

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského
subjektu**

Jana Šebrlová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Šebrlová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Název anglicky

Proposal for organizational and management structure in the company

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout organizační a řídicí strukturu podnikatelského subjektu tak, aby navržené řešení organizační a řídicí struktury vedlo k zefektivnění fungování a dalšímu rozvoji celého podnikatelského subjektu.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části je popsána organizace a organizování, typy organizační struktury, faktory ovlivňující její výběr a důvody pro organizační změny. Praktická část obsahuje charakteristiku zvoleného podniku a návrh modelu organizační a řídicí struktury podniku na základě poznatků uvedených v teoretické části.

Doporučený obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu
5. Shrnutí poznatků a návrh modelu organizační a řídicí struktury
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Organizace, Organizování, Organizační struktura, Řídící struktura

Doporučené zdroje informací

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.

HRON, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Teorie řízení*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

VODÁČKOVÁ, O. – VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 1. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za jeho cenné připomínky a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat panu Františku Jirasovi, jednatelem firmy fortell s.r.o, za jeho rady, náměty a vytvoření možnosti práci na dané téma vypracovat.

Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na návrh nové organizační a řídicí struktury vybrané společnosti – společnosti fortell s.r.o. Lanškroun. Předmětem práce není jen problematika organizování a návrh nové organizační a řídicí struktury, ale také její praktické využití v dané společnosti. Důvody pro organizační změny mohou být: změna velikosti firmy, pokles ekonomické výkonnosti, srovnání s konkurencí, případně vnější změny okolí podniku. Vhodně zvolená organizační a řídicí struktura by měla zajistit společnosti dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na popis základních pojmů a nejčastějších typů organizačních struktur. Praktická část pomocí metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků hodnotí stávající řídicí strukturu a na základě výsledků této metody je navržena nová řídicí struktura. Organizační struktura respektuje výsledky změn v řídicí struktuře a současně akceptuje požadované nové uspořádání organizace plynoucí z postupného rozrůstání firmy. V závěru práce jsou uvedeny výsledky a doporučení, které by měly vést k zefektivnění fungování firemních procesů a k dalšímu rozvoji celé firmy.

Klíčová slova: organizace, organizování, organizační struktura, řídicí struktura

Proposal for organizational and management structure in the company

Summary

The dissertation deals with the proposal for new organisational and management structure in a particular company – fortell ltd. It is focused not only on the organisational problems and proposal for a new organisational and management structure, but also on the practical use in the company. The reasons for organisational changes can be a change of the size of the business, recession, competitive ability, possibly even outdoor environment changes. Organisational and management structure that has been selected suitably should guarantee a long-term prosperity and competitive ability.

The dissertation is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is focused on the description of basic concepts and the most frequent kinds of organisational structures. The practical one evaluates the current management structure is proposed on the basis of the outcome of the above mentioned method. The organisational structure is in accordance with results of management structure changes and at the same time it accepts required new structure of the organisation caused by gradual expansion of the company. The dissertation is concluded with results and recommendations which should lead to making the company processes more effective and further development of the whole company.

Keywords: organization, organizing, organisational structure, management structure

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	14
3.1	POJEM MANAGEMENT.....	14
3.1.1	<i>Koncepty manažerských funkcí.....</i>	<i>16</i>
3.2	ORGANIZACE A ORGANIZOVÁNÍ.....	18
3.3	ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ KONCEPCE.....	21
3.3.1	<i>Klasický přístup k organizaci</i>	<i>21</i>
3.3.2	<i>Sociálně psychologický přístup k organizaci.....</i>	<i>29</i>
3.3.3	<i>Procesní přístup k organizaci.....</i>	<i>30</i>
3.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	30
3.4.1	<i>Typy organizačních struktur.....</i>	<i>32</i>
3.5	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	40
3.5.1	<i>Prostředí organizace</i>	<i>40</i>
3.5.2	<i>Strategie organizace.....</i>	<i>40</i>
3.5.3	<i>Velikost organizace</i>	<i>41</i>
3.5.4	<i>Kultura organizace.....</i>	<i>42</i>
3.5.5	<i>Technologie využívané k produkci.....</i>	<i>43</i>
4	DŮVODY PRO ORGANIZAČNÍ ZMĚNY.....	44
4.1	RŮST FIRMY.....	44
4.2	KLESAJÍCÍ EKONOMICKÁ VÝKONNOST.....	45
4.3	SLABINY ORGANIZACE.....	45
4.4	VNĚJŠÍ PŘÍČINY A SROVNÁNÍ S JINÝMI FIRMAMI	45
4.5	ZMĚNY VE VEDENÍ FIRMY A MĚNÍCÍ SE MANAŽERSKÉ TRENDY	46
5	PRAKTICKÁ ČÁST	47
5.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FORTELL S. R. O.....	47
5.1.1	<i>Hlavní předmět podnikání</i>	<i>47</i>
5.1.2	<i>Stručná historie a současnost</i>	<i>48</i>
5.1.3	<i>Poslání a strategie společnosti.....</i>	<i>50</i>
5.2	STÁVAJÍCÍ ŘÍDÍCÍ STRUKTURA	50
5.3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍ ŘÍDÍCÍ STRUKTURY	52
5.3.1	<i>Finanční a obchodní ředitel – jeho organizace práce a pravomoci</i>	<i>52</i>
5.3.2	<i>Výrobní a technický ředitel – jeho organizace práce a pravomoci</i>	<i>69</i>
5.3.3	<i>Zhodnocení současné řídicí struktury.....</i>	<i>82</i>

5.4	STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	96
5.4.1	<i>Analýza jednotlivých oddělení stávající organizační struktury</i>	98
5.5	NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	100
5.6	NÁVRH NOVÉ ŘÍDÍCÍ STRUKTURY	101
6	VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ	107
7	ZÁVĚR	111
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM TABULEK	117
	SEZNAM GRAFŮ	118
	SEZNAM PŘÍLOH	119

1 ÚVOD

Každý podnik je velice složitý ekonomický systém a proto je třeba v něm vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Problematika řízení lidí v podnicích soustavně nastoluje otázky, jako například „Kdo co dělá?“ nebo „Děláme všechno, co bychom měli dělat, a neděláme nic, co bychom neměli dělat?“ Na tyto otázky nám může pomoci odpovědět organizační struktura podniku. S její pomocí jsou v podniku vytvářeny podmínky, předpoklady a prostředí pro realizaci strategie, vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku.

Podnik není nic statického, změny soustavně probíhají v něm samotném, v prostředí, v němž podnik operuje, i u lidí, kteří v podniku pracují.

Jedním z předpokladů úspěšného rozvoje podniku je tedy jeho dobrá organizace. Může být plochá i strmá, funkcionální nebo divizionální, jednoliniová, víceliniová nebo liniově štábní, fraktálová, flotilová či štíhlá. Vždy ale musí zajišťovat efektivní fungování podniku. Tak jako je každý člověk originál, totéž platí i pro podnik. Každý je jiný, má jiné zdroje, vstupní podmínky a předpoklady, jinou geografickou polohu, odlišné způsoby vedení managementu, rozdílné přístupy řízení pracovníků, specifické výrobní procesy aj. To vše ovlivňuje podobu podniku a jeho procesy. Proto musí být podniková organizační struktura vždy „šitá na míru“ podle potřeb podniku tak, aby mohla vytvořit co nejlepší prostředí pro dosažení cíle, kterým zpravidla je zvyšování tržní hodnoty firmy nebo maximalizace zisku. Neexistuje všeobecně využitelná „optimální organizační struktura“.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost fortell s.r.o. Lanškroun. Volba byla jednoduchá a jasná, zkušenosti a znalosti pro tuto práci jsou čerpány z mé více než dvacetileté spolupráce s danou společností. Možnost podílení se na jejím rozvoji v prvních letech a možnost být i nadále součástí tak úspěšného celku po celou dobu jeho existence umožňuje pochopit jednotlivé milníky vývoje a zásadní okamžiky společnosti. Jistě by bylo možné vybírat z více oblastí, které by mohly být formou diplomové práce zpracovány. Nakonec volba padla na téma organizační a řídicí struktury - hlavně proto, že současné vedení a zakladatelé firmy právě plánují předání svých pravomocí mladší generaci.

Firma prošla za posledních deset let dynamickým rozvojem a vedení firmy cítilo, že tak rychlému rozvoji se úplně nepřizpůsobil management. Primárním úkolem vedení bylo

zajistit zakázky, finance, výrobní pracovníky... V tomto koloběhu je těžké si uvědomit, že firma se „přerostla“, že vedoucí pracovníci jsou přetížení a je nutné se zamyslet nad novou organizací práce. Zdánlivě vše funguje a fungovalo, ale čas a síla na nové moderní procesy už nezbývaly. Ve výrobě má v nejbližším období docházet k automatizaci výrobních procesů, zavedení čárových kódů a k modernizaci expedice a logistiky. Do budoucna vzhledem k hlavní změně – odchodu zakládajících majitelů – je reorganizace nezbytná. Aby byly tyto zásadní změny možné, je nutné, aby vedení jednotlivých úseků a oddělení mělo „volné ruce“ na chystané změny. Nesmí být přetížené běžnou operativou, tak jak je tomu doposud.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je sestavit návrh nové řídicí a organizační struktury pro společnost fortell s.r.o., která bude vyhovovat podmínkám dalšího rozvoje firmy, bude přispívat k dalšímu růstu firmy a zefektivnění fungování celé společnosti.

Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím dílčích cílů, představujících analýzu pracovních míst, zhodnocení současné řídicí a organizační struktury a určení normy řídicí kapacity. V práci jsou použity následující techniky sběru dat: přímé pozorování, rozhovor, dotazování a analýza dokumentů.

Teoretická část je věnována problematice organizování, základním organizačním konceptům a principům, jako je specializace, centralizace versus decentralizace, dělba práce apod. Prostudováním odborné literatury a zpracováním literární rešerše jsou vysvětleny organizační struktury, jejich funkce a druhy a dále pak faktory ovlivňující nejčastěji výběr organizační struktury. Závěr teoretické části je věnován nejčastějším důvodům pro organizační změny.

Praktická část se týká vybraného podnikatelského subjektu, pro kterého je nová organizační a řídicí struktura navrhována. Společnost je stručně představena, je definováno poslání společnosti a jsou zachyceny vývojové milníky po dobu její existence. Graficky je znázorněna stávající organizační a řídicí struktura a jsou popsána jednotlivá pracovní místa, činnost a fungování příslušných oddělení.

Popis jednotlivých pracovních činností je proveden dvěma způsoby. Pokud byl u dané funkce v interní dokumentaci vyhotoven popis pracovní činnosti, pak byla data získána jejich prostudováním. Pokud popis pracovní činnosti nebyl doposud zpracován (zpravidla u nových funkcí nebo u převedení na jinou práci), byla data získána formou polostrukturovaných rozhovorů se samotnými pracovníky nebo s jejich nadřízenými. Částečně standardizovaný rozhovor (polostrukturovaný) má jasný záměr a cíl zjistit u konkrétní pracovní funkce přesně prováděné činnosti, pořadí a formulace otázek však zůstává volné. Otázka, která byla položena při polostrukturovaném rozhovoru vždy, zněla: „Jaká je Vaše náplň práce?“ Tím je definována náplň práce pracovníka, jeho povinnosti a odpovědnosti. Vztahy k ostatním pracovníkům, vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou zachyceny prostřednictvím stávající řídicí struktury společnosti.

Současné schéma řídicí struktury je zhodnoceno pomocí metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků. Jde o syntetickou metodu, jejíž pomocí je možné stanovit normy řídicí kapacity za určitých podmínek. Pro každého vedoucího pracovníka je vypracována tabulka obsahující sedm kritérií – podobnost činností podřízených jednotek, rozmístění podřízených pracovníků, složitost a náročnost činnosti podřízených, plánování, organizování, vedení a kvalifikační úroveň podřízených. Těmto kritériím je přiřazen stupeň obtížnosti a jemu odpovídající váha prostřednictvím analýzy pracovní činnosti konkrétního pracovníka. Součet jednotlivých vah je zanesen do hodnotící tabulky, v níž jsou výsledky zahrnuty podle charakteru řídicí činnosti od vyššího a středního stupně řízení po nižší stupeň řízení. Nižší stupeň se především týká manuálně pracujících dělníků, vyšší a střední stupeň pak zpravidla duševně pracujících zaměstnanců. Výsledky, tedy optimální řídicí kapacita, jsou porovnány se stávající řídicí kapacitou a na základě srovnání jsou navržena řešení u řídicích pracovníků s překročenou řídicí kapacitou. Poté je navržena nová řídicí struktura. Nová organizační struktura je navržena jednak v souladu s výsledky metody bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků a jednak v souladu se záměry a představami současného vedení. Do výsledných návrhů byl rovněž zahrnut dotazník spokojenosti zaměstnanců (viz příloha 2), který firma uskutečnila začátkem roku 2017. Dotazník provádělo oddělení marketingu a do práce byly použity odpovědi na volné otázky č. 11: „Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěli změnit?“ a č. 12: „Něco navíc, co byste chtěli napsat.“

V závěrečné části práce jsou obsaženy návrhy, které by měly přispět k efektivnějšímu a konkurenceschopnějšímu fungování celé společnosti.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Pojem management

Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v nadacích, ve sportovních organizacích, v obcích apod.

Management lze chápat jak proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný buď jednotlivcem, nebo skupinou lidí za účelem dosažení výsledků organizace.¹ Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Postupně, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli svých cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času se společnost rozvíjela a začala spoléhat na skupinové úsilí, na specializaci činností a na dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.²

V současné době se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu managementu. Jsou zaměřeny na jednotlivé stavební kameny podniku – podle toho, které daný autor upřednostňuje. Podle Vebera lze management (z anglického „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout) nejjobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.³ Účelem organizace je vytvářet organizace, které fungují. Management představuje soubor poznatků – teorie i metod – z více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky apod. Tyto poznatky dále rozvíjí v konkrétních podmínkách dané organizace. Management ale v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde především o organizační schopnosti manažera, o umění jednat s lidmi, o vystupování, o správný tah na branku, o intuici...⁴ Ti nejlepší manažeři mají tyto vlastnosti vrozené a dál

¹ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 24.

² Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 17.

³ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 19.

⁴ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 22.

je rozvíjejí. P. F. Drucker zastává názor, že management není v pravém slova smyslu vědou, je to spíše praktická činnost. Management přirovnává k medicíně. Například v tom, že pro pečlivé stanovení diagnózy je třeba zvážit řadu různých okolností než použít standardní postup. Úspěšným lékařem je ten, kdo svého pacienta vyléčí.⁵ Podle Blažka je management řízením v organizacích, nejen proces řízení, který je pojmem podstatně širším, než pojem management. Blažkova vlastní definice managementu je: „Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“⁶ Vodáček a Vodáčková se pozastavují nad tím, zda je management věda nebo umění. Uvádějí, že se dnes v pragmaticky orientované literatuře obvykle sdílí názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru řešených úloh.⁷

⁵ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 22.

⁶ BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 12.

⁷ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 13.

3.1.1 Koncepty manažerských funkcí

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládá vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v realizaci některé z níže uvedených manažerských funkcí a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá.⁸

Hron chápe řízení jako cílově usměrněnou koordinaci činností. Koordinaci je nutné rozdělit na určité dílčí procesy, které probíhají v časové sekvenci. Těmito procesy jsou obvykle **plánování, organizování, operativní řízení + vedení.**⁹

Pro orientaci jsou níže uvedena některá významná pojetí klasifikace manažerských funkcí:

⁸ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 65.

⁹ Srov. HRON, J., a MACÁK, T., *Teorie řízení*, s. 17.

Tab. 1 – Přehled manažerských funkcí

Autor manažerských funkcí	Manažerské funkce
Henri Fayol	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování – Organizování – Příkazování – Koordinace – Kontrola
Lyndal F. Urwick	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování – Organizování – Příkazování – Koordinace – Kontrola – Zkoumání – Komunikace
Lugher Gulick	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování – Organizování – Personální zajištění – Příkazování – Koordinace – Evidence a podávání zpráv – Rozpočtování
Peter F. Drucker	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování (stanovení cílů) – Organizování – Integrovaní – Měření
John A. Pearce, Richard B. Robinson	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování – Organizování – Příkazování – Kontrola
Americká manažerská asociace	<ul style="list-style-type: none"> – Plánování – Organizování – Personální zajištění – Příkazování – Kontrola

Zdroj: VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvíce shody vykazují manažerské funkce **plánování, organizování, přikazování a kontrola**.

3.2 Organizace a organizování

Co je to vlastně organizace? V organizaci se nepochybně vyskytují **lidé**, tito lidé pracují, ke své **práci** používají nejrůznější **technologie** a množství **informací**. Tyto čtyři základní komponenty můžeme propojit dohromady, musí do sebe co nejlépe zapadat a pak můžeme prohlásit, že vytvářejí organizaci.¹⁰ Podle Urbana je termín organizace často používán v různých vzájemně se doplňujících a překrývajících významech – nejčastěji jako souhrnný pojem pro podnik či instituce, či jako synonymum pro zajištění určitých činností. Společně pro všechny tyto významy je pojetí organizace jako strukturované činnosti skupiny osob vedené určitým cílem.¹¹ Obecně platí, že nejvyšším cílem organizace je maximalizace užitku. U podnikatelského subjektu jde o maximalizaci užitku pro vlastníky projevující se zpravidla v maximalizaci dlouhodobého zisku, resp. zhodnocování vloženého kapitálu.

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí managementu. Zpravidla bývá považováno za samostatnou manažerskou funkci – viz kapitola 3.1.1. Z hlediska své kvality se s ostatními funkcemi navzájem silně podmiňuje. Peter F. Drucker prohlásil, že „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“.¹²

Podle Janišové a Křivánka je organizování uspořádání prvků do organizace jak z hlediska organizační struktury, tak z hlediska jednotlivých komponent výkonu, stejně jako uplatnění jednotlivých definovaných rolí v organizaci, stylů řízení a postupů inicializace výkonu.¹³

Výsledkem organizování je vytvoření organizace, v níž jsou určeny role, pracovní místa, relativně trvalé vztahy nadřízenosti a podřízenosti a stanoveny pravomoci a zodpovědnosti. Organizování je spojeno s vytvářením skupin pracovníků a vazeb mezi nimi.

¹⁰ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 23.

¹¹ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 12.

¹² Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 90.

¹³ Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 324.

Veber definuje organizování jako cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.¹⁴

Jak uvádí Daft, organizování obvykle následuje po plánování a odráží, jak se organizace snaží dosáhnout stanovených cílů. Organizování zahrnuje přidělení úkolů jednotlivcům nebo jednotlivým oddělením, pověření vedoucích členů, popřípadě určení vedení skupin.¹⁵

Donnelly uvádí, že způsob organizování práce má významný vliv na její efektivitu. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Setkáváme se tu se dvěma pojmy: se strukturou procesů a strukturou vztahů. Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce. Struktura vztahů vyjadřuje relativně stabilní organizační strukturu. Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování. Pomocí funkce organizování je možné rozložit celkové úkoly na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoci pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů. Takto lze charakterizovat funkci organizování jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.¹⁶

Výsledkem organizování jsou nejrůznější formy organizačních struktur, které vznikají kombinací manažerem vybraných možností a jsou výrazem zvolené organizační „architektury“. Podle Synka existují dva základní „architektonické styly“, resp. dvě skupiny forem organizačních struktur:

- Organizace zaměřená na trh a výrobky (viz obrázek 1),
- Organizace zaměřené na technologii a výrobní proces (viz obrázek 2).

