

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
**Katedra řízení**

---

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**„Posouzení vlivu tvorby organizační  
architektury na konkurenceschopnost podniku“**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

**Autor:**

Bc. Petra Roubíčková

---

**České Budějovice**

**2008**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Posouzení vlivu tvorby organizační architektury na konkurenceschopnost podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 25.4. 2008

.....

Petra Roubíčková

Velmi ráda bych tímto upřímně poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., dále pracovníkům ALPLA, spol. s r.o. Petrovice, paní Ireně Maříkové – správce sítě z ekonomického úseku, panu Vladimíru Klimešovi – vedoucímu výroby PET a HDPE láhví, panu Františku Kalouskovi – vedoucímu pro úsek zajištění jakosti a v neposlední řadě panu Ing. Dušanu Shejbalovi – auditoru z ITC, a.s. Zlín, za odborné konzultace, neocenitelné rady, připomínky, ochotu a podporu při zpracování mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Vymezení pojmů .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Organizace a organizační systém.....	6
2.1.2 Organizování.....	8
2.1.3 Organizační architektura a organizační struktura .....	10
<b>2.2 Vnitropodnikové organizační struktury.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Vlastnosti organizačních struktur.....	12
2.2.1.1 Dělbá pravomocí.....	12
2.2.1.2 Rozpětí řízení .....	13
2.2.1.3 Organizační kultura.....	16
<b>2.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Prostředí a organizační systém podniku.....	17
2.3.2 Velikost podniku a jeho organizační systém.....	18
2.3.3 Strategie a organizační systém podniku.....	19
2.3.4 Technologie a organizační systém podniku.....	20
2.3.5 Vliv globální konkurence na podnik, řízení a organizační systém podniku.....	21
<b>2.4 Organizační změny.....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Důvody organizační změny.....	21
2.4.2 Procesy organizační změny.....	22
<b>2.5 Typy organizačních struktur a jejich třídění.....</b>	<b>23</b>
2.5.1 Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci.....	25
2.5.1.1 Liniová organizační struktura.....	25
2.5.1.2 Štábní organizační struktury.....	25
2.5.1.3 Kombinované organizační struktury.....	26
2.5.2 Specifické organizační struktury podle sdružování činností.....	30
2.5.2.1 Funkční (funkcionální) organizační struktura.....	30
2.5.2.2 Divizionální (výrobní) organizační struktura.....	30
2.5.2.3 Hybridní organizační struktura.....	31
<b>2.6 Fáze růstu organizace s krizovými přechody v průběhu životního cyklu.....</b>	<b>32</b>
<b>3. METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>35</b>

<b>4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Charakteristika podniku.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Identita společnosti.....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Vize a strategie .....	38
4.2.2 Podniková struktura.....	38
4.2.3 Obchodní kultura - základní hodnoty .....	39
<b>4.3 Výroba, technologie, výrobky.....</b>	<b>40</b>
4.3.1 Výroba láhví HDPE.....	41
4.3.1.1 Technologie výroby.....	42
4.3.1.2 Pokyny pro výrobu.....	42
4.3.1.3 Charakteristika výrobku.....	42
4.3.1.4 Způsob kontroly jakosti výrobku.....	42
4.3.1.5 Manipulace s výrobkem.....	43
<b>4.4 Odběratelé, zákazníci, partneři.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5 Dodavatelé.....</b>	<b>44</b>
<b>4.6 Konkurence společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.....</b>	<b>47</b>
<b>4.7 Zaměstnanci - příprava, výcvik, zaškolování, vzdělávání a spokojenost.....</b>	<b>48</b>
4.7.1 Politika jakosti pro zaměstnance společnosti.....	48
4.7.2 Příprava, výcvik a zaškolování zaměstnanců.....	48
4.7.2.1 Závčik zaměstnanců.....	48
4.7.2.2 Zaškolení zaměstnanců.....	49
4.7.2.3 Funkční příprava zaměstnanců.....	49
4.7.3 Zajištění spokojenosti zaměstnanců.....	50
<b>4.8 Vrcholové vedení společnosti, osob. angažovanost a aktivita managementu....</b>	<b>50</b>
4.8.1 Požadavky na ředitele centrální řídicí skupiny.....	51
4.8.2 Požadavky na ředitele závodů, decentralizace úkolů.....	52
<b>4.9 Odpovědnost, pravomoc a komunikace.....</b>	<b>53</b>
4.9.1 Odpovědnost a pravomoc.....	53
4.9.2 Představitel managementu (vedení) .....	54
4.9.3 Interní komunikace.....	54
<b>4.10 Management zdrojů .....</b>	<b>55</b>
4.10.1 Poskytování zdrojů .....	55
4.10.2 Lidské zdroje.....	55

4.10.2.1 Všeobecný pohled na lidské zdroje.....	55
4.10.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik.....	56
4.10.3 Pracovní prostředí.....	56
4.10.4 Infrastruktura.....	57
<b>4.11 Etický kodex společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.....</b>	<b>58</b>
4.11.1 Rozsah, použití etického kodexu a obecná pravidla chování.....	58
4.11.2 Chování ve styku s třetími osobami.....	59
4.11.2.1 Dodržování platných zákonů.....	59
4.11.2.2 Poskytování výhod, úplatky.....	59
4.11.2.3 Odstranění konfliktu zájmů.....	59
4.11.3 Sociální odpovědnost a ochrana prostředí.....	60
4.11.4 Dodržování pravidel a kontrola, nevhodné chování.....	60
4.11.5 Důvěrnost informací a ochrana duševního vlastnictví.....	60
<b>4.12 Hodnocení společnosti prostřednictvím STEP a SWOT analýzy .....</b>	<b>61</b>
4.12.1 STEP analýza společnosti Alpla, spol. s.r.o. Petrovice .....	61
4.12.2 SWOT analýza společnosti Alpla, spol. s.r.o. Petrovice .....	64
<b>5. DISKUZE.....</b>	<b>71</b>
<b>6. NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1 Výrobně-technický úsek.....</b>	<b>73</b>
6.1.1 Návrh změn v organizační struktuře ve výrobně-technickém úseku.....	76
<b>6.2 Obchodní úsek a sekretariát ředitele.....</b>	<b>80</b>
6.2.1 Návrh změn v organizační struktuře obchodního úseku a sekretariátu ředitele....	80
<b>6.3 Shrnutí doporučených změn a jejich ekonomický přínos podniku .....</b>	<b>82</b>
<b>7. ZÁVĚR.....</b>	<b>86</b>
<b>8. SUMMARY.....</b>	<b>88</b>
<b>9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY.....</b>	<b>93</b>

# 1 ÚVOD

Zrychlování ekonomického vývoje, deregulace trhů a sní postupující globalizace, radikální změny v procesech a zásadní inovace produktů, stále rostoucí požadavky na kvalitu - to jsou jen některé z typických rysů současnosti. Další rozvoj podnikání je možný pouze v kompatibilitě s těmito aspekty.

Ve světovém hospodářském vývoji lze rozpoznat několik určujících trendů, které následně ovlivňují chování podniků a jejich vedení. Hlavním znakem dnešního trhu je jeho přesycenost a tím dochází v mnoha oblastech k převisu nabídky nad poptávkou. Výsledkem této situace je silný konkurenční tlak, kterému jsou podniky při své činnosti vystaveny. Podniky se musí přizpůsobovat změnám, ke kterým dochází a využít jich ve svůj prospěch. Nezbytným předpokladem je zavedení vhodné organizační struktury, účinného systému řízení práce a především získání profesně i kvalifikačně připravených lidí.

Výchozím bodem veškeré podnikatelské činnosti se stává zákazník. Organizace se snaží uspokojit potřeby seberealizace svých zaměstnanců a využít jejich tvůrčí schopnosti. Z tohoto důvodu dochází k přesouvání pravomoci a odpovědnosti směrem k nižším článkům řízení, k vytvoření relativně samostatných vnitropodnikových podnikatelských jednotek a k většímu využívání akceschopnosti neformálních týmů. Aktuální snahou je snížení počtu stupňů řízení. Vrcholové vedení by se mělo zabývat především problémy strategického charakteru a ne běžným řízením. V současné době je upřednostňována pružná organizační architektura, která se přizpůsobuje individuálním podmínkám a požadavkům.

Výběr vhodné organizační struktury je závislý na velikosti a kultuře každé organizace, na stupni prováděných změn, na vzájemné provázanosti úkolů a na typu poslání organizace. Pouze vhodně a efektivně zvolená organizační struktura na úrovni aktuálních potřeb a požadavků vytváří základ konkurenceschopnosti firmy. Ostatní faktory, jako je například orientace na požadavky zákazníků, orientace na kvalitu či orientace na náklady, inovační schopnost a způsobilost zaměstnanců, jsou silně vázány na existující formu organizační struktury, z čehož plyne, že na její bázi se pak odráží i činnost těchto faktorů.

Organizační struktura je nezbytně důležitá pro veškeré fungování podniku. Pokud je vhodně vybrána nebo přetvořena podle aktuálních trendů, dokáže podnikům

napomoci ke zvýšení jejich efektivnosti a konkurenceschopnosti. Rovněž přináší užitek i zákazníkům, protože poskytuje přehled o fungování společnosti a tím pádem zákazníci přesně vědí, odkud pochází produkt, který jim společnost poskytuje. V souvislosti s tím se zvyšuje také důvěryhodnost firmy. Vhodné nastavení organizační struktury je samozřejmě důležité i pro samotné zaměstnance, neboť každý má přesně danou svou pravomoc a odpovědnost.

Řešeným problémem diplomové práce je posouzení vlivu tvorby organizační architektury na konkurenceschopnost podniku, s čímž souvisí prostudování literárních pramenů, týkající se uvedené problematiky a analyzování současného stavu organizační architektury ve vybraném podniku.

Cílem je navrhnout optimální organizační architekturu a metodický postup vytváření organizační architektury, nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů a nové přístupy k tvorbě organizační architektury se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti. Rovněž najít metody, jak racionálně provádět organizační změny a využít všech podnikových procesů ke zvyšování konkurenceschopnosti.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Vymezení pojmů

#### 2.1.1 Organizace a organizační systém

Slovo „organizace“ má původ v řeckém termínu *organon*, což znamená jednak nástroj a jednak smyslový orgán. Přes latinskou transkripci *organum* vzniklo ve středověku slovo *organisatio* ve smyslu celku složeného z orgánů. V pozdější době pak slovo přešlo do většiny jazyků a změnilo svůj význam (**Zuzák, 2001**).

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Důvodem, proč organizace existují, je to, že mohou řešit úkoly efektivněji a účelněji, než jednotlivci pracující sami (**Vácha, 1990**).

Organizace je podle **Koontze, Weihricha (1993)** výrazem, který mnoho lidí interpretuje nepřesně. Řada z nich ho chápe jako pravidla pro veškeré chování všech pracovníků. Jiní ho považují za celkový systém sociálních a kulturních vztahů.

**Synek (1994)** chápe pojem organizace v trojím významu a to, organizaci jako *podnik*, organizaci jako výsledek organizačního procesu, tj. jako *strukturu*, a organizaci jako provádění organizačního procesu, tj. jako *proces* strukturalizace.

Podle **Dědiny (1996)** se na organizaci může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Současně na organizaci pohlíží jako na sociální systémy i jako na systémy, které z hlediska kybernetiky zahrnují skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin. Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Organizace je slovo, které mnoho lidí interpretuje nepřesně. Je možné se ztotožnit s názorem, že pro většinu zkušených manažerů představuje však tento termín účelovou formální strukturu organizačních prvků.

**Pitra (1998)** hovoří o organizaci jako o sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.

**Dědina (1996)** definuje pojem organizace ve vztahu k podniku a podnikání následovně:

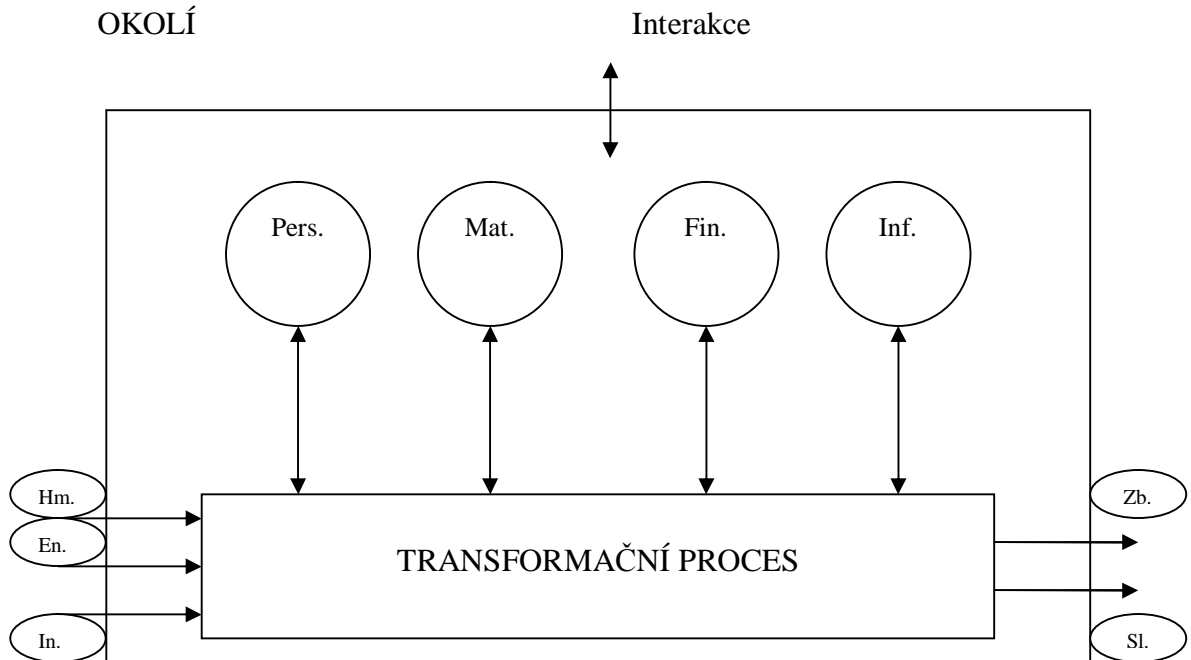
1. *Podnik je organizace* - jednotlivé osoby a skupiny mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci,
2. *Podnik má organizaci* - v tomto smyslu je organizace míněna jako výsledek organizačního procesu,

3. *Podnik je organizován* - provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem.

Organizovat podnik je nutností, která vyplývá z dělby práce a je nutná z těchto důvodů: *rozsah práce* (objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem); *různorodost práce* (provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jeden člověk); *efektivnost* (rozdělení nebo seskupení činností). Organizace se považuje především za prostředek, který lidem umožňuje sdružit se ke společné činnosti za nějakým účelem, zejména k činnosti podnikatelské.

**Pitra (1998)** tvrdí, že organizace naplňuje své cíle nabídkou zboží a služeb, představujících výstup z určitého vnitřního transformačního procesu, na jehož provádění se spolupodílejí všechny její zdroje. Výstup ze systému je reakcí na působení vstupních podnětů z okolí, které jsou zároveň vstupy do transformačního procesu a mají charakter hmot (Hm.), energií (En.) a informací (In.). Systémovou představu organizace znázorňuje obrázek 1.

**Obrázek 1** *Systémová představa organizace*



*Zdroj: Pitra, 1998*

### 2.1.2 Organizování

Organizování je chápáno jako jedna ze základních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit nebo zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. To znamená, že řízení je vždy prvotní a organizování druhotné.

Organizování ovlivňuje mnoho aktivit: *pomáhá udržovat pořádek* v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu, lidé vědí, pokud jsou organizováni, co kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým budou práci vykonávat, kdo je jejich vedoucí, jaké oni sami mají pravomoci; *vytváří hierarchické stupně* řízení jednotlivých organizačních jednotek; snadněji definuje nadřízenost a podřízenost; *umožňuje zavést* do organizace *formální organizační strukturu*, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém; *vnáší* do organizace *formálnost pomocí organizačních a právních norem*, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami a také mezi zaměstnanci; *zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek* (může vnést do organizace stabilizační účinek, setrvačnost, která však může být někdy brzdou); každým organizováním se *potlačuje určitá svoboda*, volnost v chování jednotlivce (**Rolínek, 2004**).

Organizování je zavádění řádu a pořádku do řízené jednotky. Plní řadu důležitých funkcí (**Vácha, 1990**): umožňuje rychlou orientaci vnitřním a vnějším subjektům tím, že jim dává základní plán (mapu) struktury a procesů; umožňuje najít vhodnou strukturu a průběh opakovaných důležitých procesů a tím optimalizovat vztahy a chování vnitřních organizačních jednotek a lidí v nich; umožňuje vztahy a procesy rutinizovat a tím šetří energii pro jejich opakovaná řešení; pro lidi v organizaci vytváří relativní jistotu; rozděluje složitou činnost podniku na činnosti zvládnutelné vnitřními organizačními jednotkami a jednotlivými pracovníky, činí je za tyto činnosti odpovědnými a zároveň řeší návaznost i mezi těmito činnostmi, aby bylo dosaženo celkového výsledku.

**Zuzák (2001)** uvádí, že organizování jako činnost zařadil již Henry Fayol na druhé místo mezi své principy správy ve smyslu uspořádání prvků v systému a vztahů mezi nimi za účelem dosažení stanovených cílů. Po obsahové stránce

je organizování založeno na zvládnutí řady aspektů, kterými jsou: *dělbá práce*, která vede ke specializaci pracovníků a tím ke zvýšení jejich produktivity; *zpětné seskupení* jednotlivých činností a jejich nositelů, které tvoří části celku; *koordinace (spojování)* činností z hlediska jejich věcné, časové a prostorové návaznosti a k nim potřebných zdrojů na jedné straně a úkolů na straně druhé; *přidělení potřebných pravomocí a k nim adekvátních odpovědností* manažerům zabezpečujícím tuto koordinaci.

**Dědina (1996)** označil organizování za druhou důležitou funkci úspěšné správy podniku, a to v sekvenčním řetězci *plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola*. Obsahové zaměření procesu organizování stručně charakterizoval Ernest Dale tzv. systémem OSCAR. Jde o požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility).

**Vodáček, Vodáčková (1994)** tvrdí, že posláním organizování je zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, a to pomocí specializace (dělby práce a koordinace prací lidí, kteří je vykonávají). Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace pravděpodobných činností.

Stejně jako u každé činnosti, tak i u organizování, má-li být plynulá a vést k cíli, je podle **Zuzáka (2001)** třeba odstranit stavy neurčitosti. Neurčitosti se odstraňují řadou rozhodnutí, to znamená informačním působením. Mezi nejčastější neurčitosti se může zařadit začátek a konec vykonávané činnosti, její dílčí kroky, kooperační vztahy při její realizaci apod.

Při navrhování organizačních útvarů musí manažeři řešit otázky: které činnosti lze spojit dohromady; jaká má být vnitřní struktura organizačních útvarů; jaká má být velikost organizačních útvarů; zda bude nebo nebude organizační útvar trvalý; podle jakých kritérií budou činnosti začleňovány do organizačních útvarů.

Pro spojování činností a jejich začleňování do organizačních útvarů postupují manažeři podle různých kritérií a jejich kombinací. Mezi nejčastěji používaná patří: pracovní (technologický) proces; odbornosti pracovníků a z ní vyplývající dělba práce; prostorové umístění pracoviště; výrobek, výrobová skupina, služba; zákazníci; výkon činností z hlediska času.

**Dědina (1996)** rozděluje organizování na *procesní* a *útvárové*. Každý organizační objekt (např. podnik, závod, divize či jiná organizační jednotka)

má dva faktory. Faktor *dynamický* a faktor *statický*. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a vytvářejí jeden organizační objekt. Tím, že zkoumáme oba faktory odděleně, tím se značně zjednodušuje složitost daného objektu organizace.

Procesní organizování se používá při organizování postupných, dějově rozložených procesů v objektech. Organizování procesu řízení využívá řadu prostředků, z nichž jsou nejpoužívanější nástroje textové a grafické. Útvarovým organizováním se v organizaci upravují mocenské a pracovní vztahy jednotlivců, ale i skupin spolupracovníků. Upřesňuje jak funkční (odborné) zařazení lidí, tak útvarové zařazení, pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, nadřízenost a podřízenost. Formálním výstupem je organizační struktura organizace, která se skládá ze strukturotvorných prvků. V příloze 1 je znázorněno obecné schéma hierarchie útvarů.

### 2.1.3 Organizační architektura a organizační struktura

Organizační architektura je poměrně nový pojem, který se v odborné literatuře, zabývající se problematikou organizování, organizačních struktur a organizačního chování, začal objevovat na začátku devadesátých let minulého století.

Většina autorů chápe organizační architekturu jako souhrn organizační struktury, představující tzv. tvrdé prvky organizace, a organizační chování a kulturu, představující měkké prvky.

Při hledání analytických přístupů v jiných oblastech lidské činnosti dospěli někteří teoretici i manažeři významných firem k poznatkům, že projektování a změny sociálních systémů se metodicky nápadně podobají projektování a změnám staveb. Stejně jako v architektuře nelze dům vystavět na „zkoušku“, tak ani v sociálních systémech nejsou možné nezávazné experimenty. Jestliže architektura je uměním vyplnit prostor zhmotnělým dílem, které uspokojuje lidské potřeby a tužby, pak organizační architektura je uměním vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich úsilí o dosažení určitých významných cílů ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk, nebo plnit určité poslání (**Malý, Dědina, 1996**).

Organizační architektura vychází ze spolupůsobení čtyř hlavních činitelů, které na sebe navzájem působí a dohromady spoluvytváří ucelený systém. **Malý, Dědina (1996)** definují tyto hlavní činitele: *účel*, pro který je architektura stavěna, ovlivňuje podstatným způsobem celý průběh projektování; *stavební materiál* určuje a limituje, nápady a parametry architekta, a definuje, z čeho je architektura vytvořena;

*styl*, což znamená, jestliže se objevuje potřeba nových funkcí, mění se účel a jsou k dispozici zcela nové materiály, pak výsledkem obvykle bývá i nový organizační styl; a v neposlední řadě jsou odpovídající *soudobé technologie*. Bez nového systému by nebylo možné vytvářet nové principy organizování.

Organizační architektura přinesla tyto čtyři prvky do organizačního projektování, do tvorby nových systémů a zejména do změn systémů již existujících.

Organizační struktura je podle **Mintzberga (1979)** suma způsobů či cest, pomocí nichž organizace rozděluje svoje úsilí do rozličných úkolů nebo částí a posléze je koordinuje. Tato definice rozlišuje dva základní aspekty struktury, kterými jsou *diferenciace* a *integrace*. Diferenciace zahrnuje rozdělení práce, která má být vykonána, do částí (úkolů), a integrace se vztahuje ke koordinaci těchto úkolů.

**Pitra (1998)** uvádí, že základní procesy organizování vycházejí z: *dělbý práce, pracovní specializace, koordinace* – viz příloha 2. Tyto základní principy se uplatňují při vymezování vazeb ve vztazích „nadřízený - podřízený“, jsou to vlastně kanály přenosu informačních toků. Průběh těchto toků většinou kopíruje průběh řídicích vazeb, které vytváří organizační strukturu.

**Vodáček, Vodáčková (1996)** tvrdí, že organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Přispívají tak k uspořádání, systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti za rozhodovací a koordinační funkce.

Zájem manažerské teorie i praxe o oblast organizování vystihují slova klasika managementu P. F. Druckera: „*Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu*“.

Organizační architektura podniku by měla vytvářet tzv. příznivou harmonii v podniku, tj. musí odpovídat jak potřebám podniku, tak podmínkám, ve kterých podnik působí (**Malý, Dědina, 1996**).

**Koontz, Weihrich (1993)** vystupují s názorem, že většina odborníků chápe organizační struktury jako páteř organizace poskytující základnu pro její fungování. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a delegovat pravomoci.

Při vytváření organizační struktury, a to zejména z důvodu zlepšení koordinace, dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů.

Kritéria při tvorbě těchto útvarů: specializace a kvalifikace pracovníků; pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit; čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci

rozdělení např. do směn; výrobek, služba; zákazník – přihlížíme k potřebám zákazníků – zájmové skupiny; místo – podle místa pracoviště, regionu, státu (**Rolínek, 2004**).

## 2.2 Vnitropodnikové organizační struktury

V současné době většina moderních autorů inklinuje k systémovému pojetí vnitropodnikových organizačních struktur. To znamená, že tyto struktury chápou jako soubor organizačních prvků (útvárů, divizí, podniků, závodů, atd.) a vztahů (vazeb) mezi nimi.

Pojem vnitropodniková organizační struktura je používán v řadě vědních i aplikovaných disciplín. Například lékaři považují kostru za základní strukturu lidského těla. Podobně může být vnitropodniková organizační struktura definována jako mechanismus sloužící ke koordinaci a kontrole činnosti jejích členů.

*Formální vnitropodniková organizační struktura* (oficiálně deklarovaná např. vedoucím firmy) sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení určitého cíle podniku. *Neformální skupiny* vytvářejí podnikové klima (**Dědina, 1996**).

### 2.2.1 Vlastnosti organizačních struktur

Různé typy organizační struktury se liší, především podle toho, jaké jsou v ní vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Má-li nějak instituce fungovat, musejí v ní zavést vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jinak bude neschopná samostatného života a musí se nutně rozpadnout a zaniknout. Důvodů pro to je více: vztahy nadřízenosti a podřízenosti umožní sjednotit práci všech ke společnému cíli; tyto vztahy umožní v případě potřeby rychle rozhodovat, což je často v rychle se měnícím okolí zcela nezbytné pro přežití; tyto vztahy dávají možnost svěřit řízení výroby, ale i všeho ostatního těm nejlepším, tj. vysoce kvalifikovaným; tyto vztahy umožňují odstranit z vedoucích funkcí a vůbec odkudkoli ty, kteří se neosvědčili, a tím neustále zlepšovat řídicí systémy i celé podnikání **Vysušil (1996)**.

#### 2.2.1.1 Dělbá pravomocí

Dle **Trunečka (1997)** pravomocí rozumíme právo rozhodovat a vydávat příkazy, bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. Pravomoc má být v souladu s odpovědností za takto prováděná rozhodnutí. V instituci s více organizačními úrovněmi vzniká velice složitý problém jak optimálně rozložit pravomoci

na jednotlivé úrovni. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úrovni hovoříme o centralizaci a při přenášení na stupně nižší hovoříme o decentralizaci. Žádná instituce není plně centralizovaná nebo decentralizovaná, spíše lze hovořit o tendenci k centralizaci či decentralizaci.

**Zuzák (2001)** charakterizuje pravomoc jako právo pracovníka organizace rozhodnout a nebo rozhodovat samostatně ve vymezené oblasti bez nutnosti souhlasu nadřízeného a vydávat k realizaci svého rozhodnutí potřebná opatření a příkazy. Jejich realizace je ze strany nadřízeného vynutitelná. Pravomoc může být trvalá nebo věcně a časově omezená. Důležitým principem je, že rozsah odpovědnosti za činnost manažera musí odpovídat rozsahu jeho pravomocí. Souhrn pravomocí a odpovědností manažera vytváří jeho kompetence nebo působnost a bývá zpravidla zakotven v organizační normě.

Pokud má organizace více stupňů řízení, musí řešit problém dělby pravomocí, to je rozdělení pravomocí po vertikále organizační pyramidy. Jestliže v organizaci převažují pravomoci soustředěné do jejího vrcholového vedení, mluví se o centralizaci rozhodování a centralizované struktuře, v opačné situaci o decentralizované struktuře. Tento pojem je vždy relativní, protože nikdy neexistuje absolutní centralizace nebo decentralizace, ale vždy organizace vykazuje tendenci k některému z obou pólů.

Podle **Rolínka (2004)** dělbu pravomocí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů.

#### 2.2.1.2 Rozpětí řízení

**Zuzák (2001)** tvrdí, že se při vytváření organizačních struktur musí vzít v úvahu optimální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu manažerovi. Tento počet vyjadřuje rozpětí řízení a nebo se také používá termín řiditelnost. Rozpětí řízení vychází z tělesné a duševní kapacity manažera a schopnosti efektivně koordinovat své podřízené. Úzké rozpětí umožňuje manažerovi lépe kontrolovat, ale vyžaduje jejich větší počet. Naopak široké rozpětí může způsobovat chaos, nízkou kvalitu práce a její neefektivnost.

Pro stanovení konkrétního rozpětí řízení musí manažeři respektovat následující kritéria: zda činnosti vykonávané v podřízeném útvaru jsou podobné nebo zcela odlišné; zda činnosti jsou jednoduché a opakující se nebo náročné a jedinečné; zda jsou pracovníci na jednom místě (např. dílna, kancelář), nebo odloučení (příp. volně

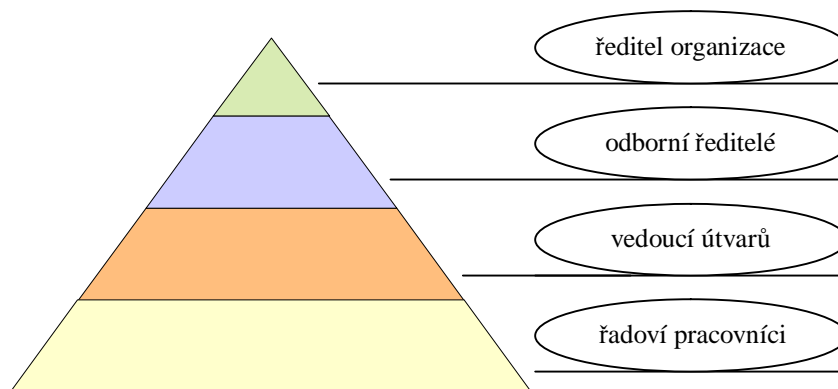


se pohybují); úroveň kvalifikace podřízených pracovníků; kvalifikace manažera; míra organizovanosti a vzájemné působení mezi manažerem a podřízenými.

