávají instruktoři, nedostatek informací členů vedení o akcích, velké množství práce a její organizovanost před sezonou)

3. Operativní komunikace

Pro operativní komunikaci se ponechá skupinový chat na Messengeru, kde se řeší aktuální či akutní a závažná témata, avšak pokud se bude komunikace týkat úkolů, bude se konverzace na messengeru odkazovat na záložky v Trelle a messenger bude využíván pro připomenutí.

Emailová bude také značně omezena, protože do Trelly se budou nahrávat veškeré přílohy, nebo kopírované konverzace, takže nebude docházet ke zmatkům v emailových komunikacích a všichni členové vedení budou mít přístup ke všem informacím.

Pro plné využití možností Trelly je v následující kapitole sestaven komunikační plán.

4.2.2. Komunikační plán

Komunikační plán tvoří shrnutí návrhu komunikace pro maximální využití potenciálu navrženého způsobu komunikace.

Komunikační plán vedení podniku					
Co se sděluje	Kdo sděluje	Komu	Účel	Forma	Jak často
operativní komunikace	Ředitel podniku, členové vedení	Členové vedení	přehled o akutních a aktuálních záležitostech	Messenger	denně
denní agenda	Vedoucí lidských zdrojů	Členové vedení	přehled o denních plánech	Messenger	denně
firemní akce a školní výlety	Vedoucí externích vztahů	Členové vedení	informování ohledně aktualit	Trello	3x za týden
projekty, vize a strategie podniku	Ředitel podniku	Členové vedení	možnost kontinuální práce na rozvoji podniku	Trello	1x za týden
porady s instruktory	Vedoucí lidských zdrojů	Ředitel podniku	přehled o poradách	Trello	1x za týden
porady vedení	Ředitel podniku	Členové vedení	přehled o dění v podniku	Trello	1x za týden
nákupy	Vedoucí technického sektoru	Ředitel podniku	přehled o potřebných materiálech	Trello	1x za týden

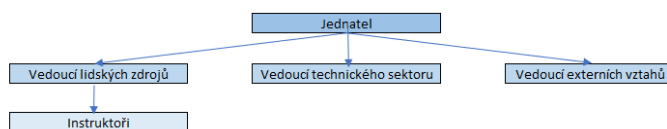
Obrázek č. 27: Komunikační plán

Doposud neexistují žádné pravidelné porady členů vedení a porady bývají svolávány až v kritických chvílích, nebývají naplánovány a jejich vedení také není efektivní, proto aby byl způsob komunikace členů vedení komplexní je součástí návrhu i **zavedení pravidelných porad členů vedení**. Tyto porady by se z praktických důvodů konaly pravidelně každou neděli odpoledne mezi 15-17 hodinou. Pravidelné a vedené porady zajistí efektivnější způsob domlouvání se na věcech, mimo jiné také zjistí zpětnou vazbu na aplikující se systém komunikace. Zřízením pravidelných porad může být předcházeno problémům z kapitoly 3.4.4 analytické části. Vedení těchto porad bude mít na starost podle popisů pracovních pozic Ředitel podniku, kterému bude doporučeno přečíst a vést porady podle knih jako například: Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie - 2., rozšířené vydání od Jiřího Plamínka nebo Jak efektivně vést porady od Evy Kaňákové.

4.3. Navrhovaná organizační struktura

Organizační struktura vychází z nových popisů pracovních pozic a byla tvořena i s ohledem na řešení problémů z analytické části. Vzhledem k velikosti podniku a počtu členů vedení není na místě experimentovat s maticovými či štábními strukturami.

Samotná organizační struktura tak zůstává hierarchická a plochá, její náčrt je zachycen v následujícím obrázku 28.



Obrázek č. 28: Nová organizační struktura

Protože je Ředitel podniku postaven do role hlavního vedoucího podniku a vzhledem k činnosti podniku, má jednatel stále přímou vazbu na všechny vedoucí.

Z důvodu přiřazení procesů HR Vedoucím lidských zdrojů jsou v nové organizační struktuře všichni instruktoři přímo podřízeni tomuto vedoucím.