Organizace zaměřená na výrobky a trhy vyhovuje v případech, kdy je důležitá především pružnost. Vyhovuje především oborům s méně složitými a kapitálově méně intenzivními technologiemi.

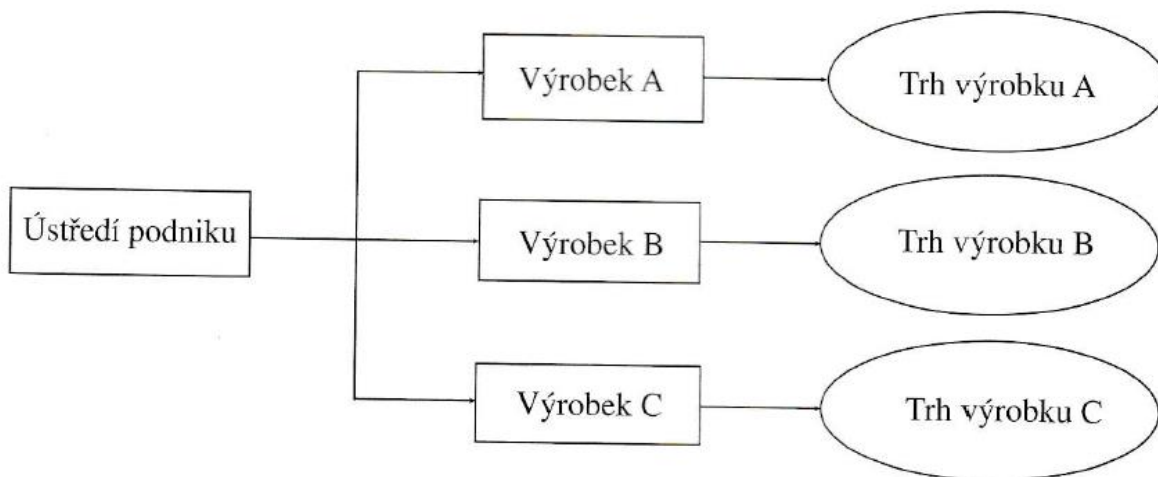
¹⁴ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 218.

¹⁵ Srov. DAFT, R., KENDRICK, M., a VERSHININA, N., *Management*, s. 8.

¹⁶ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 257.

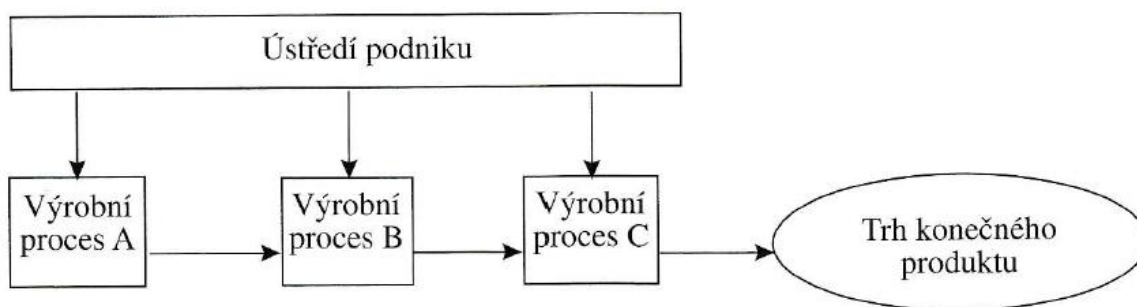
Organizace zaměřená na výrobní proces je vhodná zejména v případech výrob využívajících úspor z rozsahu daných hromadnostmi produkce. Je vhodná pro obory se složitými a dělitelnými výrobními procesy, které jsou kapitálově intenzivní.¹⁷

Volba formy organizační struktury záleží tedy zejména na oboru podnikání, ale také na velikosti podniku a stáří podniku.



Obr. 1 – Organizace zaměřená na trhy a výrobky

Zdroj: SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*.



Obr. 2 – Organizace zaměřená na technologii a výrobní proces

Zdroj: SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*.

¹⁷ Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 172-173.

3.3 Základní organizační koncepce

3.3.1 Klasický přístup k organizaci

Tradiční přístup k tvorbě organizace se skládá z několika převážně logických principů a pravidel. Tyto principy byly po řadu desetiletí považovány za neměnná organizační pravidla platná pro všechny firmy. K hlavním z nich patří principy řídicího řetězce, principy pravomoci a delegování, princip specializace a princip oddělení exekutivních a poradenských či štábních odpovědností.¹⁸

3.3.1.1 Principy řídicího řetězce

Vztahují se k hierarchickému uspořádání organizací a jejich „geometrii“. Patří k nim principy nepřerušného řídicího řetězce a jednotného řízení a principy vztahující se k rozsahu řízení a délce řídicího řetězce. Uplatnění těchto principů vede ke známému tvaru organizační pyramidy tvořené řadou řídicích linií spojujících jednotlivé články organizace od nejnižší organizační úrovně až po nejvyšší.

Princip nepřerušného řídicího řetězce konstatuje základní organizační fakt, že každý člen organizace by měl mít svého nadřízeného, kterému je odpovědný. Spolu s principem jednotného řízení vytváří v organizaci nepřerušné vertikální řídicí linie vzájemné nadřízenosti a podřízenosti, které jsou důležitým faktorem výkonnosti hierarchických organizací.

Princip jednotného řízení můžeme chápat v rovině věcné a v rovině osobní. V rovině věcné tento princip usiluje o to, aby každá skupina činností majících společný cíl byla řízena z jednoho místa a na základě jednotného plánu. V rovině osobní tento princip znamená, že každá osoba v organizaci by měla své příkazy dostávat jen od jednoho nadřízeného a měla by být za svou činnost odpovědná pouze jemu.¹⁹

Rozsah řízení je dán počtem osob, které jsou přímo odpovědny společnému nadřízenému. Průměrný počet osob přímo podřízených jednomu manažerovi je důležitým rysem organizace odrážejícím se v její vertikální diferenciaci – úzký rozsah řízení vytváří **vysokou**, hierarchickou organizaci s řadou řídicích úrovní, široký rozsah řízení tvoří **plochou** organizaci s méně úrovněmi odpovědností. Úzký rozsah řízení vyžaduje více vedoucích a je proto

¹⁸ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 43.

¹⁹ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 44.

dražší. Usnadňuje ale řídicí koordinaci. Ve prospěch vyššího rozsahu řízení hovoří i snaha bránit příliš velkému počtu vnitřních organizačních a informačních rozhraní organizace. To znamená minimalizovat častý přechod činností, které spolu úzce souvisejí nebo na sebe přímo navazují mezi organizačními jednotkami spadajícími pod různé řídicí pravomoci. Častý výskyt organizačních rozhraní zvyšuje náročnost na řízení a komunikaci. Často brání i účinnému sledování a koordinaci celého vzájemně spjatého pracovního procesu.²⁰

Při určování rozpětí řízení je třeba brát v úvahu nejen počet pracovníků podřízených manažerovi, ale i další pracovníky, kteří k němu mají přístup. Manažer vždy zodpovídá za bezprostředně podřízené pracovníky, ale současně bývá členem řady odborných komisí a speciálních týmů, které prakticky představují určité rozšíření jeho rozpětí řízení.²¹

Faktory ovlivňující rozsah řízení

Ke klasickým organizačním principům patří požadavek na to, aby rozsah řízení jednotlivých manažerů byl „únosný“. V minulosti byl za to považován počet šesti či sedmi osob. Ani tento rozsah však nemusí být nutně optimální, měl by hlavně odpovídat povaze úkolů, na které nadřízený dohlíží. Ke snížení rozsahu řízení dochází v podmínkách složitější práce, nových pracovních úkolů, nižší standardizaci práce, při větší fyzické vzdálenosti podřízených, při menší měřitelnosti výsledků a při větší vzájemné závislosti úkolů, které podřízení vykonávají. Naopak vykonávají-li podřízení práci, která je jednoduchá a opakovaná, jsou-li si pracovní místa podobná, jejich výkonová kritéria příbuzná a snadno měřitelná (práce je standardizovaná), jsou-li podřízení zaměstnanci dobře zaškoleni a nevyžadují časté konzultaci s manažerem, může být rozsah řízení poměrně značný. Za hranici únosnosti, za kterou nejvyššímu vedení hrozí ztráta kontroly ve vztahu k jeho přímým podřízeným, je zpravidla třeba považovat úroveň 14 – 15 přímo řízených osob.²²

Délka řídicího řetězce

Rozsah řízení má nepřímý vztah k počtu hierarchických úrovní či vrstev, s jejichž pomocí je činnost organizace řízena a koordinována. To znamená, že čím užší je rozsah řízení, tím více vrstev manažerské hierarchie organizace vyžaduje. Délka řídicího řetězce je tedy dána počtem manažerských míst, vedoucích v jednotlivých částech organizace od jejího nejvyššího

²⁰ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 45.

²¹ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 280.

²² Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 48.

vedení až po nejnižší (operativní) úroveň. Jedním z tradičních organizačních principů je, že délka řídicího řetězce by měla zajistit co nejkratší dobu přenosu informací z důvodu usnadnění komunikace, kvalitnějšího a rychlejšího rozhodování (v důsledku kratší vzdálenosti mezi osobou provádějící rozhodnutí a jeho výkonem a důsledky), menších režijních nákladů (v důsledku nižšího počtu vedoucích), dále z důvodu lepšího přehledu vrcholového vedení o situaci organizace a z důvodu menšího prostoru pro snahu osob budovat si v rámci organizace svá impéria.²³

3.3.1.2 Principy pravomoci a delegování

Základem fungování organizace je jasné stanovení pravomocí – práva osob na určitých místech organizace rozhodnout a dávat pracovní příkazy svým podřízeným. Rozhodování a předávání pracovních příkazů shora dolů vede organizaci k naplnění jejích cílů a pomáhá jí koordinovat její specializované funkce.

Prostřednictvím dělby pravomoci jsou definovány vztahy mezi nositeli činností. Pravomoc je pojívem při vertikálním a horizontálním provázání jednotlivých organizačních jednotek do organizační struktury.²⁴

Dělba kompetencí je zpravidla záležitostí dlouhodobější. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba vymezit kompetence (útvary, pracovníka) a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit, jaké výsledky jsou na daném místě očekávány. Vymezené působnosti a stanoveným úkolům musí být přiřazeny příslušné pravomoci, které musí být v souladu s odpovědnostmi.²⁵

Pravomoc je v organizaci spojena s místem, nikoli s osobou. Pravomoc plynoucí z postavení v rámci řídicího řetězce, tj. pravomoc jednotlivých manažerů, je označována jako liniová pravomoc. Ta by neměla být zaměňována s funkcionální pravomocí štábních specialistů, například personálních manažerů, jejichž úlohou je pomáhat liniovým manažerům s jejich odpovědnostmi.

Pravomoc pracovního místa by měla odpovídat jeho odpovědnosti a naopak. Je-li osoba v organizaci odpovědná za určité výsledky, měla by mít odpovídající pravomoc

²³ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 48.

²⁴ Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 166.

²⁵ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 223.

k tomu, aby jich dosáhla. Má-li naopak určitý pracovník pravomoc k danému rozhodování, měl by přijmout i odpovědnost za jeho výsledky.²⁶

K nejčastějším problémům stanovení pravomocí v organizacích patří, že rozhodovací pravomoci pracovního místa neodpovídají jeho řídicí úrovni, či jsou jen formální, že neexistuje jednoznačná odpovědnost za určitou oblast, ať již jde o odpovědnost za náklady či výsledky činnosti (překrývání pravomocí), že pravomoci v jednotlivých oblastech řízení organizace nejsou jasně a jednoznačně formulovány nebo že nejsou dostatečně odlišeny pravomoci liniové a štábní.²⁷

Delegování a jeho pravidla

Delegováním rozumíme přidělení pravomocí spojených s vykonáváním určitého úkolu podřízeným. Delegování je důležité na všech řídicích úrovních a může k němu dojít ve vztahu k většině pracovních úkolů. K tradičním principům fungování organizací patří, že každé rozhodnutí by mělo být delegováno na nejnižší kompetentní úroveň, tj. na nejnižší úroveň organizace, na které má pracovník zastávající pracovní místo k dispozici veškeré podklady k rozhodnutí a kde lze výsledky rozhodnutí plně zhodnotit. Ke správnému delegování lze využít čtyř základních pravidel: principů jasnosti, úplnosti (v případě rutinních a stálých úkolů) a dostatečnosti delegování a principu zachování odpovědnosti.²⁸

Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů – zbavuje vedoucí pracovníky realizace řady řídicích činností, které mohou zastat podřízení, rozhodování je přeneseno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti, pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv a vede k rozvoji jejich manažerských dovedností.²⁹

K negativním důsledkům, které jsou s delegováním spojeny, patří, že nezaručuje jednotný přístup ve stejných či obdobných aktivitách, zvyšuje nároky na koordinaci podřízených složek, kterým byly delegovány širší působnosti a zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny kompetence.³⁰

²⁶ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 50.

²⁷ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 51.

²⁸ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 51-52.

²⁹ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 224.

³⁰ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 224.

Centralizace a decentralizace

K souhrnným charakteristikám podmiňujícím míru delegování patří míra centralizace, resp. decentralizace organizace. Stupeň centralizace či decentralizace je odrazem úrovně, na které se v organizaci rozhoduje. Rozhodování o odpovídající míře centralizace a decentralizace by mělo být vždy založeno na hledání rovnováhy mezi potřebou koordinace (posilující centralizaci) a potřebou pružnosti (opírající se o decentralizaci). Centralizace umožňuje lepší využití vzácných zdrojů (např. schopných a zkušených pracovníků), lepší předpoklady ke koordinaci činností organizace a integraci jejích jednotlivých částí v zájmu organizace jako celku, centralizace může také přispívat k vyššímu zabezpečení citlivých informací. Ve prospěch decentralizace hovoří zpravidla nemožnost řídit velké a složité organizace zcela centrálně. Decentralizace rovněž umožňuje, aby pravomoci byly co nejbližší výkonu jednotlivých činností.³¹ Žádný z argumentů pro centralizaci či decentralizaci neplatí absolutně – optimální stupeň centralizace odpovídá vždy konkrétní situaci, ve které se organizace nachází. Míra centralizace ve vývoji organizací navíc zpravidla kolísá v závislosti na hospodářské situaci: vyšší centralizace bývá spojena s obdobími zhoršeného ekonomického výkonu organizace, s poklesem zisku a potřebou úspor. Vyšší decentralizace naopak s obdobími hospodářského vzestupu, expanze na nové trhy a posilování pružnosti a zákaznické orientace.³²

3.3.1.3 Princip specializace

Princip specializace si klade za cíl usnadnit výkon složitých úkolů, které organizace vykonává, a to tím, že je rozloží na úkoly užší či méně složité, jejichž nároky lze zvládnout snadněji. V klasické koncepci organizace jsou organizační jednotky vytvářeny na základě specializovaných funkcí. V moderních organizacích znamenají zpravidla skupinu příbuzných a vzájemně odborně spjatých činností, k nimž patří například výroba, prodej, finanční funkce, personální funkce apod.³³

³¹ Srov. RAO, M. G., a RAO, V. S. P., *Organization Design, Change and Development*, s. 96

³² Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 56.

³³ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 57.

Podle Vebera je úkolem specializování nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně zvyšuje nároky na koordinaci.³⁴

Blažek rozděluje princip specializace na **funkční** a **předmětný**. Podle principu funkční specializace se vytváří útvarová struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků a služeb). Hlavním cílem je sloučit provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce. Podle principu předmětné specializace se vytváří relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.³⁵

Specializace v moderních organizacích má své výhody, současně také nevýhody. Základní ekonomickou výhodou specializace je, že pracovníci, kteří opakovaně vykonávají stejné úkoly, je mohou vykonávat rychleji, efektivněji a kvalitněji. Specializace zpravidla umožňuje zvýšit produktivitu i tím, že usnadňuje uplatnění technologií a trénink pracovníků. Seskupení příbuzných činností do funkčně specializovaných jednotek usnadňuje i jejich vedení a kontrolu – zužuje množství informací, které vedoucí organizační jednotky musí k jejímu úspěšnému řízení ovládat, a umožňuje snadněji posoudit, zda zaměstnanec vykonává svou práci správně. To potvrzuje Donnelly, který popisuje, že úkolem manažerů je specifikovat práce způsobem, který umožní pracovníkům provádět správné úkoly ve správný čas. Vhodné rozdělení celkových úkolů organizace do menších specifických prací je základní podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků.³⁶

K nevýhodám vysoce specializované práce patří, že její úkoly mohou být značně monotónní a rutinní. Určité části pracovníků to může i vyhovovat, ale u jiných to často vede k poklesu pracovní motivace a s ní i výkonu.³⁷ Vyšší specializace také vede k nižší vzájemné zastupitelnosti a tito zaměstnanci jsou zpravidla méně schopni vidět širší souvislosti své práce. To celé pak může vést ke komunikačním potížím mezi jednotlivými úseky organizace. Cestou, jak omezit nedostatky spojené s nadměrnou specializací jednotlivých pracovníků, je

³⁴ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 221.

³⁵ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 56.

³⁶ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 260.

³⁷ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 58.

zavádění týmové pracovní organizace, v jejímž rámci je každému z týmů přidělován širší okruh pracovních úkolů.³⁸

3.3.1.4 Linie a štáb

Většina organizací (s výjimkou velmi malých) zahrnuje dva druhy činností: činnosti liniové a činnosti štábní. Liniové funkce a organizační jednotky, řízené liniovými manažery, jsou ty, které přímo přispívají k zisku společnosti, ať již produkováním výrobků či služeb nebo jejich prodejem. Jsou tedy zapojeny do plnění primárních úkolů organizace.³⁹ Štábní funkce a odpovídající pracovníci práci liniových pracovníků napomáhají nebo ji usnadňují, poskytují jim služby, poradenství či informace a jejich práci v některých případech kontroly. Tradiční organizační zásada říká, že štábní funkce a jednotky organizace by neměly mít pravomoci k samostatnému rozhodování. Jejich pravomoc by měla být pouze poradní.⁴⁰

I Armstrong uvádí, že organizace typu „linie a štáb“ byla typem organizace, který upřednostňovali představitelé klasické teorie. Ačkoliv se tento termín dnes už tolik nepoužívá (výjimku tvoří, mluví-li se o liniových manažerech), stále ještě charakterizuje mnohé struktury.⁴¹

Štábní pracovní místa lze rozdělit do tří kategorií: osobní štáb, specializovaný štáb a všeobecný štáb.⁴²

Osobní štáb je nejjednodušším druhem štábu. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.⁴³ Činnosti do něj spadající mají za cíl usnadňovat práci manažerů. Osobní štáb nemá sám o sobě žádné pravomoci. Jeho nejčastějším příkladem jsou funkce sekretářky či asistentky, vykonávající úkoly podle pokynů nadřízeného manažera.⁴⁴

³⁸ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 59.

³⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 247.

⁴⁰ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 59.

⁴¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 247.

⁴² Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 59.

⁴³ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 73.

⁴⁴ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 60.