Teoretici managementu zpravidla uvádějí jako optimální počet přímých podřízených pracovníků 7 (+/- 1), praktické příklady však hovoří často o větším počtu podřízených pracovníků. Rovněž současné tendence v managementu směřují k podstatnému zvýšení rozpětí řízení. **Rolínek (2004)** uvádí, že průměrná hodnota rozpětí řízení se pohybuje okolo 25 podřízených.

Hierarchické uspořádání vedoucích pracovníků vytváří organizační pyramidu (viz obrázek 2), ve které jsou na jednotlivých horizontálních úrovních ve vertikále vedoucí pracovníci na určitém stupni řízení, směrem dolů jejich podřízení a směrem nahoru pak nadřízení. Na nejvyšší úrovni je ředitel organizace (např. generální ředitel), kterému jsou podřízeni např. odborní ředitelé (náměstci ředitele), ředitelé divizí, vedoucí štábních útvarů ředitelství atd.

**Obrázek 2** Schéma organizační pyramidy



*Zdroj: Zuzák, 2001*

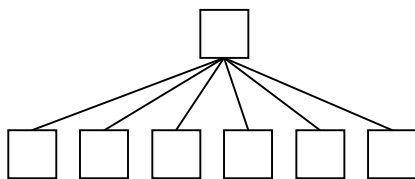
Rozpětí řízení v konkrétní organizaci určuje charakter organizační pyramidy. Jestliže je manažerům podřízen větší počet pracovníků, je organizační pyramida plochá (viz obrázek 3), v opačném případě strmá (viz obrázek 4). Stejného efektu se dosáhne zrušením některého ze stupňů řízení a naopak (**Zuzák, 2001**).

Mnozí odborníci se zabývali otázkou optimálního či maximálního rozpětí řízení. Ačkoli žádné nařízené číslo nemůže být použito pro všechny manažery pro optimalizaci rozpětí řízení, **Dědina (1996)** specifikuje osm faktorů, které mohou manažeri použít, aby porovnali přednosti různě zavedeného rozpětí řízení:

- *profesionalita (odbornost)* – čím větší je odbornost podřízených, tím potřebují méně dohledu,
- *nejistota úkolů* – chápána ve vztahu k jejich složitosti – pokud podřízení řeší často těžko řešitelné problémy, mohlo by bližší řízení pomoci podřízeným najít nějaká lepší řešení. Jestliže jsou úkoly jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení,
- *výcvik podřízených i nadřízených (vzdělání)* – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího vedení,
- *fyzické rozložení* – záleží na problému, kolik je třeba pracovníků, čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být řízení,
- *vyžadované vzájemné působení* – čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení,
- *podobnost úkolů* – jsou-li úkoly podobné, může být zavedeno širší rozpětí řízení,
- *spojování úkolů* - jestliže vyžadují úkoly podřízených propojení, bude potřeba užšího rozpětí řízení,
- *standardizované procedury* – jestliže jsou v úkolech podřízených použity stejné a nebo standardizované procedury, rozpětí řízení může být široké.

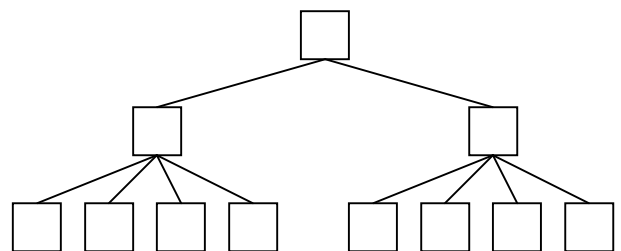
Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší. Čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší. Plochá organizační struktura je přizpůsobivější trhu (je zapotřebí mít ale odborníky), zatímco strmá organizační struktura je dynamičtější pro nestabilní trh (**Rolínek, 2004**).

**Obrázek 3** Plochá organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

**Obrázek 4** Strmá organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

### 2.2.1.3 Organizační kultura

Kromě vědomě vytvořené formální organizační struktury, existují v praxi neformální organizace, které se mění v čase. Příčinou jejich vzniku jsou lidské vlastnosti – sympatie, antipatie, společenské zájmy nebo rozdílné sociální postavení pracovníků podniku. Tyto neformální skupiny vytvářejí podnikové klima, proto je jejich poznání důležitým úkolem vedení podniku (**Synek, 1997**).

**Pitra (1998)** pohlíží na organizační kulturu principiálně a definuje ji jako sedm působících složek tzv. Model „7S“ - viz příloha 3:

- strategie firmy,
- vnitřní systém,
- struktura organizačních vazeb,
- styl vedení pracovníků,
- schopnosti pracovníků,
- spolupráce mezi jednotlivými složkami,
- stav firemní kultury.

## 2.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Na organizaci působí celá řada faktorů. Podle původu můžeme rozlišit faktory *vnější (externí)* a faktory *vnitřní (interní)*. Z hlediska možnosti vedení podniku ovlivnit faktory organizačními rozhodnutími, existují faktory *ovlivnitelné* a *neovlivnitelné* (**Synek, 1997**). Kombinaci těchto dvou pohledů na faktory působící na organizaci podniku znázorňuje tabulka 1.

**Vodáček, Vodáčková (1994)** mezi faktory vnitřní zahrnují: poslání a soustava cílů firmy či její uvažované části (podnikatelská strategie); velikost a právní forma; výrobně-technická základna (uspořádání výrobních procesů); teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek; profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti; zavedený systém řízení a existující organizační struktura (silné a slabé stránky, doba fungování); rozvojová etapa firmy; možnost využití prostředků moderní techniky a technologie zpracování informací; neformální organizace a její vliv; kultura firmy.

K vnějším faktorům uvádějí: stabilita či proměnnost podnikatelského okolí firmy; vliv vědecko-technického pokroku na výrobní program a jeho předpokládané změny (potřeby inovační politiky dle podnikatelské strategie); sociálně-ekonomické

okolí firmy a jeho stabilita; rozsah a kvalitativní úroveň spolupráce s partnery (zákazníky, dodavateli, bankami).

Uvedené dílčí faktory většinou nejsou korelačně nezávislé. Vyčleňují se z nich tzv. *vedoucí faktory* a zejména na ně se pak soustřeďuje pozornost. Při hlubších rozbořech se též užívá expertní hodnocení významu („vah“) jednotlivých faktorů a sestavuje se pořadí jejich významnosti.

**Tabulka 1** Faktory působící na organizaci podniku

Faktory neovlivnitelné organizačními rozhodnutími	Vnější	Globální okolí	Společenské struktury
			Společenské normy
			Kulturní vztahy
	Vnitřní	Specifické okolí podniku (specifické pro daný předmět činnosti)	Struktura zákazníků
			Konkurenční vztahy
			Technický rozvoj
		Výrobní postupy	
		Výrobní program	
		Velikost podniku	
Faktory ovlivnitelné organizačními rozhodnutími	Vnější	Vlastnosti individua	Pracovníci (skupiny pracovníků) podniku jako prvky (subsystémy) jiných systémů (státu, rodiny)
		Vlastnosti skupin	
	Vnitřní	Vlastnosti individua	Pracovníci (skupiny pracovníků) podniku jako prvky (subsystémy) systému podniku
		Vlastnosti skupin	

Zdroj: Synek, 1997

Při rozhodování manažerů, který organizační systém je pro jejich organizaci nejlepší, může pomoci několik důležitých charakteristik jejich podniku. Jsou to *prostředí, velikost, strategie, technologie a globální konkurence*.

### 2.3.1 Prostředí a organizační systém podniku

Burns a Stalker jako první hlouběji charakterizovali vliv prostředí na organizační systém. Zjistili, že jsou dvě formy organizačního systému: *mechanický* a *organický*. V mechanickém systému, který se podobá byrokratické organizaci, se klade důraz na řád a přesně určenou práci ústředním vedením. Organický systém se vyznačuje tím, že jsou pravidla a stanovy minimální, úkoly jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami

shromažďují informace a určují úkoly. Komunikace je hlavně horizontální, aby si pracovníci mohli předávat informace o upřesňování úkolů a změnách v okolí.

Burns a Stalker také zkoumali vztah prostředí k mechanickému a organickému systému. Došli k závěru, že mechanický systém je vhodný pro trvalé prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny. Organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé.

Na výsledky výzkumu navázali Lawrance a Lorsch, kteří zjistili, že vztah mezi organizačním systémem a prostředím má vliv na výkon organizace. Podle jejich názoru má prostředí vliv nejenom na celou organizaci jako celek, ale i na její podsystemy. Zkoumali systém složený ze tří oddělení – výroba, výzkum a odbyt. Závěrem vyjádřili, že organizace se liší podle vlivu prostředí ve dvou charakteristikách: *diferenciace* a *integrace*. Diferenciace se zabývá rozdělením organizace do oddělení, které se liší manažerskou orientací a strukturou. Následný stupeň diferenciace pak přímo úměrně závisí na počtu oddělení. Integrace vyjadřuje určitý stupeň spolupráce mezi odděleními. Je důležité, aby obě charakteristiky působily navzájem. Jestliže je prostředí velmi složité, organizace by měla být diferencována. Jednotlivá oddělení by pak přizpůsobovala své struktury těm prostředím, ve kterých vyvíjí svou činnost. Důraz na integraci je zejména v případě, že prostředí je nestálé a jednotlivá oddělení musí navzájem spolupracovat (**Dědina, 1996**).

### **2.3.2 Velikost podniku a jeho organizační systém**

Velikost podniku je zajištěna těmito ukazateli: *tržní podíl*, *počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí*. Pro určení se většinou jako základ používá celkový počet zaměstnanců, ale mělo by být pravidlem, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Z výzkumů vyplývá, že čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Se zvětšováním organizace jsou manažeři více nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je pak růst decentralizace, specializace a oddělenosti (**Malý, Dědina, 1996**).

S růstem velikosti firmy se mění její struktura. Vývoj organizačních struktur z hlediska velikosti organizace (liniová, liniově-štábní až divizionální) je závislá na velikosti organizace, jejím životním cyklu a etapě evoluce nebo revoluce (**Rolínek, 2004**).

### 2.3.3 Strategie a organizační systém podniku

Proč jsou některé podniky úspěšné a jiné ne? Proč se některým podnikům daří získávat větší podíl na trhu a jiné se o to marně snaží? Zkušenosti ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. Platí obecně pro firmy s jedním zaměstnancem, stejně tak jako pro velké firmy s několika tisíci zaměstnanci. Tvorba strategie a její využití patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení. Jedině vedení podniku může zpracovávat strategii a je za ni zcela odpovědné.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (**Dedouchová, 2001**).

**Chandler (1962)** zastává názor, že „struktura následuje strategii“. Zjistil, že strategie organizace velmi úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. S těmito myšlenkami souvisejí čtyři typy strategií: *obránce* – toto chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu; *výzkumník* – hledání nových možností a šancí na trhu; *analyzátor* – kombinace předchozích; *zpátečník* – toto chování je charakterizováno nejistotou, vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi nejsou provázané.

**Mintzberg (1979)** definoval pět uspořádání systému a jejich vztahů k organizační strategii a prostředí:

- *strategický vrchol* – top management a jeho štáb,
- *střední linie* – management střední a první úrovně,
- *operační jádro* – pracovníci vyrábějící zboží nebo zajišťující služby,
- *technostruktura* – analyzátoři, výzkumní pracovníci, plánovači,
- *podpůrný štáb* – zaměstnanci v údržbě, písařských a spojovatelských službách.

Organizační systém se vyvíjí z formulované a realizované strategie. Nejvýhodnější je to uspořádání, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě.

**Malý, Dědina (1996)** tvrdí, že podnik si potřebuje vybudovat vhodnou organizační strukturu a informační síť, která bude shromažďovat všechny potřebné informace pro kvalifikovaná rozhodnutí. Strategické řízení přitom musí brát v úvahu vývoj ekonomického okolí, a to nejenom v nadnárodním, ale i v regionálním a celosvětovém měřítku, jako je dynamicky se vyvíjející mezinárodní dělba práce, podmínky trhu, měnící se požadavky zákazníka. Na obrázku 5 a v příloze 4 je znázorněn model strategického rozhodování.

*Obrázek 5 Model strategického rozhodování*



*Zdroj: Dedouchová, 2001*

#### **2.3.4 Technologie a organizační systém podniku**

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Pojem technologie může být použit ne pouze pro strojírenské firmy, ale také pro organizace zabývající se informačními procesy (např. univerzity), či pro kluby služeb.

Největší měrou k poznání vztahů mezi technologií a systémem přispěla Joan Woodwardová, která se tímto vztahem zabývala, jak uvádí **Truneček (1997)**. Zkoumala, jak technologie ve výrobních firmách působí na organizační systém. Podařilo se jí najít prokazatelnou závislost mezi způsobem výroby a úrovní technologie

na jedné straně a charakteristikami organizační struktury na straně druhé. Stanovila následující charakteristiky pro tři základní způsoby výroby:

- *technologie kusové a malosériové výroby* – teorie podle přání zákazníka, nízká mechanizace, příkladem je výroba na zakázku,
- *technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby* – dlouhá výrobní řada, výstupy inovovány, protože výrobky nejsou navrhovány podle zakázky, příkladem jsou společnosti jako jsou automobilky či lihovary,
- *technologie kontinuální výroby* – výrobní proces je plně ovládán stroji, nepřetržitý provoz, velké množství výrobků, mezi typické společnosti patří ropné a chemické rafinérie a velké elektrárny.

Technologie velkosériová nejlépe vyhovuje mechanickému systému, kusová a malosériová naopak organickému. Technologie velkosériová vyžaduje větší dělbu práce a pracovníky s menší specializací než technologie kusové nebo malosériové výroby.

### **2.3.5 Vliv globální konkurence na podnikové řízení a organizační systém podniku**

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální konkurenci, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Podniková politika i podniková strategie nejsou statické ani konstantní ve svých nejdůležitějších parametrech. Jejich formulace představuje evoluční proces s relativně velkým stupněm volnosti. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie i vnitropodnikových struktur (**Dědina, 1996**).

## **2.4 Organizační změny**

### **2.4.1 Důvody organizační změny**

Organizační změna je dle **Pitry (1998)** vždy vyvolána vznikem organizačního konfliktu. Konflikt vzniká nesouladem mezi stavem vnitřního prostředí firmy a požadavky na prosazování stavu, determinovaného správnou odpovědí na otázky:

- Odkud jsme vyšli při formulování naší podnikatelské strategie?
- Jaké jsou naše cíle a čeho chceme dosáhnout?
- Jaké jsou naše současné možnosti dosažení těchto vytyčených cílů?



Organizační změna je pak reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí, především na změnu podmínek na trzích, kde firma působí. Základním úkolem všech manažerů je zabezpečit potřebnou konkurenceschopnost firmy. Inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit při uplatňování synergie různých inovačních aspektů je pak prioritním úsilím managementu firmy.

Chování podniku je ovlivňováno řadou proměnných faktorů z okolí podniku. Podnik na ně musí reagovat provedením změn: úpravami organizační struktury v reakci na dynamiku vývoje vlastností a charakteru funkcí jednotlivých složek organizace; změnami produkce, představující výsledek sortimentní či kvalitativní inovace v zájmu dosažení vyšší úrovně konkurenceschopnosti; obměnou technologií současně s výsledky vědeckotechnického rozvoje i se změnou produkce.

Je nezbytné respektovat: při rozhodování o provedení organizační změny je nutné si vždy uvědomit, v jakém vývojovém stádiu se organizace nachází a jakou krizi v jejím vývoji lze předpokládat; žádné z vývojových stádií není možné přeskočit, takže pro řešení vznikajících krizí má management firmy k dispozici jen omezenou množinu efektivních postupů; žádné ze zvolených řešení k překonání existující krize ve vývoji firmy není definitivní a jejich uplatněním vznikají příčiny dalších vývojových krizí. V příloze 5 je znázorněno schéma krize ve vývoji organizace.

#### **2.4.2 Procesy organizační změny**

O organizačních změnách je nezbytné uvažovat již v době, kdy se firmě daří a ne až tehdy, kdy se dostává do podnikatelských potíží či existenčních problémů. Management firmy musí připravovat podmínky pro úspěch organizační změny prostřednictvím: výchovy a vzdělávání všech pracovníků firmy podle předem stanovených programů pro různé skupiny pracovníků; účinného motivování a odměňování těch pracovníků organizace, kteří aktivně přispívají k provedení požadované organizační změny. V určitých případech může úspěch inovace (organizační změny) vyžadovat nové dovednosti nebo nové pracovníky.

Změna organizační struktury je výsledkem strategického inovačního rozhodnutí firmy. Organizační struktura firmy musí být po provedené změně:

- *dostatečně pružná* – v zájmu absorbování turbulentních změn ve vlivu okolí na podnikatelské aktivity firmy,
- *jednoduše přizpůsobitelná* – musí umožnit účelnou a efektivní reakci firmy na vznikající příležitosti, kdy dochází k trvalému působení vnějších vlivů.

Management podniku pak řeší tyto otázky: reakce podniku na potřeby, přání a požadavky zákazníků; reakce na aktivity konkurentů; možnosti snižování vlastních nákladů a zvyšování produktivity; uplatnění nových technických principů či technologií; schopnost podniku vyhovět přáním vlastníků či akcionářů.

Přínos organizačních změn: zákazník od organizační změny právem očekává vyšší hodnotu produktů; konkurenti nutí ostatní firmy k takové transformaci vztahů se zákazníky, které jim zachovají stávající konkurenční výhodu či umožní její posílení; při transformaci vztahů s dodavateli je nutné zajistit vysokou účelnost i efektivnost zhodnocení nákladů do těchto procesů vkládaných; technická řešení či nové technologie vyžadují provedení potřebné organizační změny, bez které by jejich uplatnění nebylo efektivní.

Vlastníci mají vždy zájem na zhodnocení kapitálu, proto se snaží prosazovat takové formy organizačních změn, které budou přínosem nejen pro efektivnější hospodaření firmy, ale také zdrojem navýšení její hodnoty na kapitálovém trhu.

Organizační změna, která přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zahrnuje v komplexním pojetí úsilí o:

- zvýšení účinnosti strategického rozhodování a plánování ve firmě,
- rozvoj podnikatelských kompetencí firmy,
- změnu stávajícího pojetí firemní kultury,
- rozšíření týmové spolupráce uvnitř firmy.

Firma se tedy snaží reagovat na vývoj v okolí prostřednictvím volby strategií. Nová strategická orientace firmy vyžaduje, aby firma dokázala účelně uplatnit nové metody a postupy výkonu vlastních podnikatelských aktivit.

Pro volbu strategií v závislosti na vývoji okolí firmy je nezbytná flexibilita a adaptabilita organizační struktury firmy (**Pitra, 1998**).

## **2.5 Typy organizačních struktur a jejich členění**

Pyramidní charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Obsahově byl však vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány. Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná a je dle autorů značně roztržštěná. Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních

charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoci, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře (**Vodáček, Vodáčková, 1994**).

**Truneček (1997)** rozděluje formy organizace do dvou základních skupin:

- *forma stavící na dělbě pravomocí* – vyskytuje se především v evropských zemích a vychází z dědictví Maxe Webera,
- *forma zdůrazňující činnosti nebo jejich výsledek* – je uplatňovaná především v USA, kde se zdůrazňuje pragmatická odpovědnost za výsledek činnosti každé instituce i její části.

Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur definuje **Dědina (1996)** takto:

*a) Podle uplatňování rozhodovací pravomoci:*

- liniové organizační struktury,
- štábní organizační struktury,
- kombinované organizační struktury,
  - liniově-štábní organizační struktura,
  - cílové programové struktury,
    - projektové organizační týmy,
    - projektové organizační struktury,
    - maticové organizační struktury,
    - kolegia.

*b) Specifické organizační struktury podle sdružování činností, resp. organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků:*

- funkční (funkcionální) organizační struktura,
- divizionální organizační struktura,
- hybridní organizační struktura.

*Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:*

- *míra centralizace*, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,
- *členitost*, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení),

- *časové trvání*, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (např. organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, např. zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní.

## 2.5.1 Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci

### 2.5.1.1 Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura (viz příloha 6) je typická pro malý podnik asi do padesáti zaměstnanců. Je uplatňován princip jednoty vedení a vertikální hierarchie. Úzké rozpětí řízení lze považovat za velkou výhodu. Výhodou je též jednoznačné vymezení kompetencí a odpovědnosti. Nevýhodou je těžkopádnost (každý spojovací článek mezi úrovněmi může fungovat jako zdroj šumu). Umožňuje rychlé rozhodování a značnou operativnost (**Synek, 1997**).

Výhodou jsou přímé krátké vazby, které umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost. Na druhé straně vyžadují od vedoucích pracovníků speciální znalosti. Limitujícím faktorem je počet pracovníků, protože s jejich počtem stoupá rozpětí řízení a zvyšuje se náročnost řízení. Její nedostatky mohou být eliminovány dělbou práce ve vedení podniku, kdy se společníci nebo rodinní příslušníci specializují na určité činnosti (**Zuzák, 2001**).

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Je pro ni typická přímá (příkazovací) pravomoc, tzn. že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení (**Rolínek, 2004**).

### 2.5.1.2 Štábní organizační struktury

Štáb má poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Obecně je možné rozlišit následující dva typy štábů:

- *osobní štáb* liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích),
- *odborný či funkcionální štáb* vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení. Čím je podnik větší, tím jsou obvykle početnější skupiny funkcionálního štábu (**Rolínek, 2004**).

### 2.5.1.3 Kombinované organizační struktury

#### 2.5.1.3.1 Liniově-štabní organizační struktury

Liniově-štabní organizační struktury (viz příloha 7) patří mezi nejčastěji se vyskytující, vhodné pro standardní situace. Obsahují složky liniové (výkonné) a štabní (podpůrné). Tento typ organizační struktury vzniká obvykle tak, že strukturální útvar s liniovou pravomocí (např. vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štabním charakterem, které se podílejí na rozhodovacích procesech (**Synek, 1997**).

Pojem štab vychází z vojenské terminologie. Úlohou štabu v organizaci je usnadňovat pracovníkům v linii jejich činnosti (**Zuzák, 2001**).

Dle **Vysuřila (1996)** typickým znakem této organizace je existence štabních útvarů. Těmto štabním útvarům pak přísluší právo metodického vedení, které se obvykle realizuje následujícím způsobem: metodický pokyn vypracovaný štabním útvarem schválí liniový vedoucí, jemuž tento štabní útvar podléhá a vedoucí jej potom předá jako liniový příkaz svým podřízeným.

Mezi výhody liniově-štabní organizační struktury patří usnadnění práce štabem a také to, že štaby mají čas na vytváření metod v podniku. Za nevýhody liniově-štabní organizační struktury je považováno nepevné stanovení pravomocí štabu, dále formální styly v řízení – byrokracie, a přezaměstnanost podniku (**Rolínek, 2004**).

#### 2.5.1.3.2 Cílové programové struktury neboli organizační struktury s pružnými prvky (projektové)

Cílové organizační struktury jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány též pružné, dynamické atd. Jejich výhodou je schopnost přizpůsobit se měnícím úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin (**Dědina, 1996**).

**Rolínek (2004)** tvrdí, že tyto organizační formy jsou v praxi doplňkovou záležitostí. V organizační struktuře zůstává víceméně základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti, kterou se zajišťuje v potřebném rozsahu jednota příkazů. Současně se však vytvářejí i takové vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena. Tyto struktury jsou vhodné zejména pro inovační

oblast, nikoliv pro rutinní činnost. Vytváření těchto forem je zdůvodněno nutností přechodu na cílově programové řízení (vývoj nových výrobků apod.).

#### 2.5.1.3.2.1 *Projektové organizační týmy*

Podle **Dědiny (1996)** stále přibývající větší a složitější úkoly vyžadují systémový přístup, vysoce kvalifikované odborníky a potřebu netradičních kolektivů (tvůrčích týmů). Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na:

- *homogenní* – koncentruje pracovníky stejné profese pro řešení cíle,
- *heterogenní* – koncentruje specialisty různých profesí pro řešení daného cíle.

Organizační tým z pracovníků různých oddělení je znázorněn v příloze 8.

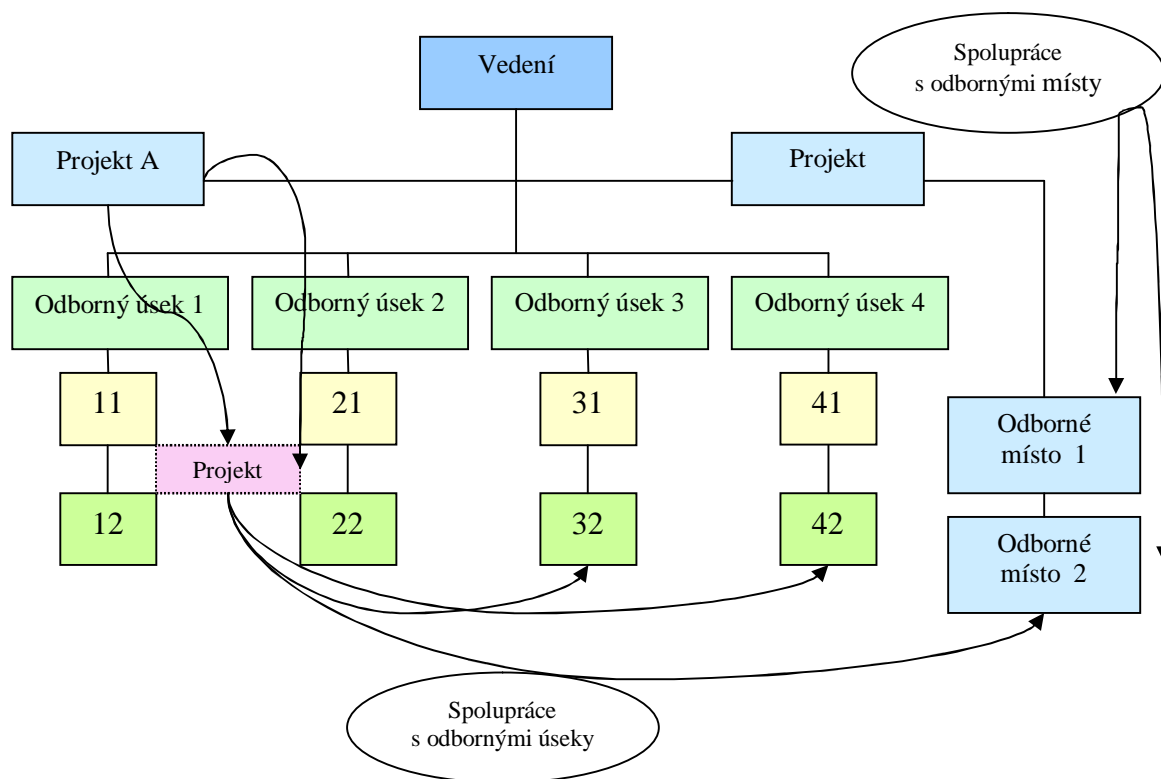
#### 2.5.1.3.2.2 *Projektové organizační struktury*

Projektové uspořádání má dvě základní formy:

- *částečné projektové uspořádání* – je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaného týmu, tyto týmy mají charakter speciálních skupin, pověřených různými důležitými úkoly (vývoj, výzkum, poradenská činnost),
- *úplné projektové uspořádání* – každý projektový útvar řeší nosné cílové problémy (např. stavební projekční ústav řeší konkrétní stavební projekty). V čele projektového útvaru stojí vedoucí projektu. Výhodou zde je, že organizace není založená na dvojí, popř. vícere podřízenosti (**Dědina, 1996**).

Myšlenka této organizace spočívá v tom, že se vytvářejí dočasné kolektivy pro určité projekty, které jsou řízeny manažerem projektu (ten je na úrovni ředitele, ale pouze pro záležitosti realizace daného projektu). Po realizaci projektu se kolektiv opět rozpadne (**Vysušil, 1996**). Na obrázku 6 je uvedena projektová organizační struktura.