Navrhovaná organizační struktura je jednoduchá a přehledná, podporuje tak udržení stávajícího úzkého kontaktu členů vedení a přátelské atmosféry. Jsou zde přesně vymezené odpovědnosti a nadřazenost členů, tak aby nevznikaly slepá místa v kompetencích.

4.4. Návrh implementace

Z důvodu sezonního provozu je datum konce implementace stanoveno až na sezonu 2021, avšak je doporučováno provádět **postupné změny**, na které bude vedení podniku, ale i všichni, na které bude mít změna dopad, připraveno. Proto bude vedení seznámeno s prvky návrhové části v předsezóně 2020.

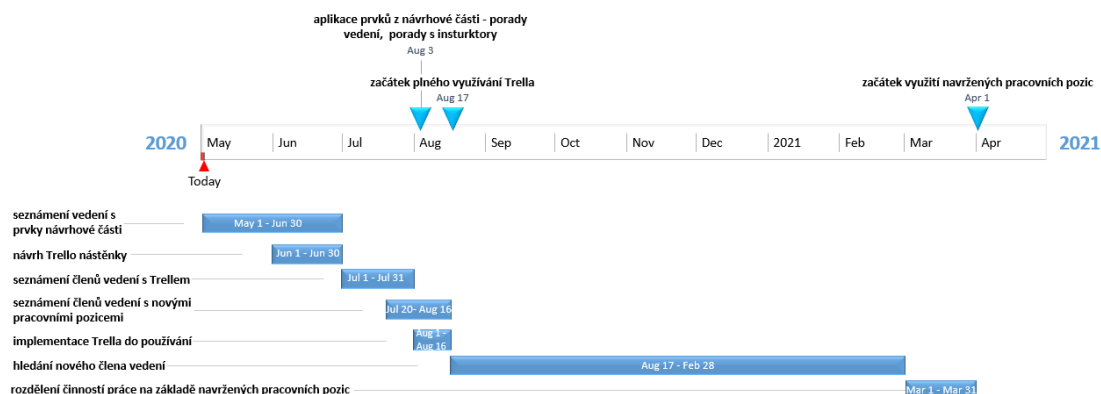
Postupná implementace nového způsobu komunikace, využívání Trelly, započne již v předsezóně 2020 a bude dokončena v sezoně 2020. V předsezóně 2020 bude navržena podoba nástěnky a v průběhu července 2020 budou členové vedení seznámeni s využíváním Trelly. V druhé polovině sezony 2020 bude podoba Trelly případně po dohodě upravena a Trello bude uvedeno do používání.

Seznámení vedení s konkrétními pracovními pozicemi a jejich náplněmi proběhne v sezoně 2020. Následně bude probíhat hledání nového člena vedení. Toto hledání může být ukončeno až zimě 2021, ale vhodné by bylo již v sezoně 2020 vybrat dalšího člena vedení tak, aby jej bylo možné zaučit a nasměrovat. Poté bude probíhat rozdělení činností na základě popisů pracovních pozic. Start fungování na základě nových pracovních pozic je stanoven na začátek předsezony 2021.

Některé z prvků návrhového řešení – porady vedení a porady s instruktory je doporučováno aplikovat již v sezoně 2020.

Pro maximální zjednodušení implementace je níže vypracován návrh časového harmonogramu změn.

Návrh harmonogramu implementace změn



Obrázek č. 29: Návrh implementace změn

5. Přínosy práce

Přínosy bakalářské práce pro podnik nespočívají pouze v návrhové části, nýbrž mají své kořeny již v části analytické. V podniku jsou poprvé identifikovány procesy, zmapovány jeho veškeré činnosti, přiřazena časová dotace činnostem a je vytvořena SWOT analýza. Hlavními přínosy pro podnik jsou: sumarizování vykonávaných činností do popisů pracovních pozic, vytvoření pracovních pozic, organizační struktury a návrh způsobu komunikace mezi členy vedení.