Specializovaný štáb pôsobí v určitých odborně specializovaných oblastiach – napríklad v oblasti finanční či personální, v nákupu, v oblasti informačních technologií apod. Ve srovnání s osobním štábem je jejich působení zpravidla podstatně komplikovanější. Specializovaný štáb pracuje relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu a v pevně vymezené oblasti.⁴⁵ Pro přijetí specialistů na nákup, personalistiku, plánování výroby apod. hovoří zpravidla nejen ekonomické důvody, ale i snaha organizace o odbornější provádění specializovaných funkcí.⁴⁶

Vztahy mez linií a specializovaným štábem představují jeden z nejsložitějších problémů tvorby organizace. Patří i k nejčastějším příčinám osobních i skupinových konfliktů, se kterými se lze v organizacích setkat. Problémy vznikají na obou stranách: zatímco liniový manažeři si stěžují na to, že rady či doporučení štábu jsou nepoužitelné, štábní specialisté naopak na to, že liniový manažeři jejich doporučení nerespektují nebo je bez znalosti hlubších souvislostí odmítají. Přes časté problémy vztahu mezi liniovými a štábními pracovníky přitom role štábů, zejména ve velkých organizacích, mají tendenci růst. Řešením těchto problémů je odpovídající a jasné vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností liniových a štábních funkcí.⁴⁷

Všeobecný štáb pomáhá vrcholovému vedení organizace s úkoly, které nemohou být delegovány na jejich liniové podřízené. K hlavním úkolům pracovníků všeobecného štábu patří především koordinovat činnost specializovaných štábních funkcí a řešit jejich vzájemná nedorozumění, analyzovat postupy a doporučení navržené specializovanými štábními funkcemi a hodnotit je z hlediska jejich použitelnosti. Dále všeobecný štáb sbírá a analyzuje odborné informace z vnějšího prostředí firmy.⁴⁸ Všeobecný štáb se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, jako například štáb generálního ředitele velkého podniku nebo v úřadech centrálních orgánů státní správy, jako například štáb premiéra na úřadu vlády.⁴⁹

⁴⁵ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 73.

⁴⁶ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 61.

⁴⁷ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 63.

⁴⁸ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 66.

⁴⁹ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 73.

3.3.2 Sociálně psychologický přístup k organizaci

Tradiční přístup k tvorbě organizačních systémů je zhruba od poloviny minulého století doplňován a modifikován přístupem behaviorálním, zdůrazňujícím význam pracovní motivace při tvorbě pracovních míst a jejich vzájemných vztahů. Jeho východiskem je tvrzení, že klasické zásady tvorby organizace často brání plné motivaci pracovníků, a tím snižují její produktivitu.⁵⁰ Behaviorální kritika vychází z předpokladu, že organizační systém opírající se o tradiční principy omezuje úlohu zaměstnance na provádění činností, které mu jeho nadřízený určí. K této činnosti je pak zaměstnanec motivován jen nadějí na finanční odměnu nebo obavou z trestu. Chápe tak tradiční organizaci jako uspořádání odpovídající tak zvané teorii X⁵¹: představě, že lidé jsou od přirozenosti líní a neochotní pracovat a mají-li vynaložit určité pracovní úsilí, je třeba je k tomu přimět finanční motivací, strachem nebo psychologickou motivací. Manažeři, kteří vycházejí při vedení svých lidí z předpokladů teorie X, považují za důležitou velmi těsnou kontrolu nad tím, co jejich podřízení dělají, a věří, že je vždy třeba najít viníka a potrestat ho.⁵² Teorie X kontrastuje s tak zvanou teorií Y, podle které je práce člověku stejně přirozená jako hra a schopnost či ochota přebírat odpovědnost za svou vlastní činnost.⁵³ Manažeři, kteří vnímají své zaměstnance podle teorie Y, jsou otevření ve vztazích k zaměstnancům, vytvářejí prostředí vzájemné důvěry a umožňují zaměstnancům využít své schopnosti.⁵⁴ Jsou-li zaměstnanci při práci pasivní nebo neodpovědní, je to dáno pouze jejich nedostatečnou zkušeností v organizaci. Vzhledem k tomu, že schopnost odpovědně pracovat pracovníci sami mají, je základním úkolem managementu vytvořit v organizaci pro výkon práce takové podmínky, aby pracovníci mohli svých vlastních cílů dosahovat nejlépe tak, že své úsilí zaměří na cíle organizace. Jinak řečeno – důležitým principem organizace by měla být snaha nabízet zaměstnancům práci zajímavou a umožňující seberealizaci.⁵⁵

⁵⁰ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 67.

⁵¹ Douglas McGregor popsal v 60. letech minulého století dvě kontrastní formy motivace a řízení zaměstnanců, které jsou založeny na tom, jak manažer své zaměstnance vnímá.

⁵² Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 342.

⁵³ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 68.

⁵⁴ Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 342.

⁵⁵ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 68.

3.3.3 Procesní přístup k organizaci

Klasické principy tvorby organizace se v posledních desetiletích 20. století staly předmětem kritiky i ze strany procesního přístupu k tvorbě organizačních systémů. K hlavním zásadám procesního přístupu patří snaha podřídít tvorbu organizace požadavkům hladkého průběhu procesů přinášejících přidanou hodnotu.⁵⁶

Důležitým prvkem procesně orientované organizace je stanovení cílů jednotlivých procesů vycházejících z potřeb zákazníků i základních cílů organizace. Jsou-li stanoveny cíle hlavních procesů, lze stanovit odpovídající cíle i pro jednotlivé organizační útvary, které se na těchto procesech podílejí.

Organizace musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně na sebe působících procesů, musí sledovat vstupy a výstupy procesu a vyhodnocovat jejich efektivnost a účinnost v zájmu optimalizace průběhu procesů. Musí též určit vzájemné vazby, vztahy a účinky procesů. Zásadní je stanovení jasných zodpovědností a pravomocí pro řízení procesů.⁵⁷

Mezi přínosy procesního přístupu patří rychlá, pružná a individuální reakce na zákaznické požadavky, což je velmi přínosné pro organizace, u kterých zákaznická orientace tvoří důležitou část jejich konkurenčních výhod. Jeho přínosem je zpravidla i vytváření méně hierarchických organizačních struktur, posílení principu delegování pravomocí a jasného stanovení odpovědností, uplatňujícího se prostřednictvím řízení podle cílů, a odbourávání zbytečných a duplicitních pracovních činností a míst, snižující personální a další náklady firem.⁵⁸ Procesní organizační struktury vytvářejí velmi dobré předpoklady pro efektivní provádění specifických prací.⁵⁹

3.4 Organizační struktura

Hlavním důvodem pro specifické seskupování prací je potřeba jejich koordinace. Specifické práce představují vzájemně související samostatné části celkového úkolu, jehož splnění je podmíněno jejich provedením. Tyto práce však musejí být provedeny požadovaným

⁵⁶ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 72.

⁵⁷ Srov. VOCHOZKA, M., a MULAČ, P., *Podniková ekonomika*, s. 372.

⁵⁸ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 73.

⁵⁹ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 271.

způsobem a v době vymezené manažery. S postupným růstem počtu specializovaných prací nastane i u malé firmy okamžik, kdy již jeden manažer není schopen efektivně koordinovat všechny práce.⁶⁰ Tvorba vhodné organizační struktury pro konkrétní organizaci je ryze individuální záležitostí. Neexistuje žádná univerzálně použitelná „nejlepší“ organizační struktura. Organizační struktura musí být „šita na míru“ podle situace konkrétní organizace. Úzce totiž souvisí s podnikovou strategií. Musí být pro realizaci strategie podporou, nikoli svěřací kazajkou.⁶¹ Hovoříme-li v terminologii teorie managementu o organizační struktuře, pak máme na mysli strukturu systému řízení organizace.⁶²

Organizační struktury jsou formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizace. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů organizační jednotky nebo její části. Zároveň mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce. Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje sice starší, ale dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleho, označovaný jako OSCAR. Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny. Jsou to:

- O – **objectives** (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů),
- S – **specialization** (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
- C – **coordination** (koordinace), tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (kompletačí) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky, služby),
- A – **authority** (pravomoc), tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,

⁶⁰ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 268.

⁶¹ Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 166.

⁶² Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 44.

- R – **responsibility** (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturalních jednotek.⁶³

Veber to popisuje jednoduše jednou větou, že v souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale je nutné vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu.⁶⁴

Dedouchová klade důraz na to, že organizační struktura musí obecně splňovat tři zásady:

- musí být adaptabilní a flexibilní,
- útvárová uskupení v rámci organizační struktury musí nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace,
- musí být co nejjednodušší.⁶⁵

3.4.1 Typy organizačních struktur

Vodáček a Vodáčková rozdělili klasifikace organizačních struktur dle těchto hledisek:

- a) sdružování činnosti vytvářejících obsahovou náplň strukturalních jednotek (jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury);
- b) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturalními jednotkami (jde o liniové, štábní a kombinované struktury);
- c) míra delegace pravomoci a zodpovědnosti strukturalních jednotek (jde o centralizované a decentralizované struktury, označení vyjadřuje, co je pro rozhodovací pravomoc převažující);
- d) členitost, také se toto hledisko označuje jako řídicí rozpětí (jde o ploché nebo úzké struktury, podle toho, co je převažující);
- e) časové trvání (jde o struktury stabilní, tzn. dlouhodoběji neměnné a dočasné).

Body c) – e) se považují za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur. K charakteristice organizačních struktur se obvykle používá souběžně více klasifikačních hledisek (např. funkcionální uspořádání se značnou pravomocí jednotlivých strukturalních jednotek, řízených s velkým řídicím rozpětím apod.). Návazně uvedení více znaků z různých

⁶³ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 91.

⁶⁴ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 217.

⁶⁵ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 139.

klasifikačních hledisek pomáhá k výstižnějšímu označení struktur i odhadu jejich předpokládaného fungování.⁶⁶

Donnelly definuje funkcionální strukturu jako vycházející z vnitřního prostředí organizace společně s procesní strukturou. Naproti tomu výrobová, zákaznická a geografická respektuje požadavky vnějšího prostředí.⁶⁷

Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

3.4.1.1 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální struktury jsou založeny na specializaci dílčích strukturálních jednotek (útvárů) podle jejich poslání, resp. funkcí. Do jednoho organizačního celku (odboru, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti. Proto se také někdy v praxi tyto funkcionální struktury označují jako funkční.⁶⁸

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků.⁶⁹

Výhody funkcionálního uspořádání:

- efektivnost založená na společné práci i specializace odborníků pro jednotlivé druhy činností,⁷⁰
- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- koncentrace sil na odborný rozvoj funkční oblasti a jeho jednotné řízení,

⁶⁶ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 94.

⁶⁷ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 268.

⁶⁸ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 95.

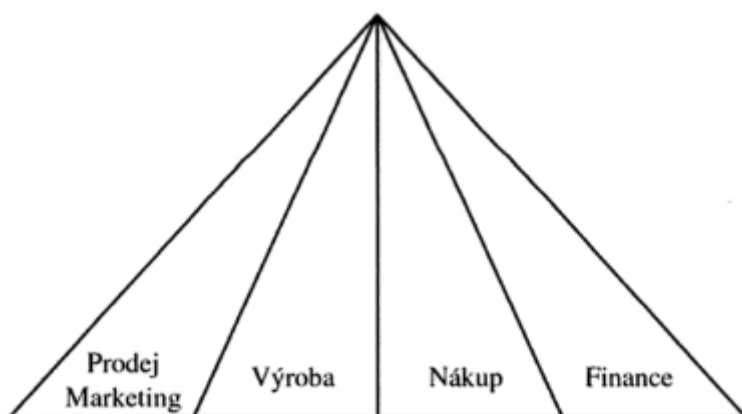
⁶⁹ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 214.

⁷⁰ Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 167.

- snadnější řešení otázek pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace (např. kvalita, spládné termíny).⁷¹

Nevýhody funkcionálního uspořádání:

- nedostatečný přenos informací přes hranice jednotlivých oddělení,⁷²
- sklon k úzkému a jednostrannému řešení komplexnějších problémů, zejména pak u strategických úloh,
- nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,
- nedostatečná příprava pracovníků funkčních útvarů pro práci na vyšších organizačních úrovních a pro komplexní řízení.⁷³



Obr. 3 – Funkcionální organizační struktura

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*.

3.4.1.2 Výrobová organizační struktura

Výrobové struktury jsou založeny na výrobové specializaci. Vycházejí tedy z předmětného či oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se sdružují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod.⁷⁴

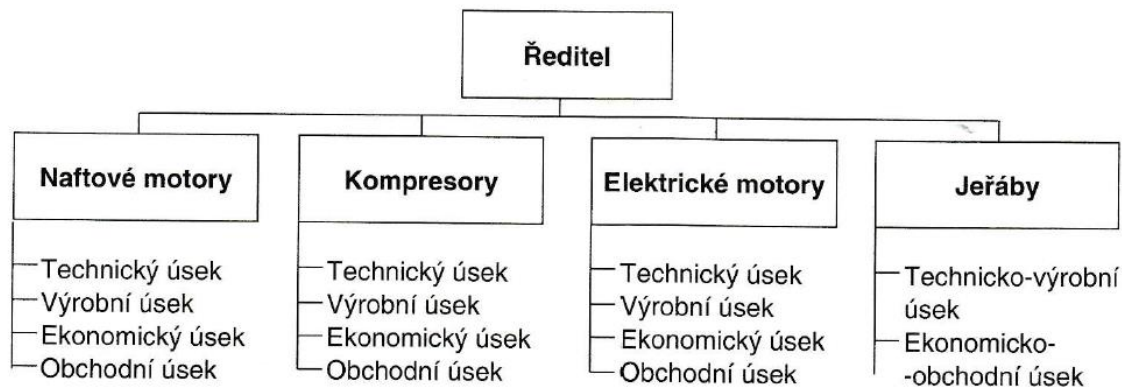
⁷¹ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 96.

⁷² Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 167.

⁷³ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 96.

⁷⁴ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 96.

Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes časté divizionální struktury. Může jít např. o divizi pro výrobu kompresorů, divizi pro výrobu jeřábů viz obr. 4.



Obr. 4 – Výrobní organizační struktura

Zdroj: VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a v praxi*.

Synek tyto struktury nazývá objektivě orientované organizační jednotky, které se specializují na určitý objekt – výrobek, trh, region, projekt. Každá objektivě orientovaná organizační jednotka tvoří divizi, která má svou vnitřní organizační strukturu tvořenou vlastními funkčně specializovanými organizačními jednotkami. Divize má svůj cíl, svou strategii pro jeho dosažení a proces, který přispívá k dosažení tohoto cíle.⁷⁵

Výhody výrobní (divizionální) struktury:

- ucelené řízení (především koordinace) návazných dílčích procesů předvýrobních, výrobních a povýrobních etap,
- cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti, a to ve vazbě na potřeby vnější podnikatelské aktivity,
- schopnost rychlejší a aktivnější reakce na změny tržních podmínek, podnikatelské strategie,
- lepší a přehlednější vnitřní hospodaření.

Nevýhody výrobní (divizionální) struktury:

- nebezpečí nekoordinované konkurence, resp. soutěžení mezi dílčími divizemi o zdroje a trhy,

⁷⁵ Srov. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*, s. 168.

- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy,
- náročnost řídicích procesů u vrcholových liniových vedoucích,
- snaha o rozlišné řízení v té míře, že vznikají potíže při integrovaných informačních a řídicích systémech.⁷⁶

Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

U organizačních struktur podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti vlastně nejde o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb. Jde spíše o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturálními jednotkami (zejména jejich vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech).

3.4.1.3 Liniová organizační struktura

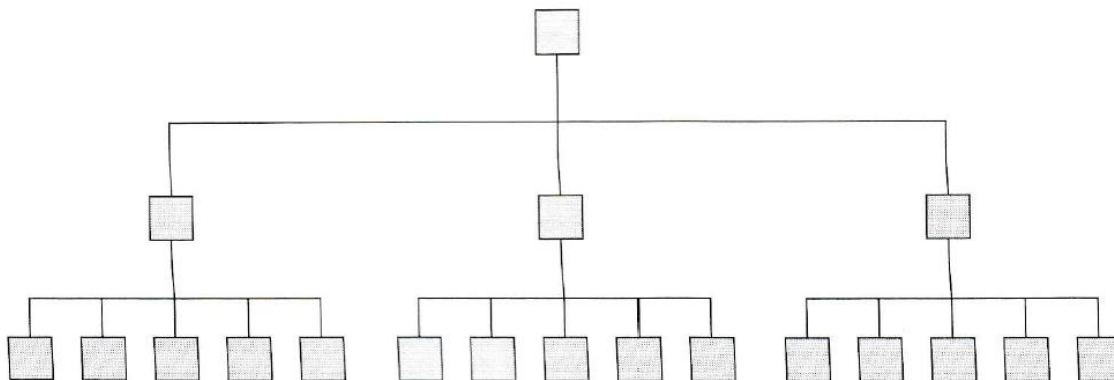
Liniová struktura (též jednoliniová struktura) je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného pracovníka. Každý pracovník má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu přímo podřízených pracovníků. Vedoucí má nedělitelnou pravomoc vůči jemu svěřenému útvaru a zároveň také nese za tento útvar nedělitelnou odpovědnost.⁷⁷

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené.⁷⁸

⁷⁶ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 97.

⁷⁷ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 70.

⁷⁸ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 204.



Obr. 5 – Liniová organizační struktura

Zdroj: BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*.

3.4.1.4 Štábní struktury

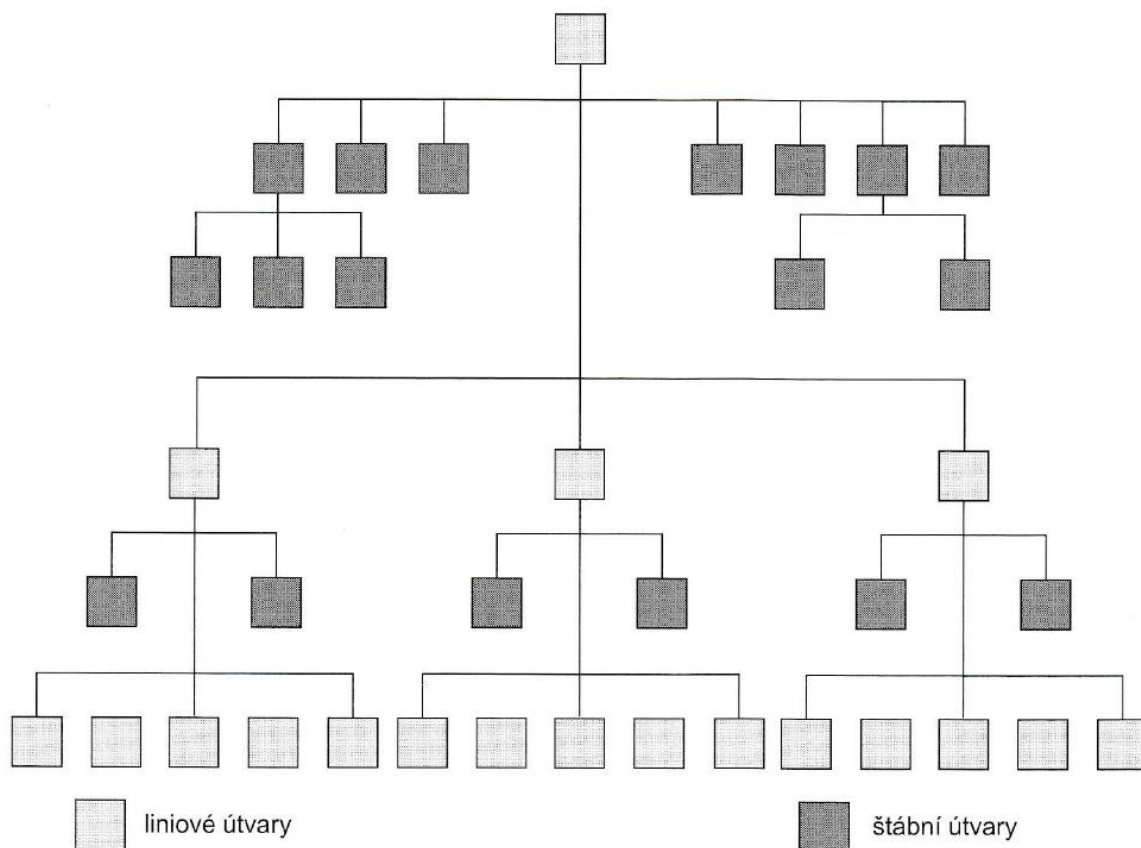
Problematice štábu je v této práci věnována kapitola 3.3.1.4. Štáby plní především poradní funkce a při jejich tvorbě musí organizace dbát na to, aby se pod záminkou odbornosti nevytvářely nabubřelé byrokratické štábní útvary, které – na rozdíl od liniových – prakticky nepřispívají k podnikatelské prosperitě.