**Obrázek 6** Projektová organizační struktura



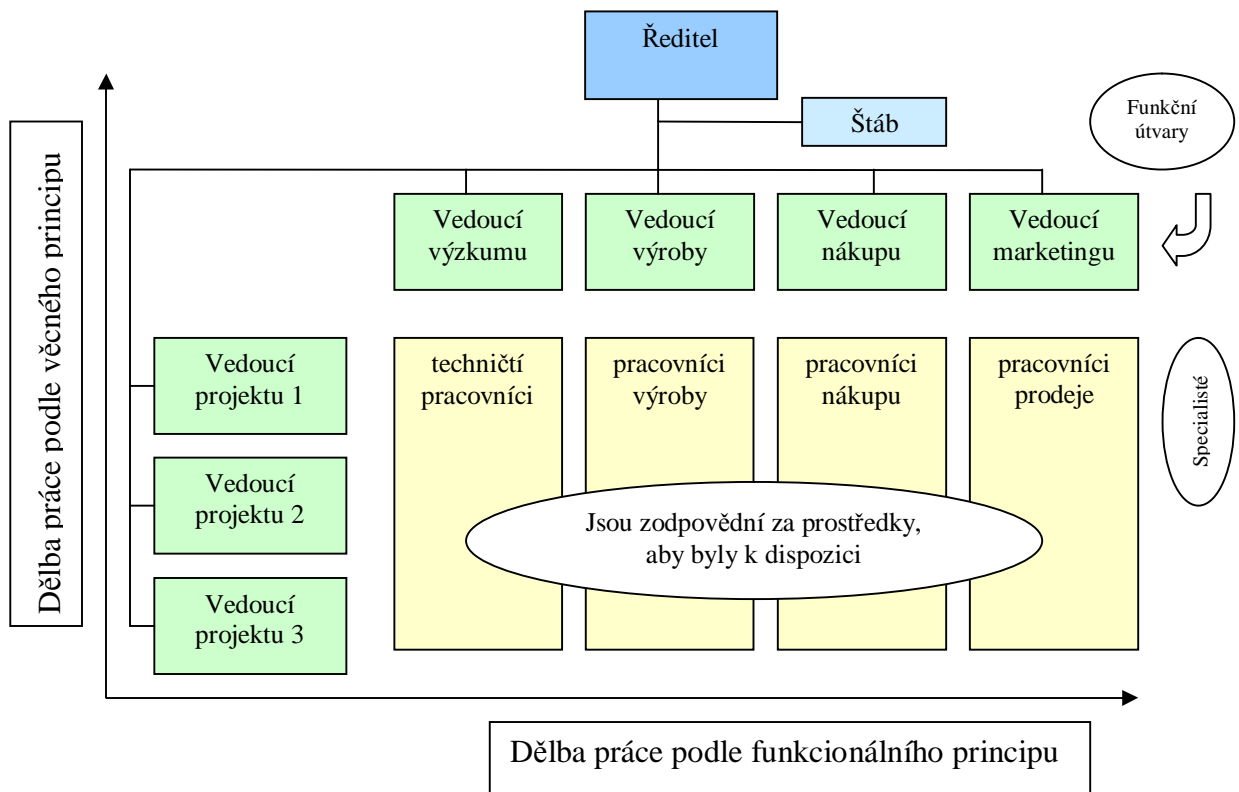
*Zdroj: Dědina, 1996*

#### 2.5.1.3.2.3 Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura (viz obrázek 7) byla prvně vyvinuta a zavedena v kosmickém programu NASA. Využívá se v poradenských firmách, marketingových a reklamních firmách, v nemocnicích atd. Je založena na principu dvojího zařazení pracovníků v organizaci. Každý pracovník je současně členem liniově-štábního útvaru, vedeného liniovým nebo štábním manažerem, a projektového týmu, který vede projektový manažer. Tým je vytvořen z pracovníků různých útvarů podle potřebné specializace a po ukončení úkolu se rozpadá. Pracovníci přecházejí buď do jiného týmu nebo se vrací zpět do svého útvaru.

Struktura se většinou vkládá do stabilně existující liniově-štábní struktury, kdy realizaci běžných a standardních činností zajišťuje liniově-štábní část a realizaci výjimečných činností zajišťuje maticová část (Dědina, 1996).

**Obrázek 7** Maticová organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

Tuto strukturu považuje **Rolínek (2004)** jako vhodnou především pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, vyrábějící výrobky nebo poskytující služby, které jsou náročné na inovaci.

Mezi výhody maticové organizační struktury patří především: silná reakce na požadavky trhu; rotace pracovníků v týmech (není nutné přijímat nové); operativní tvorba týmů bez zásahu do organizační struktury; růst zkušeností a kvalifikace pracovníků; více času pro manažera na koncepční rozhodování. Za nevýhody maticové organizační struktury se považuje: dvojitá podřízenost; boj o moc v podniku; časově náročnější rozhodování; vysoké náklady na zaškolení vedoucího doplňkové organizace; školení mezilidských vztahů.

#### 2.5.1.3.2.4 Kolegia

Kolegia (výbory) se skládají z několika spolupracovníků, kteří mají přístup k různým organizačním úrovním. Kolegia zasedají v určitých časových intervalech a mají koordinační úkol (**Dědina, 1996**).



## **2.5.2 Specifické organizační struktury podle sdružování činností, resp. organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků**

### **2.5.2.1 Funkční (funkcionální) organizační struktura**

V rámci funkční (funkcionální) struktury (viz příloha 9) jsou seskupováni pracovníci do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele takových útvarů stojí obvykle viceprezident (náměstek ředitele) pro danou funkci: viceprezident pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance, atd. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. Převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně, vyžadují celkovou koordinaci (**Rolínek, 2004**).

**Zuzák (2001)** vyzdvihuje tyto výhody funkcionální organizační struktury: seskupení stejných nebo obdobných činností a tím předpoklad pro jejich efektivní vykonávání na vysoké odborné úrovni; jednoduché přidělování úkolů směrem dolů; koordinace a výměna informací mezi pracovníky v jedné skupině a motivace pracovníků v možnosti postupu v organizační hierarchii; možnosti provádět závažná rozhodnutí (strategická) na nejvyšší úrovni. Uvádí též nevýhody, k nimž patří: malá pružnost v jednání a reagování na změněné vnější podmínky, která podstatně klesá s velikostí organizace; centralizace rozhodování; nižší schopnost inovací a kreativního jednání u pracovníků; nižší motivace pracovníků v důsledku jejich účasti jen na dílčích úsecích procesů; nedostatky v koordinaci činností a v jejich kvalitě u činností, které horizontálně procházejí několika útvary.

**Vysušil (1996)** považuje tuto organizační strukturu za základní organizační formu, pro kterou je typická taková struktura, kdy jeden vedoucí řídí více podřízených, kde se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Například všichni účetní, kteří zpracovávají hospodaření s materiálem, jsou podřízeni vedoucímu materiálové účtárny, ten je podřízen vedoucímu informační soustavě, ten pak finančnímu řediteli atd.

### **2.5.2.2 Divizionální organizační struktura**

Pro divizionální strukturu (viz příloha 10) je charakteristické, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize. Každá divize má poměrně vysokou autonomii. Divizionální struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky.

Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou. Divizionální struktura je výhodná v případě, že jde o velký podnik nebo okolí je velmi dynamické. Divize mohou být sestavovány dle výrobků, dle zákazníků, dle místa působnosti.

Mezi výhody divizionální organizační struktury patří: lepší přizpůsobivost okolí; snížení zatížení nejvyššího vedení; užší spojení se zákazníkem; zaměření na konečný produkt; přehlednější výsledky divizí; snazší příprava top manažera. K nevýhodám divizionální organizační struktury patří: zvětšení počtu administrativních míst; upřednostnění zájmů divize nad zájmy celé organizace; ztráta schopnosti centra kontrolovat a řídit některé divize; neefektivní využití zdrojů - mnoho oddělení **(Rolínek, 2004)**.

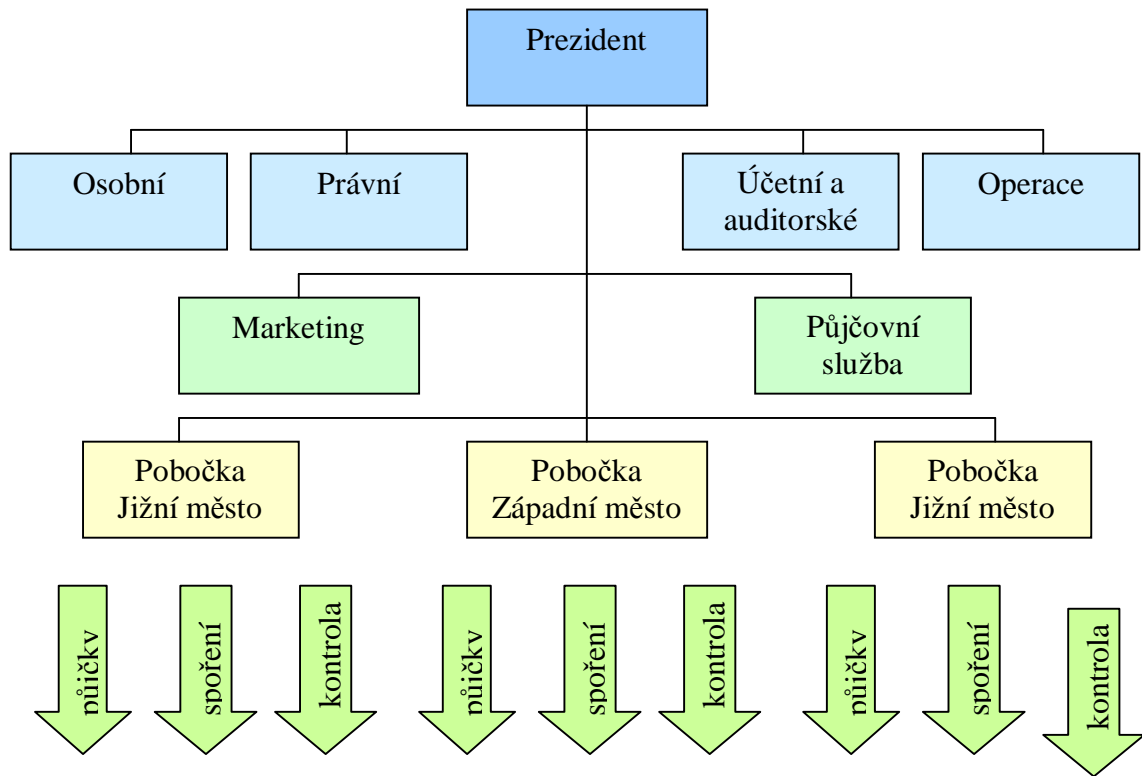
**Zuzák (2001)** vysvětluje, že se zvětšováním podniků docházelo v historickém vývoji k poklesu efektivnosti ve fungování funkcionální organizační struktury. Divize představují první rozsáhlejší pokus o decentralizaci řízení a delegování rozhodovacích pravomocí. Divizionální organizační struktura je vhodná především v organizacích, které jsou velké, mají diferencovanou výrobní strukturu nebo strukturu služeb, potřebují uplatňovat diferencované přístupy a postupy zvláště na trhu, mají zájem o přenesení rozsáhlejších pravomocí na divize a o vytvoření volného prostoru pro jejich aktivity. Generální ředitelství vykonává převážně některé štábní funkce a dále je na něj centralizována určitá rozhodovací pravomoc (např. strategické řízení, rozhodování o investicích). Na rozdíl od funkcionální organizační struktury je rozhodovací pravomoc více delegována na jednotlivé divize.

Organizace může vytvářet divize podle následujících kritérií: *výrobní členění* (každá divize produkuje podobné výrobky nebo služby); *teritoriální členění* (každá divize obsluhuje stejnými výrobky určité teritorium); *zákaznické členění* (každá divize obsluhuje „své“ zákazníky); *technologické členění* (podle fází technologického procesu); *kombinace předchozích*.

### 2.5.2.3 Hybridní organizační struktura

Podle **Rolíňka (2004)** jde o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady obou struktur. Každá divize má pod sebou samostatné útvary marketingu, výzkumu, obchodu apod. Kombinací divizní a funkcionální struktury se podnik rychleji a kvalitněji přizpůsobí novým podmínkám. Hybridní organizační struktura je uvedena na obrázku 8.

Obrázek 8 Hybridní organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

## 2.6 Fáze růstu organizace s krizovými přechody v průběhu životního cyklu

Malý, Dědina (1996) uvádějí, že v rozvoji každé instituce se objevuje nejméně pět fází organizačního rozvoje. Z přílohy 11 (Pět fází růstu s krizovými přechody) je zřejmé, že každá z uvedených pěti fází je charakterizována hlavním manažerským stylem a do jaké krize se tento styl postupem času dostává.

V první fázi je rozvoj instituce zajišťován tvůrčím, novátorským přístupem. Zakladatelé společnosti jsou obvykle technicky nebo podnikatelsky orientovaní a pohrdají klasickými organizačními a manažerskými praktikami. Pracovníci nehledí na pracovní dobu, pracují usilovně i při relativně nízkých platech s nadějí na vysoké zisky a vyšší platy. Jakmile se dostaví úspěchy a zvyšuje se výroba, zvyšuje se i počet zaměstnanců, noví zaměstnanci nesdílejí nadšení a obětavost těch původních a vzniká krize vedení. Vlastník nestíhá řídit firmu, nezná systémy řízení, a tak si najme management, resp. vedení se ujímají manažeři – profesionálové, kteří ovládají potřebné manažerské techniky.

Ve druhé fázi, která je charakterizovaná *profesionálním řízením*, se začínají oddělovat jednotlivé funkce, jako je výroba od marketingových aktivit, a i další pracovní místa se začínají specializovat. Začíná formální řízení, kontrola, simulace, účetnictví, funkční organizační struktura, odtržení top managementu od reality. Manažeři na nižší úrovni se cítí omezováni ve své iniciativě. Cítí konflikt mezi tím, že oni znají lépe situaci na trhu i ve výrobě, ale rozhodují jiní bez potřebné hluboké znalosti problému. Rovněž dříve úspěšní top manažeři se neradi vzdávají svých pravomocí ve prospěch svých podřízených. Nastává *krize autonomie*. Výsledkem je tápání v této revoluční etapě, držení se starých metod za každou cenu, což mladé manažery na nižší úrovni znechucuje, proto obyčejně ze společnosti odcházejí.

Společnosti, které tuto krizi překonají, zavádějí *decentralizovanou organizační strukturu*, která je ve *třetí fázi* charakterizována *delegací pravomocí* na nižší organizační celky nebo na jednotlivá teritoria trhu. Úkolem vrcholového vedení je další hledání nových podnikatelských aktivit, které začínají fungovat vedle již etablovaných jednotek jako provozy nové. Zárodkem *krize* v této etapě je ztráta *kontroly* nad vysoce diverzifikovanými činnostmi takto silně organizačně rozčleněného podniku. Krize vzniká tehdy, když se vrcholové vedení snaží získat znovu kontrolu návratem k centralizaci, což musí nutně selhat.

Pouze ty společnosti, které řeší krizi hledáním nových metod *koordinace*, ji překonávají a dostávají se *do čtvrté fáze* evolučního rozvoje. Je přijat větší počet štábních specialistů, kteří zajišťují pro liniové vedoucí kontrolu a hodnocení podřízených jednotek. Program podílu zaměstnanců na zisku celé společnosti, např. přes zaměstnanecké akcie, je používán ke zvýšení identity zaměstnanců se společností. Informace jsou centrálně zpracovávány, rutinní rozhodování je decentralizováno. V této etapě se *krize* projevuje jako nárůst *byrokracie* a ztráta důvěry mezi liniovými a štábními vedoucími. Linioví vedoucí se nechtějí řídit radami specialistů, kteří neznají konkrétní situaci. Štábní vedoucí si pak zákonitě stěžují na neochotu liniových vedoucích spolupracovat. Krátce řečeno, systém dospěl do stádia, kdy jej vzhledem k jeho rozsahu již nelze řídit formálními a rigidními programy.

V *páté fázi* je nutné používat *týmové a interdisciplinární spolupráce* různých profesí. Nový systém je charakteristický větší flexibilitou, behavioristickým přístupem managementu. K jeho hlavním charakteristikám patří vytváření týmů, složených z pracovníků různých profesí a různého hierarchického postavení. Počet štábních pracovníků ve vedení společnosti se snižuje, jejich poslání se mění tím,

že jsou začleňováni do interdisciplinárních týmů. Je využívána většinou maticová organizace.

Většina společností se nachází v páté etapě a připravuje se na její krizi. Přestože s krizí v této fázi nejsou ještě žádné větší zkušenosti, různí autoři se pokoušejí o předpovědi, jakým směrem se tato krize bude ubírat. Grenier v 70. letech předpovídal, že zárodkem *krize* bude tzv. *psychologické trauma zaměstnance*, který duševně vyrostl, ale je vyčerpán intenzitou týmové práce a silným tlakem na objevování stále nových řešení.

Současné poznatky ukazují, že se vývoj zaměřuje na budování rehabilitačních zařízení pro pracovníky, změny pracovních míst podle předem připraveného programu konzultovaného s psychology, zkracování pracovní doby, prodlužování dovolené, zavádění flexibilní pracovní doby, vytváření záložních týmů pro montážní linky, kde jeden tým je střídavě mimo výrobní proces a prochází dalším vzděláváním.

Podnik ve svém vývoji nemusí projít všemi fázemi v tom pořadí, jak byly uvedeny, fáze mohou splývat apod. Rozdělení vývoje podniku do několika fází je teoretické, neexistují ostré předěly mezi jednotlivými obdobími.

**Malý, Dědina (1996)** se zabývají pohledem na vývoj organizace, resp. se jedná o teorii uveřejněnou v roce 1972 Grenierem, který vychází z hypotézy, že budoucnost firmy je podstatně více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy. Definuje dvě základní etapy, které se ve vývoji firmy pravidelně střídají:

- *evoluce* – představuje delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce,
- *revoluce* – je použita pro označení těch období, ve kterých probíhají podstatné změny v životě instituce.

Model organizačního vývoje je znázorněn v příloze 12.

V samostatné kapitole 5 Diskuze na téma „Formální a neformální skupiny v organizacích“ jsou zmíněni další autoři (**Dědina, Odcházal (2007)**), kteří se k dané problematice vyjadřují.

S interními materiály podniku (**Soubor vnitropodnikových materiálů**) je pracováno v následujících pasážích této práce.

## **3 METODIKA PRÁCE**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce na téma „Posouzení vlivu tvorby organizační architektury na konkurenceschopnost podniku“ bylo navrhnout optimální organizační architekturu a nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů, nové přístupy k tvorbě organizační architektury se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti. Rovněž najít metody, jak racionálně provádět organizační změny a využít všech podnikových procesů ke zvyšování konkurenceschopnosti.

### **3.2 Pracovní hypotéza**

Navržením optimální organizační architektury a nových cest k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů, nových přístupů k tvorbě organizační architektury se zřetelem na komplexní, dynamický charakter této činnosti, a nalezením metod, jak racionálně provádět organizační změny s využitím všech podnikových procesů ke zvyšování konkurenceschopnosti, se zjednoduší organizační struktura, zvýší se produktivita práce a odstraní se nedostatky v oblasti řízení a celkového chodu sledovaného podnikatelského subjektu, což se projeví jako ekonomický přínos v podniku.

### **3.3 Objekt zkoumání**

Objektem výzkumu byla výrobní firma ALPLA, spol. s r.o. Petrovice, která se zabývá výrobou předlisků z PET materiálu a výrobou PET a HDPE láhví.

Důvodem volby této firmy bylo několik kritérií, jako je snadná dostupnost, vhodná velikost, existence organizační architektury a následně, po zkontaktování se s vedením firmy, vysvětlením záměru a požádáním o jejich spolupráci, také ochota poskytnout nezbytné informace o podniku a jeho organizačním systému.

### **3.4 Použité metody**

- studium literárních pramenů zaměřených na problematiku organizační architektury,
- návštěva firmy, řízené rozhovory a konzultace s vedením, se zaměstnanci a odborníky,

- ke zjištění vnějších faktorů byla použita STEP analýza, čímž byly zhodnoceny makroekonomické vlivy, které působí na podnik a jejich případné dopady,
- k otevřenému zhodnocení celkové situace podniku byla použita analýza SWOT, prostřednictvím níž byly podrobně popsány silné a slabé stránky podniku a dále jeho příležitosti a ohrožení.

### **3.5 Postup řešení a zdroje informací**

Za účelem zvládnutí této problematiky bylo nejprve nutné prostudovat odbornou literaturu, týkající se problematiky organizační architektury. Základním pramenem byly knihy a časopisy, zabývající se moderními trendy v oblasti organizační architektury a jejího řízení. V literární rešerši jsou uvedeny klíčové poznatky a tvrzení známých odborníků z oblasti organizační architektury. Velmi užitečným zdrojem byly též internetové stránky státních i nestátních institucí, na nichž jsou shromažďovány aktuální poznatky z této oblasti.

Při tvorbě analytické části hlavním zdrojem informací byly řízené rozhovory se správkyní sítě z ekonomického úseku, s vedoucím pro úsek jakosti, s vedoucím výroby PET a HDPE láhví, a s auditorem z Institutu pro testování a certifikaci, a.s. Zlín. Dále byly informace čerpány z poskytnutých interních materiálů a ostatních vnitropodnikových dokumentů, směrnic, statistických údajů, výročních zpráv apod.

V praktické části byl postupně analyzován sledovaný subjekt a jeho současný stav organizační architektury. Po této analýze byly navrženy určité kroky, vedoucí k optimální organizační architektuře podniku.

### **3.6 Seznam odpovědných osob s nimiž bylo jednáno**

Irena Maříková - ekonomický úsek, správkyně sítě

František Kalousek - vedoucí úseku jakosti

Vladimír Klimeš - vedoucí výroby PET a HDPE láhví – „vyfukovačky“

Ing. Dušan Shejbal - auditor ITC, a.s. Zlín

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU**

### **4.1 Charakteristika podniku**

ALPLA, spol. s r.o. je společnost s ručením omezeným zapsaná do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Praze dne 5. listopadu 1992. Sídlo společnosti se nachází v Petrovicích. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba obalů z umělých hmot. Kromě této činnosti má společnost živnostenské oprávnění k pronájmu strojů a zařízení a ke koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

ALPLA, spol. s r.o. byla založena koncem roku 1992 společností ALPLA GmbH se sídlem ve Steinabrücklu v Rakousku. Tato byla založena v roce 1955. Celosvětově mezinárodní obchodní skupina – Holding ALPLA dnes už zaměstnává více jak 6 800 spolupracovníků ve svých 120 provozovnách ve 29 zemích světa. Jakost – myšlení, inovace – síla a kompetence, to vše silně ovlivnilo vývoj firmy. ALPLA se stala technologickým vůdcem v oblasti umělých obalů. V roce 2004 zaznamenal Holding ALPLA obrat 1, 42 miliardy Euro.

Prvním velkým zákazníkem společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice byla firma Coca Cola, s.r.o. se sídlem v Praze. Pro ni společnost od svého založení vyráběla plastové láhve na stroji SIDEL. Ten byl také jako první a jediný instalován v Benešově u Prahy, kde firma s výrobou začala. Předformy z PET materiálu pro výrobu PET láhví se v začátcích dovážely. Netrvalo však dlouho a byl rovněž nainstalován první vstřikovací lis od firmy NETSTAL. V únoru 1995 byl zakoupen objekt bývalé bramborárny v Petrovicích. Následně byla zahájena nákladná rekonstrukce tohoto objektu, bez které by se nemohla v květnu téhož roku rozběhnout výroba. Po několika úspěšných letech došlo v roce 1998 ke spolupráci s novým zákazníkem, společností PROCTER & GAMBLE Rakona, a.s. Rakovník. Toto bylo impulsem k rozšíření výrobních prostor. Byly dovezeny nové vyfukovací stroje SHB a potiskovací stroj KAMMANN. Výrobní program byl rozšířen o výrobu láhví z HDPE materiálu. V roce 2004 došlo k dalšímu rozšíření výrobních kapacit jak u výroby PET předlisků, tak hlavně u výroby HDPE láhví. U výroby HDPE láhví je to především zásluhou spolupráce s novým zákazníkem - odběratelem, firmou DANONE, a.s. Benešov. Byly zakoupeny a instalovány další nové vstřikovací lisy od firmy HUSKY a dva nové vyfukovací stroje HDPE láhví od firmy SOPLAR. Souběžně s tímto nárůstem výroby bylo nutno rozšířit též skladovací prostory. Proto byly v roce 2004



postaveny nové sklady o ploše cca 5 400 m<sup>2</sup>. Celková plocha skladů je nyní 8 100 m<sup>2</sup>. Celková zastavěná plocha firmy ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je cca 15 000 m<sup>2</sup>. Celkový majetek společnosti činil k 31.12. 2007 1 829 miliónů Kč. V současné době nabízí společnost ALPLA, s.r.o. Petrovice práci 141 zaměstnancům. **(Upraveno podle interních materiálů podniku).**

## **4.2 Identita společnosti**

### **4.2.1 Vize a strategie**

Vizí společnosti ALPLA je řešit plastové obaly tak, aby byly plně uspokojeny potřeby zákazníků. Jejich cílem je stát se vůdčí silou na světovém trhu technologií.

Strategií je vytvářet dlouhodobá partnerství se zákazníky, čehož společnost docílí využitím inovačních a konkurenceschopných řešení, rychlým a flexibilním zavedením na světovém trhu, nejvhodnějším využíváním technologií a vlastními, standardizovanými technologickými postupy.

Základní filozofií provázející veškerou činnost společnosti jsou následující motto: „Nejdůležitější člověk v naší organizaci je zákazník.“

„Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka.“ **(Upraveno podle interních materiálů podniku).**

### **4.2.2 Podniková struktura**

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je součástí mezinárodní obchodní skupiny Holding ALPLA se sídlem v rakouském Hardu, která realizuje požadavky zákazníků typu síť: rychlost – schopnost – účelnost. Ústředí společnosti vede a koordinuje výrobní místa a inovačním způsobem přistupuje k realizaci veškerých technických řešení. Výrobní zařízení pracují jako nezávislá zisková centra.

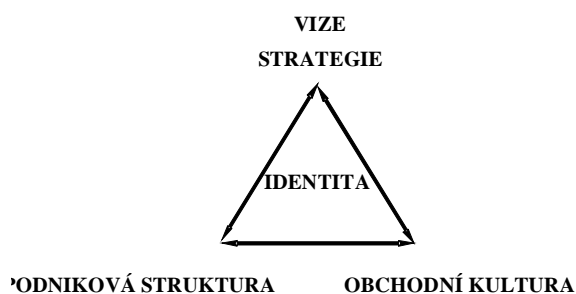
Tato mezinárodní společnost má kromě České republiky výrobní závody:

- v USA – v Texasu, Portoriku a Iowě,
- v Latinské Americe – v Argentině, Brazílii, Kolumbii a Venezuele,
- ve Střední Americe – v Mexiku a Hondurasu,
- v Evropě – v Německu, Nizozemí, Belgii, Chorvatsku, Francii, Velké Británii, Itálii, Rakousku, Maďarsku, Polsku, Španělsku, Portugalsku, Rusku, Turecku,
- v Asii – v Thajsku, Uzbekistánu a Číně **(Interní materiály podniku).**

#### 4.2.3 Obchodní kultura - základní hodnoty

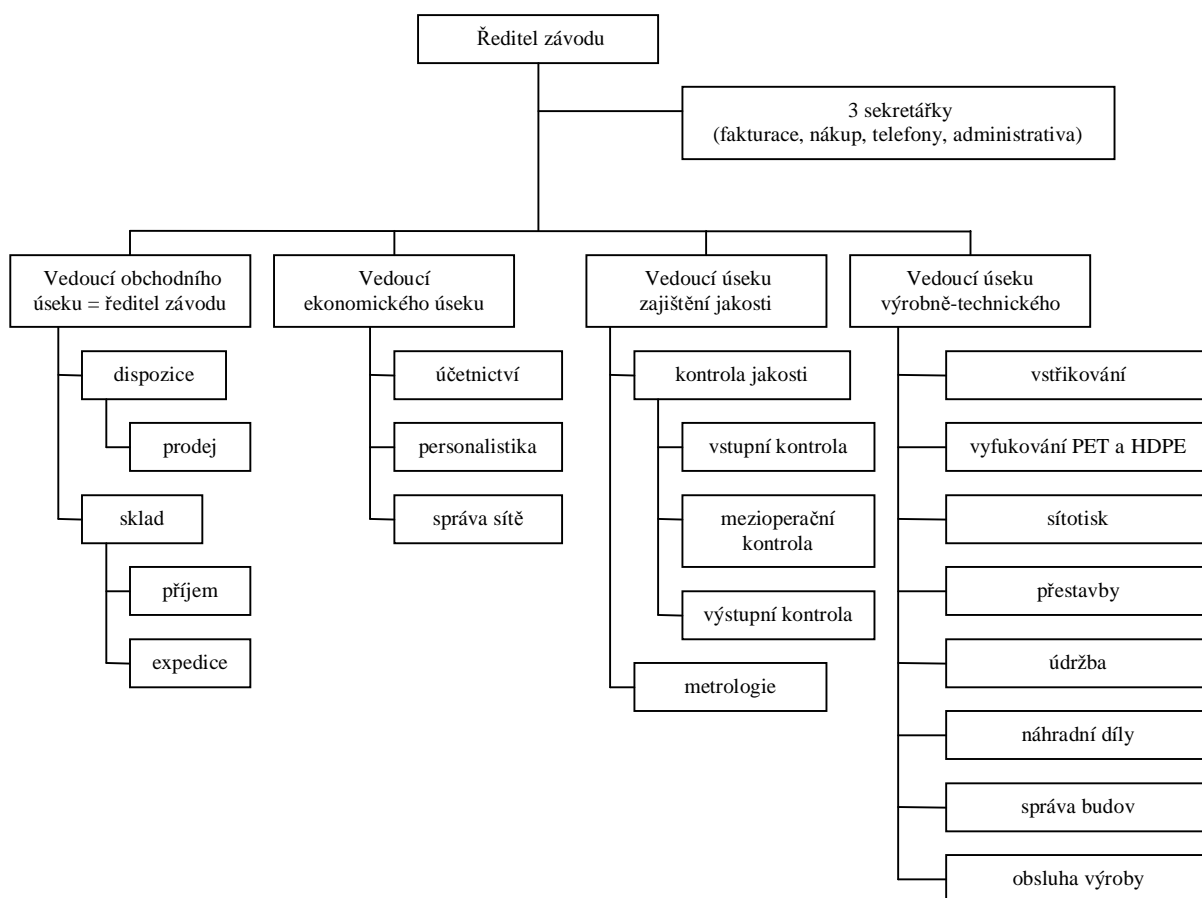
- Rychlost a kvalifikovanost při rozpoznání a realizaci přání zákazníků. Vzhledem k tomu se zákazníci společnosti stávají ústředním bodem firemního úsilí.
- Se zákazníky a dodavateli společnost jedná a spolupracuje jako se svými partnery.
- Každý jednotlivý zaměstnanec je součástí úspěchu.
- Obchodních cílů a úspěchů dosahuje společnost na základě týmové práce.
- Společnost přistupuje ke každému přátelsky a zdvořile, rozvíjí vzájemně výhodné a ohleduplné vztahy.
- Společnost podporuje a utužuje pracovní kolektiv a nabízí svým zaměstnancům specifická školení a příležitost k dalšímu rozvoji.
- Společnost se soustřeďuje na používání nejúčinnějších a nejmodernějších technologií, a tak prokazuje inovační schopnosti.
- Společnost ALPLA si také klade ctižádostivé ekonomické cíle a aktivně přistupuje k jejich plnění.
- Stále se učí a dosahuje dalšího růstu řešením nových úkolů a ochotou riskovat.
- Se zdroji zachází ekonomicky a ohleduplně k životní prostředí.
- Společnost je světová obchodní skupina a aktivně spolupracuje.
- Zaměstnancům poskytuje stejné příležitosti a dodržuje zákaz diskriminace týkající se rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví či národnostního původu.
- Společnost ALPLA, s. r.o. Petrovice je moderní rodinný obchodní podnik  
**(Upraveno podle interních materiálů podniku).**

*Obrázek 9 Schéma identity společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice*



*Zdroj: Interní materiály podniku*

**Obrázek 10** Organizační struktura společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice



Zdroj: Interní materiály podniku

### 4.3 Výroba, technologie, výrobky

K 1. lednu 2008 má ALPLA, spol. s r.o. Petrovice k dispozici následující výrobní technologie:

- A) Výroba PET předlisků - 9 vstřikovacích strojů, z toho 4 vstřikovací stroje od firmy NETSTAL - Švýcarsko a 5 vstřikovacích strojů od firmy HUSKY - Kanada,
- B) Výroba PET láhví - 2 vyfukovací stroje typ ALS od firmy SOPLAR - Švýcarsko,
- C) Výroba HDPE láhví - 2 vyfukovací stroje typ SHB 650 a 2 vyfukovací stroje typ SSB 160, všechny tyto stroje jsou od firmy SOPLAR - Švýcarsko.