Analyzováním stávající vytiženosti členů vedení a navržením nového rozdělení prací je zabezpečena nižší míra vytižení členů vedení, která povede ke zlepšení jejich pracovních výkonů, což přispěje k celkové atmosféře v podniku. Analyzováním vytižení vznikají podklady, které jsou založené na číselných hodnotách, a tedy tvoří tzv. „tvrdá data.“ Při náboru nových zaměstnanců se bude nyní možné opírat se o přesně definované popisy pracovních pozic a nastavit si tak odpovídající očekávání. Navrhovaná organizační struktura je přehledná a jednoduchá. Je určeno konkrétní vymezení nadřízenosti. Nově každý člen vedení ví, kde je jeho místo a jaké má pravomoci, proto jsou rozhodovací procesy značně zjednodušené. Uspořádání a nové pracovní pozice se svými náplněmi mají především snížit zátěž vedení a tím urychlit rozvoj firmy.

Po navržení nového způsobu komunikace se předpokládá i rychlejší, přehlednější a srozumitelnější způsob komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Je navržen takový způsob komunikace, který je udržitelný a realizovatelný bez obtíží či vysokých požadavků na pracovníky. Navrhovaný způsob je naopak od stávajícího systému fungování komunikace založen především na ucelenost informací.

Při ekonomickém zhodnocení je brán ohled na ušetření nákladů při zpracování návrhu změny organizační struktury externí firmou, která by se šplhala do desítek tisíc v závislosti na konkrétních společnostech.

Náklady spojené s návrhem se týkají především nově zřízeného pracovního místa. Podniku tedy vznikly náklady ve výši zhruba 23 000 Kč měsíčně. Náklady spojené s navrženým systémem komunikace jsou nulové z důvodu nulových nákladů na aplikaci Trello.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce byla změna organizační struktury malého podniku. V rámci naplňování tohoto cíle byla realizována teoretická rešerše, zabezpečující dostatek kvalitních informací pro další zpracování práce. Následně byl analyzován současný stav fungování vedení podniku. Na základě nabytých poznatků z teoretické části a názorných výsledků analýz bylo zpracováno návrhové řešení, tak aby nově navržená organizační struktura vedla k přesnějšímu rozdělení činností členů vedení, zlepšení způsobu komunikace a možnému rozvoji podniku.

Podniku byly poprvé zmapovány jeho veškeré aktivity, jak v podobě procesní mapy, tak v podobě sumarizování činností a jejich rozdělení v dosavadním fungování vedení. Hodnoty časových potřeb byly přiděleny jednotlivým činnostem, tím bylo možné získat hodnoty vytíženosti jednotlivých členů vedení. Vytíženost byla jedním ze zdrojů problémů, na které bylo v práci poukázáno. Nedostatky plynoucí z dosavadního stavu organizační struktury a způsobu vedení podniku demonstrují dopady nynějšího fungování a jsou jedním z důvodů pro změnu. Nedostatky plynou i ze způsobu komunikace, který byl také podroben analýze. V závěru analytické části byla vytvořena interní SWOT analýza. Nová organizační struktura má tedy eliminovat následující nedostatky:

- Vytíženost členů vedení
- Neucelená komunikace členů vedení

V návaznosti na analytickou část byly v návrhové části definovány prvky, které po jejich správné implementaci budou mít pozitivní přínos pro podnik. Z přiřazených činností procesům byly vytvořeny popisy pracovních pozic. Důležitým bodem při vytváření pracovních pozic a náplní bylo eliminování možného vzniku nejasností, křížení kompetencí a odpovědností. Počet členů vedení byl rozšířen ze 3 na 4. Rozšířením byla značně ulehčena práce Řediteli podniku (Jednateli), který se bude moci aktivně věnovat rozvoji podniku.

Vedení byl navržen nový způsob komunikace, tak aby bylo předcházeno neucelenosti komunikace a dezinformacím. Způsob komunikace byl hlavně zjednodušen a místo několika pracovních platforem byla stanovena jedna stěžejní, Trello, která bude poskytovat zázemí pro veškerou hlavní komunikaci a informovanost.

Završením návrhové části byla nová organizační struktura. A pro zjednodušení práce členům vedení byla vypracována časová implementace navrhovaných změn tak, aby provádění změn odpovídalo změnovým koncepcím a jejich dopad byl co nejefektivnější. Změnou struktury a implementací navržených změn tak dosáhne podnik vyšší efektivity práce, tím zvýšení produktivity práce a motivačního vedení, což bude mít pozitivní dopad na úroveň poskytovaných služeb zákazníkům.

7. Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

1. BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 8024790688.
2. BELBIN, Meredith. R. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073578923.
3. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
4. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024744292.
5. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024721491.
6. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 807261021x.
7. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998.
8. HUSSEY, David E. *Jak reorganizovat firmu*. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 807226351x.
9. JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 9788090529717.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072611683.
11. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745640.
12. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 9788020027733.
13. PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 11. McGraw-Hill Higher Education, 2009. ISBN 0071263756.

14. PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696234.
15. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024739380.
16. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102495.
17. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 9788090524743.
18. URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072611054.
19. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.
20. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013, ISBN 9788072612321.
21. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.
22. WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 8086088049.

8. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model organizace (Zdroj: Vlastní zpracování dle 5, s. 135)	16
Obrázek č. 3: Divizní org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 82).....	21
Obrázek č. 2: Funkcionální org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 75).....	21
Obrázek č. 4: Procesní org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 84).....	22
Obrázek č. 5: Štíhlá org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 73)	23
Obrázek č. 6: Hierarchická org. struktura Liniově-štábní (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 86).....	24
Obrázek č. 7: Maticová org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 87).....	25
Obrázek č. 8: Fraktální org. struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 119)	26
Obrázek č. 9: Požadovaná změna (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 30)	27
Obrázek č. 10: Křivka změny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 56)	32
Obrázek č. 11: Úkoly vedoucího týmu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 122)	34
Obrázek č. 12: Komunikační proces (Zdroj: Vlastní zpracování dle 5, s. 46).....	38
Obrázek č. 13: Procesní mapa organizace.....	45
Obrázek č. 14: Schéma vztahů podřízenosti	54
Obrázek č. 15: Stávající organizační struktura vedení.....	54
Obrázek č. 16: Náplně prací členů vedení.....	56
Obrázek č. 17: Potřebná časová dotace společných činností	57
Obrázek č. 18: Náplně prací vedení a jejich časové dotace	59
Obrázek č. 19: Prostředí Google Keep.....	65
Obrázek č. 20: Činnosti pracovní pozice Ředitele podniku	72
Obrázek č. 21: Činnosti pracovní pozice Vedoucí lidských zdrojů	73
Obrázek č. 22: Činnosti pracovní pozice Vedoucí technického sektoru.....	74
Obrázek č. 23: Činnosti pracovní pozice Vedoucí externích vztahů	75
Obrázek č. 24: Kritéria a výsledky platform	77
Obrázek č. 25: Návrh struktury v Trello	78
Obrázek č. 26: Ukázka možností jednotlivých karet.....	78
Obrázek č. 27: Komunikační plán.....	79
Obrázek č. 28: Nová organizační struktura.....	80
Obrázek č. 29: Návrh implementace změn	81

9. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výčet procesů	42
Tabulka č. 2: Snímek běžného dne.....	49
Tabulka č. 3: Činnosti jednotlivých členů vedení v předsezóně	51
Tabulka č. 4: Činnosti jednotlivých členů vedení v posezóně	52
Tabulka č. 5: Potřebná časové dotace členů vedení na vykonávání činností v závislosti na části roku	58
Tabulka č. 6: Procentuální vytíženost členů vedení.....	60
Tabulka č. 7: SWOT seznam položek jednotlivých sekcí.....	67
Tabulka č. 8: Položky rozdělené do kvadrantů slabých stránek	68
Tabulka č. 9: Položky rozdělné do kvadrantů příležitostí	69
Tabulka č. 10: Výsledná SWOT analýzy	69
Tabulka č. 11: Procentuální vytíženost nově navržené pozice Ředitele podniku v porovnání původní pozicí (Jednatelem)	72
Tabulka č. 12: Procentuální vytíženosti pozic vedení.....	75

10. Seznam příloh

Příloha č. I: činnosti práce jednotlivých členů současného vedení s časovými dotacemi

Příloha č. II: rozdělení činností do kvadrantů jednotlivých sekcí SWOT analýzy

Příloha č. III: seznam všech činností podniku včetně časové náročnosti