3.4.1.5 Liniově štábní organizační struktury

Patří mezi kombinované struktury, mohou být liniové nebo víceliniové. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence více liniových vedoucích a tím i nekonzistence ve vedení.⁷⁹ Je v současné době nejrozšířenějším typem útvarové struktury.⁸⁰

⁷⁹ Srov. CEJTHAMR, V., a DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 206.

⁸⁰ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 71.



Obr. 6 – Liniově-štabní struktura

Zdroj: BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*.

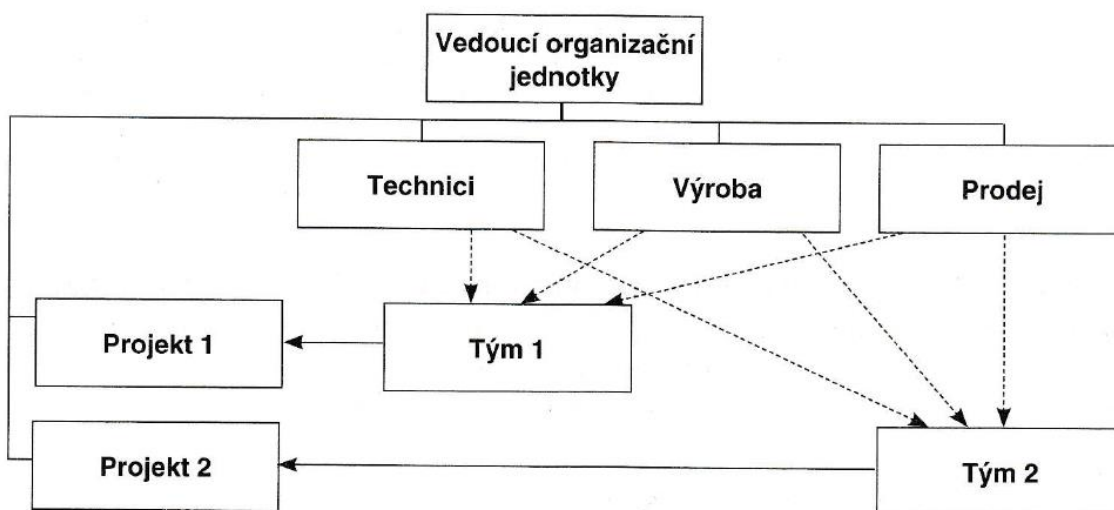
3.4.1.6 Maticové organizační struktury

Dalším typem kombinovaných struktur je maticová struktura. Kombinuje organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň k účasti na nějaké krátkodobé akci – projektu.⁸¹ Je kombinací liniově-štabní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto útvarových struktur. Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého kmenového útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Příslušnost daného pracovníka ke kmenovému

⁸¹ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 98.

útvary a z toho vyplývající podřízenost vedoucímu tohoto útvaru je vztahem relativně stálým, příslušnost k projektovému týmu a z toho vyplývající podřízenost jeho vedoucímu je vztahem dočasným.⁸²

Maticové organizační struktury jsou výhodné pro organizace, které potřebují rychle reagovat na změny ve více prostředích, jako je například prostředí technologické a tržní. Maticová organizační struktura umožňuje efektivně využívat vysoce specializovaný personál a drahá moderní zařízení. Každý projekt, respektive každý výrobek, se může účelně podílet na využívání omezených zdrojů. Společné využívání zdrojů, materiálních, lidských a finančních, bývá velmi úsporné a snižuje náklady. Je možné racionálně přidělovat špičkové specialisty na několik projektů současně a v maximální míře využívat jejich pracovní kapacitu.⁸³



Obr. 7 – Maticová organizační struktura

Zdroj: VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*.

⁸² Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 79.

⁸³ Srov. DONNELLY, J., *Management*, s. 276.

3.5 Faktory ovlivňující výběr organizační struktury

Organizační strukturu ovlivňuje celá řada faktorů, které manažer ovlivnit může (vnitřní) a zároveň celá řada faktorů, které manažer nemůže ovlivnit vůbec (vnější). Mezi vnější patří například změny v chování konkurentů, nové požadavky zákazníka apod. – prostředí organizace. Mezi vnitřní faktory patří strategie organizace, její kultura, vnitřní efektivita a technologie, které organizace využívá k produkci. Organizační struktura konkrétní organizace je vždy unikátním řešením. Neplatí totiž, že existuje jediná správná organizační struktura pro jakoukoliv organizaci a pro jakékoliv podmínky. Jedna a tatáž struktura může být v jedněch podmínkách vysoce efektivní, naopak v jiných podmínkách zcela nefunkční.

3.5.1 Prostředí organizace

Ke změně organizace mohou vést příčiny nacházející se mimo ni: změny v chování konkurentů či nové požadavky zákazníků. Impulsem ke změnám mohou být i údaje srovnávací organizační strukturu firmy s podobnými organizacemi či porovnávající relativní počty zaměstnanců v různých útvarech (například počty manažerů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců, podíly administrativních a manuálních pracovníků, výrobních a administrativních zaměstnanců, vývojových zaměstnanců k pracovníkům ve výrobě nebo prodeji, pracovníků údržby a výrobních či provozních zaměstnanců, zaměstnanců liniových, štábních apod.).⁸⁴

Prostředí organizace je i teritorium. Jeho vliv je významný zejména v případech, kdy povaha daného produktu a jeho technologie vyžaduje bezprostřední kontakt s osobami, pro které je určen. To je typické pro většinu služeb. Služba by měla „jít za zákazníkem“. Vliv tohoto faktoru je proto třeba zvláště zvažovat při organizaci sítě zdravotnických, vzdělávacích, kulturních, sportovních či rekreačních zařízení, sítě maloobchodních prodejen apod.⁸⁵

3.5.2 Strategie organizace

Strategie představuje určení základního směru ve vývoji organizace a stanovení způsobů a cest, jak se k vytyčeným strategickým cílům dostat. Není pochyb, že mezi určením

⁸⁴ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 135.

⁸⁵ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 83.

správních strategických cílů a prosperitou firmy je velmi úzký vztah. Strategická rozhodnutí mají zpravidla závažné důsledky pro prosperitu firmy, neboť se mohou týkat:

- změn vlastnické či majetkové struktury organizace,
- zapojení do globalizačních procesů, expanze na zahraniční trhy,
- budoucích změn portfolia produkce a tím i budoucí konkurenceschopnosti firmy,
- investic do vývoje, technologií, rozšíření výrobních kapacit atd., které ve svém důsledku mají nezanedbatelný vliv na ekonomiku firmy.

Při koncipování strategických záměrů hraje klíčovou roli invence jejich tvůrců (podnikatelský nápad). Podnikatelský nápad by měl přinášet to, v čem firma v nadcházejícím období bude lepší, než byla v minulosti, čím získá navrch vůči konkurenci, co poskytne vyšší hodnotu zákazníkům. Podnikatelské nápady se mohou týkat přípravy nových produktů, nových doprovodných služeb nabízených zákazníkům, způsobu distribuce, změn v provozních činnostech, změn v zabezpečení vstupů apod.⁸⁶ Je zřejmé, že tyto podnikatelské nápady mohou značně ovlivnit skladbu organizační struktury.

3.5.3 Velikost organizace

Vliv na organizační strukturu má nepochybně velikost organizace. To lze objasnit na stádiích jejího růstu. Na počátku, kdy je organizace malá, je řízení spíše neformální. Počet útvarů je nevelký, dělba práce je malá. Stupeň organizovanosti je velmi nízký. Komunikace mezi zaměstnanci je neformální, kontakty jsou bezprostřední. Vliv organizační struktury na efektivnost organizace není příliš výrazný.

Pokud je organizace úspěšná, roste. Zvětšuje se objem produkce, zvyšuje se počet zaměstnanců. Z malé organizace se stává organizace střední velikosti. Dělbba práce se prohlubuje, úměrně tomu roste počet útvarů. Lidé se už v řadě případů nedostávají do bezprostředních, neformálních kontaktů. Mezilidské vztahy se formalizují. Vliv organizační struktury dané organizace na její efektivnost nabývá na síle. Tomu musí odpovídat růst stupně organizovanosti, což znamená využívání více podrobnějších předpisů. Pokud zůstává produktové portfolio poměrně úzké, je vhodné aplikovat princip funkční specializace, vedoucí k funkční organizační struktuře.

⁸⁶ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 662-663.

Při pokračujícím růstu se organizace dostává z kategorie středních organizací do kategorie organizací velkých. Kvalita organizační struktury a její adekvátnost daným podmínkám se stává jedním z nejdůležitějších faktorů její efektivity. Při zachování původní organizační struktury a jí odpovídajícího způsobu řízení se organizace stává těžkopádnou. Od určité velikosti je navíc pravděpodobné, že dojde k teritoriální expanzi, vytváření poboček mimo sídlo organizace. Dále lze předpokládat, že bude docházet k rozšiřování a diverzifikaci produktového portfolia. To jsou důvody pro zpružnění řízení. Za dané situace je proto nutné upřednostňovat aplikaci principu předmětné specializace, vedoucí k autonomním organizačním celkům – divizím. Dochází k decentralizaci řízení a zvětšování rozpětí řízení za účelem zachování přijatelného počtu stupňů řízení.⁸⁷

3.5.4 Kultura organizace

Je zřejmé, že technické vybavení si na trhu může koupit či pronajmout prakticky každý, kdo disponuje určitým kapitálem. To, co se nedá tak snadno nakoupit, je kultura firmy, která úzce souvisí s pracovní silou. Kultura firmy je jakési respektování hodnot a zásad chování a jednání, které byly přijaty vedením firmy.

I když navenek lze učinit řadu změn, které signalizují posuny firemní kultury, přeměna lidí, jejich každodenní žádoucí vystupování, jednání, prezentace profesionálního přístupu, uznávání hodnot atd., je časově značně náročná. Záleží na vedení organizace, jaké záměry ve směru formování firemní kultury stanoví a jak je začne naplňovat. Ke klíčovým bezesporu patří:

- změna vztahu k zákazníkovi, vnímání zákazníka jako ústředního subjektu, k němuž se vztahují činnosti firmy,
- sounáležitost s firmou – „když se bude dařit firmě, bude se dařit i mně“,
- překonávání konzervatismu a ochota učit se novému, nést odpovědnost za svou práci,
- proaktivní přístup, vůle nebýt pouze vykonavatelem příkazů, ale přicházet s náměty, nápady na zlepšení.

⁸⁷ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 83.

Ačkoliv kultura firmy patří mezi „měkké faktory managementu“, a tak není snadné posuny v kultuře měřit, nelze tento faktor prosperity podceňovat. I když je nenajdeme v kolonce účetní závěrky, postoje a chování pracovníků firmy mohou firmu podržet zejména v problémových situacích.

Není pochyb, že vytyčené priority, hodnoty a zásady firmy významným způsobem determinují firemní kulturu, nicméně její udržování a kultivování představuje trvalý proces.⁸⁸

3.5.5 Technologie využívané k produkci

Každé odvětví má svoji specifickou technologii. Technologii chápeme jako zpracovatelský proces, který organizace používá pro transformaci vstupů na požadované výstupy. V dané souvislosti je třeba připomenout, že technologie se nevztahují pouze k procesům materiální výroby, ale i k nejrůznějším službám. Nejde tedy jen o technologii těžby nerostů, výroby počítačů, obuvi nebo potravin, ale též například o technologii bankovních služeb, výkonu veřejné správy, ošetřování pacientů či vzdělávání studentů.

Některé technologie vyžadují kontinuální proces, v němž by jakákoliv překážka vedla buď ke znehodnocení realizovaného produktu, nebo ke snižování efektivity jeho realizace. Jiné technologie naopak tolerují přetržitost tohoto procesu, resp. ji přímo vyžadují. Některé technologie nejsou náročné na vybavení technikou, jiné naopak vyžadují náročné a specializované technické zabezpečení. Jsou případy, kdy dané činnosti je nutno z technických a ekonomických důvodů realizovat na velkokapacitních zařízeních, tedy ve „velkém rozsahu“, protože realizace v „malém rozsahu“ je buď neefektivní, nebo z technických důvodů není vůbec možná.

V tomto smyslu technologie vytváří prvotní strukturu činností, kterou je následně třeba dále strukturalizovat z hlediska organizačního. Zde přichází na řadu aplikace principu funkční a předmětné specializace. Pokud technologie vyžaduje kontinuitu, je třeba aplikovat princip předmětné specializace. Pokud je naopak žádoucí, s ohledem na kapacitu využívané techniky, produkci sloučit, je vhodné aplikovat princip funkční specializace.⁸⁹

⁸⁸ Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 664.

⁸⁹ Srov. BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 82.

4 DŮVODY PRO ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Každá organizace podléhá vývoji – mění se při změnách firemní strategie, proměnách jejího vnějšího prostředí, při růstu firmy i v souvislosti s její racionalizací. Průvodním jevem organizačních změn jsou změny v rozdělení pracovních odpovědností, rozhodovacích pravomocí a vztahů mezi jednotlivými pracovními místy či organizačními útvary. Nenastávají-li změny příliš často, patří k nezbytným a žádoucím projevům organizačního vývoje.

Změny vedoucí k reorganizaci mohou mít řadu příčin. Dochází k nim pod vlivem firemního růstu, v reakci na pokles výkonnosti či množí se projevy slabin organizace, pod vlivem proměn vnějšího okolí i příkladů jiných firem. Občas jsou vyvolány i subjektivními okolnostmi – nástupem nových manažerů nebo vlivem módních řídicích trendů.⁹⁰

4.1 Růst firmy

Růstu firmy může být dosaženo získáním nového projektu nebo nastartováním výroby nového produktu. Příkladem organizačních změn při růstu firmy může být výroba nového typu automobilu, na niž potřebujeme přesunout některé stávající zaměstnance z provozů, v nichž se výroba staršího typu již pomalu utlumuje.

Růst společnosti může být spojený s přijímáním většího počtu nových zaměstnanců v důsledku zvýšené poptávky po stávajících produktech. Tyto zaměstnance je třeba organizačně zařadit, ale pokud chceme udržet optimální počet zaměstnanců v organizačních jednotkách, je třeba často vytvářet nové útvary.

K častým změnám spojeným s růstem firmy dochází také při diverzifikaci výroby, kdy ke stávajícím produktům přidáváme ještě další, novou produktovou větev, nebo při vertikální integraci, kdy stávající předmět podnikání rozšiřujeme o zdrojové či navazující podnikání. (Příkladem této vertikální integrace může být rozšíření původního chovu krůt o masokombinát, do kterého můžeme dodávat vlastní produkty).⁹¹

⁹⁰ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 133.

⁹¹ Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 349.

4.2 Klesající ekonomická výkonnost

Důvodem k reorganizaci může být i pokles zisku firmy či zpomalení jeho růstu neodpovídající zvyšování objemu prodeje. Klesající ekonomická výkonnost vede většinou k centralizaci rozhodovacích pravomocí – v zájmu posílení kontroly a omezení rizika nesprávných rozhodnutí i v důsledku úspor spojených s omezením personálních nákladů, které centralizace přináší. K centralizaci (spojené s redukcí zaměstnanců) dochází často i u podpůrných činnostech, jejichž personální kapacity nemusejí být u decentralizovaných jednotek plně využity.⁹²

4.3 Slabiny organizace

Ke změnám organizace by mělo docházet i pod vlivem množících se nedostatků dosavadního organizačního uspořádání a jeho nedostatečné efektivity. K častým slabinám firmenní organizace patří nedostatečná koordinace (symptodem může být, že jednotlivé úseky firmy pracují na cílech, které si vzájemně odporují, že nové výrobky jsou zaváděny do výroby příliš pozdě apod.), nejasné stanovení či rozptýlení odpovědností, nejasné priority úkolů, přicházejících například od liniových a štábních vedoucích. K projevům organizačních problémů může patřit i pomalé rozhodování (či množství nesprávných rozhodnutí) a neschopnost využít nových tržních možností. Neadekvátnost organizačního uspořádání může poukazovat i přílišné pracovní zatížení některých manažerů.⁹³

4.4 Vnější příčiny a srovnání s jinými firmami

Ke změně celkového uspořádání mohou vést nové požadavky zákazníků nebo porovnání naší vlastní organizační struktury se strukturami konkurentů.⁹⁴ Impulsem ke změnám mohou být i porovnávající počty zaměstnanců v různých útvarech (například počty manažerů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců, podíly administrativních a manuálních pra-

⁹² Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 134.

⁹³ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 135.

⁹⁴ Srov. JANIŠOVÁ, D., a KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy*, s. 349.

covníků, výrobních a administrativních zaměstnanců, vývojových zaměstnanců k pracovníkům ve výrobě nebo prodeji, pracovníků údržby a výrobních či provozních zaměstnanců, zaměstnanců liniových a štábních apod.).⁹⁵

4.5 Změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy

Změny organizace přicházejí často i s novým vedoucím představitelem firmy. Důvodem může být, že existující struktura neodpovídá jeho řídicímu stylu, ale i jeho přesvědčení, že změnami organizace lépe upozorní na své schopnosti.

Je-li trendem určitého odvětví (de)centralizace, procesní, divizní, týmová či maticová organizace, začíná o změně uvažovat značná část firem často jen proto, že nechtějí být považovány za zaostalé. Důvodem změn může však být i názor, že organizační uspořádání je občas vhodné změnit prostě proto, aby se zabránilo nežádoucí rutině či stagnaci manažerů.⁹⁶

⁹⁵ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 135.

⁹⁶ Srov. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, s. 135.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Charakteristika společnosti fortell s. r. o.

Název:	fortell s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	8. 8. 1995
Zápis v obchodním rejstříku:	C 8404 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Identifikační číslo:	642 561 97
Sídlo:	Nádražní 1111, Lanškroun
Orgány společnosti:	Valná hromada, jednatelé
Základní kapitál:	184 000 Kč

Společnost fortell s.r.o. byla založena v roce 1995 jako konstrukční a obchodní kancelář, postupně rozšířila své portfolio služeb o vlastní lisovnu kovů, nástrojárnu a vstříkovnu plastů. Nabízí svým zákazníkům pomoc při vývoji libovolného dílu. Výhodou společnosti je vysoce kvalitní konstrukce včetně zpracování konstrukční dokumentace forem a nástrojů. V případě plastových dílů následuje výroba formy, v případě kovových dílů lisovacího nástroje ve vlastní nástrojárně s možností provádět potřebné úpravy na formách a nástrojích a zajišťovat jejich kvalitní a včasné dodávky. Dle zájmu zákazníka může následovat i velkosériová výroba plastových a kovových dílů. K výrobě plastových dílů slouží vstříkovna plastů, vybavená poloautomatizovanými i plně automatizovanými lisami, umožňujícími přijímat zakázky s nejvyššími nároky na kvalitu a přesnost zpracování finálního výrobku. Kovové dílce společnost lisuje ve vlastní lisovně kovů na excentrických lisech a lisovacích automatech a dodává je zákazníkovi včetně povrchové úpravy a případné montáže.