V roce 2007 bylo na těchto technologiích vyprodukováno následující množství zboží :

- ad A) 1081,090 miliónů kusů, což je měsíční průměr 90,091 miliónů kusů,
- ad B) 31,053 miliónů kusů, což je měsíční průměr 2,588 miliónů kusů,
- ad C) 146,651 miliónů kusů, což je měsíční průměr 12,221 miliónů kusů.

*Výrobním programem ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je :*

**A)** Výroba čirých a barevných PET předforem, které jsou výchozím polotovarem k výrobě PET láhví - podíl objemu výroby zboží v Kč v roce 2007 = 85,9%, což je 1 386, 842 milionů Kč, v průměru 1, 283 Kč/kus,

**B)** Výroba obalových prostředků, nevratných PET láhví k použití pro obaly na nápoje; potraviny a pokrmy tekuté konzistence; pitnou a kojeneckou vodu (např. různé sycené a nesycené ochucené i neochucené minerální vody, ovocné šťávy, jedlé oleje, ocet, pivo, víno, mléko aj.); různé drogistické zboží (např. tekutá mýdla, šampony aj.) - podíl objemu výroby zboží v roce 2007 = 2,5 %, což je 75,169 milionů Kč, v průměru 2,420 Kč/kus,

**C)** Výroba obalových prostředků, nevratných HDPE láhví k použití pro obaly na nápoje; potraviny a pokrmy tekuté konzistence (např. mléčné produkty DANONE, citrónová šťáva, kečupy aj.); mycí, čistící a avivážní prostředky (např. produkty Jar, Mr. Proper, Lenor z PROCTER & GAMBLE aj.) - podíl objemu výroby zboží v roce 2007 = 11,7%, což je 259,892 milionů Kč, v průměru 1,772 Kč/kus.

*V roce 2007 bylo vyrobeno:*

**A)** 1081,090 mil. kusů - 1 386, 842 mil. Kč - Ø 1,283 Kč / kus,

**B)** 31,053 mil. kusů - 75,169 mil. Kč - Ø 2,420 Kč / kus,

**C)** 146,651 mil. kusů - 259,892 mil. Kč - Ø 1,772 Kč / kus.

Hodnota veškerého vyrobeného zboží v Kč za rok 2007 činí 1 721,903 miliónů.

Hodnota všech vyfukovacích strojů (PET láhve + HDPE láhve) včetně vyfukovacích forem a příslušenství je 278 miliónů Kč.

Hodnota všech vstřikovacích lisů (PET předformy) včetně vstřikovacích forem a příslušenství je 405,265 mil. Kč (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

#### **4.3.1 Výroba láhví HDPE**

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice provozuje 3 výrobní technologie, z nichž jsem vybrala k podrobnější analýze výrobu láhví HDPE.

#### 4.3.1.1 Technologie výroby

Výroba láhví z HDPE materiálu probíhá na vyfukovacích strojích SHB SOPLAR a výrobcem je SOPLAR S.A. Švýcarsko.

Vyfukovací stroje jsou plně automatizovány. Technologický proces probíhá následujícím způsobem: Granulát je nasáván ze sila do míchacího zařízení. Zde je promíchán s barvou a recyklátem. Potom je při teplotě 180 – 200°C roztaven, rozemlet v extruderech a vtlačen do hlavy. Z hlavy vytékají tzv. „nohavice“, které jsou ustříženy noži a sevřeny do vyfukovací formy, kde jsou pomocí stlačeného vzduchu láhve vyfukovány do tvarů a rozměrů dle výkresu. Tvar a rozměry láhve nese forma.

U láhví ULTIMO DISH 500 ml; FAIRY plus 500 ml; Jar plus 500 ml a případně dalších lze následně provést jejich potisk na potiskovacím stroji KAMMANN.

#### 4.3.1.2 Pokyny pro výrobu

Technologický postup, způsob obsluhy a údržby je dán technickými návody, doporučeními a předpisy výrobního zařízení firmy SOPLAR. Výrobní zařízení pro láhve HDPE je zajištěno v souladu s hygienickými předpisy pro výrobu a technologii, především podle směrnice MZ ČR č. 40/1976 o hygienických požadavcích na stacionární stroje a technická zařízení a dále v souladu se zákonem č. 22/1997 Sb. a zákona č. 20/1966 Sb. a dalších prováděcích předpisů v platném znění.

Na každý vyráběný typ výrobku jsou vypracovány technické přejímací podmínky (TPP), které jsou předkládány odběrateli k posouzení a odsouhlasení. Součástí TPP je zaslání referenčních vzorků výrobku, technického výkresu výrobku a bezpečnostních dat výrobku.

#### 4.3.1.3 Charakteristika výrobku

Finálním výrobkem je láhev v různém barevném provedení bez potisku či s potiskem a různého objemu a tvaru – dle specifikace zákazníka. Uzávěry láhví nejsou předmětem výroby ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.

#### 4.3.1.4 Způsob kontroly jakosti výrobku

Láhve jsou kontrolovány v průběhu celého technologického procesu a jejich uvolnění do expedice je zajišťováno mezioperační a výstupní kontrolou prováděnou

v předepsaných časových intervalech jednak obsluhou (strojník) stroje, a jednak pracovníkem kontroly dle OS CZ 10-01 „Řízení kontrol a zkoušek“ a PP CZ 10-02 „Mezioperační a výstupní kontrola“.

#### 4.3.1.5 Manipulace s výrobkem

Hotové láhve jsou dopraveny dopravním pásem na balicí stůl, kde jsou ručně vkládány do krabiček a vrstveny na europalety. Naskládané vrstvy jsou na vrchu opatřeny krycím kartonem a opatřeny etiketou s charakteristikou výrobku. Takto připravené balení je následně ovinuto samosmrštitelnou folií. Takto jsou láhve skladovány a následně expedovány dle balicího předpisu SE CZ 15-01 (**Interní materiály podniku**).

### 4.4 Odběratelé, zákazníci, partneři

Jak je již výše zmíněno, základní a nedílnou součástí podnikatelské filozofie společnosti jsou následující teze: „Nejdůležitější člověk v naší organizaci je zákazník.“ a „Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka.“ Tyto teze provázejí veškeré činnosti ve společnosti. Společnost usiluje o stálou a plánovitě prováděnou modernizaci strojního vybavení včetně neustálého zlepšování celkové činnosti společnosti – řízení a zlepšování vzájemně souvisejících procesů, technologií a know-how.

Politikou jakosti společnosti je i zaměřit se v rámci managementu jakosti především na zlepšení kvality výrobků a snižování nákladů s cílem dosáhnout tak zajímavějších cen a poskytovaných služeb. Chce si tak udržet pozici předního a nejvíce žádaného partnera na trhu v ČR a dosáhnout trvalého předstihu se svými výrobky před konkurencí.

Společnost přistoupila k vybudování, zdokumentování a následnému zavedení systému managementu jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001. Podle této normy byla společnost certifikována a k termínu 1.5.2003 získala „Certifikát SMJ“, což ji opravňuje k užívání certifikačních značek certifikačních orgánů ITC, CQS a IQNet.

Seznam jednotlivých zákazníků (odběratelů) a druhy odebíraných výrobků společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice jsou uvedeny v následující tabulce 2 (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

*Tabulka 2 Seznam zákazníků (odběratelů) a druh odebíraného výrobku*

<sup>1</sup> Zákazník - odběratel	Druh výrobku
<b>Kuchař Libor octárna, Bzenec</b>	PET láhev R1052/2, čirá + zelená - 1000ml
<b>Veseta, s.r.o., Kyšice</b>	PET láhev R725/2, čirá - 700 ml Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, zelená -37g
<b>Chopa, s.r.o., Přerov nad Labem</b>	PET láhev R 560, čirá - 500 ml
<b>Hamé, a.s., Babice u Uherského Hradiště</b>	PET láhev R 775/2, čirá - 750 ml
<b>Unilever ČR, s.r.o., Zábřeh na Moravě</b>	PET láhev R 1050/2, čirá -1000 ml
<b>Pivovar Nová Paka, a.s., Nová Paka</b>	PET láhev R 1561, hnědá -1500 ml
<b>Marienbad Waters, a.s., Mariánské Lázeň</b>	PET láhev R 1580, zelená, modrá -1500 ml
<b>Fruko-Schulz, s.r.o., Jindřichův Hradec</b>	PET láhev R 665, čirá - 650 ml
<b>Neli, a.s., Vyškov</b>	PET láhev R 2030, čirá - 2000 ml
<b>General Bottlers ČR, s.r.o., Praha 9</b>	Předforma X 36 PCO, čirá, zelená-35,75 g
<b>Poděbradka, a.s., Poděbrady</b>	Předforma X 20 PCO/BPF, čirá, světle a tmavě zelená - 20 g
<b>Fontea, a.s., Veselí nad Lužnicí</b>	Předforma X 38 PCO/BPF, čirá - 38 g
<b>Walmart, s.r.o., Český Těšín</b>	Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, zelená
<b>Klimo, s.r.o., Klatovy</b>	Předforma X 33 PCO/BPF, čirá, světle a tmavě modrá, zelená - 33 g
<b>Hanácká kyselka, s.r.o., Horní Moštěnice</b>	Předforma X 38 PCO/BPF, modrá - 38 g
<b>Marila Balírny, a.s., Votice</b>	Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, modrá-37 g
<b>Setuza, a.s., Ústí nad Labem</b>	Předforma X 21/2 OIL, čirá - 21 g

*Zdroj: Interní materiály podniku*

#### **4.5 Dodavatelé**

Politikou jakosti společnosti ALPLA vůči dodavatelům je zapojit a zainteresovat je do procesů výroby a vytvořit tak v rámci logistických procesů oboustranně vhodné prostředí pro ekonomiku výroby a snižování nákladů. Oboustranně se zamýšlet nad možnostmi recyklace našich výrobků a využití odpadů.

<sup>1</sup> V současné době se spíše upřednostňuje pojem zákazník oproti pojmu odběratel.

Cílem společnosti je prosadit zvýšený podíl dodavatelů, kteří budou zárukou nejvyšší kvality svých produktů. Jedním z kritérií výběru těchto dodavatelů bude vždy jejich ochota respektovat potřeby a požadavky společnosti tak, aby výroba a prodej výrobků neustále naplňoval výše uvedené teze již zmíněné podnikatelské filozofie společnosti ALPLA, s.r.o. Petrovice.

Seznam dodavatelů (výrobců) pro výrobu čirých a barevných PET předforem a PET láhví je uveden v tabulce 3, a dále pak v tabulce 4 je uveden seznam dodavatelů (výrobců) bezbarvých a barevných HDPE láhví (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

*Tabulka 3 Seznam dodavatelů (výrobců) pro výrobu čirých i barevných PET předforem a PET láhví*

<b>Dodavatelé - výrobci</b>	<b>Materiál</b>
<b><u>PET surovina – granulát (polyetylentereftalát)</u></b>	
<b>ELANA SA Polsko</b>	ELPET
<b>CHOHAN Corporation Korea</b>	ACELAN CP-1
<b>NanYA Plastic Corporation Taiwan</b>	TAIRILIN 3802
<b>SK CHEMICALS Korea</b>	SKYPET-BL 8050
<b>KoSa GmbH &amp; Co. KG Německo</b>	Polyclear 1101
<b>UAB NEO GROUP Litva</b>	NEOPET 80 STANDARD
<b><u>Barvicí přípravky – barvy do PET granulátů</u></b>	
<b>Clariant S.p.A. Itálie</b>	
<b>HOLLAND COLOURS HUNGARIA KFT, Maďarsko</b>	

*Zdroj: Interní materiály podniku*



**Tabulka 4** Seznam dodavatelů (výrobci) bezbarvých i barevných HDPE láhví

<b>Dodavatelé - výrobci</b>	<b>Materiál</b>
<b><u>HDPE surovina – granulát (vysokohustotní polyetylén)</u></b>	
BOREALIS A/S Dánsko	Polyethylen Borealis BS 2581
Dow Europe GmbH Švýcarsko	Polyethylen DOW HDPE 35060E
<b><u>Barvicí přípravky – barvy do HDPE granulátů</u></b>	
A. Schulman Plastic N.V. Belgie	Polybatch white B 8750 A + + Polybatch white 8 860 - bílá
Clariant Masterbatch GmbH & Co.OHG Německo	REMAFIN – weiss aex 755 - bílá
Clariant GmbH Rakousko	SMG GELB 861203 - žlutá
KAFRIT Industrie Ltd. Izrael	L-3144 PE MB - žlutá
Polyone Belgiím S.A. Belgie	PolyOne CC10063393BG - červená
<b><u>Ostatní</u></b>	
JUOS, s.r.o., Bardějov, Slovenská Republika	PET uzávěry
Duropack - BUPAK Obaly, a.s., České Budějovice	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie
KAPPA Packaging Czech, s.r.o., Žebrák	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie
OBALY ČESKO, s.r.o., Tábor	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie

*Zdroj: Interní materiály podniku*

#### 4.6 Konkurence společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice

Tuzemská i zahraniční konkurence společnosti ALPLA, spol. s r.o. je uvedena v následující tabulce 5.

*Tabulka 5 Seznam tuzemské i zahraniční konkurence společnosti ALPLA, spol. s r.o*

<b>Tuzemská</b>	<b>Zahraniční</b>
<b><u>PET předformy</u></b>	
a) EKOPLASTIK Mělník	a) Aquaplastik Nitra - Slovensko
b) Hanácká potravinářská společnost Olomouc	b) Slovenský Hodváb, a.s. Senica - Slovensko
c) P.T.P. Jílové u Prahy	c) AMCOR - Polsko
	d) HANEX - Polsko
	e) NOMURABANKA - Litva
<b><u>Pet láhve</u></b>	
a) Contiplast, spol. s r.o. Valašské Klobouky	a) DIXI Kašník Hlohovec - Slovensko
b) PLASTIMAT, a.s. Liberec	
c) KYJOV trade, s.r.o. Kyjov	
<b><u>HDPE láhve</u></b>	
Vzhledem k tomu, že veškeré výrobní kapacity ALPLA, spol. s r.o. Petrovice jsou instalovány na základě požadavků a uzavřených dlouhodobých obchodních smluv a dohod s firmami: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>PROCTER &amp; GAMBLE Rakona, s.r.o. Rakovník</b></li><li>- <b>DANONE, a.s. Benešov</b></li><li>- <b>Kofola, a.s. – SANTA Krnov</b></li></ul> nedá se v této oblasti výroby uvažovat a hovořit o tom, že pro ALPLA existuje a hrozí konkurence jiných firem.	

*Zdroj: Interní materiály podniku*

## **4.7 Zaměstnanci – příprava, výcvik, zaškolování, vzdělávání a spokojenost**

### **4.7.1 Politika jakosti pro zaměstnance společnosti**

Vedení firmy chce vhodnými prostředky zajistit motivační prostředí k vytvoření podmínek pro osobní uvědomění každého pracovníka a zajištění jeho podílu na hotových výrobcích, na hospodářských výrobcích a celkovém pohledu na společnost.

Politikou jakosti společnosti je zaměřit se na kvalitu lidských zdrojů, na celkový rozvoj zaměstnanců v ALPLA, spol. s r.o. Petrovice a na zvyšování jejich kvalifikace, což je právem každého zaměstnance a to je předpokladem pro angažování se při zavádění politiky jakosti do praxe a při plnění stanovených záměrů společnosti (**Interní materiály podniku**).

### **4.7.2 Příprava, výcvik a zaškolování zaměstnanců**

Získávání, výběr či výcvik zaměstnanců a rozšiřování kvalifikace stávajících zaměstnanců nastává v případě změny pracovního zařazení nebo při zahájení nové výroby v ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.

Vlastní příprava a výcvik na výkon profese probíhá podle příslušného funkčního zařazení:

- a) Zaškolení - u dělnických profesí,
- b) Funkční příprava - u všech technicko-hospodářských pracovníků (THP).

U nových zaměstnanců je tento výcvik rozšířen o vstupní školení (viz příloha 13), jehož cílem je jejich seznámení se:

- všeobecnými předpisy požární ochrany,
- všeobecnými předpisy bezpečnosti a hygieny práce,
- zavedeným systémem managementu jakosti v ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.

#### **4.7.2.1 Závuk zaměstnanců**

Pro profese a konkrétní pracoviště zpracují vedoucí úseků osnovy závuku, které budou řešit podrobně následující oblasti:

- a) seznámení s činností a organizací práce úseku jako celku a poté ve vztahu ke konkrétní práci (návnaznosti a souvislosti všech činností úseku i mimo ně) a výklad souvisejících vnitřních předpisů,

- b) vysvětlení a postupné předvádění všech pracovních operací a seznámení se všemi povinnostmi, které s výkonem práce souvisejí,
- c) seznámení s Příručkou jakosti, zejména s částmi vztahujícími se k činnosti zacvičovaného pracovníka,
- d) podrobné seznámení se zásadami a opatřeními pro dosažení a trvalé zvyšování kvality včetně sledování a vyhodnocování výsledků (např. zásady správného měření a použití měřidel),
- e) postupné zvládnutí všech operací a dalších povinností pracovníkem, pod dohledem přímého nadřízeného nebo jím pověřeného pracovníka, s důrazem na odborné používání a zacházení s pracovními prostředky a znalost všech výrobních podkladů,
- f) další specifické oblasti pro školení vyplývající z vlastností a složitosti pracoviště.

#### 4.7.2.2 Zaškolení zaměstnanců

Pro profese a konkrétní pracoviště zpracují vedoucí úseků osnovy zaškolení, které budou řešit podrobně následující oblasti:

- a) způsob určení instruktora a stanovení jeho povinností – pokud vedoucí úseku neurčí instruktora, povede zaškolení sám,
- b) vlastní zaškolení pracovníka dle stanovených osnov pod dohledem instruktora včetně podrobného seznámení se zásadami a opatřeními pro dosažení a trvalé zvyšování kvality včetně sledování a vyhodnocování výsledků – jednotlivé body vlastního zaškolení ukládají konkrétní úkoly s termíny (určením počtu hodin) pro zaškolovaného pracovníka a instruktora; důraz je kladen na odborné používání zacházení s pracovními prostředky a znalost výrobních podkladů.

#### 4.7.2.3 Funkční příprava zaměstnanců

Pro pracovníka vybraného na technicko-hospodářskou funkci zpracuje vedoucí úseku program funkční přípravy, který bude zahrnovat:

- a) podrobnější seznámení s organizační strukturou závodu a u nových pracovníků se začleněním jeho úseku do této struktury,
- b) postupné seznámení se všemi pracovišti a činnostmi úseku, výjimečně i s pracovišti jiných přímo souvisejících úseků,
- c) seznámení s Příručkou jakosti, zejména s částmi vztahujícími se k činnosti zaměstnance,

d) důkladné seznámení s povinnostmi a úkoly vyplývajícími z konkrétní pracovní náplně ukončené převzetím funkce.

Všechny body programu budou rozpracovány do úkolů s termíny a pro jejich splnění může vedoucí úseku stanovit dobu přípravy dle náročnosti funkce na 1-3 měsíce (**Interní materiály podniku**).

#### **4.7.3 Zajištění spokojenosti zaměstnanců**

Povinností ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je zajistit, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti, tzn. musí vhodnými metodami formovat postoje zaměstnanců tak, aby si plně uvědomovali, jaký význam pro organizaci má systém managementu jakosti a jak oni sami k jeho efektivní činnosti přispívají nebo mohou přispívat a jak závažné mohou být následky pro společnost a její zaměstnance v případě neplnění těchto požadavků.

Jednou z cest k zajištění komunikace se zaměstnanci a jejich zapojování do procesů, monitorování jejich postojů a názorů, identifikování jejich potřeb a očekávání z pohledu jejich uznání, uspokojení z práce a osobního rozvoje, formulování firemní kultury aj. lze využít dotazník k posouzení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců FB CZ B-01-2002 (viz příloha 14). Tento dotazník následně slouží pro vrcholové vedení společnosti k vytvoření takových podmínek, které by vedly k naplnění potřeb a očekávání zaměstnanců a k jejich co možno nejsilnějšímu zapojení na všech úrovních společnosti, včetně jejich motivace a loajality s firmou (**Interní materiály podniku**).

### **4.8 Vrcholové vedení společnosti, osobní angažovanost a aktivita managementu**

Vedení společnosti nese plnou odpovědnost za systém managementu jakosti (SMJ), jeho dodržování a trvalé rozvíjení tak, aby byly v co největší míře naplňovány požadavky a očekávání zákazníků, zaměstnanců a majitelů společnosti. Od všech zaměstnanců společnosti vedení očekává důsledné plnění svěřených úkolů a jejich realizaci dodržováním postupů popsanych v Příručce jakosti (PJ) a související dokumentaci.

Jakost je přirozeným doplňkem účasti každého zaměstnance v procesu, každé týmové práce, každé inovace, etického chování a hrdosti na pracovní dovednost a pocit sounáležitosti k ALPLA, spol. s r.o. Petrovice.

Za účelem podpory jakostního provádění všech činností a procesů dotýkajících se chodu společnosti vrcholové vedení:

- vyžaduje od všech zaměstnanců dodržování jakosti dodávaných produktů v souladu s uzavřenými smlouvami, požadavky a očekávání zákazníků - „Každý zaměstnanec odpovídá za jakost při své práci, a tím je spoluodpovědný za prosperitu celé společnosti ALPLA“,
- stanovilo politiku jakosti,
- vyhlašuje cíle jakosti na období jednoho kalendářního roku a plánuje činnosti a zdroje nutné k dosažení těchto cílů,
- pravidelně přezkoumává funkčnost systému managementu jakosti,
- vytváří zdroje pro rozvoj společnosti.

Vedení společnosti respektuje požadavky technických norem a norem českého právního řádu vztahujících se k činnostem společnosti. Za tímto účelem je veden seznam obecně závazných předpisů (Platných zákonů a vyhlášek) a seznam technických norem (**Interní materiály podniku**).

#### **4.8.1 Požadavky na ředitele centrální řídicí skupiny (Business Unit - Manager)**

- Sestavování rozpočtu:
  - kontrola kapacit (stroje, nářadí, provozní prostředky),
  - kontrola požadovaných investic,
  - analýza projektů ve vztahu k nákladům a od nich odvozené akce,
  - kontrola cílových ukazatelů.
- Měsíční hlášení výsledků:
  - kontrola nákladů,
  - kontrola výsledků,
  - kontrola ukazatelů.
- Příprava projektů/obchodních plánů:
  - příprava nebo získání obchodních plánů (plán odbytu, výsledek plánu, investiční plán, personální plán),

- zajištění kontroly a schválení vedením koncernu,
- kontrolovat a sledovat realizaci obchodních plánů.
  - Podporovat a prosazovat inovace.
  - Aktivní spolupráce s představenstvem, prodejem a jednotlivými závody.
  - Organizovat, sledovat a provádět tréninky a školení pro vedoucí a odborný personál.
  - Zajistit spokojenost zákazníka.
  - Poradenství pro ředitele závodů (organizace, další vzdělávání zaměstnanců, počítačové nástroje apod.).
  - Vést, instruovat a poskytovat rady podřízeným pracovníkům.
  - Dodržovat úkolové uskupení a náplň centrální řídicí jednotky (Business Unit) **(Interní materiály podniku).**

#### **4.8.2 Požadavky na ředitele závodů, decentralizace úkolů**

- Zodpovědnost za ekonomickou efektivnost závodu, náklady pod kontrolou, realizace a dodržení rozpočtu a obchodních plánů.
- Personální vedení (hledání, vzdělávání, přizpůsobení se situaci trhu).
- Zesíleně vnímat vlastní zodpovědnost, sílu rozhodnutí, v rámci organizace schopnost týmové spolupráce v obou směrech (vně i k sobě).
- Organizace v rámci daných struktur a postupů firmy, racionální postupy, síla prosadit se, jak uvnitř organizace, tak vůči dodavateli a zákazníkovi.
- Ve větších závodech zajištění struktury vedení, přenést zodpovědnost na spolupracovníky.
- Organizačně prosadit nejlepší provozní postupy (procesy, organizační struktury a softwarové programy).
- Regionální péče o zákazníky, obstarávání tržních informací a komunikovat.
- Komunikační schopnost, lokální a anglický jazyk.
- Nepřetržitý proces zlepšování vedoucí ke zvyšování produktivity.
- Výměna zkušeností mezi závody, využívání portálu **(Interní materiály podniku).**

## 4.9 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

### 4.9.1 Odpovědnost a pravomoc

Vymezení oblasti činností, odpovědností a pravomocí jednotlivých organizačních útvarů:

- *Jednání jménem společnosti:*

Za společnost v plném rozsahu jedná a podepisuje jednatel společnosti.

Za společnost jednájí pracovníci společnosti v rozsahu pravomoci vyplývající z popisu pracovního místa, pracovní smlouvy a ostatních organizačních norem a předpisů, nebo v rozsahu pravomoci vyplývající z plné moci udělené jednatelem společnosti.

- *Orgány společnosti:*

VALNÁ HROMADA - nejvyšší orgán společnosti

JEDNATELÉ - statutární orgán společnosti

VÝKONNÉ VEDENÍ - ředitel,

- vedoucí obchodního úseku,
- vedoucí výrobně-technického úseku,
- vedoucí úseku zajištění jakosti,
- vedoucí ekonomického úseku,
- představitel managementu pro systém managementu jakosti - zmocněnec pro jakost.

Vzájemné vazby a struktura členění jednotlivých úseků je znázorněna „Organizačním schématem“ ALPLA, spol. s r.o. Petrovice (viz obrázek 10). Odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny v popisech pracovních míst - osobní složky zaměstnanců společnosti.

- *Společenská smlouva:*

Jedná se o základní dokument společníků o založení společnosti. Dokumentuje dohodu společníků o sídle, předmětu činnosti, jednání statutárních orgánů (valná hromada, jednatel) atd. v souladu s požadavky Obchodního zákoníku. Písemná forma je úředně ověřena.