Všechny výrobní procesy podléhají systému environmentu a řízení kvality.⁹⁷

5.1.1 Hlavní předmět podnikání

Společnost má zapsány v živnostenském rejstříku tyto předměty podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

⁹⁷ Srov. *O společnosti fortell*, <<http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>>.

Obory činností:

- výroba plastových a pryžových výrobků,
- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků,
- velkoobchod a maloobchod,
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- zámečnictví, nástrojařství.⁹⁸

5.1.2 Stručná historie a současnost

Společnost byla založena v roce 1995 se zaměřením na konstrukční a obchodní činnost. V zakládajícím roce měla 5 zaměstnanců a obrat činil 0,7 mil. Kč. Dva roky poté společnost zahájila výrobu kovových výlisků – vznikla lisovna kovů, která byla vybavena excentrickými lisami a lisovacími automaty.

Prvním milníkem ve vývoji firmy byl rok 2000, kdy byla založena vlastní nástrojárna a společnost získala certifikát jakosti ČSN ISO 9001. V roce 2003 je zřízena vstříkovačnická plastárna a o rok později společnost vítězí v soutěži DHL o nejlepšího exportéra roku mezi menšími a středními firmami v rámci celé ČR. Environmentální certifikaci ČSN ISO 14001 společnost úspěšně obhájila od roku 2006.

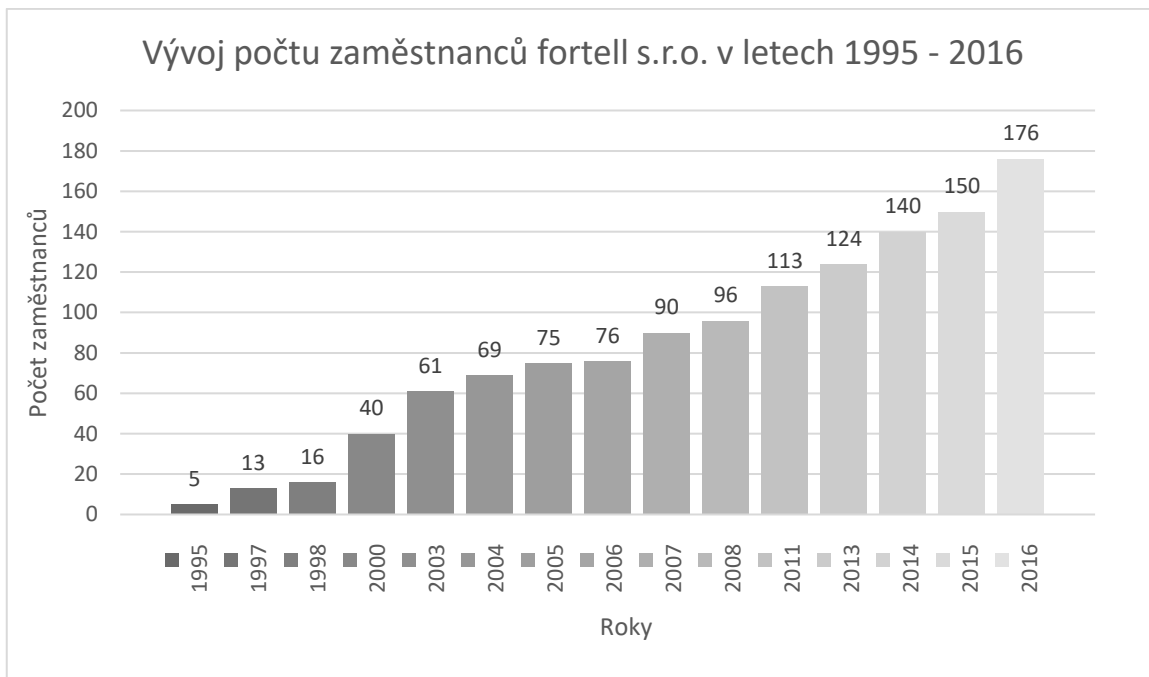
Druhým milníkem byl rok 2008 a s ním spojené dokončení výstavby nového výrobního závodu. Společnost sídlí po 13 letech své existence výhradně ve vlastních prostorách. V roce 2011 proběhly významné investice do výrobních technologií – byly pořízeny rychloběžné lisovací stroje do lisovny kovů, nová drátová rezačka do nástrojárny a vstříkovačnické lisovací stroje na výrobu větších dílů pro vstříkovačnickou plastárnu včetně robotizace.

Třetím milníkem je rok 2016, kdy bylo dokončeno rozšíření závodu o skladovou a montážní halu, investice za 80 mil. Kč. Od roku 2016 až do roku 2018 firma plní a bude plnit podmínky investiční pobídky od státu, kdy musí během sledovaných tří let proinvestovat 190 mil. Kč do nových technologií a stavby budovy. V září roku 2016 firma získala titul **FIRMA ROKU 2016 Pardubického kraje. Vítězové krajských kol postoupili do celorepublikového finále, kde se společnost umístila na krásném pátém místě.**

⁹⁸ Srov. *O společnosti fortell*, <<http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>>.

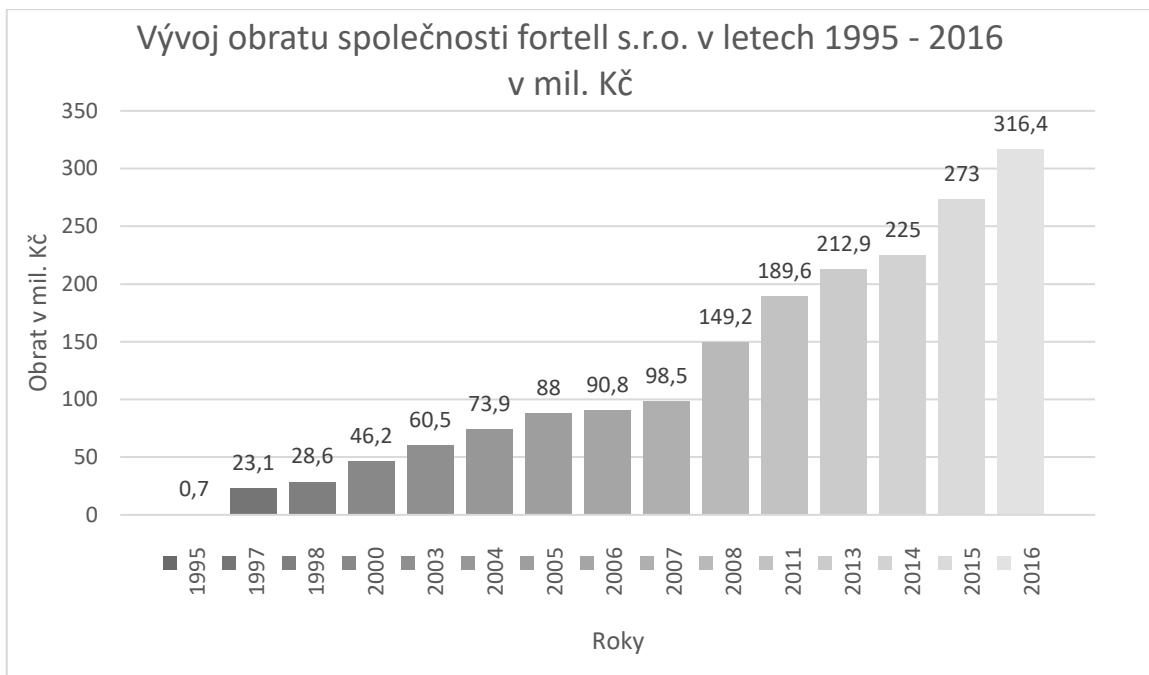
Z výše uvedené historie je patrné, že společnost se progresivně vyvíjí a roste. V grafu 1 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a v grafu 2 vývoj obratu.

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 2 – Vývoj obratu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.3 Poslání a strategie společnosti

Společnost fortell nabízí svým zákazníkům spolupráci na vývoji dílu, součástky - obecně toho, co zákazník chce vyrobit. Poté vypracuje konstrukční dokumentaci, vyrobí na zadávaný díl nástroj případně formu a ve vlastní vstříkovně plastů nebo lisovně kovů zajistí zákazníkovi velkosériovou výrobu na vstupu zadávaného dílu. Proto posláním společnosti fortell je:

„Všechny služby pod jednou střechou.“

Zákazníky firmy fortell jsou firmy z odvětví elektrotechnického (35 %), automobilového (25 %) a spotřebního (25 %), ostatní průmysl tvoří zbylých 15 %.

Jak je výše uvedeno, společnost se v posledních letech dynamicky rozvíjela. Po naplnění požadovaných investic v programu investiční pobídky by se společnost chtěla stabilizovat na určité velikosti a rozvoj by měl probíhat jen na úrovni inovací a nových technologií. Společnost usiluje o poskytování služeb takovým způsobem, aby byly optimálně uspokojeny požadavky stávajících a budoucích zákazníků na shodu, spolehlivost a bezpečnost výrobků, dále na kvalitu, konečnou cenu a termín dodání, na rozsah služeb a v neposlední řadě na minimální dopady na životní prostředí. Tyto požadavky chce společnost fortell s.r.o. naplňovat s maximálním využitím znalostí a zkušeností svých pracovníků, zkušeností zákazníků a dodavatelů, s hledáním a využitím nových produktů na trhu.

Společnost hodlá investovat do vzdělávání pracovníků zvyšováním jejich environmentálního povědomí s cílem zajistit větší stabilitu zavedeného integrovaného systému managementu – management kvality a management životního prostředí (v souladu s novým vydáním norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016).

Společnost je zákaznický orientována, a proto je její hlavní strategií usilovat o **maximální spokojenost zákazníka** společně s **šetrným přístupem k životnímu prostředí**, čímž bude zajištěna **dlouhodobá prosperita společnosti**.

5.2 Stávající řídicí struktura

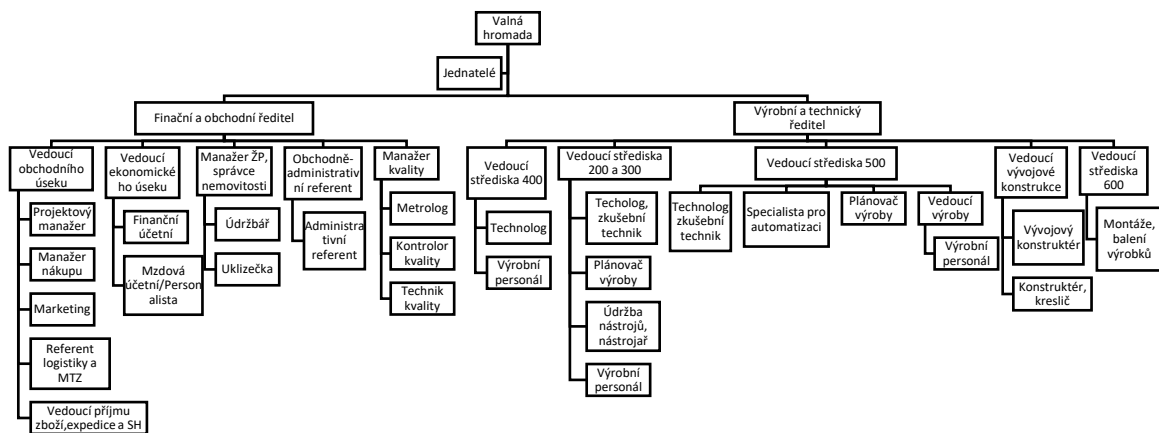
Činnosti, které je společnost schopna zabezpečit a zrealizovat pod jednou střechou v souladu se svým posláním, jsou velmi odlišné. Pod jednou střechou probíhá vývoj, konstrukce, výroba nástroje/formy a v neposlední řadě opakovaná výroba - vstříkování plastů nebo lisování kovů. Pokud zákazník požaduje, je zajištěna i montáž, často se jedná o zakázky s kombinací plastových vylisků a kovových dílů. Výroba je tedy značně diverzifikovaná. Jak

je patrné z historie firmy, jednotlivé činnosti přibývaly do portfolia firmy průběžně za více než 20 let. K tomu postupně vznikala střediska, která jednotlivé činnosti realizovala. Od toho se jednoznačně odvíjí stávající organizační struktura, která je podle hlediska sdružování činnosti funkcionální (viz kapitola 3.4.1.1) a z hlediska rozhodovacích pravomocí a zodpovědností liniiová (viz kapitola 3.4.1.3). Společnost tvoří celkem 6 středisek:

- středisko 100 – správa, vedení, administrativa,
- středisko 200 – lisovna kovů – automatické lisy,
- středisko 300 – lisovna kovů – excentrické lisy,
- středisko 400 – nástrojárna,
- středisko 500 – vstřikovna plastů,
- středisko 600 – montáže.

Důvodem jejich vzniku byl fakt, že vyvstala potřeba sledovat odděleně ekonomické výsledky těchto středisek. Proto ekonomická struktura kopíruje strukturu organizační, ve firmě existují čtyři druhy výrob (nástrojárna, lisovna kovů, vstřikovna plastů a montáže).

Střediska nemůžeme nazvat divizemi, byť by to pro účely organizace a vedení práce bylo nejlepším řešením. Nemají totiž vlastní ekonomický, technický ani obchodní úsek. Vzhledem k velikosti firmy jsou tyto úseky centrální. Ekonomické hledisko sledování režijních a správních nákladů jednotlivých středisek je řešeno vnitropodnikovým účetnictvím.



Obr. 8 – Stávající řídicí struktura firmy fortell s.r.o.

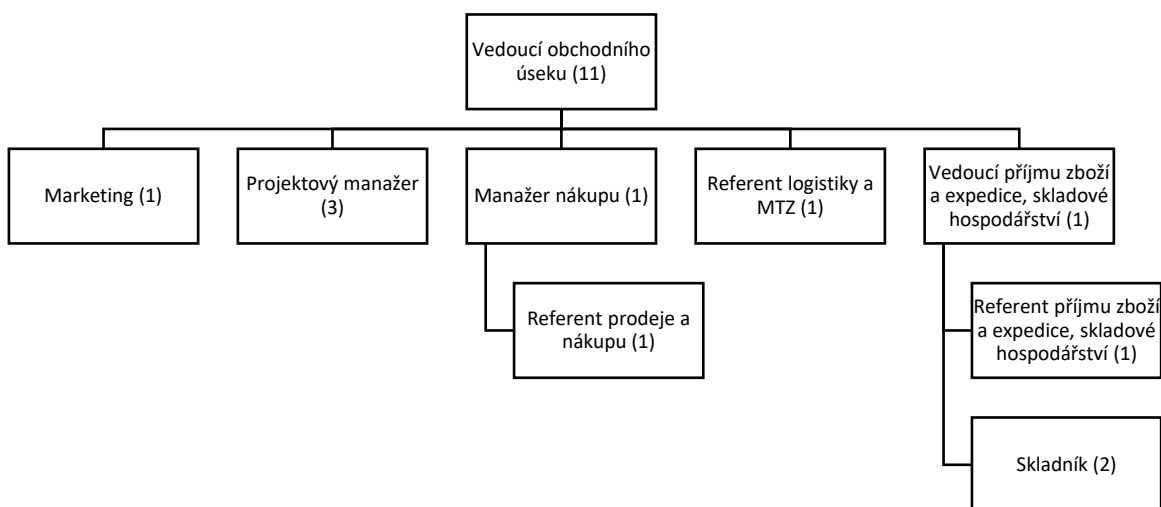
Zdroj: vlastní zpracování.

5.3 Analýza stávající řídicí struktury

5.3.1 Finanční a obchodní ředitel – jeho organizace práce a pravomoci

Finanční a obchodní ředitel dle stávající řídicí struktury zodpovídá za činnost obchodu, ekonomiky, správy nemovitosti, administrativy a kvality.

Obchodní úsek – 11 podřízených



Obr. 9 – Řídící struktura obchodního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí obchodního úseku:

- zodpovídá za řízení prodeje všech produktů,
- zodpovídá za řízení nákupu materiálů, služeb,
- zodpovídá za strategii marketingu,
- zodpovídá za činnost obchodního úseku a skladu,
- aktivně se účastní veletrhů v tuzemsku a zahraničí,
- aktivně vyhledává nové, potenciální zákazníky,
- vyhodnocuje nové potenciální zákazníky – do okamžiku sepsání smlouvy o novém kontraktu po předání projektovému manažerovi,
- odpovídá za řízení elektronických dat předepsaným způsobem,
- odpovídá za správu software firmy,
- zajišťuje software pro všechna oddělení firmy,
- odpovídá za marketing a propagaci firmy,
- odpovídá za správu webových stránek firmy,

- provádí zakázkovou náplň pro středisko nástrojárna (nové zakázky, rezervace kapacit, termíny),
- zodpovídá za uzavřené obchodní smlouvy,
- schvaluje zakázkové listy (interní termíny jednotlivých etap nové zakázky – zvlášť pro konstrukci, výrobu a vzorkování).⁹⁹

Marketing:

- provádí marketing a propagaci firmy,
- provádí správu webových stránek firmy,
- organizuje a zajišťuje účast firmy na tuzemských a zahraničních veletrzích,
- spolupracuje na kulturních a sportovních akcích pro zaměstnance,
- odpovídá za vydávání firemního časopisu,
- zajišťuje reklamní a propagační předměty.¹⁰⁰

Projektový manažer:

- odpovídá za projekt ve všech jeho fázích,
- definuje projektový tým,
- řídí projektový tým,
- vypracovává plán projektu – zakázkový list,
- projekt řídí, monitoruje,
- vyhodnocuje celkový výsledek projektu,
- komunikuje se zákazníkem (poptávky, nabídky, objednávky),
- kontroluje dílčí termíny,
- sleduje ekonomické výsledky projektu.¹⁰¹

Manažer nákupu:

- komunikuje s dodavateli,
- koordinuje jednotlivé nákupy,

⁹⁹ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

¹⁰⁰ Popis pracovní činnosti marketing – interní dokumentace fortell s.r.o.