- *Zápis společnosti do obchodního rejstříku:*

Základní dokument společnosti, kterým jsou stanoveny v souladu s Obchodním zákoníkem: obchodní název, sídlo, předmět činnosti, společníci, zastupování, základní jmění, vklady. Výpis je v písemné formě u jednatele a ředitele závodu ALPLA, spol. s r.o. Petrovice **(Interní materiály podniku)**.

#### **4.9.2 Představitel managementu (vedení)**

Představitel managementu pro systém managementu jakosti (SMJ):

- zajišťuje, že SMJ je ve společnosti vybudován a udržován,
- připravuje a předkládá zprávu pro přezkoumání systému managementu jakosti,
- podporuje vědomí, že v celé společnosti jsou požadavky zákazníků správně pochopeny a vhodně realizovány,
- předkládá plán a řídí koordinaci provádění interních auditů jakosti,
- zadává úkoly týkající se SMJ přímo jednotlivým vedoucím pracovníkům a tyto následně kontroluje.

K těmto činnostem má představitel vedení z titulu své funkce dostatečné pravomoci **(Interní materiály podniku)**.

#### **4.9.3 Interní komunikace**

Komunikace mezi zaměstnanci společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice (jak v horizontálním, tak i vertikálním směru) se děje formou ústní a elektronické komunikace, ústních příkazů s akceptováním zastávaných funkcí dle organizačního schématu a záznamů z procesů.

Nedílnou součástí způsobu interní komunikace jsou pracovní porady vedení společnosti. Z porad jsou prováděny zápisy. Zápisy zpravidla obsahují informace o stavu plnění úkolů z předchozích porad a nově uložené úkoly s termíny a odpovědnými osobami.

Vertikální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými probíhá formou ústních příkazů nebo rozhodnutí ředitele. V případě potřeby je prováděn zápis úkolů. Interní komunikace je také zajišťována formou přímé komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci při průběhu a realizaci zakázky, komunikací e-mailovou poštou, přidělováním úkolů v MS Outlook.

Ve společnosti je zajištěn trvalý oboustranný dialog s kolektivem zaměstnanců. Na straně jedné jsou zaměstnancům sdělovány záměry zahrnuté do politiky jakosti, cílů

jakosti a způsobu jejich naplňování. Na straně druhé umožňuje přístup zaměstnancům k významným informacím o stavu a způsobu řízení organizace formou informací na nástěnkách a pravidelných výrobních porad. Zaměstnancům je také umožněno předkládat své návrhy a náměty na zlepšování systému managementu jakosti formou změn v přijatých dokumentovaných postupech a v dalších oblastech a činnostech společnosti pomocí k tomu instalované schránky „Náměty, návrhy, dotazy a připomínky zaměstnanců“ (**Interní materiály podniku**).

## **4.10 Management zdrojů**

### **4.10.1 Poskytování zdrojů**

Za činnosti spadající do oblasti zdrojů, tj. jejich plánování, zajišťování, přezkoumávání, nese odpovědnost jednatel a ředitel společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice. Účelem je stanovit požadavky na specifikaci a identifikaci zdrojů potřebných k uplatnění Politiky jakosti a realizaci cílů jakosti v oblasti systému managementu jakosti. Cílem je stanovit a průběžně uvolňovat všechny potřebné zdroje, jenž jsou nutné pro procesy systému managementu jakosti. Součástí procesu je pravidelné přezkoumávání, zda plánované zdroje (finanční, materiálové, lidské a další) jsou uvolňovány a čerpány v souladu s plánem (**Interní materiály podniku**).

### **4.10.2 Lidské zdroje**

#### **4.10.2.1 Všeobecný pohled na lidské zdroje**

Mimo zabezpečení platných nařízeních v oblasti řízení lidských zdrojů jsou pro potřeby řízení vedeny katalogy všech funkčních míst dle organizační struktury společnosti. Podkladem jsou pracovní náplně zpracované adresně na pracovníky, kteří činnosti na příslušných funkčních a pracovních místech vykonávají. Účelem je identifikovat odbornou způsobilost pracovníků ve vztahu k vykonávaným úkolům ve společnosti a v případě odchylek specifikovat požadavky organizace na zvýšení odbornosti na vybraných funkčních resp. pracovních místech.

Pracovníci, kteří jsou pověřeni odpovědností za fungování procesů v systému managementu jakosti, musí být k výkonu této funkce způsobilí na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. V rámci procesu se zakládá jednotný postup přijímání a zaškolení nových pracovníků jak po odborné stránce, tak i v oblasti jejich podílu na provozu systému managementu jakosti. Mimo úvodní školení jsou pracovníci

zařazení do cyklického školení systému managementu jakosti s cílem zvýšení povědomí a stanovení jejich podílu na plnění úkolů společnosti při zajišťování požadavků zákazníka na jakost výrobků.

#### 4.10.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Cílem je zpracovávat roční plány výchovy a vzdělávání ve vazbě na požadavky plánování a zajišťování systému managementu jakosti a jeho trvalého zlepšování. Návrh plánu vychází z požadavků jednotlivých odborných úseků organizace na odbornou způsobilost svých pracovníků, na zlepšování jejich technických dovedností a znalostí. Plán výchovy a vzdělávání odpovídajícím způsobem reaguje na budoucí potřeby společnosti, na očekávaný vývoj zákonných předpisů a nařízení, případně na očekávané požadavky zákazníků. V každém případě je schválen a uvolněn pouze takový plán výchovy, který má oporu v plánu zdrojů pro dané období. Plán výchovy a vzdělávání je otevřený dokument, který je upravován na základě průkazných požadavků i v průběhu sledovaného období.

Významnou součástí procesu je provádět vyhodnocování účinnosti výcviku a vzdělávání sledováním vlivu získaných znalostí na potřebné zvyšování jakosti. Odpovědnost za obsah plánu výchovy a vzdělávání a za jeho vazbu na plán zdrojů a jeho realizaci má vedoucí ekonomického úseku (**Interní materiály podniku**).

#### 4.10.3 Pracovní prostředí

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice určuje a vytváří takové personální a fyzické podmínky, které jsou nezbytné pro dosažení shody výrobu a/nebo poskytované služby. Výrobní i nevýrobní prostory, které společnost používá jsou v souladu s požadavky předpisů z oblasti požární ochrany (PO) a bezpečnosti práce a ochrany zdraví (BOZP).

Pracovníci jsou pro výkon své práce vyškoleni k dodržování bezpečnostních, požárních a hygienických požadavků. Jsou rovněž seznámeni s pravidly používání předepsaných osobních ochranných pracovních pomůcek.

Výkonné vedení společnosti sleduje dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně a vytváří podmínky pro snižování nebezpečných prací a rizikových pracovišť. Výkonné vedení zajišťuje optimální pracovní prostředí ve výrobních a nevýrobních provozech tak, aby toto mělo pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků a tím i vyšší výkonnost celé

společnosti. Vytvoření vhodného pracovního prostředí, jako kombinace lidských a fyzikálních faktorů, zahrnuje úvahy o:

- kreativních metodách práce a příležitostech pro větší zapojení při realizaci potenciálu pracovníků ve společnosti,
- bezpečnostních pravidlech a návodech, včetně používání osobních ochranných prostředků,
- ergonomii,
- umístění pracovního prostoru,
- sociální součinnosti,
- vybavení určeném pro pracovníky společnosti,
- teple, vlhkosti, osvětlení, proudění vzduchu,
- hygieně, čistotě, hluku, vibracím a znečištění (**Interní materiály podniku**).

#### **4.10.4 Infrastruktura**

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice identifikuje, zajišťuje a udržuje vybavení, které potřebuje pro realizaci procesů v rámci zajištění řádného chodu společnosti k dosažení shody výrobků. Cílem je zajistit optimální podmínky ve výrobních i nevýrobních procesech a zajistit spolehlivost a provozuschopnost strojů a zařízení, výrobních pomůcek, budov, pracovních prostor a souvisejícího pracovního vybavení. O infrastrukturu, týkající se budov, pečuje správce budov. O infrastrukturu, týkající se rozvodů elektrické energie, vody, vzduchu, pečuje technik periférií.

Provozní způsobilosti strojů a zařízení je dosahováno:

- prováděním preventivních prohlídek strojů a zařízení,
- režimem pravidelné denní, týdenní, měsíční a další údržby prováděné obsluhou,
- realizací půlročního plánu údržby a oprav, který je zpracován na základě skutečných potřeb.

Plán oprav a údržby je schvalován jako nedílná součást plánu zdrojů. Rozsah plánovaných oprav je limitován pro dané období vyčleněnými finančními prostředky. Neplánované opravy jsou zajišťovány dle potřeb výrobního provozu.

Servis a údržba služebních vozidel je realizována v autorizovaných servisech, záznamy jsou vedeny v servisních knížkách a ve finančních dokladech.

Servis a údržba vysokozdvížných vozíků je smluvně zajištěna a provádí to pronajímatel těchto vysokozdvížných vozíků.

Podpůrné služby - telefonní a internetové komunikační služby, přepravní služby jsou zajištěny smluvně s poskytovateli těchto služeb.

Běžnou údržbu ostatních prostředků (např. čisticí stroje) provádí pracovníci, jímž byly tyto prostředky přiděleny. Záznamy z běžné údržby se neprovádějí (**Interní materiály podniku**).

#### **4.11 Etický kodex společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice**

Rozvoj společnosti ALPLA je charakterizován trvalým růstem a dlouhodobým cílem společnosti je jeho udržení. Velikost podniku a různorodost kultur osazenstva obohacuje všední pracovní den, zároveň však podnik staví před stále nové úkoly. Aby byl vytvořen rámec pro pořádek, společnost očekává od všech pracovníků dodržování zákonných a interních předpisů. Toto slouží ve stejné míře ochraně managementu i pracovníkům/pracovnicím.

V předkládaném Etickém kodexu společnost ALPLA vytváří základ pro vybudování důvěry a zajišťuje tím společný systém hodnot.

Uvedení těchto hodnot a pravidel se očekává od všech pracovníků a pracovnic. A to právě proto, že společnost ALPLA je multikulturní a různorodá skupina podniků s globálním cílem. Potřebuje na nejvyšší úrovni řízení získat společné chápání toho, co tvoří poctivou a eticky použitelnou obchodní praxi. Firma se snaží průběžně o to, aby mohla přizpůsobit Etický kodex vývoji obchodní a řídicí politiky a jejím základním etickým hodnotám.

Členové výkonné rady ředitelů, stojí osobně za hodnotami, popsány v Etickém kodexu. Zavazují se, že budou pečovat o základní podklady pro řízení, které nabízejí optimální podmínky pro každodenní práci zaměstnancům a pracovníkům na úseku služeb skupiny ALPLA s ohledem na dodržování Etického kodexu (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

##### **4.11.1 Rozsah, použití etického kodexu a obecná pravidla chování**

Etický kodex platí pro celou skupinu ALPLA, a sice pro všechny pracovníky a pracovnice, úředníky, pro vedoucí síly, pro pracovnice na smlouvu a na leasing, příp. pro dočasné pracovníky.

Chování ve styku se zákazníky, dodavateli, úřady, politiky, spolupracovníky, uchazeči o zaměstnání a jednotlivými pracovníky se opírá o následující hlavní body:

- čestný a poctivý vztah ke druhému,
- partnerská spolupráce,
- přístup na základě respektu a vzájemných ohledů,
- rovnost všech lidí,
- zákonné chování (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

#### 4.11.2 Chování ve styku s třetími osobami

##### 4.11.2.1 Dodržování platných zákonů

Je nutno bezpodmínečně dodržovat zákonné předpisy právního řádu jednotlivých zemí. Právo volné konkurence a právo kartelových dohod stojí před pravidly chování ve styku s jasnou konkurencí, ovšem zákonná opatření se musí rovněž dodržovat. Jednání proti předpisům je třeba hlásit nadřízeným pracovníkům nebo stížnostnímu referentovi.

##### 4.11.2.2 Poskytování výhod, úplatky

Nabízení, slibování, poskytování, vyžadování nebo přijímání finančních či jiných úplatků není dovoleno. Jsou však povoleny příležitostné dárky menší hodnoty, pokud je připouštějí daňové zákony v rámci přípustných hranic a jsou schváleny nadřízeným. Pro pozvání dodavatelů na různé podniky, cesty atp., které překračují rámec menších pozorností, je třeba zajistit souhlas vedoucího pracovníka firmy. To platí i pro pozvání zákazníků firmy (pozn. tzv. pracovní pohoštění při obchodních jednáních v zájmu udržení dobrých vztahů s obchodními partnery jsou v normálním rozsahu povoleny).

##### 4.11.2.3 Odstranění konfliktu zájmů

Je třeba zabránit všem situacím nebo činnostem, v nichž zaměstnanci společnosti ALPLA jsou postaveni se svými osobními zájmy do konfliktu s jakýmkoli zájmem společnosti ALPLA, např. činnost nebo účast v jiných podnicích, jež by mohla omezovat pracovní výkon pro firmu ALPLA, a to zejména ve vztahu ke konkurenčnímu podniku. Není povoleno vlastnit významné podíly ve společnostech, které jsou obchodními partnery ALPLA. Toto přirozeně neplatí v rámci soukromých peněžních investic, např. u vkladů do akciových portfolií.

Obchody s firmami či soukromými osobami, s nimiž je majitel firmy nebo partner v jednání v blízkém příbuzenském vztahu (manželé, rodiče, děti a jiné osoby žijící ve stejné domácnosti) se považují za vedlejší činnost, která by mohla být

v rozporu se zájmy ALPLA. Dary a sponzorské příspěvky jsou dovoleny jen ve výjimečných případech a jako daňová odpočitatelná položka a po dohodě s vedoucím pracovníkem firmy.

Používání zařízení firmy (telefon, kopírka, počítač, stroje, pracovní nářadí a ostatní prostředky) musí být výlučně zaměřeno na služební účely, výjimky schvaluje nadřízený (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

#### **4.11.3 Sociální odpovědnost a ochrana prostředí**

Bezpečnější a hygienické pracovní podmínky a přísné dodržování pravidel bezpečnosti práce jsou hlavní zásady uplatňované v organizaci práce společnosti ALPLA. Chování k pracovním má být spravedlivé a uctivé. Požívání alkoholu a drog škodí zdraví, ovlivňuje pracovní výkon a v pracovní době není dovoleno.

Diskriminace všeho druhu a sexuální obtěžování se zásadně netolerují. Dětská práce se za žádných okolností nepřipouští a je jí třeba v plném rozsahu zabránit.

Významný cíl snažení společnosti je šetrné zacházení se zdroji a široké použití možností recyklace (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

#### **4.11.4 Dodržování pravidel a kontrola, nevhodné chování**

V případě nejasností při používání těchto pravidel, dále při jejich nedodržování či stížnostech se může každý pracovník obrátit na svého přímého nadřízeného nebo na stížnostního referenta. Tato oznámení budou zevrubně a objektivně přešetřena a budou přijata potřebná opatření. Pro důvěrné zacházení s veškerými připomínkami byla zřízena chráněná linka na e-mailové adrese Compliance@Alpla.com. Je zajištěno, že se bude se všemi připomínkami zacházet důvěrně a budou řádně přešetřena. Na přání je zaručena anonymita. Netolerují se však zásadně falešná obvinění (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

#### **4.11.5 Důvěrnost informací a ochrana duševního vlastnictví**

Pod pojmem informace se rozumí všechny finanční a technické údaje, smlouvy a korespondence ve skupině ALPLA.

Všechna vyobrazení a zprávy musí být správné a pravdivé a v souladu s platnými zákony označeny a uloženy. Protože se zde zpravidla jedná o interní záležitosti, je třeba zaručit mlčenlivost, což platí i po ukončení pracovního poměru.

Tato pravidla utajení je třeba dodržet zejména v souvislosti se softwarem, hardwarem, e-mailem, intranetem a internetem.

Se zařízením firmy jako je telefon, fax, software, hardware, osobní auto a kancelářský nábytek je třeba zacházet jako s majetkem v cizím vlastnictví a chránit ho před poškozením, zničením, krádeží a neoprávněným přístupem k němu.

V této souvislosti existují platná pravidla pro informační politiku (IT), která v originálním textu zní takto: „Přístup k systému ALPLA IT je upraven za pomoci hesel. Uživatelé je nesmějí nikdy uchovávat v písemné formě ani je ústně sdělovat jiným osobám. Zaměstnancům není dovoleno vynášet ven údaje týkající se obchodu, ani taková data zavádět do přístrojů, které nejsou povoleny. Data mohou být vkládána výhradně jen do laptopů, USB-Sticks, CD atd., pokud tato média poskytl k dispozici ALPLA, a pokud jsou speciálně určena pro činnost mimo podnik“.

Všechny údaje týkající se obchodu musí být ukládány do paměti jen na server podnikového informačního systému. Naopak, je přísně zakázáno spravovat na těchto systémech soukromá data a privátní e-maily. Používání systémů elektronické pošty a přístup k internetu v průběhu pracovní doby je vyhrazeno jen k obchodním účelům. Přesto však mohou být média používána, ovšem jen pro seriózní a eticky zdůvodněné účely (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

## **4.12 Hodnocení společnosti prostřednictvím STEP a SWOT analýzy**

Pro dokreslení charakteristiky firmy ALPLA, spol. s r.o. je provedena STEP analýza, která hodnotí makroekonomické vlivy působící na podnik a jejich případné dopady. Dále je uvedena analýza SWOT, prostřednictvím níž je sledováno ovlivnitelné vnitřní prostředí firmy, a vnější prostředí ovlivnitelné ztěžka nebo vůbec ne.

### **4.12.1 STEP analýza společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice**

STEP analýza hodnotí makroekonomické vlivy, které působí na podnik. Podstatou jsou odpovědi na tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?



### Faktory jsou rozděleny do čtyř skupin:

- *Společenské faktory*

Lidé ve výrobě představují nejdůležitější součást. Nezáleží na jejich věku, ale na schopnostech, znalostech a přístupu k práci. Pro fungující chod firmy je důležité, jak dokáží tyto vlastnosti využít v pracovním nasazení.

Lidské zdroje, tj. v daném případě všichni kmenoví zaměstnanci společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice, na všech jejich úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení do výrobního procesu umožňuje plně využít jejich veškerého potenciálu a schopností ve prospěch společnosti.

Základní filozofií provázející veškerou činnost společnosti ALPLA je :

- „Nejdůležitější člověk v naší společnosti je zákazník.“

- „Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka.“

Pro naplnění těchto dvou základních filozofií je proto nezbytné, že každý zaměstnanec odpovídá za kvalitu při své práci a tím je spoluodpovědný za prosperitu celé společnosti. Kvalita vyráběných a zákazníkům dodávaných výrobků a celková spokojenost zákazníků je v současné uspěchané době a náročném ekonomickém, společenském a technologickém prostředí rozhodujícím hlediskem úspěšného či neúspěšného podnikání. Zákazníci a potažmo spotřebitelé za své peníze právem požadují jenom kvalitní zboží. Proto je úspěšnost nebo neúspěšnost firmy dnes přímo spojena s kvalitou výrobků, které firma na trhu nabízí. Vysokou kvalitou výrobků se upevňuje postavení firmy na trhu. Se současným snížením případných vysokých nákladů z důvodu nekvality se toto projeví ve zlepšení celkové finanční situace firmy, což zcela logicky povede k vyšším výdělům a lepším pracovním podmínkám všech zaměstnanců ALPLA.

- *Technologické faktory*

Mezi tyto faktory ovlivňující firmu patří objevy, vynálezy, patenty, know-how, míra zastarávání výrobních prostředků aj. Je tedy nezbytně důležité investovat do nových strojů a zařízení, které by mohly přinést vyšší kvalitu výrobků, snazší manipulaci a bezpečnost práce.

ALPLA realizuje řešení svých výrobků – obalů z plastů k optimálnímu splnění všech požadavků zákazníka. Cílem ALPLA je vedoucí postavení na trhu ve výrobcích i v technologii tohoto oboru. Toho ALPLA docílí díky inovačními a konkurence schopnými řešeními, rychlou a pružnou aplikací na světových trzích,

co nejlépe možným využitím technologie i zaváděním vlastních normalizovaných technologií. Při řešení a realizaci těchto nových úkolů se ALPLA nebojí a je ochotna zdravě riskovat.

- *Ekonomické faktory*

K těmto faktorům působících na firmu patří:

1. *Růst cen vstupních surovin – PET a HDPE granulátu a barviv*, kdy je cena těchto vstupních surovin závislá na ceně výchozí suroviny, tj. ropy. Pro zachování a udržení cen výrobků ALPLA je proto nutné jednak snižovat hmotnost jednotlivých výrobků a současně zpracovávat též regranulát, který se vyrábí z tříděného PET odpadu.
2. *Růst ceny ropy* - nákup ropy je buď v EURO nebo USD, a proto je pro podnik velice důležitý aktuální kurz v Kč k těmto měnám. Kurz ovlivňuje celá řada faktorů, jako je např. politická situace a stabilita v ČR ale i na celém světě – válka v Iráku, Íránu a středním východě; různé přírodní katastrofy; vývoj cen na světových burzách aj. Růst ceny ropy bude mít vliv jednak na cenu výchozích surovin a rovněž to povede i ke stoupajícím nákladům na logistiku – doprava surovin a zboží.
3. *Růst ceny elektrické energie*, kdy další zvýšení cen povede k vyšším výrobním nákladům, což se zcela logicky a zákonitě promítne do konečné ceny výrobku.

- *Politické a právní faktory*

K jednomu z důležitých politických faktorů patří v České republice platná legislativa a zákony. Je nutné je neustále sledovat. Změny či novely zákonů, vyhlášek a další legislativy se musí respektovat a aplikovat do každodenní praxe. Z pohledu výrobků ALPLA sem patří též ochrana životního prostředí, kdy se veškerý odpad musí třídit a ekologicky likvidovat. Bohužel v ČR zatím legislativa neumožňuje zpracovávat získaný regranulát z takto tříděného PET odpadu do nových výrobků určených pro styk s potravinami a pokrmami. V České republice není zatím žádná firma, která by se touto výrobou PET regranulátu pro následnou novou výrobu výrobků určených pro styk s potravinami a pokrmami zabývala. V případě ALPLA se jedná o výrobu obalových prostředků, tj. PET předforem a PET láhví.

Dopad vnějších faktorů, které mají vliv na činnost podniku, je uveden v následující tabulce 6 (**Vlastní zpracování**).

**Tabulka 6** STEP analýza - dopad faktorů ve firmě

<b>FAKTOR</b>	<b>VÝZNAM</b>	<b>DOPAD</b>	<b>ZAŘAZENÍ</b>
Demografie, mobilita, životní styl a přístupy k volnému času	významné	dlouhodobý	společenské faktory
Objevy, vynálezy, nové technologie včetně míry zastarávání výrobních prostředků	velice významné	dlouhodobý	technologické faktory
Ceny vstupních surovin – granulátu a barev	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Ceny energií	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Cena ropy	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Celková životní úroveň obyvatelstva	významné	střednědobý	politický faktor
Legislativa	velice významné	dlouhodobý	politický faktor
Životní prostředí	významné	dlouhodobý	politický faktor

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.12.2 SWOT analýza společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice**

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

## **SILNÉ STRÁNKY**

### **1) Dostatečné finanční prostředky**

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice má ve svém oboru vedoucí postavení na trhu po celém světě a tudíž disponuje i značnými finančními prostředky, se kterými efektivně hospodaří. Je jednou ze 120 provozoven, které si vzájemně vypomáhají, je-li třeba. Ústředním bodem pro každý článek společnosti je samozřejmě zákazník, kterému se snaží firma maximálně vyhovět. Pokud je po provozovně zákazníkem požadována větší objednávka či obměnná forma zboží, firma ihned pružně reaguje na jeho potřeby a je-li zapotřebí, požádá o pomoc některý z článků společnosti ALPLA.

### **2) Nízké výrobní náklady**

Nízké výrobní náklady jsou jedním z faktorů, díky nimž má firma dostatečné finanční zdroje a může tedy zákazníkovi nabídnout přijatelnou cenu, kterou si zákazníka udrží. Výrobní náklady se skládají z cen materiálu, energií a práce. Patří sem také opotřebení strojů, nástrojů a jejich údržba. Mazání, čištění a obměna měřicí techniky nese náklady, které patří do výroby, ale je obtížné je určit na jednotlivé výrobky. Větší snížení je už téměř nemožné, protože by ohrožovalo kvalitní chod výroby. Výrobní náklady jsou také úzce propojeny s výběrem kvalitního dodavatele.

### **3) Kvalifikovaní zaměstnanci**

Má-li firma kvalitní a zaučené zaměstnance, je schopna splnit všechny požadavky zákazníka a předat kvalitní výrobek. Firma se snaží své zaměstnance zaučit, zaškolit a předat jim potřebné informace k tomu, aby se dostavil očekávaný výsledek. Ve firmě jsou zaměstnancům nabízena nejruznější školení a další vzdělávací kurzy. Po zaměstnancích je požadována flexibilita a ochota se dále vzdělávat a přizpůsobovat novým technologiím a praktikám. Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice o takovéto zaměstnance nouzi nemá, i když ve všech případech toto tvrzení není stoprocentní (viz slabé stránky – nedostatek pracovních sil ochotně se dále kvalifikovat a vzdělávat), což s největší pravděpodobností platí o každém jiném podniku či organizaci.

### **4) Dobrá pověst u odběratelů**

Spokojený zákazník je pro firmu nejvíce důležitý, protože splnění jeho požadavků může v budoucnu přinést další zakázky nebo další zákazníky.

Společnost si svými činy u odběratelů vytváří i jistou reklamu. O tomto tvrzení je společnost ALPLA, spol. s r.o. stoprocentně přesvědčena a fakt, že má ve svém oboru vedoucí postavení na světovém trhu, jednoznačně vypovídá o její velmi dobré pověsti u odběratelů.

Dalšími aspekty, které posilují dobrou pověst u odběratelů, jsou tradice značky a pružná organizační struktura, které společnost bezpochyby má.

## **SLABÉ STRÁNKY**

### **1) Prostředky vázané v surovinových zásobách**

Ve společnosti dochází k předzásobením surovinovým granulátem, čímž vzniká slabá stránka vazby peněz v zásobách. Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice má dostatečné prostory ke skladování jednak přímo v budově firmy, tj. hlavní sklad, a jednak má pronajaté sklady v nábytkářské firmě – interiér Bystřice, dále ve firmě JASA Benešov a v prostorách bývalých zemědělských družstev Opařany a Chotoviny. Denně se zpracuje kolem 80 t granulátu, a proto se firma předzásobuje přibližně půl roku dopředu, aby byla schopná rychle a pružně reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků.

Oslabení spočívá v nemožnosti využít peněžní prostředky například k investicím a také ve ztrátě hodnoty materiálu v okamžiku jeho nakoupení. Náklady na opatření závisí na potřebě materiálu a na bezpečném chodu firmy, aby nedošlo z nedostatku materiálu k zastavení výroby. Vedení podniku neustále sleduje měnící se cenu této suroviny po celém světě a snaží se ji nakoupit za co nejnižší cenu v co možném nejvyšším množství, protože pak se náklady vložené do koupi této suroviny a jejím skladování obrátí v zisk firmy.

### **2) Nedostatek pracovníků ochotně se dále vzdělávat a kvalifikovat**

Firma se někdy potýká s nedostatkem lidí, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat a flexibilně přistupovat k inovativním prvkům ve firmě, k novým technologiím a principům.

Mnohdy samozřejmě záleží na věku zaměstnanců, kdy ve většině případů starší lidé jsou pohodlnější, konzervativnější a neradi se učí novým věcem, zatímco mladí lidé bývají flexibilnější a často přistupují k dalšímu vzdělávání a získávání nových znalostí a poznatků s větším nadhledem či nadšením. Ovšem toto tvrzení není pravidlem, protože tomu bývá někdy i naopak. Na vině je jednoduše nezájem lidí pracovat a také

jejich nedostatečné schopnosti se kvalifikovat. Pokud dojde k uvolnění pracovního místa z nejrůznějších příčin, jako např. z důvodu nespokojenosti zaměstnance nebo naopak nespokojenosti ze strany zaměstnavatele se svým zaměstnancem díky jeho porušování pracovních povinností, kázně, pravidel apod., nebo je zapotřebí přijmout dalšího pracovníka na určitou pozici, firma se snaží předcházet této slabé stránce nejprve interními nabídkami pracovního místa svým již známým zaměstnancům a nebo externě pomocí inzerátů a pracovních nabídek na úřadu práce.

## **PŘÍLEŽITOSTI**

### **1) Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků**

V tomto případě společnost ALPLA, spol. s r.o. je závislá na požadavcích zákazníků, protože právě oni jsou ti, kterým se ALPLA snaží maximálně přizpůsobit a vyhovět v jejich přáních.