¹⁰¹ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

- jedná se stávajícími i novými dodavateli,
- je zodpovědný za optimalizaci zásob,
- vyhledává další potenciální dodavatele,
- připravuje smlouvy a vyjednává obchodní podmínky,
- usiluje o neustálé snižování nákladů,
- realizuje objednávky výrobního a režijního materiálu,
- realizuje objednávky investic,
- odpovídá za dodržení minimálních hodnot zásob na skladě materiálu,
- odpovídá za řádné a včasné objednání a zajištění požadovaného zboží (plnění požadovaného termínu dodání zboží v souladu s objednávkou),
- odpovídá za správnost průvodní technické dokumentace zboží i účetních dokladů,
- spolupracuje na reklamačním řízení neshodných dodávek,
- vede seznam dodavatelů a realizuje jejich hodnocení,
- spolupracuje na organizaci přepravy objednaného zboží,
- spolupracuje při řešení/odstraňování neshod při dodávkách zboží.¹⁰²

Referent prodeje a nákupu:

- realizuje objednávky výrobního a režijního materiálu,
- realizuje objednávky investic,
- odpovídá za řádné a včasné objednání a zajištění požadovaného zboží (plnění požadovaného termínu dodání zboží v souladu s objednávkou),
- provádí činnost v oblasti příjmu objednávek došlých pro sériovou výrobu (přezkoumání - potvrzení výroby, odeslání potvrzené objednávky zákazníkovi),
- zajišťuje komunikaci mezi firemním informačním systémem a zákaznickými portály včetně hlídání stavu konsignačních skladů,
- realizuje zápis objednávek došlých do informačního systému (výrobní plán),
- zajišťuje přepravu zboží z a do tuzemska/zahraníčí,
- provádí/zajišťuje vývozní a dovozní dokumentaci při dodávkách z/do třetích zemí a do EU,
- spolupracuje na reklamačním řízení neshodných dodávek,

¹⁰² Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

- odpovídá za nákup dílů pro středisko montáže.¹⁰³

Referent logistiky a MTZ:

- odpovídá za oblast dopravy firemními prostředky,
- provádí činnost v oblasti legislativy provozu firemních automobilů,
- odpovídá za nákup, zajišťování a přidělování osobních a ochranných pomůcek,
- odpovídá za obsah dílenských lékárniček,
- odpovídá za nákup režijních materiálů,
- odpovídá za oblast benefitů v sociální oblasti,
- odpovídá za kulturní a sportovní akce pro zaměstnance.¹⁰⁴

Vedoucí příjmu zboží a expedice, skladové hospodářství:

- je nadřízen referentu příjmu zboží a expedice, skladového hospodářství a skladníkům,
- je podřízen vedoucímu obchodního úseku - plní jeho požadavky a úkoly,
- odpovídá za vedení centrálního skladu,
- odpovídá za příjem a výdej materiálu, polotovarů a výrobků v centrálním skladu,
- odpovídá za inventuru skladových položek v centrálním skladu a majetku,
- provádí manipulaci v centrálním skladu pomocí vysokozdvížných prostředků,
- provádí nárokování potřebných režijních materiálů pro činnost skladu,
- odpovídá ve spolupráci s plánovači jednotlivých středisek za skladování a výdej materiálu, polotovarů a výrobků dle zásad FIFO,
- spolupracuje při evidenci obrátů mezi jednotlivými sklady.¹⁰⁵

Referent příjmu zboží a expedice, skladové hospodářství:

- provádí příjem a výdej materiálu v centrálním skladu včetně vedení potřebné dokumentace a zápisu do informačního systému,

¹⁰³ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

¹⁰⁴ Popis pracovní činnosti referent logistiky a MTZ – interní dokumentace fortell s.r.o.

¹⁰⁵ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

- provádí příjem a výdej polotovarů v centrálním skladu včetně vedení potřebné dokumentace a zápisu do informačního systému,
- provádí příjem a výdej výrobků v centrálním skladu včetně vedení potřebné dokumentace a zápisu do informačního systému,
- provádí příjem dodávek od vnitropodnikové dopravy a externích přepravců,
- předává vnitropodnikové dopravě a externím přepravním službám dodávky k odeslání,
- spolupracuje při inventuře skladových položek v centrálním skladu,
- provádí inventuru majetku.¹⁰⁶

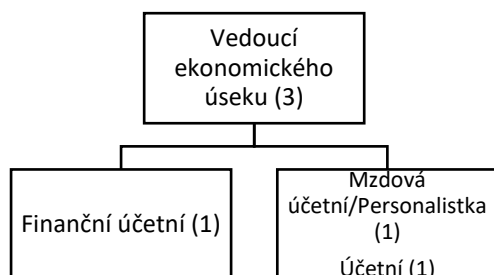
Skladník:

- provádí manipulaci s materiálem, polotovary a hotovými výrobky v centrálním skladu,
- provádí manipulaci s materiálem, polotovary a hotovými výrobky pomocí vysokozdvižných vozíků při jejich příjmu,
- provádí manipulaci s materiálem, polotovary a hotovými výrobky pomocí vysokozdvižných vozíků při jejich expedici,
- zajišťuje přesun materiálu na základě požadavku z výroby z centrálního do výrobního skladu,
- spolupracuje při inventurách.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

¹⁰⁷ Dle rozhovoru s vedoucím obchodního úseku.

Ekonomický úsek – 3 podřízení



Obr. 10 – Řídící struktura ekonomického úseku

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí ekonomického úseku:

- zodpovídá za činnost ekonomického úseku,
- provádí měsíční vyhodnocení ekonomických výsledků celé firmy i jednotlivých středisek,
- spolupracuje na účetní uzávěře,
- odpovídá za účetní závěrku,
- provádí běžné bankovní operace,
- provádí dokladovou inventuru,
- vypracovává vnitropodnikové směrnice,
- odpovídá za daňová přiznání (DPH, silniční daň, daň z příjmů PO),
- realizuje účetní odpisy,
- odpovídá za pojištění majetku firmy,
- spolupracuje při devizových operacích,
- vypracovává ekonomické analýzy pro banky a ostatní subjekty,
- spolupracuje při zajištění cash-flow,
- komunikuje s finančním úřadem,
- usiluje společně s ostatními odděleními o získání dotačních titulů, u již získaných participuje na jejich naplnění a monitoruje jejich vývoj a stav,
- realizuje a zabezpečuje penzijní připojištění zaměstnanců,

Finanční účetní:

- vede průkazné účetnictví,
- vyhotovuje faktury vydané,
- provádí statistická hlášení,
- spolupracuje při komunikaci s finančním úřadem,
- kontroluje pokladnu a její zaúčtování,
- provádí zaúčtování faktur došlých,
- odpovídá za skladové uzávěrky,
- aplikuje změny v informačním systému do praxe,
- vyhotovuje podklady k fyzickým inventurám,
- aktivně spolupracuje při zavádění nových informačních systémů a při aktualizaci stávajících.

Mzdový účetní/personalista:

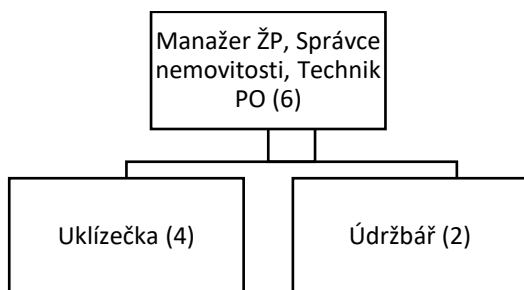
- administrativně zajišťuje nástupy a výstupy zaměstnanců, změny v pracovních smlouvách, přestupy a převody zaměstnanců,
- provádí evidenci zaměstnanců,
- provádí a odpovídá za zákonné povinnosti firmy v oblasti daňové (vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti apod.),
- vyhotovuje evidenční listy důchodového zabezpečení,
- zajišťuje provoz stravovacího elektronického systému,
- zajišťuje provoz docházkového elektronického systému,
- zajišťuje provoz přístupového elektronického systému,
- realizuje a odpovídá za výpočet mzdy zaměstnance dle dodaných podkladů,
- odpovídá za výpočet a odvod zákonných odvodů z mezd (daň z příjmů, sociální pojištění, zdravotní pojištění, zákonné pojištění zaměstnanců a povinný odvod za ZPS),
- spolupracuje v oblasti péče o zaměstnance,
- realizuje a zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců,
- realizuje a zabezpečuje povinná školení zaměstnanců,
- provádí výpočet a výplatu dávek z nemocenského pojištění včetně agendy s tím spojené,
- realizuje roční zúčtování daní zaměstnanců,

- realizuje a zabezpečuje evidenci lékařských prohlídek,
- realizuje a zabezpečuje penzijní připojištění zaměstnanců,
- realizuje agendu spojenou s uchazeči o zaměstnání,
- realizuje agendu spojenou s pracovními úrazy,
- spolupracuje v oblasti půjček zaměstnancům,
- realizuje statistická hlášení.

Účetní:

- realizuje zaúčtování pokladny,
- odpovídá za docházky zaměstnanců,
- organizačně zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců,
- organizačně zabezpečuje povinná školení zaměstnanců,
- provádí administrativní operativu,
- vyhotovuje kvalifikační profily zaměstnanců
- realizuje a zabezpečuje penzijní připojištění zaměstnanců,

Správa nemovitostí – 6 podřízených



Obr. 11 – Řídící struktura Správy nemovitostí

Zdroj: vlastní zpracování.

Manažer životního prostředí:

- odpovídá za vytvoření, zavedení a udržování systému environmentálního managementu ve shodě s požadavky normy ČSN ISO 14001,
- odpovídá za zpracování zpráv o výkonnosti systému environmentálního managementu k přezkoumání včetně doporučení pro zlepšování,
- odpovídá za komunikace s externími zainteresovanými stranami,

- vyhotovuje environmentální profil organizace,
- kontroluje plnění environmentálních cílů,
- odpovídá za kontrolu plnění opatření k nápravě a preventivních opatření,
- je povinen počínat si při práci tak, aby předcházel znečišťování nebo poškozování životního prostředí,
- sleduje a zajišťuje dodržování platné legislativy v oblasti ochrany životního prostředí.

Správce nemovitostí:

- sleduje spotřebu elektrické energie, plynu a vody,
- zajišťuje smluvně dodávky elektrické energie, plynu a pitné vody,
- zajišťuje u externích firem pravidelný servis - kontrolu a údržbu provozního zařízení,
- zajišťuje u externích firem údržbu venkovních ploch areálu firmy,
- zajišťuje pravidelnou údržbu nemovitého i movitého majetku firmy,
- zasílá hlášení státní správě o produkci odpadů, obalů, elektrické energie a plynu,
- zajišťuje smluvně likvidaci odpadů s externími firmami,
- objednává provozní materiál a náhradní díly, provozního zařízení,
- sleduje a zajišťuje dodržování platné legislativy v oblasti bezpečnosti práce,
- provádí vstupní školení bezpečnosti ochrany práce pro nové zaměstnance,
- zajišťuje komunikaci s pracovníky státní správy,
- sleduje a zajišťuje pravidelné revize provozního zařízení.

Technik požární ochrany:

- provádí pravidelná školení zaměstnanců z hlediska požární ochrany,
- sleduje a zajišťuje dodržování platné legislativy v oblasti požární ochrany,
- zajišťuje pravidelnou kontrolu všech zařízení protipožární ochrany.

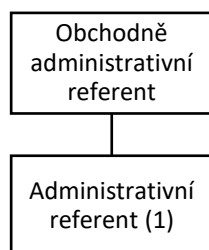
Uklízečka:

- provádí pravidelný úklid dle úklidového plánu,
- spolupracuje na nákupu režijních úklidových prostředků.

Údržbář:

- provádí pravidelné denní kontroly činnosti kompresorů,
- provádí pravidelné denní kontroly činnosti strojního chlazení,
- provádí pravidelné denní kontroly činnosti plynových kotlů a vytápění,
- provádí pravidelné denní kontroly elektroinstalace,
- provádí opravy zjištěných závad strojního zařízení,
- provádí drobnou údržbu stavebního charakteru,
- provádí pravidelnou údržbu a opravy elektroinstalace,
- provádí připojení elektroinstalace do vstřikovacích forem,
- provádí venkovní údržbu zpevněných ploch,
- zajišťuje servis výrobním střediskům.¹⁰⁸

Obchodně – administrativní referent – 1 podřízený



Obr. 12 – Řídící struktura Administrativy

Zdroj: vlastní zpracování.

Obchodně – administrativní referent:

- odpovídá za činnost sekretariátu,
- asistuje jednateři společnosti,
- vytváří dle objednávek nové zakázky střediska nástrojárna a eviduje je,
- realizuje nároky firmy vyplývající z obchodních smluv (dílčí, zálohové fakturace, daňové doklady),
- realizuje vystavení dodacího listu a zajišťuje jeho potvrzení,

¹⁰⁸ Dle rozhovoru se správcem nemovitosti.

- realizuje přípravu podkladů k fakturaci do ekonomického úseku (úže tedy spolupracuje s obchodním úsekem),
- provádí statistická hlášení (např. Intrastat),
- provádí archivaci veškeré firemní dokumentace a skartaci dokumentů,
- eviduje vzorky a rozměrové protokoly a zajišťuje jejich odeslání zákazníkovi (úže tedy spolupracuje s oddělením kvality),
- odpovídá za celní formality v rámci EU,
- zpracovává pokladní doklady pro ekonomický úsek,
- provádí zápis mezistřediskových převodů a zakázek do ekonomického SW,
- kontroluje rozpracovanou výrobu střediska nástrojárna,
- zajišťuje vydávání řídicí dokumentace,
- zajišťuje přepravu.¹⁰⁹

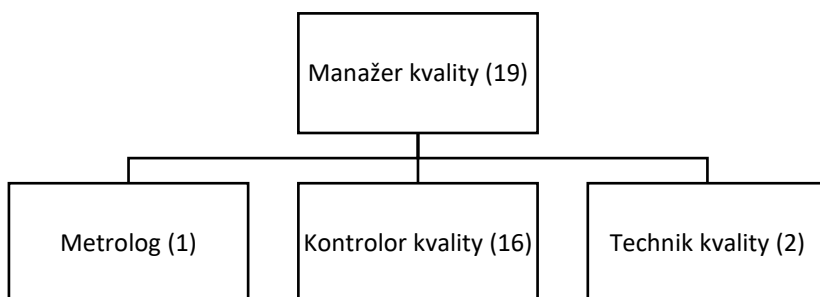
Administrativní referent:

- provádí evidenci došlých faktur,
- vyřizuje telefony,
- přijímá návštěvy a zajišťuje jejich občerstvení,
- provádí zápis odpracovaných hodin střediska nástrojárna na příslušné zakázky,
- provádí označení evidovaného majetku firmy příslušným inventárním číslem,
- provádí zápis mezistřediskových zakázek do ekonomického SW,
- provádí archivaci daňových a účetních dokladů pro ekonomický úsek,
- zajišťuje odesílání faktur,
- kontroluje pojištění pohledávek,
- zajišťuje zakládání dokumentů do složek zakázek, složek dodavatelů a zákazníků.¹¹⁰

¹⁰⁹ Dle rozhovoru s obchodně-administrativním referentem.

¹¹⁰ Dle rozhovoru s obchodně-administrativním referentem.

Řízení kvality – 19 podřízených



Obr. 13 – Řídící struktura oddělení kvality

Zdroj: vlastní zpracování.

Manažer kvality:

- zodpovídá za zavedení a udržování systému řízení kvality dle norem ČSN EN ISO 9001,
- spolupracuje v manažerem životního prostředí v rámci integrovaného systému managementu,
- zodpovídá a spolupracuje v oblasti přezkoumání zákaznických smluv/dohod o kvalitě dodávek a jejich plnění,
- organizačně a metodicky řídí pracovníky oddělení kontroly kvality na všech pracovištích,
- zodpovídá a spolupracuje v oblasti kontroly, měření a zkoušení,
- zodpovídá a spolupracuje v oblasti řízení neshodného výrobku,
- zodpovídá a spolupracuje v oblasti nápravných a preventivních opatření k zamezení vzniku neshod,
- zodpovídá a spolupracuje s interním auditorem v oblasti interních, certifikačních a zákaznických auditů,
- zodpovídá a spolupracuje při zjišťování příčin nedostatků a deleguje zavádění nápravných opatření na jednotlivé zodpovědné pracovníky a kontroluje jejich plnění v daném termínu (o plnění nápravných opatření z auditů informuje vedení společnosti),

- rozšiřuje povědomí o požadavcích zákazníků ve společnosti a tyto požadavky zpracovává,
- zodpovídá a spolupracuje při zavádění, používání a kontrole jednotlivých prvků systému dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001,
- zodpovídá a spolupracuje při řízení dodavatelských a zákaznických reklamací (zpracovává a eviduje agendu 8D-reportů),
- provádí evidenci, analýzy a vizualizaci výsledků dodavatelských a zákaznických reklamací a vícenákladů na ně,
- zodpovídá a spolupracuje při procesu uvolnění nových dílů u zákazníků dle procesu PPAP nebo VDA2,
- zodpovídá a spolupracuje při tvorbě PPAP dokumentace (dle příručky PPAP a požadavku zákazníka) – Flow Chart (procesní diagram), FMEA procesu (analýza možného výskytu a vlivu vad), Kontrolní plány, MSA analýza měřicí metody kritických znaků, SPC (statistické řízení procesu) analýzy způsobilosti procesu, záznamy materiálového složení výrobků do IMDS systému, Protokoly prvních vzorků, Atesty materiálu, Part Submission Warrant (průvodka předložení dílu),
- komunikuje se zákazníky za účelem zvyšování kvality výrobků,
- vyhledává a seznamuje se s novými nástroji a metodami umožňujícími další zefektivnění práce oddělení kontroly kvality,
- zavádí a kontroluje používání statistických metod řízení a regulace procesů (statistický SW),
- ve spolupráci s Metrologem iniciuje modernizaci a doplňování technického zázemí oddělení kontroly kvality (nová měřidla, PC technika, apod.),
- zodpovídá a spolupracuje při vytváření a aktualizaci řídicí a kontrolní dokumentace,
- zodpovídá za dodržování BOZP, PO a ochrany ŽP na svém pracovišti,
- vykonává úkoly v souladu s platnými organizačními předpisy a směnicemi,
- zajišťuje další úkoly dle pokynů jednatele společnosti. ¹¹¹

¹¹¹ Popis pracovní činnosti manažer kvality – interní dokumentace fortell s.r.o.

Metrolog:

- zodpovídá za oblast řízení kvality na výrobním středisku 400 a spolupracuje při řízení kvality s vedoucím kontrolorem na výrobním středisku 300/500,
- řídí kolektiv pracovníků oddělení řízení kvality na výrobním středisku 400,
- vytváří EMPB protokoly prvních vzorků dle normy VDA 2,
- zajišťuje provádění SPC vyhodnocení zákazníkem stanovených znaků včetně zajištění tvorby protokolů (v případě požadavku zákazníka včetně MSA analýz měř. metod),
- spolupracuje s manažerem kvality v oblasti přezkoumání zákaznických smluv/dohod o kvalitě dodávek,
- spolupracuje s manažerem kvality v oblasti řízení neshodného výrobku, reklamačního řízení, tvorby 8D reportů,
- spolupracuje s manažerem kvality v oblasti nápravných a preventivních opatření, k zamezení vzniku neshod,
- spolupracuje s manažerem kvality v oblasti interních dodavatelských a odběratelských auditů,
- rozšiřuje povědomí o požadavcích zákazníků ve společnosti,
- spolupracuje při zavádění, používání a kontrole jednotlivých prvků systému dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001,
- spolupracuje s manažerem kvality při procesu uvolnění nových výrobků do sériové výroby dle PPAP nebo VDA2,
- komunikuje se zákazníky za účelem zvyšování kvality výrobků,
- vyhledává a seznamuje se s novými nástroji a metodami, umožňujícími další zefektivnění práce v oddělení kontroly kvality,
- optimalizuje měřicí metodiky, podílí se na vytváření 3D měřicích programů,
- zavádí a kontroluje používání statistických metod řízení a regulace procesů,
- vytváří a udržuje systém metrologie, zajišťuje pravidelnou kalibraci měřidel, iniciuje modernizaci a doplňování technického zázemí oddělení kontroly kvality (nová měřidla, PC technika, apod.),
- iniciuje modernizaci a doplňování technického zázemí oddělení kontroly kvality (nová měřidla, PC technika, apod.),

- spolupracuje s manažerem kvality při vytváření kontrolní dokumentace (Kontrolní plány),
- zajišťuje další úkoly dle pokynů manažera kvality nebo jednatele společnosti.¹¹²

Kontrolor kvality:

- provádí činnost v oblasti kontroly a zkoušení kvality výlisků z výrobních středisek 200/300/500/600, se zaměřením na jejich vzorkování – tj. provádění vizuální a rozměrové kontroly, včetně vypracování protokolů prvních vzorků,
- spolupracuje či provádí činnost v oblasti produkce střediska 400 nástrojárna - kontroly a zkoušení kvality lisovacích/střižných nástrojů, vstřikovacích forem a jejich činných částí, dále pak elektrod apod.,
- provádí činnost v oblasti identifikace a zpětné sledovatelnosti výrobku,
- spolupracuje při vstupní kontrole podle potřeb společnosti,
- spolupracuje v oblasti řízení kontrolního, měřícího a zkušebního zařízení,
- spolupracuje a provádí činnost v oblasti řízení neshodného výrobku,
- spolupracuje a provádí činnost v oblasti opatření k nápravě a prevenci,
- provádí záznamy a archivaci dat o kvalitě výrobků - zpracování dat a tvorba protokolů, jejich archivace na firemním serveru a dle potřeby interní zasílání v rámci společnosti,
- spolupracuje a provádí činnost v oblasti řízení kontrolních procesů.¹¹³

Technik kvality:

- spolupracuje s manažerem kvality při udržování systému řízení kvality dle norem ČSN EN ISO 9001,
- spolupracuje s manažerem ŽP v rámci integrovaného systému managementu,
- spolupracuje v oblasti přezkoumání zákaznických smluv/dohod o kvalitě dodávek a jejich plnění,
- metodicky řídí pracovníky oddělení kontroly kvality na všech pracovištích,

¹¹² Popis pracovní činnosti metrolog – interní dokumentace fortell s.r.o.

¹¹³ Popis pracovní činnosti kontrolor kvality – interní dokumentace fortell s.r.o.

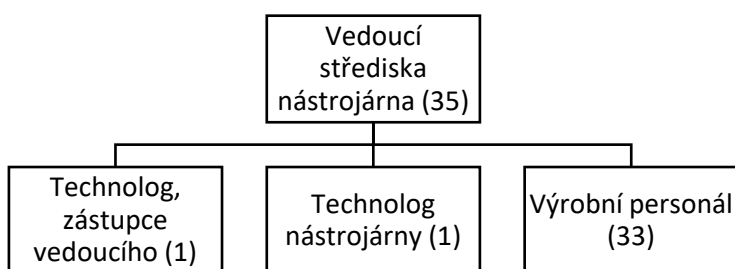
- spolupracuje v oblasti kontroly, měření a zkoušení,
- spolupracuje v oblasti řízení neshodného výrobku,
- spolupracuje v oblasti nápravných a preventivních opatření, k zamezení vzniku neshod,
- spolupracuje s manažerem kvality a interním auditorem v oblasti interních, certifikačních a zákaznických auditů,
- spolupracuje při zjišťování příčin neshod a deleguje zavádění nápravných opatření na jednotlivé zodpovědné pracovníky a kontroluje jejich plnění v daném termínu (o plnění nápravných opatření z auditů informuje vedení společnosti),
- rozšiřuje povědomí o požadavcích zákazníků ve společnosti fortell a tyto požadavky zpracovává,
- spolupracuje při zavádění, používání a kontrole jednotlivých prvků systému dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001,
- spolupracuje při řízení dodavatelských a zákaznických reklamací (zpracovává a eviduje agendu 8D-reportů),
- provádí evidenci, analýzy a vizualizaci výsledků dodavatelských a zákaznických reklamací a vícenákladů na ně,
- zodpovídá a spolupracuje při procesu uvolnění nových dílů u zákazníků dle procesu PPAP a VDA2,
- zodpovídá a spolupracuje při tvorbě PPAP dokumentace (dle příručky PPAP a požadavku zákazníka) – Flow Chart (procesní diagram), FMEA procesu (analýza možného výskytu a vlivu dat), Kontrolní plány, MSA analýza měřicí metody kritických znaků, SPC (statistické řízení procesu) analýzy způsobilosti procesu, záznamy materiálového složení výrobků do IMDS systému, Protokoly prvních vzorků, Atesty materiálu, Part Submission Warrant (průvodka předložení dílu),
- komunikuje se zákazníky za účelem zvyšování kvality výrobků,
- vyhledává a seznamuje se s novými nástroji a metodami umožňujícími další zefektivnění práce oddělení kontroly kvality,
- zavádí a kontroluje používání statistických metod řízení a regulace procesů (statistický SW),
- ve spolupráci s metrologem iniciuje modernizaci a doplňování technického zázemí oddělení kontroly kvality (nová měřidla, PC technika, apod.),

- zodpovídá a spolupracuje při vytváření a aktualizaci řídicí a kontrolní dokumentace,
- zodpovídá za dodržování předpisů v oblasti BOZP, PO a ochrany ŽP na svém pracovišti,
- vykonává úkoly v souladu s platnými organizačními předpisy a směrnicemi.¹¹⁴

5.3.2 Výrobní a technický ředitel – jeho organizace práce a pravomoci

Výrobní a technický ředitel dle stávající řídicí struktury zodpovídá za činnost výrobních středisek - lisovny kovů, nástrojárny, vstřikovny plastů a montáží a dále také za vývojovou konstrukci.

Výrobní středisko nástrojárna – 35 podřízených



Obr. 14 – Řídicí struktura střediska Nástrojárna

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí střediska Nástrojárna:

- rozhoduje o výběru nových zaměstnanců,
- navrhuje zvýšení mezd zaměstnancům střediska,
- upravuje měsíční prémie zaměstnanců,

¹¹⁴ Popis pracovní činnosti technik kvality – interní dokumentace fortell s.r.o.

- odpovídá za organizaci a řízení práce na středisku,
- odpovídá za zpracování podkladů ke mzdám,
- odpovídá za řízení potřebných kooperací,
- odpovídá zejména za plnění termínu jednotlivých zakázek,
- odpovídá za servis strojového parku a objednávání náhradních dílů ke strojům,
- odpovídá za objednání nástrojů na zakázky,
- odpovídá za objednání režijních skladových položek,
- odpovídá za technologii zaformování a za technologii dalších operací včetně korekcí elektrod,
- odpovídá za plnění ostatních úkolů uložených vedením společnosti,
- spolupracuje v oblasti přezkoumání smlouvy a odpovídá za plnění smluv,
- spolupracuje v oblasti nakupování, ve výběru subdodavatelů,
- odpovídá za oblast manipulace, skladování, balení a ochrany dodávek,
- spolupracuje v oblasti interních prověrek jakosti,
- spolupracuje v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců.¹¹⁵

Technolog, zástupce vedoucího:

- odpovídá za organizaci a řízení práce na středisku za nepřítomnosti vedoucího,
- odpovídá za řízení potřebných kooperací,
- odpovídá za plnění termínů jednotlivých zakázek,
- odpovídá za vytvoření technologie zakázek,
- odpovídá za objednávání materiálu a normálií na zakázky,
- odpovídá za externí a interní kooperace,
- odpovídá za metodické vedení ručních nástrojařů při montáži forem,
- odpovídá za dodržování technologických postupů,
- odpovídá za plnění ostatních úkolů uložených vedením společnosti.¹¹⁶

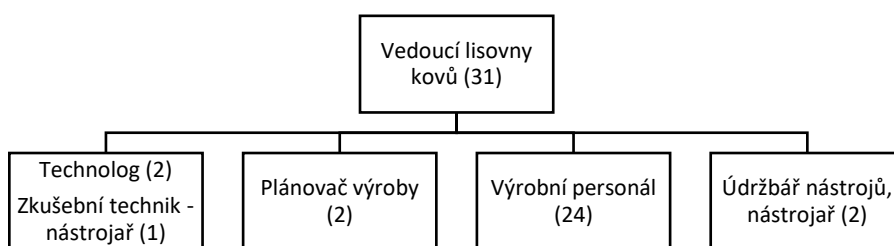
¹¹⁵ Dle rozhovoru s vedoucím střediska nástrojárna.

¹¹⁶ Popis pracovní činnosti technolog, zástupce vedoucího – interní dokumentace fortell s.r.o.

Technolog:

- odpovídá za řízení potřebných kooperací,
- odpovídá za plnění termínů jednotlivých zakázek,
- odpovídá za technologii zakázek,
- odpovídá za objednávání materiálu a normálií na zakázky,
- odpovídá za externí a interní kooperace,
- odpovídá za metodické vedení ručních nástrojařů při montáži forem,
- odpovídá za dodržování technologických postupů,
- odpovídá za plnění ostatních úkolů uložených vedením společnosti.¹¹⁷

Výrobní středisko lisovna kovů – 32 podřízených



Obr. 15 – Řídící struktura střediska Lisovna kovů

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí střediska Lisovna kovů:

- je nadřízen všem pracovníkům lisovny a je podřízen výrobnímu a technickému řediteli firmy fortell s.r.o. - plní jeho požadavky a úkoly,
- odpovídá za týdenní plánování výroby - optimální a efektivní využití všech strojů, zařízení a dosažení maximální produktivity práce všech podřízených pracovníků,
- zodpovídá za plnění dodacích termínů zakázek, dodržování předepsané kvality výrobků, dohlíží a kontroluje veškeré výrobní činnosti lisovny kovů a dbá na soulad činností se schváleným systémem společnosti,

¹¹⁷ Popis pracovní činnosti technolog – interní dokumentace fortell s.r.o.

- vyhodnocuje ziskovost zakázek a dle jejich výsledků rozděluje a kontroluje úkoly související s trvalým interním meziročním růstem efektivity na stanovené úrovni,
- schvaluje veškerá inovativní opatření pro zvýšení efektivity práce,
- zodpovídá za rozšiřování kvalifikace a školení pracovníků,
- velmi úzce spolupracuje s vedoucími projektů při posuzování nové výroby,
- vypracovává výrobní postupy nové výroby a kontroluje kompletní výrobní dokumentaci nových výlisků,
- z technického hlediska kontroluje návrhy zkušební technika, technologů a nástrojů při schválení či neschválení konstrukce nových nástrojů, přípravků a zařízení určených pro lisovnu kovů,
- při řešení reklamací má funkci vedoucího týmu a spolupodílí se na navrhování nápravných opatření, vedoucích k trvalému zabránění vzniku neshod a zvyšování technického rozvoje výroby,
- vybírá nové zájemce při rozšiřování pracovního kolektivu,
- kontroluje a popř. koriguje docházku svých podřízených,
- navrhuje odměňování a případné personální změny,
- kontroluje a zajišťuje servis a periodické kontroly strojů a zařízení lisovny kovů,
- předkládá požadavky na nákup vybavení a technického zařízení lisovny kovů.¹¹⁸

Technolog střediska Lisovna kovů:

- zastupuje vedoucího lisovny v oblasti technické,
- je podřízen vedoucímu lisovny kovů,
- vypracovává kompletní výrobní dokumentaci nových výlisků,
- při řešení reklamací navrhuje nápravná opatření,
- plní úkoly, vedoucí k trvalému meziročnímu růstu efektivity a produktivity práce,
- školí pracovníky dle výrobní dokumentace,
- úzce spolupracuje s vedoucími projektu při posuzování nové výroby,
- provádí schválení či neschválení konstrukce nových nástrojů, přípravků a zařízení určených pro lisovnu kovů,
- objednává náhradní díly k nástrojům,

¹¹⁸ Dle rozhovoru s vedoucím střediska lisovna kovů.

- sleduje životnost náhradních dílů k nástrojům a testuje alternativní materiály pro výrobu náhradních dílů,
- předkládá požadavky na nákup vybavení a technického zařízení, investiční rozvoj.¹¹⁹

Plánovač výroby:

- zastupuje vedoucího lisovny v oblasti plánování výroby,
- provádí periodické plánování výroby,
- provádí evidenci rozpracované výroby,
- provádí elektronický příjem a výdej výrobního materiálu,
- provádí tisk průvodních dokumentů pro expedici výrobků
- provádí zajišťování administrativní agendy střediska lisovny kovů,
- provádí činnost podle pokynů vedoucího střediska a společnosti,
- odpovídá za skladovou zásobu výrobního materiálu,
- odpovídá za dodržení dodacích termínů jednotlivých zakázek,
- odpovídá za evidenci výrobků při kooperacích,
- spolupracuje při inventarizaci majetku a materiálu.¹²⁰

Zkušební technik – nástrojař:

- provádí a zodpovídá za fyzické i protokolární přebírání a testování upravených a nových nástrojů, přípravků a zařízení pro lisovnu kovů a nástrojů po generální opravě;
- z technického hlediska spolupracuje a dává návrhy vedoucímu střediska na schválení či neschválení konstrukce nástrojů, přípravků a zařízení určených pro lisovnu kovů;
- navrhuje změny pro zvýšení efektivity práce;
- ve spolupráci s technologem výroby předává zkušenosti z nově realizovaných výrob a to takovým způsobem, aby nástrojaři a seřizovači tuto výrobu samostatně zvládli v nejkratší možné době;
- v případě předávání zkušeností z nově realizovaných výrob je všem nástrojařům, seřizovačům a obsluhám lisovny kovů přímo nadřízen;

¹¹⁹ Dle rozhovoru s vedoucím střediska lisovna kovů.

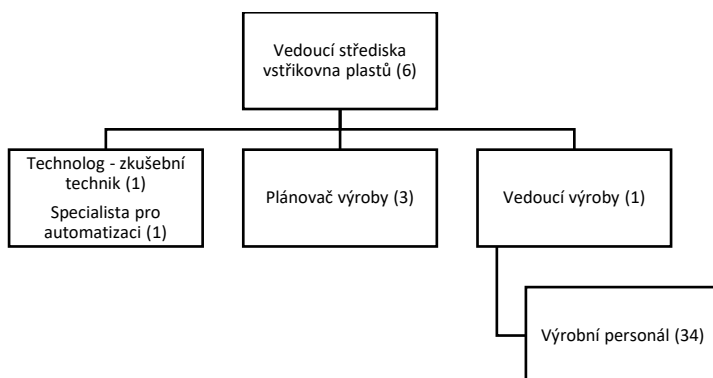
¹²⁰ Popis pracovní činnosti plánovač výroby – interní dokumentace fortell s.r.o.

- po dohodě s vedoucím střediska ve výjimečných případech zastupuje seřizovače, nástrojaře či technologa lisovny kovů;
- provádí činnost podle pokynů vedoucího střediska a vedení společnosti.¹²¹

Údržbář nástrojů, nástrojař:

- provádí průběžně údržbu a ostření nástrojů,
- doporučuje zhotovení nových nástrojů,
- sleduje stav opotřebení nástrojů a jejich životnost,
- navrhuje zhotovení náhradních dílů do nástrojů dle opotřebení,
- může být podle potřeb výroby zapracováván jako seřizovač automatických lisů na středisku lisovna kovů (vzájemná zastupitelnost),
- provádí činnost podle pokynů vedoucího střediska a vedení společnosti.¹²²

Výrobní středisko vstříkovna plastů – 6 podřízených (34 vedoucí výroby)



Obr. 16 – Řídící struktura střediska Vstříkovna plastů

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí střediska Vstříkovna plastů:

- spolupracuje s obchodním oddělením ohledně stanovení cen výrobků, cenových kalkulací,

¹²¹ Popis pracovní činnosti – interní dokumentace fortell s.r.o.

¹²² Popis pracovní činnosti – interní dokumentace fortell s.r.o.

- spolupracuje s obchodním oddělením při strategických rozhodnutích (výrobní kapacity, ceny),
- zpracovává roční kapacitní plány pro výrobu,
- rozhoduje na základě informací z obchodního oddělení o investičním rozvoji střediska,
- zpracovává a vyhodnocuje ekonomickou stránku celého střediska,
- vyhodnocuje meziroční porovnání ekonomických výsledků,
- monitoruje produktivitu práce a podílí se na jejím zvyšování,
- vyhodnocuje výrobní plán,
- sleduje měsíční výkony (poměr práce – mzdy),
- monitoruje tržby dle jednotlivých zákazníků za posledních 5 let,
- rozhoduje o výběru nových zaměstnanců,
- navrhuje zvýšení mezd zaměstnancům střediska,
- upravuje měsíční prémie zaměstnanců,
- provádí rozbor výnosů/nákladů střediska ročně, měsíčně,
- monitoruje zisk střediska,
- vyhotovuje plán investic,
- vyhotovuje cenové poptávky nových investic, jejich parametry a specifikace,
- provádí výběrová řízení při realizaci investic,
- plánuje rozmístění nových strojů,
- vyhotovuje plán výrobní haly, rozmístění lisů ve výrobní hale včetně kapacitních rezerv do budoucna,
- připravuje a vede výrobní porady celého střediska,
- rozhoduje o zaškolování nových zaměstnanců a o odborném školení personálu,
- participuje na nových projektech vstřikovny plastů (od prvních návštěv zákazníka až do realizace automatizované výroby),
- koordinuje vývoj nového výrobku,
- vede agendu nových projektů,
- řeší technologické problémy,

- konzultuje s konstrukčním oddělením koncepci nových forem a připomínkuje jejich konstrukci.¹²³

Vedoucí výroby střediska Vstřikovna plastů:

- zodpovídá za řízení výroby vstřikovny plastů,
- zodpovídá za dodržování termínů jednotlivých zakázek,
- zodpovídá za dodržování pracovní a technologické kázně svých podřízených pracovníků,
- zodpovídá za kvalitu svěřené výroby (výrobky),
- zodpovídá za zapracování pracovníků a provádění jejich školení pro jednotlivé výrobní operace,
- spolupracuje při přijímání nových pracovníků,
- spolupracuje při oživování nových nástrojů a výrobků, zejména pak v době jejich předávání do výrobního procesu,
- provádí rozdělení práce na jednotlivé stroje a pracovníky v souladu s jejich kvalifikací a zajišťuje jejich vytíženost,
- kontroluje plnění výkonových a kapacitních norem a kvalitu práce podřízených pracovníků,
- rozděljuje podřízené pracovníky pro plnění pracovních úkolů,
- zpracovává návrhy na hodnocení a odměňování podřízených pracovníků,
- zpracovává plány údržby výrobních strojů a zařízení,
- zajišťuje údržbu a pravidelné prohlídky svěřených strojů, nástrojů a zařízení,
- zajišťuje operativní úkoly uložené vedoucím vstřikovny plastů,
- zpracovává krátkodobé kapacitní plány (týdenní, měsíční).¹²⁴

Plánovač výroby:

- vyhotovuje na základě zakázek plán týdenní výroby,
- zapisuje zakázky do výrobního plánu dle zakázkových listů,

¹²³ Dle rozhovoru s vedoucím střediska.

¹²⁴ Dle rozhovoru s vedoucím střediska.