Společnost ALPLA, spol. s r.o. v podstatě pracuje na jakémsi obráceném postupu oproti jiným výrobcům z ostatních odvětví, neboť ona nevyrábí dle svého uvážení stále nové výrobky a nenabízí je na trhu, aby si je někdo koupil, ale naopak se přizpůsobuje požadavkům zákazníků a tudíž vyrábí a rozšiřuje své výrobky v závislosti na zákaznících. Například před cca deseti lety pivo bylo prodáváno pouze ve skle, ale postupem času s vývojem trhu se přišlo na to, že sklo je příliš těžké, lehce se rozbije a je s ním složitá manipulace, a tak přišel zákazník s požadavkem použít místo skla plast, který je lehký, snadno manipulovatelný a především nerozbitný. Tímto způsobem společnost ALPLA, spol. s r.o. rozšiřuje nabídku svých výrobků a uspokojuje tak další potřeby zákazníků.

### **2) Rychlejší růst trhu**

Zpracovatelský trh (potravinářský, drogistický, aj.) se neustále rozšiřuje, zvětšuje a je stále dosud nenasycený, proto se zde nalézá mnoho nových možností pro realizaci zakázek a realizaci výroby. Firmy přicházejí na trh s novými produkty, pro které potřebují od společnosti ALPLA, spol. s r.o. další nové obalové prostředky – PET a HDPE láhve, čímž zákazníci do společnosti přinášejí další nové zakázky.

### **3) Oslabení konkurence**

Firma posiluje a udržuje své vedoucí postavení na trhu svými vysoce kvalitními výrobky, rychlou a pružnou reakcí na potřeby svých zákazníků a spolehlivými

a včasnými dodávkami. Tímto si firma vytváří jistou reklamu, zároveň stálost svých zákazníků a případně i přísun dalších zakázek od nových zákazníků. Velký důraz je též kladen na neustálé posilování znalostí svých zaměstnanců. Firma díky těmto aspektům svou konkurenci drží stále na stupních pod sebou.

## **OHROŽENÍ**

### **1) Nepříznivá legislativa**

Změny či novely zákonů, jako např. neustálé novelizace zákoníku práce, dále nejrůznějších vyhlášek a další legislativy se musí respektovat a aplikovat do každodenní praxe, neboť proti rozhodnutím vlády a úřadů lze těžko něco dělat nebo jim předcházet. Je nutné je neustále sledovat. Vzhledem k tomu, že společnost ALPLA, spol. s r.o. má dostatečné finanční prostředky, může si dovolit platit, za zprostředkování aktuálních informací a novinek z oblasti legislativy, pražskou firmu Verlag Dashöfer zabývající se legislativou, která jim tyto informace pravidelně posílá.

### **2) Rostoucí síla dodavatelů**

Jako ohrožení lze vnímat rostoucí sílu dodavatelů, ovšem v tomto případě záleží, jestli se bude jednat o růst silných či slabých dodavatelů. Pokud poroste síla slabých dodavatelů, je to pro společnost ALPLA, spol. s r.o. ohrožením, neboť tito dodavatelé budou nabízet svůj produkt za vyšší cenu, což by se následně muselo projevit i v ceně produktů společnosti ALPLA, spol. s r.o. a tudíž by firma nebyla z hlediska stanovení ceny svých produktů vůči zákazníkům tak benevolentní a mohla by o některé své zákazníky lehce přijít, zatímco pokud by rostla síla silných dodavatelů, bylo by to samozřejmě ve prospěch společnosti, protože by takto silní dodavatelé své produkty prodávali levněji a totéž by se odrazilo i v ceně produktů společnosti ALPLA, spol. s r.o.

### **3) Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady**

Ohrožením společnosti ALPLA, spol. s r.o. je nepochybně i konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, ovšem vzhledem k tomu, že firma po dlouhou dobu, a je tomu tak i v současnosti, zaujímá ve svém oboru vedoucí pozici na světovém trhu, prozatím nemá konkurenci ze strany cizích výrobců, kteří by měli nižší náklady než společnost ALPLA, spol. s r.o.

#### 4) Rostoucí prodeje substitučních výrobků

Rostoucí prodeje substitučních výrobků jsou nepochybným ohrožením společnosti ALPLA, spol. s r.o., neboť budou nahrazovat výrobky podniku, což znamená, že na trhu substituty výrobků společnosti ALPLA, spol. s r.o. zaujmou určitou měrou své místo, o které přijde výrobek společnosti ALPLA, spol. s r.o. a tudíž se substituty stanou jeho konkurencí. Otázkou však je, který z těchto výrobků bude zákazníky více upřednostňován.

#### 5) Nepříznivé demografické změny

Mezi další ohrožení bez výjimky všech podniků či organizací patří nepříznivé demografické změny, což se týká především obyvatelstva, struktury obyvatel, jejich finančního rozpočtu apod.

Nejjednodušším příkladem je nedostatek financí obyvatel. Pokud budou mít lidé hluboko do kapsy a nebudou mít za co nakupovat, zboží nepůjde na odbyt, zásoby se budou hromadit a výsledkem celého složitého procesu bude zastavení výroby a následně krach podniků. Toto ohrožení si jistě všichni uvědomují, ale těžko lze této možné skutečnosti předcházet.

Shrnutí SWOT analýzy - silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice uvádí tabulka 7.

*Tabulka 7 Shrnutí SWOT analýzy*

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- dostatečné finanční prostředky</li><li>- nízké výrobní náklady</li><li>- kvalifikovaní zaměstnanci</li><li>- dobrá pověst u odběratelů</li></ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prostředky vázané v surovinových zásobách</li><li>- nedostatek pracovníků ochotně se dále vzdělávat a kvalifikovat</li></ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků</li><li>- rychlejší růst trhu</li><li>- oslabení konkurence</li></ul>	<p><b>Ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nepříznivá legislativa</li><li>- rostoucí síla dodavatelů</li><li>- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady</li><li>- rostoucí prodeje substitučních výrobků</li><li>- nepříznivé demografické změny</li></ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Z podrobného popisu podniku a provedených analýz je zřejmé, že firma je na velmi dobré úrovni, co se týče fungování společnosti jako celku. Jednotlivé činnosti jsou propojené a v úsecích organizační struktury nedochází k závažným problémům či podstatným nedostatkům, neboť poptávka většiny zákazníků je vždy uspokojena a kvalita výrobků nemá v České republice rovnocenného konkurenta. Tudíž by se mohlo zdát, že v takto perspektivním výrobním podniku je vše, včetně organizační struktury, dokonale nastaveno a není co zlepšovat. Přesto opak je pravdou, neboť v každé organizaci je neustále a vždy co zlepšovat, zdokonalovat a vyvíjet. Proto i zde, v rámci tématu této diplomové práce, společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice, jsou navrženy jisté změny a kroky, které by měly zajistit optimální organizační architekturu odpovídající aktuálním podmínkám a potřebám podniku.

Vývoj firmy bude ovšem záležet i na kvalifikaci, schopnostech a přístupu všech zaměstnanců, na spokojenosti zákazníků, kteří se budou nadále vracet s vědomím a jistotou, že jejich požadavky budou kvalitně a včas provedeny, a rovněž na všech zmiňovaných ohroženích, do jaké míry se projeví či nikoli, ovšem tyto skutečnosti firma ovlivnit nemůže (**Vlastní zpracování**).

## 5 DISKUZE

### Formální a neformální skupiny v organizacích

Většina odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace poskytující základnu pro její fungování. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a delegovat pravomoci. Při vytváření organizační struktury, a to zejména z důvodu zlepšení koordinace, dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů (**Koontz, Weihrich 1993**).

V rámci organizace vznikají na základě formálních pravidel formální skupiny, vedle nichž se v každé organizaci objevují i skupiny neformální. **Dědina, Odcházal (2007)** za formální skupiny považují takové skupiny, které jsou účelově vytvářeny jako určitá část organizace, jež plní zadané činnosti. Funkcí formální skupiny je plnit úkoly, které jí byly zadány a za které je formálně odpovědná. Neformální skupiny vznikají paralelně se skupinami formálními. Jde o společenství jednotlivců, ve kterých vznikají mezi členy vazby a kde se členové vzájemně ovlivňují a přispívají k vzájemnému uspokojení potřeb. Za optimální je pak považován stav, kdy formální a neformální skupiny splývají. Porovnání těchto dvou druhů vztahů uvádí tabulka 8.

*Tabulka 8 Porovnání formálních a neformálních vztahů*

	Formální vztahy	Neformální vztahy
<b>Struktura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• původ</li> <li>• racionalita</li> <li>• charakteristika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánovaná</li> <li>• racionální</li> <li>• stabilní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontánní</li> <li>• emocionální</li> <li>• dynamická</li> </ul>
<b>Terminologie pozice</b>	práce	role
<b>Cíle</b>	zisk, případně služba společnosti	uspokojení členů
<b>Vliv:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• základ</li> <li>• typ</li> <li>• směr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozice</li> <li>• autorita</li> <li>• shora dolů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobnost</li> <li>• moc</li> <li>• zdola nahoru</li> </ul>
<b>Kontrolní mechanismus</b>	pohrůžka výpovědí	sociální sankce
<b>Komunikace:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kanály</li> <li>• sítě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formální kanály</li> <li>• dobře definované, sledující formální linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neformální kanály</li> <li>• definované jen zhruba, protínají komunikační kanály</li> </ul>
<b>Vyjádření organizační struktury</b>	organizační diagram	sociogram
<b>Ostatní:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přijatí jednotlivci</li> <li>• mezilidské vztahy</li> <li>• výběr lídra</li> <li>• podmínka interakce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všichni jednotlivci</li> <li>• dány popisem práce</li> <li>• vybrán organizací</li> <li>• plnění povinností, loajalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pouze akceptovatelní</li> <li>• vznikají spontánně</li> <li>• výsledek dohody</li> <li>• osobní vlastnosti, soudržnost</li> </ul>

*Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007*

Dle **Synka (1997)** kromě vědomě vytvořené formální organizační struktury, existují v praxi neformální organizace, které se mění v čase. Příčinou jejich vzniku jsou lidské vlastnosti – sympatie, antipatie, společenské zájmy nebo rozdílné sociální postavení pracovníků podniku. Tyto neformální skupiny vytvářejí podnikové klima, proto je jejich poznání důležitým úkolem vedení podniku.

Autorka této práce se přiklání k názorům výše zmíněných autorů a domnívá se, že je nezbytné, aby v organizaci vždy fungovaly obě zmiňované skupiny lidí, neboť jen tak může daná organizace dosáhnout stanovených cílů, ke kterým postupnými kroky směřuje. Není možné, aby vztahy mezi lidmi, kteří se denně vídají a spolupracují na určitém úkolu, byly stále udržovány na formální úrovni. Je to samozřejmě možné z krátkodobého hlediska, ale časem se stejně tyto neformální vztahy mezi pracovníky začnou vytvářet. Takovéto neformální skupiny spoluvytvářejí podnikové klima, kde se podstatně lépe pracuje, jelikož atmosféra na pracovišti je mnohem uvolněnější a příjemnější.

Autorka zastává názor, že rozdíl je v tom, o jaký typ organizace se jedná a do jaké míry je organizační struktura pevně dána, včetně jednoznačně vymezených funkcí a pravomocí, které se v čase normálních okolností v zásadě nemění, nebo zda je vytvářena spíše spontánně bez ohledu na formální pravidla.

Je zřejmé, že v některých organizacích budou převládat spíše formální vztahy, v jiných naopak vztahy neformální, ale jisté je, že v každé dlouhodobě působící organizaci se oba tyto typy vztahů formulují a vzájemně prolínají.

V současné době mnohé organizace kladou důraz na vytváření neformálních týmů, v nichž jednotlivci spolupracují a zároveň se osobně velmi dobře znají. Navíc k lepšímu vzájemnému se poznávání pracovníků, vedení často organizuje a financuje nejrůznější aktivity, jako jsou například různé druhy sportu, prodloužené víkendy na horách, oslavy narozenin, společenské akce, meetingy, rauty apod. Paralelně může existovat formální i neformální organizační struktura, přičemž ta neformální vychází spíše z přirozených sociálních vztahů, avšak pro reálné fungování podniku může být někdy i důležitější.

V praktické části diplomové práce se autorka zabývá analyzováním současné organizační struktury vybraného podniku a návrhem změn vedoucích k jejímu optimálnímu stavu. Jedná se v podstatě o pracovní pozice, pravomoc a odpovědnost každého pracovníka. Rovněž i zde v této společnosti se projevují oba typy vztahů, formální a neformální, které jsou důležitým aspektem fungování celé společnosti.

## 6 NÁVRH OPTIMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY

Provádění organizačních změn je obvykle velmi obtížným úkolem. K těmto změnám je třeba přistupovat s rozvahou a je zapotřebí každý krok důkladně zvážit, neboť se dotýká jednotlivých pracovních míst, pozic a v souvislosti s tím zaměstnaných osob. Vždy je lepší dělat dílčí úpravy a zabývat se organizací podnikových činností průběžně.

Při návrhu optimální organizační architektury autorka vycházela ze stávající struktury společnosti. Je zřejmé, že každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky a na koho se v případě problému obrátit. Měla by také odstraňovat překážky při provádění činností a vytvářet rozhodovací a komunikační sítě na podporu podnikatelských cílů.

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je jednou ze 120 provozoven celosvětově působící mezinárodní obchodní skupiny Holding ALPLA se sídlem mateřské společnosti v Hardu v Rakousku.

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice má svou organizační strukturu velmi dobře vybudovanou, kde není třeba přistupovat k radikálním změnám, přesto jsou v této v oblasti drobné nedostatky, které je třeba odstranit, aby řízení a chod celého podniku byl přehlednější, jednodušší a efektivnější. Autorka doporučuje provést změny ve dvou úsecích společnosti – výrobně-technickém a obchodním, a dále pak v sekretariátu ředitele. Navrhované změny se promítnou ve zvýšené produktivitě práce a ekonomickém přínosu pro analyzovaný podnik (**Vlastní zpracování**).

### 6.1 Výrobně-technický úsek

Ve výrobně-technickém úseku je nepřetržitý výrobní provoz, který je rozdělen na dvě oblasti – tzv. „vstřikolisy“ a „<sup>2</sup>vyfukovačky“. Obě oblasti jsou specifické svou činností, jsou řízeny jiným nadřízeným, ovšem probíhají současně. V každé oblasti jsou čtyři směny (tzn. čtyři směny pro oblast výroby „vstřikolisy“ a čtyři směny pro oblast výroby „vyfukovačky“). Zároveň pro každou oblast musejí být kvalitně proškoleni pracovníci (strojníci), jež se specializují buď na oblast „vstřikolisy“ nebo na oblast „vyfukovačky“ a pracují pouze tam.

---

<sup>2</sup> vyfukovací stroje

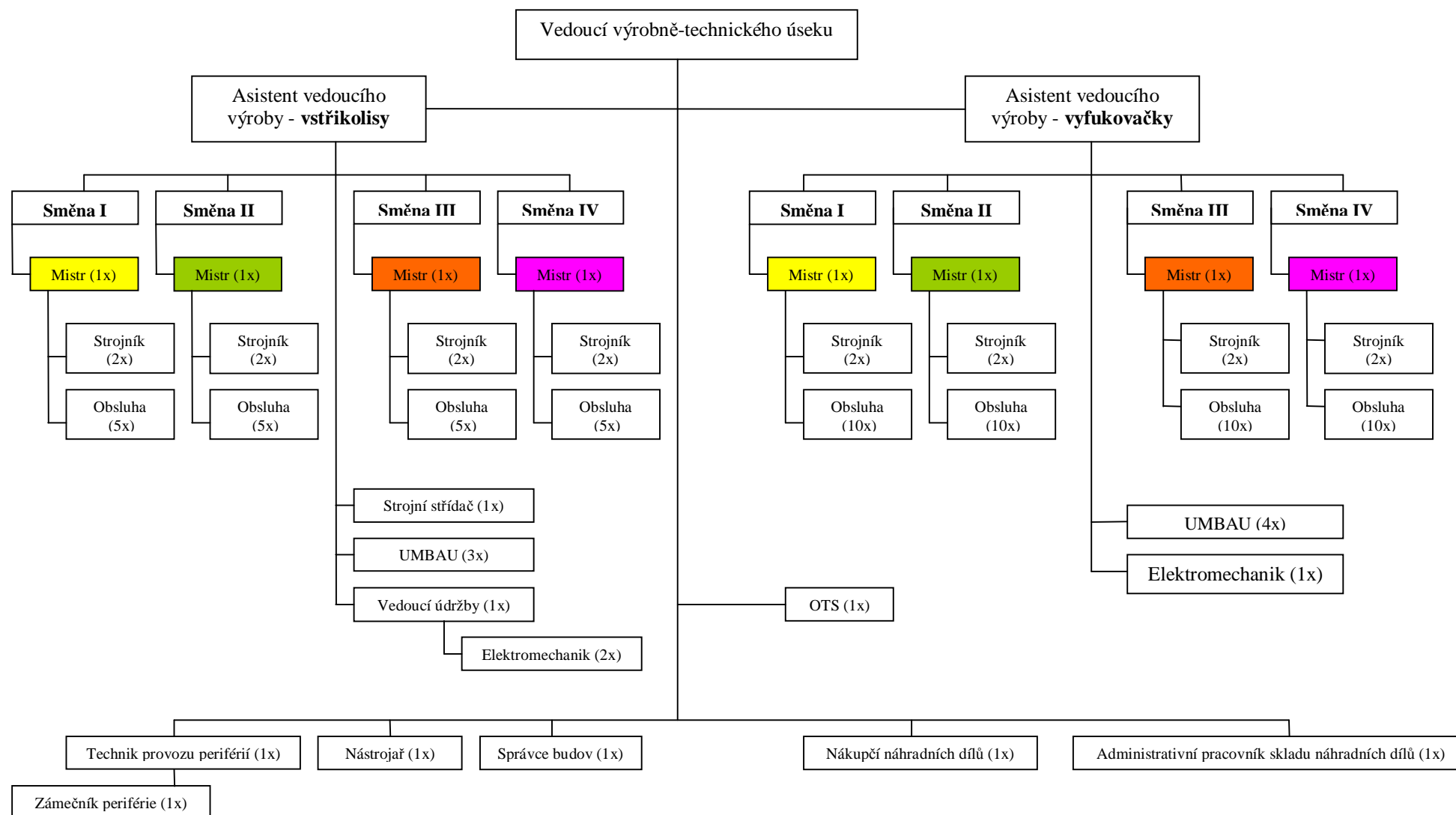
Není tedy možné, aby např. strojník z oblasti „vsřikolisy“ mohl zastoupit strojníka z oblasti „vyfukovačky“ a naopak, neboť jejich znalosti a dovednosti se týkají vždy pouze jedné ze zmiňovaných specifických oblastí.

V současné době má každá směna svého mistra, proškoleného oběma směry, neboť musí být schopný řídit jak směnu pro „vstřikolisy“, tak zároveň směnu pro „vyfukovačky“. To znamená, že jsou celkem čtyři mistři, kteří jsou odpovědní za směnu jak pro „vstřikolisy“, tak pro „vyfukovačky“, jejich bezproblémový chod a technické zajištění. Každý mistr dohlíží na práci celkem dvou strojníků a pěti členů obsluhy pro „vstřikolisy“ a dále dvou strojníků a deseti členů obsluhy pro „vyfukovačky“. Je tedy jednoznačné, že finanční ohodnocení mistrů je podstatně vyšší ve srovnání s finančním ohodnocením běžných strojníků či pracovníků obsluhy.

Vzhledem k tomu, že podnik ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je ve svém oboru na trhu jedničkou a v podstatě nemá konkurenci svého formátu, zákazníků má tolik, že si zakázky v podstatě vybírá. Výběr stanovuje především na požadavku, jak rychle jsou jednotliví zákazníci schopni dostát svým závazkům a včas zaplatit. Přesto se společnost snaží vyhovět co nejvíce zákazníkům, přijmout maximální možné množství zakázek a uspokojit jejich požadavky. Proto je v podniku nezbytně nutný nepřetržitý provoz, který vyžaduje čtyři směny, přičemž každá z nich vykonává činnost dvanáct hodin (**Vlastní zpracování**).

Současný stav organizační struktury ve výrobně-technickém úseku znázorňuje následující obrázek 11.

**Obrázek 11** Současný stav organizační struktury ve výrobně-technickém úseku



*Zdroj: Interní materiály podniku*

### ***Vysvětlivky:***

Vždy stejná barva rámečku značí, že se jedná pouze o jednoho pracovníka (Mistr), který má dohled nad všemi pracovníky (Strojníci, Obsluha) a odpovídá za celý chod výroby jak pro oblast „vstřikolisy“, tak pro oblast „vyfukovačky“ současně v rámci jedné směny.

*UMBAU* (slovo německého původu) – jedná se o přestavby strojů a především o výměnu, údržbu, čištění a péči o formy na stroje („vstřikolisy“ a „vyfukovačky“)

*Periférie* – chladicí zařízení (pro „vstřikolisy“), kompresory (pro „vyfukovačky“), rozvody vody

*Nákupčí náhradních dílů a administrativní pracovník skladu náhradních dílů* spolupracují (mají společnou kancelář) a společně obstarávají nákup, vedou evidenci a zajišťují dopravu (pro „vstřikolisy“ i pro „vyfukovačky“)

### **6.1.1 Návrh změn v organizační struktuře ve výrobně-technickém úseku**

1) V organizační struktuře výrobně-technického úseku autorka navrhuje zrušit funkci „Asistent vedoucího výroby - vstřikolisy (1x)“ → funkci převezme vedoucí výrobně-technického úseku ( $X_1$ ). Původní asistent vedoucího výroby pro vstřikolisy bude převeden na nově vytvořenou pozici „Předák UMBAU (1x)“, kde bude mít za úkol koordinovat již zavedenou funkci „UMBAU (3x)“.

Pozn.: ( $X_1$ ) – jedná se o mladého velmi schopného a ambiciózní člověka, pro kterého nebude problém tuto pozici zastávat a začlenit mezi své další aktivity v podniku; navíc tato funkce není tak náročná na řízení a organizaci, neboť stroje v této oblasti nejsou příliš složité na manipulaci a kontrolu. Je zde celkem deset stejných typů strojů, které pracují na stejném principu a všichni pracovníci jsou velmi dobře a kvalitně proškoleni, dostatečně zkušení a vědí přesně, co mají dělat v případě vzniku jakéhokoli problému. Není tedy třeba dbát na kontrolu a dohled v této oblasti tak často a s bezodkladnou nutností, jako je tomu naopak zapotřebí ve druhé části výrobně-technického úseku „vyfukovačky“. V této části výroby je manipulace a kontrola strojů mnohem náročnější vzhledem k tomu, že je zde pět různých typů strojů, pracujících na zcela odlišném principu.

2) Dále autorka navrhuje zrušit funkci „OTS – oddělení technických služeb (1x)“ → zaměstnanec funkce OTS ( $X_2$ ) bude převeden a zahrnut do funkce „Elektromechanik – vyfukovačky“ a zároveň v případě potřeby bude vypomáhat ve funkci „UMBAU (4x)“ nebo zastupovat v jakékoli směně za strojníky (např. v době nemoci, dovolených apod.), neboť jeho znalosti a dovednosti jsou na tak vysoké úrovni, že je kompetentní vykonávat jakoukoli technickou profesi v rámci celé oblasti „vyfukovačky“.

Pozn.: ( $X_2$ ) – jedná se o nejlepšího odborníka na vyfukovací stroje v rámci technické profese, který v současné době tráví 50 % času v podniku ALPLA a 50 % času stráví návštěvami jiných firem, které se také zabývají vyfukováním z předforem, jež v rámci smlouvy nakupují od společnosti ALPLA. V těchto podnicích pracovník OTS pomáhá, radí a opravuje stroje určené pro funkci vyfukování.

3) Jako třetí změnu autorka doporučuje propustit všechny čtyři mistry z důvodu reorganizace a pro nadbytečnost pracovního místa (viz Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 52 odstavec c), a v každé směně provést obměnu předchozího systému tím stylem, že se z každé směny vybere ten schopnější strojník, který bude nově zastávat funkci „Vedoucí strojník“. To znamená, že každá směna zvlášť pro „vstříkolisy“ a zvlášť pro „vyfukovačky“ bude mít vlastního tzv. „Vedoucího strojníka“, jež bude odpovídat za technický provoz své směny. Zároveň bude s druhým (běžným) strojníkem spolupracovat. Místo původních čtyř mistrů vznikne celkem osm „Vedoucích strojníků“.

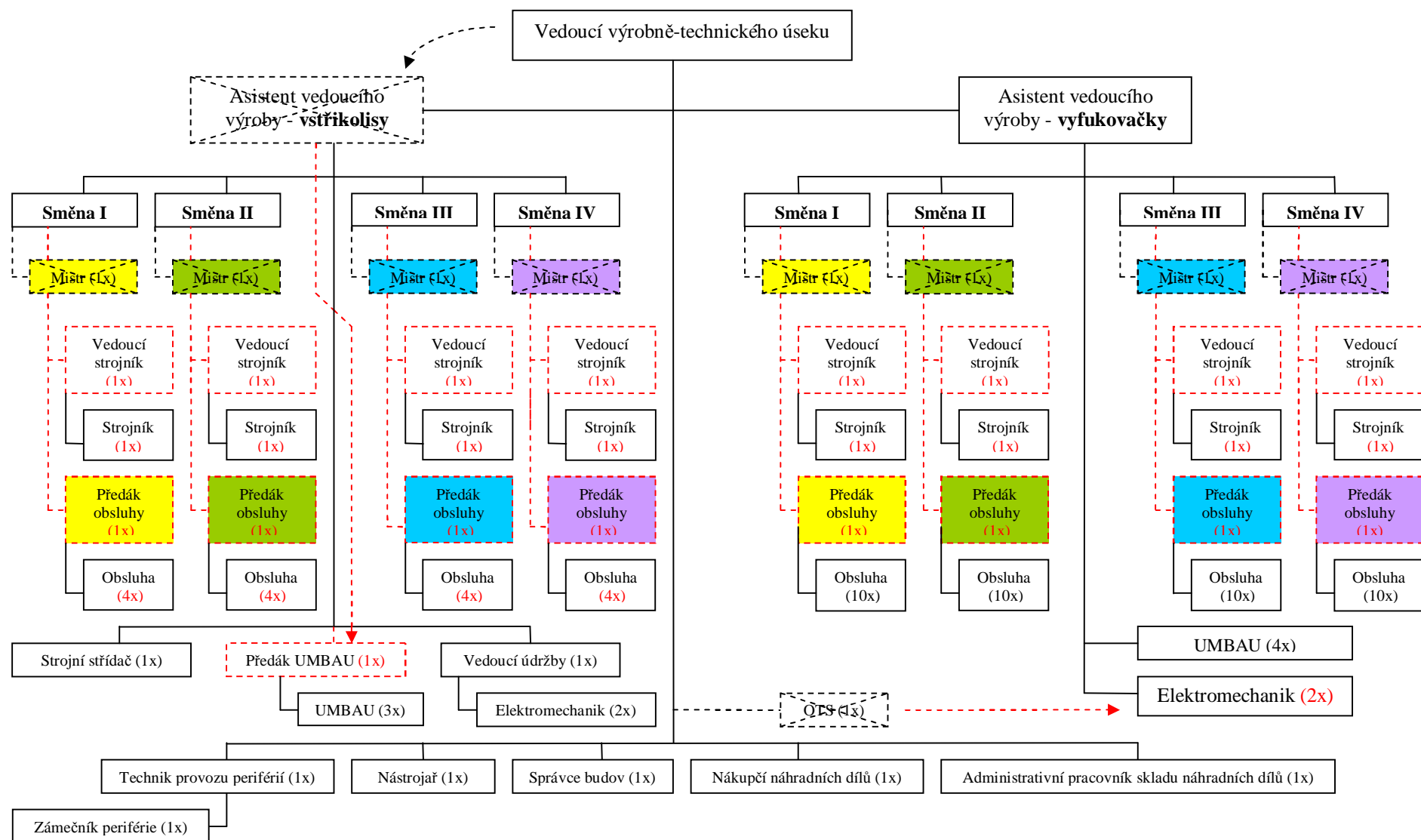
Současně též autorka doporučuje v každé směně (míněno v každé směně pro „vstříkolisy“ a „vyfukovačky“ dohromady), vybrat toho nejschopnějšího člena obsluhy, který bude zastávat nově vytvořenou funkci „Předák obsluhy“. V tomto případě není nutností z každé oblasti pro každou směnu zvlášť vybírat tohoto tzv. „Předáka obsluhy“, jako je tomu zapotřebí u strojníků, neboť tato činnost není specifická a není zde potřeba provádět náročné školení každého pracovníka. Proto tedy nezáleží na tom, zda se vybere ten nejschopnější z oblasti „vstříkolisy“ či z oblasti „vyfukovačky“ (pro zjednodušení, jak je znázorněno na obrázku 12, je vždy vybrán nejschopnější pracovník obsluhy z oblasti „vstříkolisy“, tudíž je naznačena změna počtu pracovníků pouze v této oblasti výroby, ale jak je řečeno výše, nejschopnější pracovník může být v praxi vybrán i z oblasti „vyfukovačky“, a pak by naopak došlo ke změně počtu pracovníků v rámci obsluhy v této oblasti výroby).



Obsluha je víceméně v obou případech stejná, resp. založená na stejném principu. „Předák obsluhy“, stejně jako „Vedoucí strojník“, bude spolupracovat s ostatními a současně dohlížet na jejich práci. Výsledkem je tedy vznik nové funkce „Předák obsluhy“, kterou budou zastávat 4 zaměstnanci (**Vlastní zpracování**).

Promítnutí změn do organizační struktury výrobně-technického úseku a návrh optimální organizační struktury tohoto úseku představuje obrázek 12.

**Obrázek 12** Promítnutí navržených změn do organizační struktury výrobně-technického úseku a návrh optimální organizační struktury tohoto úseku

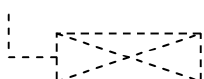


Zdroj: Vlastní zpracování


### **Vysvětlivky:**

Vždy stejná barva rámečku značí, že se jedná pouze o jednoho pracovníka (Předák obsluhy), který dohlíží na všechny pracovníky (Obsluha) jak pro oblast „vstřikolisy“, tak pro oblast „vyfukovačky“ současně v rámci jedné směny.

-----▶ směr převzetí pravomoci

 rušení pracovní pozice

-----▶ směr přechodu pracovníka z rušené pozice na jinou (příp. na nově vytvořenou)

 nově vytvořená pracovní pozice

**Červené písmo** pracovní pozice, kde došlo ke změně v počtu pracovníků

## **6.2 Obchodní úsek a sekretariát ředitele**

### **6.2.1 Návrh změn v organizační struktuře obchodního úseku, sekretariátu ředitele**

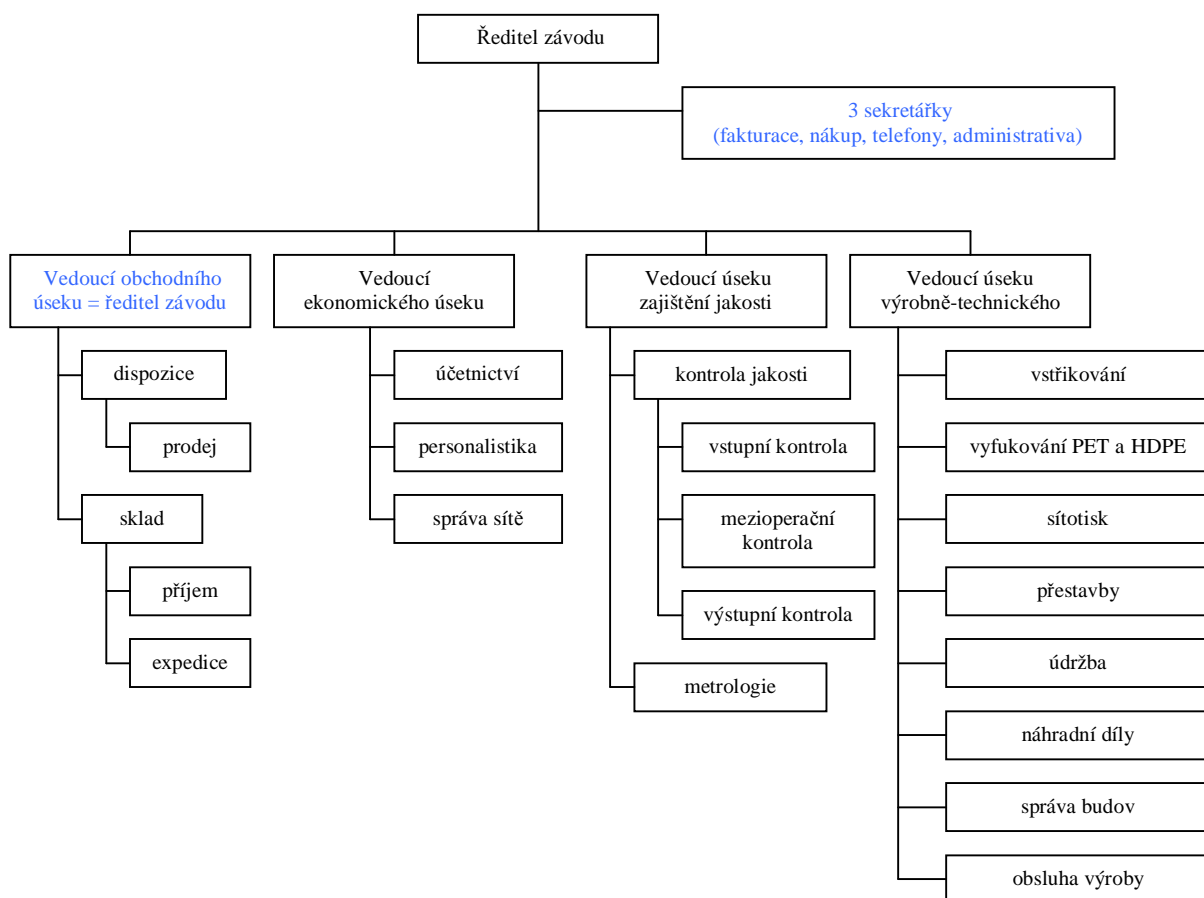
V obchodním úseku je nyní vedoucím samotný ředitel závodu. Vzhledem k tomu, že ostatní úseky mají svého vlastního vedoucího (viz ekonomický úsek, úsek zajištění jakosti, výrobně-technický úsek), autorka navrhuje i pro tento úsek stanovit vlastního vedoucího, který bude zodpovědný za řízení a činnost této sféry. Autorka konkrétně podniku doporučuje přijmout na poloviční pracovní úvazek schopného, dostatečně vzdělaného, kvalifikovaného a zkušeného pracovníka na pozici „Vedoucí obchodního úseku“, který nebude muset v podniku bezpodmínečně osobně pobývat. Jeho povinností bude zabezpečit bezproblémové řízení obchodního úseku. Ředitel závodu se tak bude moci plně věnovat a soustředit na výkon své náročné funkce. Každé oddělení bude mít tak svého odpovědného vedoucího, podřízeného přímo řediteli závodu, jemuž jsou povinni pravidelně předkládat vykazované výsledky, navrhnout případná doporučení na zlepšení atd.

V sekretariátu ředitele v současné době působí tři sekretářky, z nichž dvě jsou odpovědné za fakturaci a nákup surovin a třetí vyřizuje administrativu, telefony apod.

V souvislosti s návrhem na přijetí vedoucího obchodního úseku na poloviční pracovní úvazek autorka doporučuje, aby obchodní záležitosti, jako je fakturace a nákup surovin, byly převezeny na pracovníky z oblasti obchodu a dvě sekretářky, z důvodu reorganizace práce a pro nadbytečnost, byly propuštěny (viz Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 52 odstavec c). Nejschopnější z těchto tří pracovníků ve funkci sekretářky zůstane a bude nadále odpovídat za vyřizování telefonátů, administrativy a dalších běžných činností, jež souvisejí s touto pozicí (**Vlastní zpracování**).

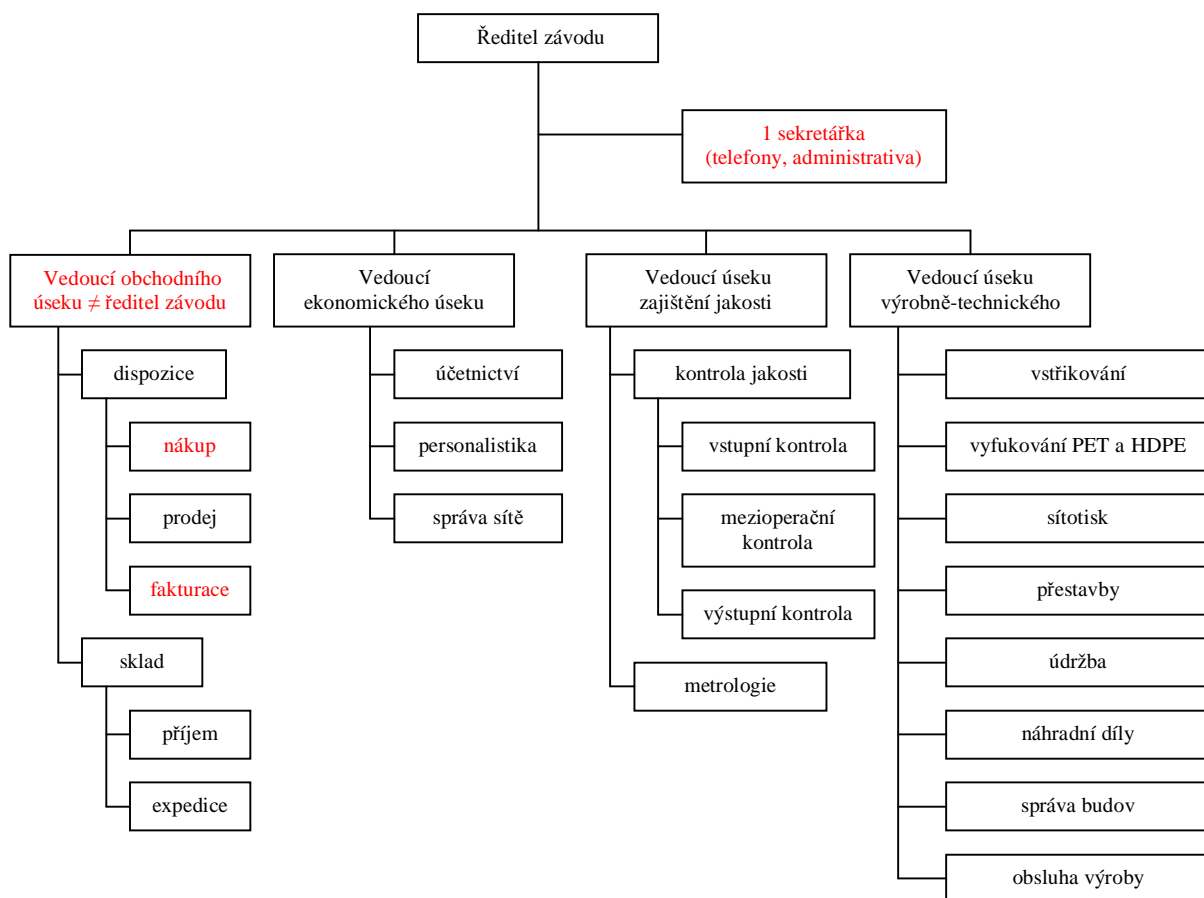
Současný stav organizační struktury obchodního úseku a sekretariátu ředitele znázorňuje následující obrázek 13. Promítnutí změn do organizační struktury obchodního úseku a sekretariátu ředitele a návrh optimální organizační struktury v těchto oblastech představuje obrázek 14.

**Obrázek 13** *Současná organizační struktura společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice se zaměřením na aktuální stav organizační struktury obchodního úseku a sekretariátu ředitele*



Zdroj: Interní materiály podniku

**Obrázek 14** Návrh změn v organizační struktuře obchodního úseku a sekretariátu ředitele vedoucích k optimální organizační struktuře



Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3 Shrnutí doporučených změn a jejich ekonomický přínos podniku

Změny, které autorka doporučuje provést, aby organizační architektura podniku byla optimální, jsou následující:

#### 1) Zrušit 3 pracovní funkce – výrobně-technický úsek:

a) *Asistent vedoucího výroby („vstřikolisy“)* → přechod pracovníka na nově vytvořenou funkci *Předák UMBAU („vstřikolisy“)*

► přínos: zefektivnění a zjednodušení práce, pokles mzdových nákladů

b) *OTS – oddělení technických služeb („vyfukovačky“)* → přechod pracovníka na pozici *Elektromechanik* a současně v případě potřeby využití jeho dovedností

a znalostí jako výpomoc na pozici UMBAU či jako zástupce strojníků v době nemocí, dovolených apod.

► přínos: zefektivnění práce a zvýšení její produktivity

c) *4 mistři („vstřikolisy“/“vyfukovačky“)* → zrušení pracovních míst a propuštění zaměstnanců z důvodu reorganizace a nadbytečnosti pracovního místa

► přínos: pokles mzdových nákladů

2) Propustit 2 sekretářky ředitele – sekretariát ředitele → propuštění pracovníků z důvodu reorganizace a nadbytečnosti pracovního místa

► přínos: pokles mzdových nákladů

3) Přijmout 1 pracovníka na ½ pracovní úvazek do funkce Vedoucí obchodního úseku – obchodní úsek

► přínos: delegována část pravomocí ředitele závodu na nově přijatého pracovníka, což umožní řediteli plně se soustředit na své náročné povinnosti vyplývající z funkce ředitele závodu, zefektivnění práce a zpřehlednění činností

#### **Celkové změny pracovních pozic v podniku:**

- 6 zaměstnanců propuštěno,
- 2 zaměstnanci přesunuti na jinou pracovní pozici,
- 1 zaměstnanec přijat na ½ pracovní úvazek,
- vytvoření 3 nových pracovních pozic („Předák UMBAU“, „Vedoucí strojník“, „Předák obsluhy“),
- zrušení 3 pracovních pozic („Asistent vedoucího výroby – vstřikolisy“, „Mistr“, „OTS – vyfukovačky“) (**Vlastní zpracování**).

Ekonomické vyhodnocení navrhovaných změn v organizační struktuře podniku zobrazuje následující tabulka 9.

**Tabulka 9** Ekonomické vyhodnocení navrhovaných změn v organizační struktuře podniku

Pracovní pozice	Doporučená změna pracovní pozice	Důsledek doporučených změn ve vztahu k pracovníkovi	Nová pracovní pozice	Původní náklady (mzdové) v Kč/měs.	Změna nákladů (mzdové) v Kč/měs. (pokles o ↓) (vzrůst o ↑)	Nové náklady (mzdové) v Kč/měs.
Asistent vedoucího výroby („vstříkolisy“) - 1x	Zrušit	Přechod na jinou pracovní pozici	Předák UMBAU	<b>25 000</b>	<b>↓ 5 000</b>	<b>20 000</b>
Strojník - 8x	Delegovat vyšší pravomoc	Povýšení	Vedoucí strojník	<b>192 000</b> (24 000 x 8)	<b>↑ 16 000</b> (2 000 x 8)	<b>208 000</b> (26 000 x 8)
Pracovník obsluhy - 4x	Delegovat vyšší pravomoc	Povýšení	Předák obsluhy	<b>56 000</b> (14 000 x 4)	<b>↑ 6 000</b> (1 500 x 4)	<b>62 000</b> (15 500 x 4)
OTS - 1x	Zrušit	Přechod na jinou pracovní pozici	Elektromechanik (+ další technická výpomoc v rámci oblasti „vyfukovačky“)	<b>20 000</b>	–	<b>20 000</b>
Mistr - 4x	Zrušit	Propuštění z důvodu reorganizace a pro nadbytečnost pracovního místa	–	<b>80 000</b> (20 000 x 4)	<b>↓ 80 000</b> (20 000 x 4)	–
Sekretářka ředitele (fakturace, nákup) - 2x	Zrušit	Propuštění z důvodu reorganizace a pro nadbytečnost pracovního místa	–	<b>36 000</b> (18 000 x 2)	<b>↓ 36 000</b> (18 000 x 2)	–
Vedoucí obchodního úseku (½ pracovní úvazek) - 1x	Vytvořit	Přijetí	Vedoucí obchodního úseku (½ pracov. úvazek)	–	<b>↑ 20 000</b>	<b>20 000</b>
<b>CELKEM náklady (mzdové bez soc. a zdrav. poj.) v Kč/měs.</b>				<b>409 000</b>	<b>↓ 79 000</b>	<b>330 000</b>
<b>Povinné odvody zaměstnavatelem na soc. a zdrav. poj. zaměstnanců (35%) v Kč/měs.</b>				<b>143 150</b> (409 000 x 0,35)	<b>↓ 27 650</b>	<b>115 500</b> (330 000 x 0,35)
<b>CELKEM náklady (mzdové vč. soc. a zdravot. poj.) v Kč/měs.</b>				<b>552 150</b>	<b>↓ 106 650</b>	<b>445 500</b>
<b>CELKOVÝ POKLES nákladů (mzdové vč. soc. a zdrav. poj.) v Kč/měs.</b>				<b>(409 000 – 330 000) = 79 000 + (143 150 – 115 500) = 27 650</b> <b>Σ 106 650</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivním dopadem navrhovaných změn v organizační struktuře společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je úspora 106 650 Kč měsíčně na mzdových nákladech zaměstnanců, což autorka hodnotí jako významný ekonomický přínos do podnikového finančního rozpočtu. Každoročně se tak ušetří 1 279 800 Kč. Tuto sumu může podnik využít v mnoha směrech, například zvýšit mzdy pracovníkům nebo ušetřené peníze použít jako prostředek odměn, prémie či bonusů za kvalitně odvedenou práci a motivovat tak své zaměstnance k lepším výkonům, a nebo investovat do nejrůznějších projektů, jako jsou studijní stipendia pro zaměstnance a jejich další vzdělávání, přispívat na dobročinné účely v rámci společenské odpovědnosti, na sponzoring apod.

Důsledkem tohoto všeho je zvyšování konkurenceschopnosti firmy, resp. její schopnost obstát v tvrdém boji s konkurencí a udržet si tak svou dosavadní pozici a současně se pružně přizpůsobovat aktuálním podmínkám dnešního náročného prostředí trhu (**Vlastní zpracování**).



## 7 ZÁVĚR

Organizační struktura podniku je jedním z nejdůležitějších konkurenčních faktorů, ale bohužel jen velmi málo firem si tuto skutečnost uvědomuje. Bez dobře vybudované organizační struktury nemohou být zajištěny ostatní faktory konkurenceschopnosti. Její propracovanost a zároveň i určitá nadčasovost se prolíná do všech úrovní organizace a ovlivňuje jejich vzájemnou spolupráci. Je tedy velice důležité věnovat její tvorbě nebo plánovaným změnám velkou pozornost, protože jakákoli chyba či nedostatek se záhy projeví ve všech řídicích procesech a potažmo na celkovém chodu podniku, což má rovněž bezprostřední souvislost s ekonomickými dopady a tudíž i vliv na konkurenceschopnost podniku.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální organizační architekturu a využít všech podnikových procesů ke zvyšování konkurenceschopnosti.

Nejprve bylo třeba zhodnotit současný stav organizační struktury ve vybraném podnikatelském subjektu ALPLA spol. s r.o. Petrovice a posléze společnosti navrhnout optimální organizační strukturu s ohledem na současné podmínky a potřeby podniku.

Vybraná společnost byla detailně popsána a analyzována. Byla provedena STEP analýza podniku, čímž byly zhodnoceny makroekonomické vlivy, které působí na podnik a jejich případné dopady. Dále byla provedena analýza SWOT, prostřednictvím níž byla otevřeně zhodnocena celková situace podniku. Podrobně byly popsány silné a slabé stránky společnosti, stejně tak její příležitosti a ohrožení.

Na základě všech získaných poznatků o společnosti bylo usouzeno, že analyzovaný podnikatelský subjekt má současný stav organizační architektury na velmi dobré úrovni, co se týče fungování společnosti jako celku. Jednotlivé činnosti jsou propojené a v úsecích organizační struktury nedochází k závažným problémům či podstatným nedostatkům, neboť poptávka většiny zákazníků je vždy uspokojena a kvalita výrobků nemá v České republice rovnocenného konkurenta. Tudíž by se mohlo zdát, že v takto perspektivním výrobním podniku je vše, včetně organizační struktury, dokonale nastaveno a není co zlepšovat. Přesto je obecně známo, že nic není nikdy úplně dokonalé a že je vždy co zdokonalovat. Proto byla analyzované společnosti navržena určitá doporučení, která by měla zajistit její optimální organizační architekturu, odpovídající aktuálním podmínkám a potřebám podniku.

Společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice bylo doporučeno provést změny ve výrobně-technickém úseku, obchodním úseku a v sekretariátu ředitele, kde byly zjištěny drobné nedostatky, po jejichž odstranění bude organizační struktura a tudíž i architektura podniku optimální.

Detailní popis všech navrhovaných změn v organizační struktuře je uveden v předchozí části práce (viz Návrh optimální organizační architektury). Konečným výsledkem, ke kterému autorka dospěla, je propuštění šesti zaměstnanců (výrobně-technický úsek a sekretariát ředitele), přesunutí dvou zaměstnanců na jinou pracovní pozici (výrobně-technický úsek), přijetí jednoho pracovníka na poloviční pracovní úvazek (obchodní úsek), zrušení tří pracovních funkcí (výrobně-technický úsek) a současně vytvoření tří nových pracovních pozic (výrobně-technický úsek).

Navrhované změny s sebou přinášejí nejenom zjednodušení řízení celého chodu podniku, odstranění nedostatků či zlepšení přehlednosti a odpovědnosti, ale i zvýšení produktivity práce a snížení nákladů, což má pozitivní ekonomický dopad na společnost a potažmo s tím i na zvýšení její konkurenceschopnosti.

Zohlední-li společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice výše uvedená doporučení a rozhodne se přistoupit k navrhovaným změnám, každoročně ušetří 1 279 800 Kč na mzdových nákladech svých zaměstnanců. Tato nemalá částka je významným ekonomickým přínosem do podnikového finančního rozpočtu. Firma tuto sumu může využít v mnoha směrech (např. zvýšit mzdy pracovníkům či investovat do jejich dalšího vzdělávání nebo peníze využít v rámci společenské odpovědnosti apod.).

Pokud se například firma rozhodne ušetřené peníze investovat do dalšího vzdělávání zaměstnanců, získá ve svých pracovnících stoprocentní jistotu v dokonale odvedené práci. Dotyční budou svým úkolům bez sebemenších problémů rozumět, tudíž chybovost a časová prodleva bude minimální. Zákazník tak dostane svůj výrobek včas a se stoprocentní kvalitou. Společnost se tak nebude muset obávat o ztrátu svých zákazníků, upevní své prvenství na trhu a rovněž nadále bude schopna vítězit ve stále rostoucím konkurenčním prostředí dnešního liberalizovaného trhu.

## 8 SUMMARY

The aim of diploma work with the topic: „Effect estimation of organizational architecture production to enterprise competitiveness“ was to suggest optimal organizational architecture for a chosen business subject. Organizational architecture is fundamental for every company which wants to be successful in both Czech and world markets. Organizational structure of each of a business subject is one of the most important competitive factor. Its sophisticated form and at the same time also its certain dateless view fade into all levels of organization and influence their mutual cooperation.

The introductory part of the diploma work contains of survey of theoretical knowledge from the sphere of organizational architecture. Basic source were books and magazines deal with modern trends in the sphere of organizational architecture and its regulation. In literature search are mentioned key cognisances and statements of well-known authors from the sphere of organizational architecture.

The second part deals with detailed description and analysis of company ALPLA limited liability company Petrovice and its present organizational architecture. The main source of information were controlled talks with employees of the company. Further information was gathered from provided internal documents and from other intradepartmental documents, directions, statistical data, annual reports etc.

In the conclusive part there are proposed certain steps pointing optimal organizational architecture of a chosen business subject and their positive economic impact upon an analysed company.

Key words: organization, organize, organizational structure, organizational architecture, competitiveness.

## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. CHANDLER, A. *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Garden City, New York: Anchor Books, 1962. 580 s.
2. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury : teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
3. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-247-2149-1.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. BUNEŠOVÁ, M.; VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 26 s.
6. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
7. MALÝ M.; DĚDINA J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
8. MINTZBERG, H. *The Structuring of organizations : A Synthesis the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. 512 s. ISBN 0-13-853771-2.
9. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
10. ROLÍNEK, L. *Přednášky z předmětu MANAG*, 2004

11. ROUBÍČKOVÁ, P. *Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku*. České Budějovice, 2006. 83 s. Bakalářská práce na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity na katedře řízení. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
12. SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.
13. SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
14. TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
15. VÁCHA, S. *Jak zorganizovat podnik k vyšší výkonnosti*. Praha: Eurovia, 1990. 86 s. ISBN 80-901186-6-6.
16. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
17. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management : teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
18. VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86003-00-9.
19. ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2001. 119 s. ISBN 80-13-0706-9.
20. *Soubor vnitropodnikových materiálů firmy ALPLA, spol. s r.o. Petrovice*. Petrovice, rok neuveden, nestr.
21. *Příručka jakosti firmy ALPLA, spol. s r.o. Petrovice : interní materiály podniku*. Petrovice, rok neuveden, nestr.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1	Systémová představa organizace	str. 7
Obrázek 2	Schéma organizační pyramidy	str. 14
Obrázek 3	Plochá organizační struktura	str. 15
Obrázek 4	Strmá organizační struktura	str. 15
Obrázek 5	Model strategického rozhodování	str. 20
Obrázek 6	Projektová organizační struktura	str. 28
Obrázek 7	Maticová organizační struktura	str. 29
Obrázek 8	Hybridní organizační struktura	str. 32
Obrázek 9	Schéma identity společnosti ALPLA, spol. s r.o.	str. 39
Obrázek 10	Organizační struktura společnosti ALPLA, spol. s r.o.	str. 40
Obrázek 11	Současný stav organizační struktury ve výrobně-tech. úseku	str. 75
Obrázek 12	Návrh optimální organizační struktury ve výrobně-tech. úseku	str. 79
Obrázek 13	Současný stav organizační struktury v obchodním úseku a sekretariátu ředitele	str. 81
Obrázek 14	Návrh optimální organizační struktury v obchodním úseku a sekretariátu ředitele	str. 82

### Seznam tabulek

Tabulka 1	Faktory působící na organizaci podniku	str. 17
Tabulka 2	Seznam zákazníků (odběratelů) a druh odebíraného výrobku	str. 44
Tabulka 3	Seznam dodavatelů (výrobců) pro výrobu čirých i barevných PET předforem a PET láhví	str. 45
Tabulka 4	Seznam dodavatelů (výrobců) bezbarvých i barevných HDPE láhví	str. 46
Tabulka 5	Seznam tuzemské i zahraniční konkurence společnosti ALPLA, spol. s r.o.	str. 47
Tabulka 6	STEP analýza – dopad faktorů ve firmě	str. 64
Tabulka 7	Shrnutí SWOT analýzy	str. 69
Tabulka 8	Porovnání formálních a neformálních vztahů	str. 71
Tabulka 9	Ekonomické vyhodnocení navrhovaných změn v organizační struktuře podniku	str. 84

## Seznam zkratk

- ALS – typ vyfukovacího stroje používaný v podniku
- BOZP – bezpečnost práce a ochrana zdraví
- CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti Praha – certifikační orgán, registrační číslo 3029 pro certifikaci systémů jakosti
- FAIRLY plus – technické názvosloví používané v podniku (typ vyráběné láhve)
- FB CZ B-01-2002 – technické názvosloví používané v podniku („Dotazník k posouzení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců“)
- HDPE – vysokohustotní polyetylén
- IQNet – mezinárodní certifikační síť sdružující certifikační orgány pro certifikaci systémů jakosti z nejvyspělejších zemí světa
- ISO – mezinárodní normy kvality
- IT – informační technologie
- ITC – Institut pro testování a certifikaci, a.s. – certifikační orgán systémů jakosti č. 3002
- KAMMANN – název stroje používaný v podniku
- MZ ČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky
- Obrázek 1: Pers. – personální, Mat. – materiální, Fin. – finanční, Inf. – informační  
Hm. – hmoty, En. – energie, In. – informace, Zb. – zboží, Sl. – služby
- OS – organizační směrnice
- OS CZ 10-01 – technické názvosloví používané v podniku („Řízení kontrol a zkoušek“)
- OTS – oddělení technických služeb
- PET – polyetyléntereftalát
- PJ – Příručka jakosti
- PO – požární ochrana
- PP – prováděcí pokyn
- PP CZ 10-02 – technické názvosloví používané v podniku („Mezioperační a výstupní kontrola“)
- SE CZ 15-01 – technické názvosloví používané v podniku („Balící předpis“)
- SHB 650 – typ vyfukovacího stroje používaný v podniku
- SIDEL – název stroje používaný v podniku
- SMJ (QMS) – systém managementu jakosti (quality management system)
- SSB 160 – typ vyfukovacího stroje používaný v podniku
- THP – technicko-hospodářský pracovník

TPP – technické přejímací podmínky

ULTIMO DISH – technické názvosloví používané v podniku (typ vyráběné láhve)

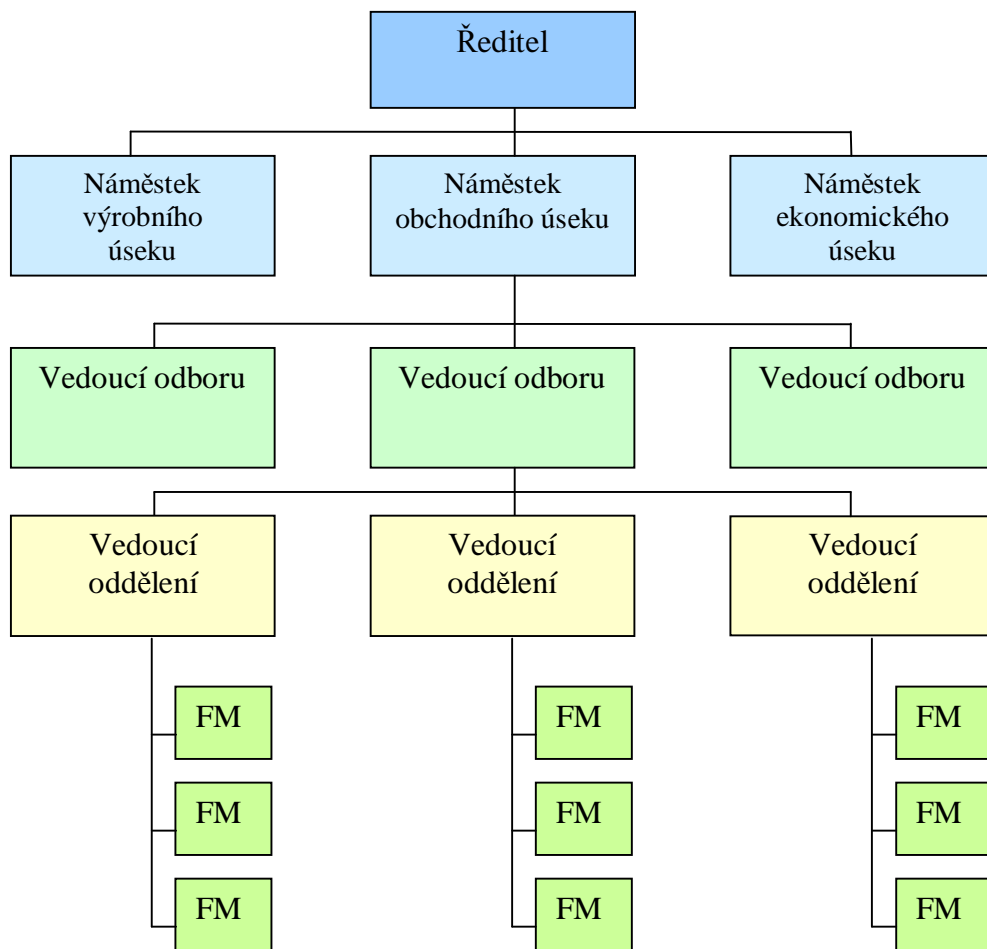
UMBAU – přestavbový tým – zajišťuje kompletní přestavbu stroje při změně výroby ze stávajícího na nový typ výrobku (sestavení, údržba a výměna formy na stroji; nastavení-oživení a seřízení stroje; nájezd první výroby)

## **SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY**

Příloha 1	Obecné schéma hierarchie útvarů
Příloha 2	Schéma působení tří základních principů organizování
Příloha 3	Model „7S“
Příloha 4	Model strategického rozhodování
Příloha 5	Krize ve vývoji organizace
Příloha 6	Liniová organizační struktura
Příloha 7	Liniově-štabní organizační struktura
Příloha 8	Organizační tým z pracovníků různých oddělení
Příloha 9	Funkční (funkcionální) organizační struktura
Příloha 10	Divizionální organizační struktura
Příloha 11	Pět fází růstu s krizovými přechody
Příloha 12	Model organizačního vývoje
Příloha 13	Vstupní školení - SE CZ 18-01
Příloha 14	Dotazník k posouzení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců - FB CZ B-01-2002



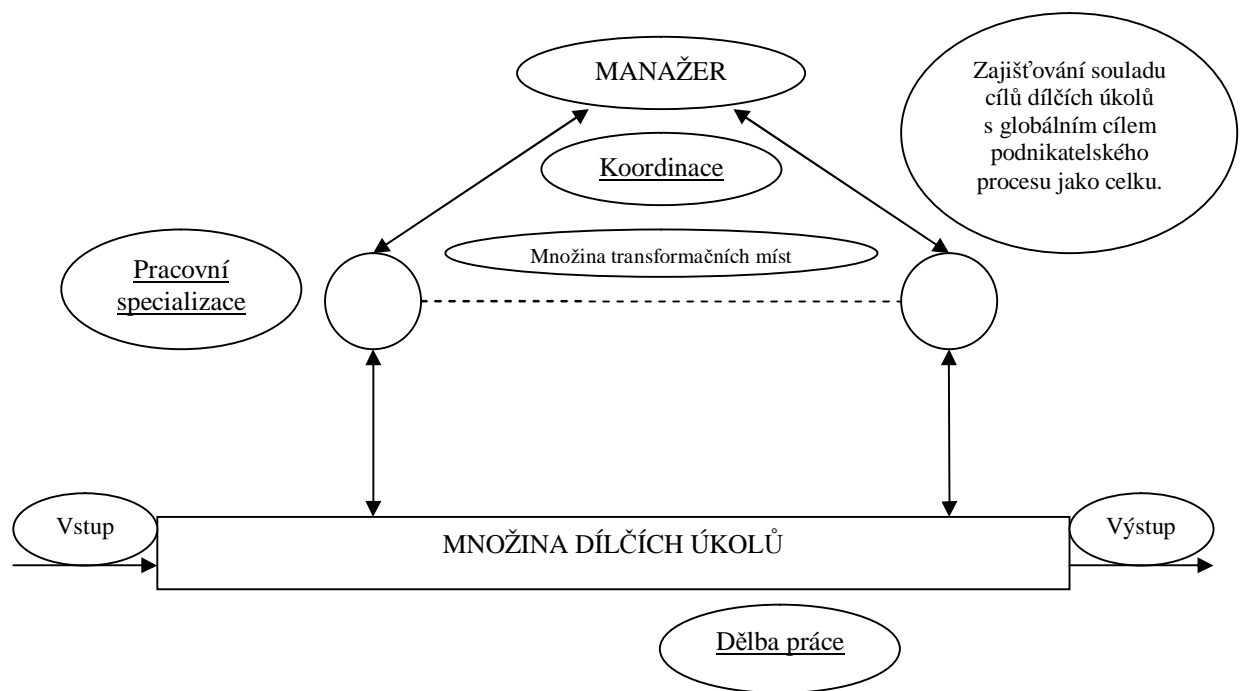
**Příloha 1**      *Obecné schéma hierarchie útvarů*



*Legenda:* FM – funkční místo

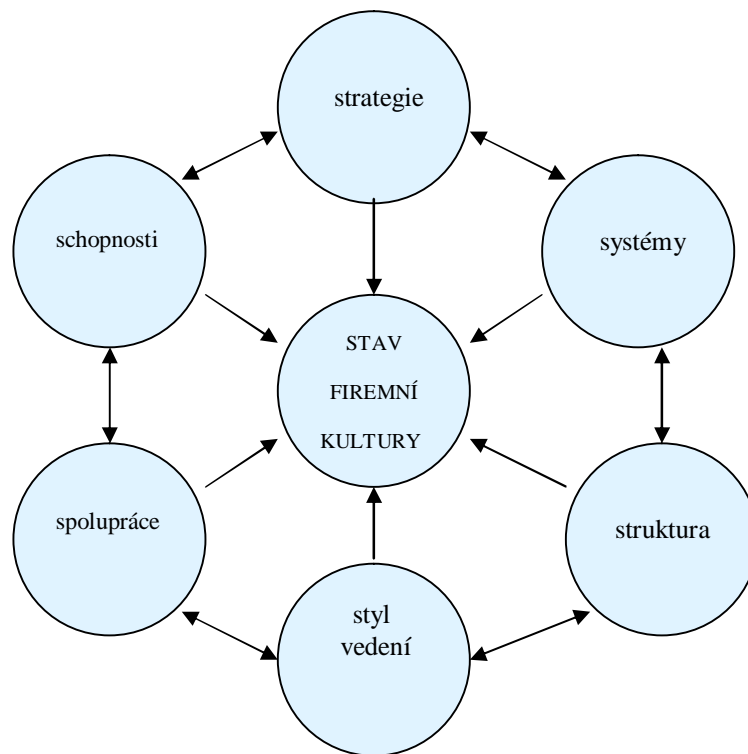
*Zdroj:* Dědina, 1996

**Příloha 2** Schéma působení tří základních principů organizování



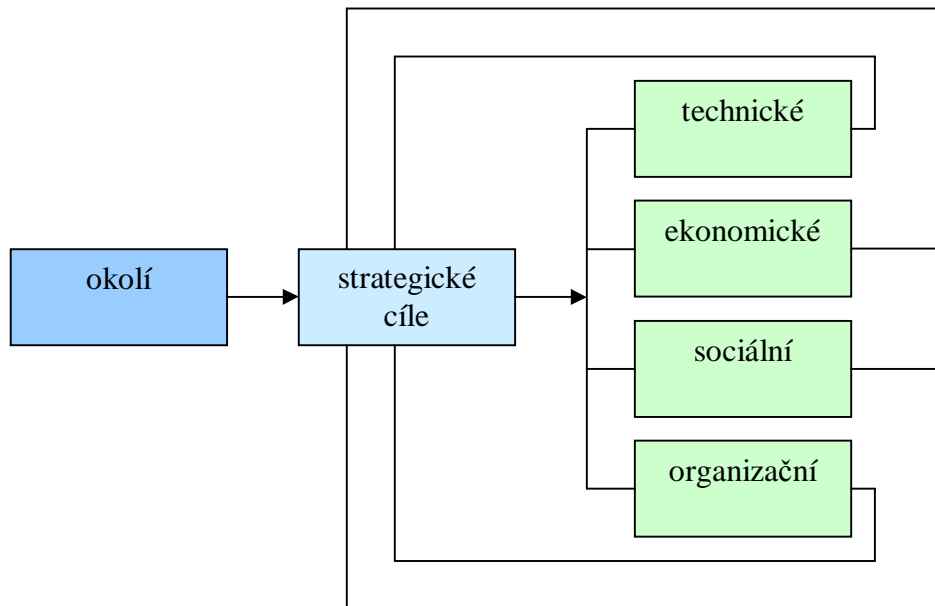
Zdroj: Pitra, 1998

**Příloha 3** Model „7S“



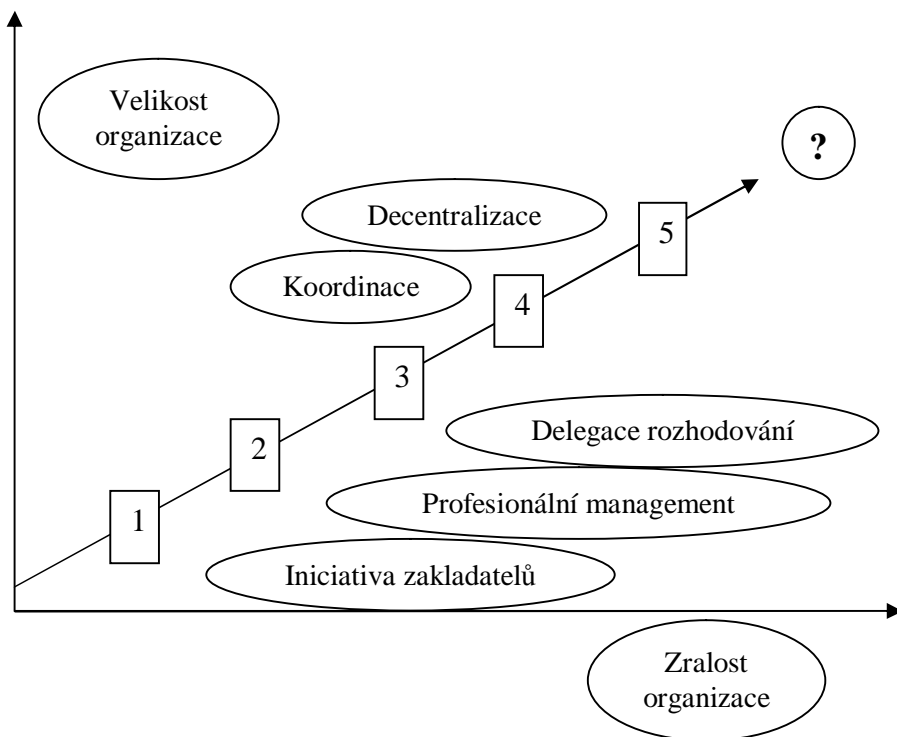
*Zdroj: Pitra, 1998*

**Příloha 4** Model strategického rozhodování



*Zdroj: Malý, Dědina, 1996*

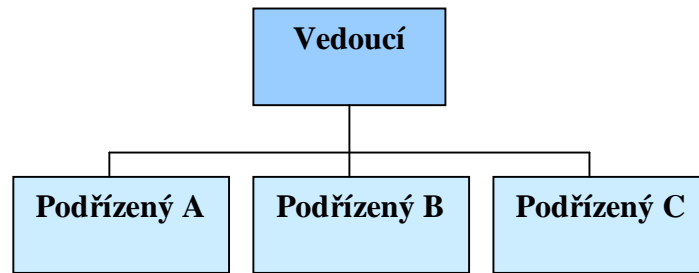
**Příloha 5**    *Krize ve vývoji organizace*



*Legenda:* 1 – Krize managementu, 2 – Krize autonomie, 3 – Krize řízení, 4 – Krize „červené pásky“, 5 – Krize dalšího vývoje

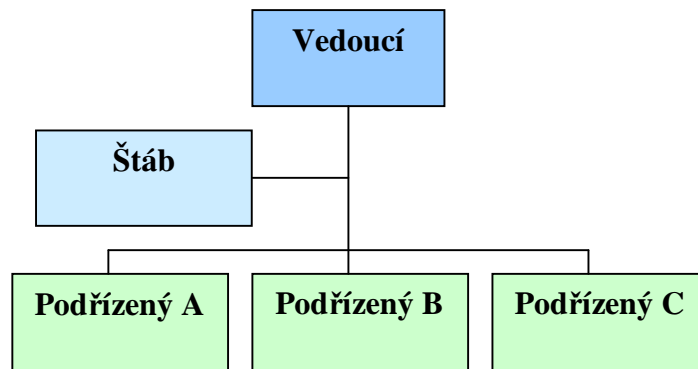
*Zdroj:* Dědina, 1996

**Příloha 6**    *Liniová organizační struktura*



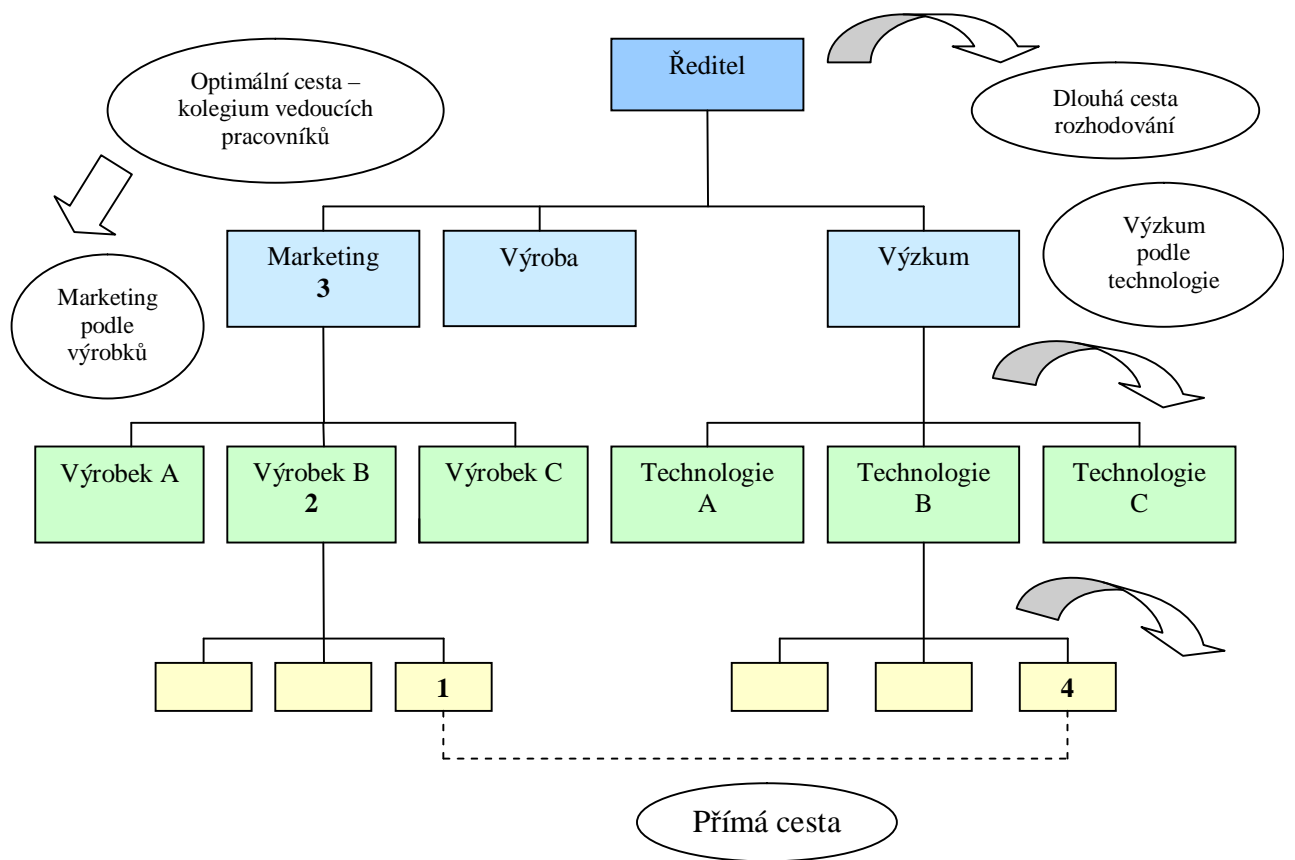
*Zdroj: Synek, 1997*

**Příloha 7**    *Liniově-štabní organizační struktura*



*Zdroj: Synek, 1997*

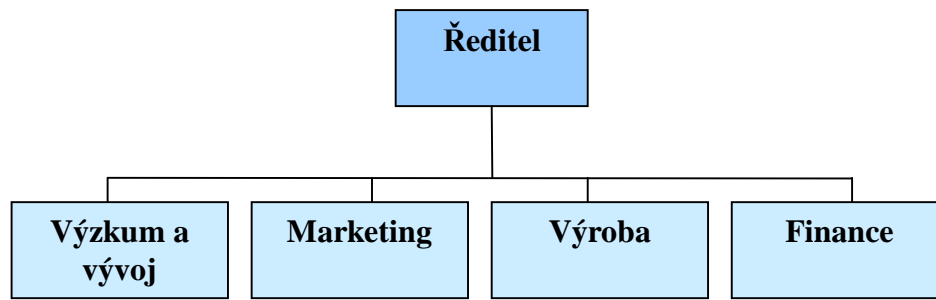
**Příloha 8** Organizační tým z pracovníků různých oddělení



Zdroj: Dědina, 1996

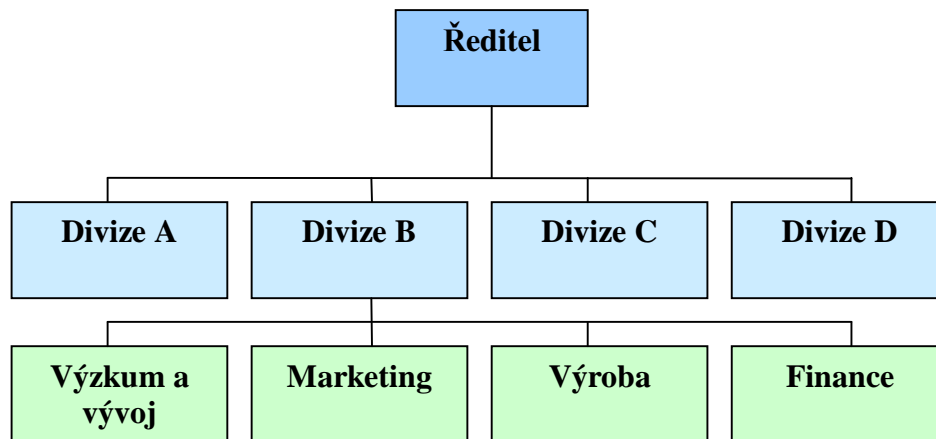


**Příloha 9** Funkční (funkcionální) organizační struktura



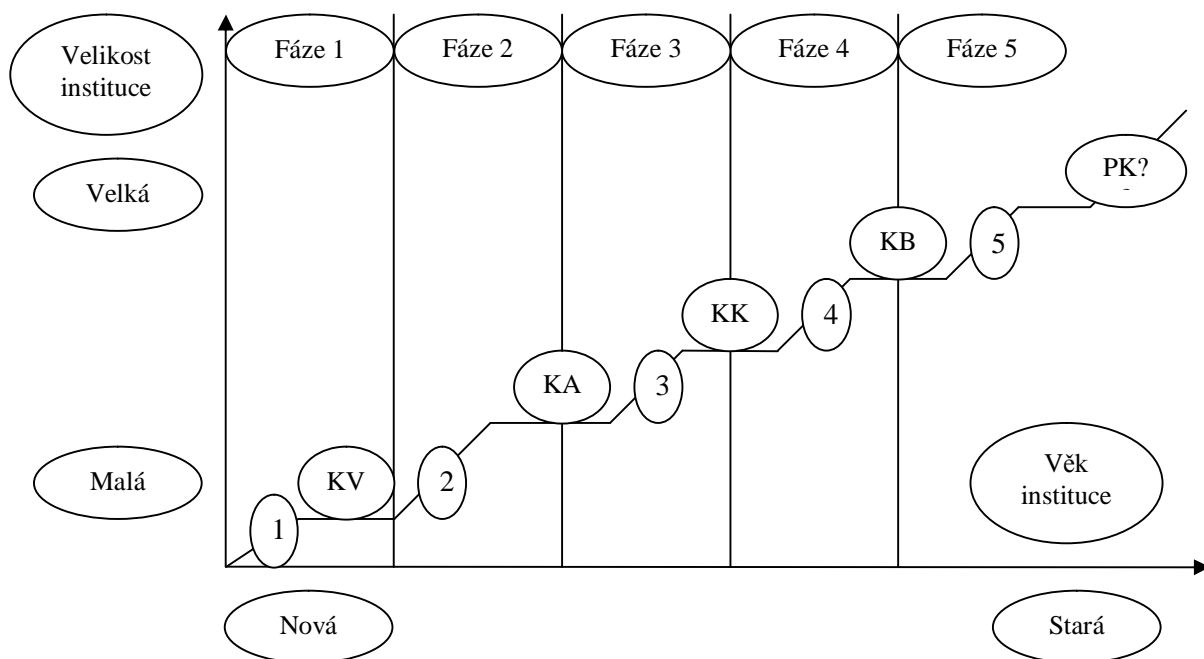
*Zdroj: Dědina, 1996*

**Příloha 10** *Divizionální organizační struktura*



*Zdroj: Rolínek, 2004*

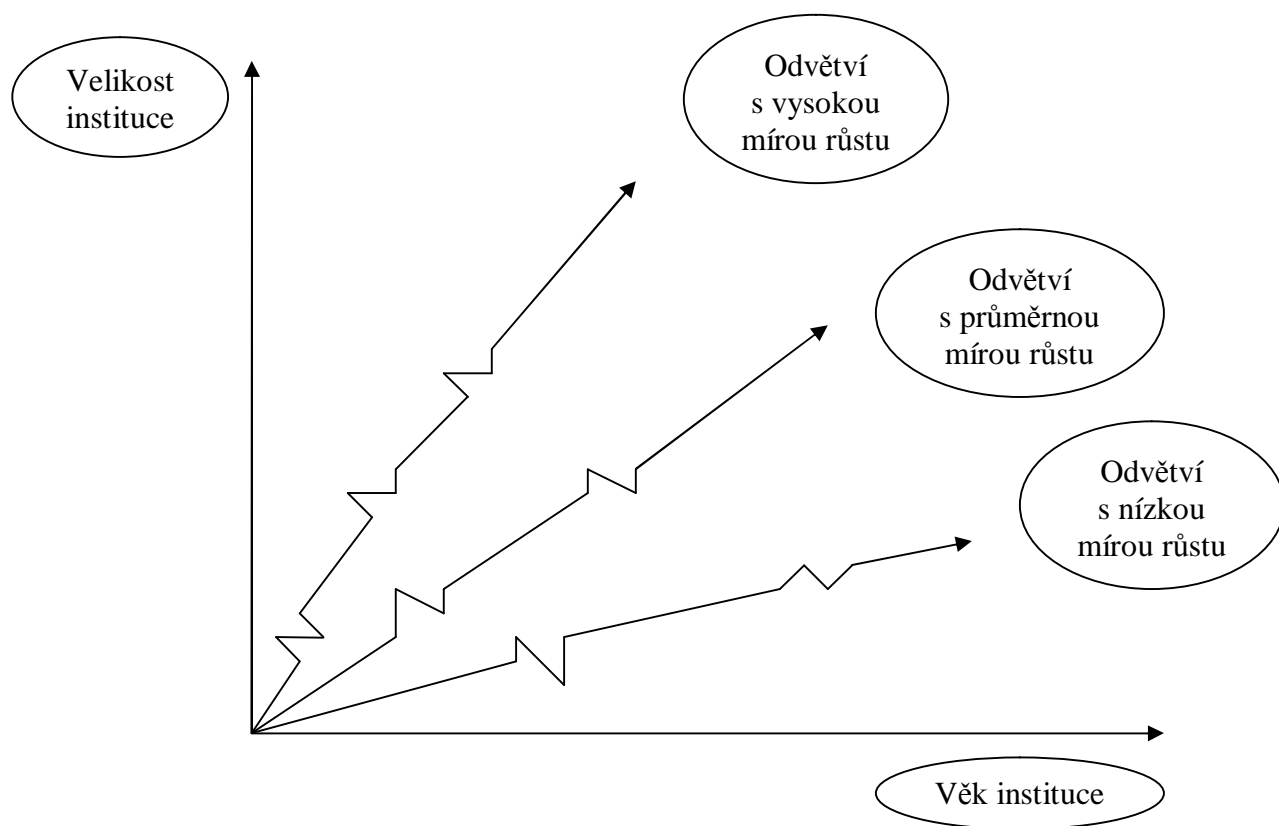
**Příloha 11** Pět fází růstu s krizovými přechody



*Legenda:* 1 – tvůrčí fáze, KV – krize vedení, 2 – profesionální řízení, KA – krize autonomie, 3 – decentralizace, KK – krize kontroly, 4 – koordinace, KB – krize byrokracie, 5 – spolupráce, PK – psychická krize ?

*Zdroj:* Malý, Dědina, 1996

**Příloha 12** Model organizačního vývoje



Zdroj: Malý, Dědina, 1996



SE CZ 18-01

Vstupní školení

Strana 1 z 1  
Datum : 17.5.2002  
Vydání : 1  
Revize : 0

Vstupní školení nového pracovníka je prováděno vždy nejpozději v den jeho nástupu do společnosti. Vstupní školení provádí vedoucí příslušného úseku v rozsahu dle osnovy školení a po skončení školení jej spolu s novým pracovníkem podepíše a následně archivuje.

Vstupní školení BOZP a PO je stanoveno touto osnovou školení :

- 1) seznámení s charakterem výroby z hlediska bezpečnosti a hygieny práce
- 2) seznámení s hlavními zdroji a příčinami pracovních úrazů
- 3) seznámení s nadřízenými pracovníky a provozním řádem úseku
- 4) postup při poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
- 5) seznámení s postupem při kontrole elektrického ručního nářadí
- 6) zákoník práce – § 132 - § 138
- 7) školení I. stupně požární ochrany

Datum  
školení:

jméno

podpis

Školený  
pracovník:

Vedoucí úseku  
kam  
školený  
pracovník  
organizačně  
přísluší



28	<i>Management se v zásadě soustředí spíš na to,co je správné, než na to, kdo má pravdu</i>									
29	<i>Management jedná s lidmi, kteří pracují na stejné úrovni jako já, důstojně a ohleduplně</i>									
30	<i>Můj přímý nadřízený se mnou jedná ohleduplně</i>									
31	<i>Důvěra mezi managementem a zaměstnanci je v organizaci na vysoké úrovni</i>									
<b>ZODPOVĚDNOST A RŮST:</b>										
32	<i>Vím, jak se měří můj pracovní výkon</i>									
33	<i>Pracovní cíle a úkoly mi můj přímý nadřízený umí jasně vymezit</i>									
34	<i>Můj přímý nadřízený umí ocenit můj pracovní výkon v rámci stanovených cílů</i>									
35	<i>Existuje jasná souvislost mezi dobrým pracovním výkonem a platem</i>									
36	<i>Slabý pracovní výkon na mém pracovišti je zodpovědnými pracovníky účinně postihován</i>									
37	<i>K tomu, abych mohl řádně vykonávat svou práci, jsem byl dostatečně vyškolen</i>									
38	<i>Skupina ALPLA poskytuje příležitosti pro další vzdělávání</i>									
39	<i>Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby vykonávali svou práci novými a inovovanými způsoby</i>									
<b>KOMUNIKACE:</b>										
40	<i>Bez váhání mohu otevřeně říkat své názory komukoli v organizaci</i>									
41	<i>Od managementu získávám dostatek informací pro řádný výkon své práce</i>									
42	<i>Věřím informacím, které získávám od managementu</i>									
43	<i>Můj nadřízený mě průběžně informuje o důležitých záležitostech týkajících se firmy</i>									
44	<i>Jsem dostatečně informován o důležitém dění v ostatních odděleních</i>									
45	<i>Informace, které získávám, jsou jasné</i>									
46	<i>Jsem povzbuzován k dotazům vedoucím ke zlepšení mého pracovního výkonu</i>									
47	<i>Organizace mi umožňuje svobodu jednání</i>									
48	<i>V rozumných mezích jsme vyzýváni k podstupování rizik zajišťujících úspěch</i>									
49	<i>Mé oddělení většinou jedná v souladu s návrhy spolupracovníků</i>									
50	<i>Můj nadřízený podporuje a realizuje návrhy svých spolupracovníků</i>									

*Zdroj: Interní materiály podniku*