- vystavuje požadavky na přesun materiálu z centrálního skladu do výroby dle jednotlivých zakázek,
- provádí příjem hotových výrobků na sklad,
- vyhotovuje průvodky a výrobní štítky,
- zajišťuje expedici hotových výrobků,
- spolupracuje na zajištění dopravy hotových výrobků zákazníkovi,
- eviduje objednávky,
- eviduje karty forem a nástrojů.¹²⁵

Technolog – zkušební technik:

- provádí zkoušení forem pro externí zákazníky,
- provádí zkoušení forem pro středisko nástrojárna,
- zajišťuje technologické podklady,
- zajišťuje zkoušení nových nástrojů,
- zajišťuje výrobní protokoly o zkoušce formy,
- zajišťuje přípravu technologických podkladů pro sériovou výrobu (technologická nabídka, balicí předpisy a seřizovací listy),
- zadává výrobní podklady do informačního systému,
- vyhotovuje výrobní normy nových dílů,
- zadává technologické informace do informačního systému (lis, násobnost, čas cyklu apod.),
- spolupracuje při vývoji a odstraňování nedostatků, zjištěných při zkouškách, s konstrukcí a nástrojárnou,
- spolupracuje se seřizovačem – konzultace při problémech a odchylkách,
- schvaluje seřízení lisu při změně nad rámec stanovených tolerancí,
- spolupracuje ve výrobě při odstraňování poruch, snižování zmetkovitosti, prostojů apod.¹²⁶

¹²⁵ Popis pracovní činnosti plánovač výroby – interní dokumentace fortell s.r.o.

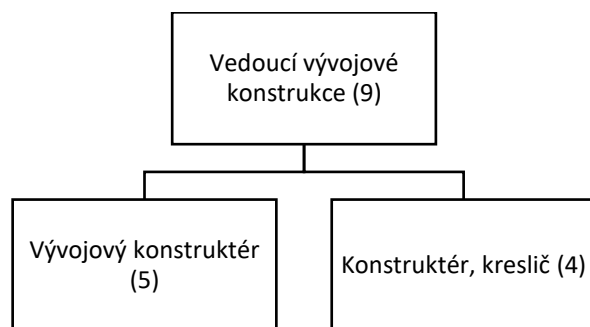
¹²⁶ Popis pracovní činnosti technolog – zkušební technik – interní dokumentace fortell s.r.o.

Specialista pro automatizaci:

- je zodpovědný za automatizaci, robotizaci výroby, předkládá návrhy automatizace a robotizace,
- vytváří programy pro tříosé manipulátory na odebrání a odkládání výrobků,
- provádí zkoušení forem pro externí zákazníky,
- provádí zkoušení forem pro středisko nástrojárna,
- zajišťuje technologické podklady,
- zajišťuje zkoušení nových nástrojů,
- zajišťuje výrobní protokoly o zkoušce formy,
- zajišťuje přípravu technologických podkladů pro sériovou výrobu (technologická nabídka, balicí předpisy a seřizovací listy),
- zadává výrobní podklady do informačního systému,
- vyhotovuje výrobní normy nových dílů,
- zadává technologické informace do informačního systému (lis, násobnost, čas cyklu apod.),
- spolupracuje při vývoji a odstraňování nedostatků, zjištěných při zkouškách, s konstrukcí a nástrojárnou,
- spolupracuje se seřizovačem – konzultace při problémech a odchylkách,
- schvaluje seřízení lisu při změně nad rámec stanovených tolerancí,
- spolupracuje ve výrobě při odstraňování poruch, snižování zmetkovitosti, prostojů apod.¹²⁷

¹²⁷ Popis pracovní činnosti specialista pro automatizaci – interní dokumentace fortell s.r.o.

Vývojová konstrukce – 9 podřízených



Obr. 17 – Řídící struktura Vývojové konstrukce

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí Vývojové konstrukce:

- zajišťuje zadávání a kontrolu průběhu jednotlivých etap zhotovování konstrukční dokumentace pro zadané zakázky,
- zodpovídá za bezpečné uchovávání této dokumentace v elektronické podobě,
- zodpovídá za uchovávání a evidenci všech vstupních informací – výkresů polotovarů, podkladů k lisům, podkladů ke konstrukci od zákazníků, technických norem,
- zajišťuje přístup k platným technickým normám, knihovnám normálíí, směrnícím a předpisům zákazníků,
- zajišťuje průběh poptávky, zadávání a kontrolu zhotovování konstrukční dokumentace u externích konstruktérů,
- spolupracuje na identifikaci činnosti, které je možno považovat za činnosti spadající do rámce Výzkumu a Vývoje (VaV) dle zákona o dani z příjmů,
- zodpovídá za legálnost instalovaného softwaru, bezpečně uchovává certifikáty o původu softwaru a licence,
- spolupracuje s obchodním úsekem při zpracování cenové nabídky forem a nástrojů,
- spolupracuje s výrobními úseky při zajišťování zvyšování efektivnosti výroby v oblasti nástrojů,
- zajišťuje školení podřízených v odborně-technické oblasti, v oblasti používaného softwaru, bezpečnosti práce a systému jakosti dle norem ČSN ISO 9001:2001, 14001:2005,

- zajišťuje úkoly vyplývající ze systému jakosti dle norem ČSN ISO 9001:2001, 14001:2005,
- provádí plnění úkolů, uložených nadřízeným pracovníkem.¹²⁸

Vývojový konstruktér:

- provádí projekční nebo konstrukční práce, výpočty nebo návrhy sloužící k vývoji nebo inovaci výrobků nebo výrobních procesů,
- spolupracuje na identifikaci činnosti, které je možno považovat za činnosti spadající do rámce Výzkumu a Vývoje (VaV) dle zákona o dani z příjmů,
- spolupracuje na zpracování projektu, ve kterém se vymezí činnost ve VaV
- vyjasňuje technické záležitosti týkající se zakázky,
- účastní se zkoušení nástrojů a forem,
- spolupracuje na detailování konstrukční dokumentace kresličem, organizuje tuto činnost,
- zajišťuje aktualizaci technických norem, předpisů a vyhlášek,
- provádí činnost s elektronicky uloženými daty předepsaným způsobem,
- spolupracuje s obchodním úsekem při zpracování cenové nabídky forem a nástrojů,
- provádí plnění úkolů, uložených nadřízeným pracovníkem.¹²⁹

Konstruktér, kreslič:

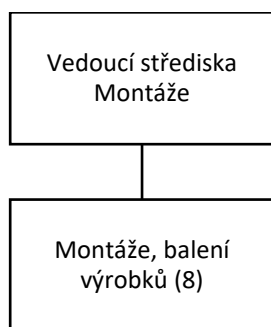
- provádí konstrukční práce sloužící k vývoji nebo inovaci výrobků nebo výrobních procesů,
- provádí konstrukční činnost v oblasti detailování nástrojů, forem a přípravků,
- vyjasňuje technické záležitosti týkající se zakázky,
- provádí činnost s elektronicky uloženými daty předepsaným způsobem,
- provádí plnění úkolů, uložených konstruktérem odpovědným za zakázku.¹³⁰

¹²⁸ Dle rozhovoru s vedoucím konstrukce.

¹²⁹ Popis pracovní činnosti vývojový konstruktér – interní dokumentace fortell s.r.o.

¹³⁰ Popis pracovní činnosti konstruktér - kreslič – interní dokumentace fortell s.r.o.

Středisko Montáže – 8 podřízených



Obr. 18 – Řídící struktura střediska Montáže

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí střediska Montáže:

- rozhoduje o výběru nových zaměstnanců,
- navrhuje zvýšení mezd zaměstnancům střediska,
- upravuje měsíční prémie zaměstnanců,
- plánuje výrobu,
- vytváří cenové nabídky na montáže,
- vytváří technologické návodky,
- vytváří výrobní návodky,
- seřizuje ultrazvukové svářečky,
- seřizuje montážní přípravky,
- obstarává personální záležitosti podřízených.

Obsluha lisu – balení výrobků, montáže:

- provádí montáž finálních výrobků,
- provádí montáž podsestav (komponentů),
- provádí svařování na ultrazvukové svářečce,
- provádí mezioperační kontrolu včetně provedení záznamu do výrobních průvodek,
- manipuluje s polotovary, které jsou součástí montáží,
- provádí úklid pracoviště.

5.3.3 Zhodnocení současné řídicí struktury

Pro zhodnocení současné řídicí struktury byla zvolena metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity. Pomocí sedmi kritérií činností a stupňů obtížnosti vykonávání těchto činností je jednotlivým činnostem přiřazena váha. Součtem jednotlivých vah je zjištěn celkový počet bodů obtížnosti. Pomocí hodnotící tabulky uvedené v příloze 1 je stanovena řídicí kapacita vedoucích pracovníků.

FINANČNÍ A OBCHODNÍ ŘEDITEL – CELKEM 50 BODŮ

Tab. 2 – Bodové hodnocení: *Finanční a obchodní ředitel*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	5
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	3
3)Složitost a náročnost činností podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	10
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	10
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	10
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	8
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

V současnosti řídí vedoucího obchodního úseku, vedoucího ekonomického úseku, manažera pro životní prostředí (a správce nemovitostí a technika požární ochrany v jedné osobě), obchodně-administrativního referenta a manažera kvality.

Vedoucí obchodního úseku a vedoucí ekonomického úseku jsou ve firmě nově zřízené funkce (srpen 2016), jejichž zřízení jednoznačně přispělo k lepšímu fungování oddělení. Do té doby měl finanční a obchodní ředitel 13 podřízených. Ředitel byl přetížený a situaci bylo nutné řešit vznikem nové řídicí úrovně. Nyní vychází počet podřízených přesně jako optimální počet podle metody bodového hodnocení postavení vedoucího pracovníka. Oddělení je stabilizované a na této pozici není v současnosti nutné provádět změny, jež by se týkaly řídicí kapacity.

VÝROBNÍ A TECHNICKÝ ŘEDITEL – CELKEM 45 BODŮ

Tab. 3 – Bodové hodnocení: *Výrobní a technický ředitel*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	4
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	3
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	8
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	10
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	8
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	8
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

I zde vychází řídicí kapacita v normě. Výrobní a technický ředitel má na starosti všechny typy výroby ve společnosti, které jsou značně diverzifikované. Prvotní zadání od zákazníka

je zpracováno obchodním oddělením. Na základě výkresové dokumentace z vývojové konstrukce nástrojárna vyrábí formy a nástroje. Následně na formě vyrobené nástrojárnou vstříkovačkou plastů lisuje finální výrobek pro zákazníka. Lisovna kovů zase lisuje kovové díly pro zákazníky na nástrojích vyrobených nástrojárnou. Logicky vznikají spory mezi jednotlivými středisky při nedodržení rozměrů výrobků, při nedodržení termínu, případně při nedodání výrobků v požadovaném množství. Nástroje a formy je nutné odzkoušet, oživit, uvést do provozu. Toto vše koordinuje a řídí výrobní a technický ředitel. Musí být spojovacím článkem mezi jednotlivými vedoucími středisek a problémy, které vyvstanou, řešit zejména ve prospěch zákazníka.

VEDOUcí OBCHODNíHO úSEKU – CELKEM 36 BODŮ

Tab. 4 – Bodové hodnocení: *Vedoucí obchodního úseku*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	5
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	3
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	6
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Z předchozích údajů vyplývá, že se jedná o novou funkci ve firmě. Na tuto pozici byla přesunuta většina obchodní činnosti, kterou původně řídil finanční a obchodní ředitel. Prioritou této pozice je zajišťování nových zakázek, respektive zákazníků. Dále jsou nově jeho přímými podřízenými pracovníci nákupu, prodeje (projektoví manažeři), skladu a logistiky.

VEDOUCÍ EKONOMICKÉHO ÚSEKU – CELKEM 38 BODŮ

Tab. 5 – Bodové hodnocení: *Vedoucí ekonomického úseku*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	5
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	3
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	8
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Jedná se rovněž o novou funkci. Od finančního a obchodního ředitele na tuto pozici byly přesunuty finanční záležitosti, konkrétně veškeré pojištění majetku firmy a jeho správa a aktualizace. Dále pak komunikace s bankou, předkládání výkazů, controlling, provádění devizových operací, správa úvěrů a jejich monitoring, participace na žádostech o dotační

tituly, jejich získání a jejich monitoring. Pracovní náplň byla navýšena k původní pozici vedoucí účetny.

MANAŽER ŽP, SPRÁVCE NEMOVITOSTI, TECHNIK PO – CELKEM 29 BODŮ

Tab. 6 – Bodové hodnocení: *Manažer ŽP, správce nemovitosti, technik PO*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	3
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	4
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	4
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Kumulovaná funkce byla zřízena v období výstavby první nemovitosti firmy – rok 2007. Zajišťuje bezpečný chod firmy od životního prostředí přes bezpečnost práce až po požární ochranu. Zároveň dohlíží na technický provoz strojů a zařízení a jejich pravidelné revize. Podle metody je zde ještě potenciál možného zvýšení počtu podřízených, což je podle rozhovorů s manažerem ŽP a jeho nadřízeným srovnatelné se skutečností.

OBCHODNĚ-ADMINISTRATIVNÍ REFERENT – CELKEM 29 BODŮ

Tab. 7 – Bodové hodnocení: *Obchodně-administrativní referent*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	4
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	1
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	4
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	4
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	4
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	6

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Ve skutečnosti toto oddělení plní funkci sekretariátu firmy. Je zde výrazně volná řídicí kapacita. Řešením by mohlo být zřízení štábu sekretariát, kde by počet dvou osob mohl být pro firmu velikosti fortellu dostačující.

MANAŽER KVALITY – CELKEM 37 BODŮ

Tab. 8 – Bodové hodnocení: *Manažer kvality*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	3
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	4
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	6
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	8
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

U této pozice vychází výrazné přetížení řídicí kapacity o 12 osob. Podle rozhovorů tomu odpovídá i situace na oddělení, manažer kvality je schopen vykonávat svou činnost jen za cenu mnoha přesčasových hodin. Řešením nové řídicí struktury je vytvořit další organizační úroveň s novými pozicemi vedoucí kontroly pro jednotlivá výrobní střediska. Manažer kvality by se tak dostal na optimálních sedm podřízených (metrolog, technik kvality 2x, vedoucí kontroly nástrojárna, vedoucí kontroly vstříkovna plastů, vedoucí kontroly lisovna kovů a vedoucí kontroly montáže).

VEDOUCÍ VSTŘIKOVNY PLASTŮ – CELKEM 44 BODŮ

Tab. 9 – Bodové hodnocení: *Vedoucí vstřikovny plastů*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	4
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	8
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	10
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	8
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	8
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Řídící kapacita zde vyšla optimální. Problémy se přesto tomuto středisku nevyhýbají. Jeho podřízený - vedoucí výroby vstřikovny plastů - je o 16 osob řídicí kapacity přetížen. Tento fakt se odráží i na pozici vedoucího vstřikovny plastů. Řešením problému je rozložení řídicí kapacity vedoucího výroby na více úrovní – viz níže vedoucí výroby.

VEDOUCÍ VÝVOJOVÉ KONSTRUKCE – CELKEM 37 BODŮ

Tab. 10 – Bodové hodnocení: *Vedoucí vývojové konstrukce*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	3
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	10
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	8
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	4
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Podle metody bodového hodnocení vychází řídicí kapacita o dva více. Vzhledem k náročnosti úkolů a zodpovědnosti celého oddělení je tato situace v současnosti nejobavějším místem celé firmy. Dobře a spolehlivě vymyšlená konstrukce, postup výroby u formy či nástroje je alfou a omegou celého obchodu. Je to hlavní know-how firmy, jeho znalostní potenciál. V zájmu vedení firmy je tomuto oddělení věnovat maximální zájem. Takže překročení řídicí kapacity o 2 osoby zde může být obrovský problém. Ten se také ukazuje v dotazníku spokojenosti zaměstnanců provedený v lednu 2017. Na nejvíce systémových problémů a špatnou koordinaci činností poukazují právě zaměstnanci vývojové konstrukce. Řešením by mohlo být vytvoření nové řídicí úrovně, na které by vznikl vedoucí konstruktér - koordiná-

tor, který by hlavně řešil záležitosti s obchodním oddělením a projektovým manažerem. Zastřešoval by celé projekty po technické stránce, účastnil se jednání a schůzek a informace předával svým podřízeným – konstruktérům. Ti by nebyli rušeni od své práce a dostávali by přesné a relevantní informace, které, jak vyplynulo z dotazníku, nyní pracně shánějí sami.

VEDOUcí NÁSTROJÁRNÝ – CELKEM 34 BODŮ

Tab. 11 – Bodové hodnocení: *Vedoucí nástrojárny*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	4
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	8
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	4
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Metodou bodového hodnocení vyšel značný převis podřízených – o 19. I zde vyšla z dotazníku najevo značená nespokojenost zaměstnanců střediska. To může pramenit z přetížení řídicího pracovníka. Řešením by mohlo být zřízení nových řídicích úrovní - mistrů, vedoucích výroby nebo vedoucích směn. To by celou situaci na středisku mohlo vyřešit.

VEDOUCÍ LISOVNY KOVŮ – CELKEM 36 BODŮ

Tab. 12 – Bodové hodnocení: *Vedoucí lisovny kovů*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	4
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	8
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	8
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	4
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

I zde metodou bodového hodnocení vyšlo více podřízených než je optimální výše a to celkem o 16. Vedoucí střediska uvažuje o zřízení nové řídicí úrovně - vedoucí směny podle potřeby při dvou nebo třisměnném provozu.

VEDOUCÍ VÝROBY VSTŘIKOVNY PLASTŮ – CELKEM 30 BODŮ

Tab. 13 – Bodové hodnocení: *Vedoucí výroby vstřikovny plastů*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	2
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	2
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	4
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	4
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	6

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Metodou bodového hodnocení byla stanovena jako únosná úroveň 18 podřízených. V současné době je tento počet 34. Řešením by mohlo být rovněž zřízení nových řídicích úrovní - mistrů, vedoucích výroby nebo vedoucích směn.

VEDOUCÍ STŘEDISKA MONTÁŽE – CELKEM 27 BODŮ

Tab. 14 – Bodové hodnocení: *Vedoucí střediska montáže*

<i>Kritérium</i>	<i>Stupeň obtížnosti</i>	<i>Váha</i>	<i>Hodnocení</i>
1)Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) shodné b) velmi podobné c) podobné d) obsahově odlišné e) zásadně odlišné	1 2 3 4 5	2
2)Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ b) stejná OJ územně soustředěna c) různé OJ územně soustředěné d) různé OJ územně oddělené e) různé OJ velké územní rozptýlení	1 2 3 4 5	1
3)Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné b) rutinní c) složité, vyrovnané d) složité, rozdílné e) velmi složité, rozdílné	2 4 6 8 10	2
4)Plánování	a) minimální rozsah a složitost b) omezený rozsah a složitost c) střední rozsah a složitost d) náročné e) velmi náročné	2 4 6 8 10	6
5)Organizování	a) minimální počet vazeb b) jednoduché vazby c) střední rozsah a složitost vazeb d) složité a opakované vazby e) složité a neopakovatelné vazby	2 4 6 8 10	6
6)Vedení	a) minimální dohled b) omezený dohled c) periodický dohled d) častý dohled e) stálý dohled	2 4 6 8 10	6
7)Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace b) odpovídající kvalifikace – iniciativa c) odpovídající kvalifikace – pasivita d) neodpovídající kvalifikace - pasivita	2 4 6 10	4

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení, vlastní zpracování.

Metodou bodového hodnocení zde vychází volná řídicí kapacita v počtu 10 osob. Vzhledem k dynamice celého střediska a předpokládanému růstu je v pořádku, že je možno do budoucna počty podřízených navyšovat.

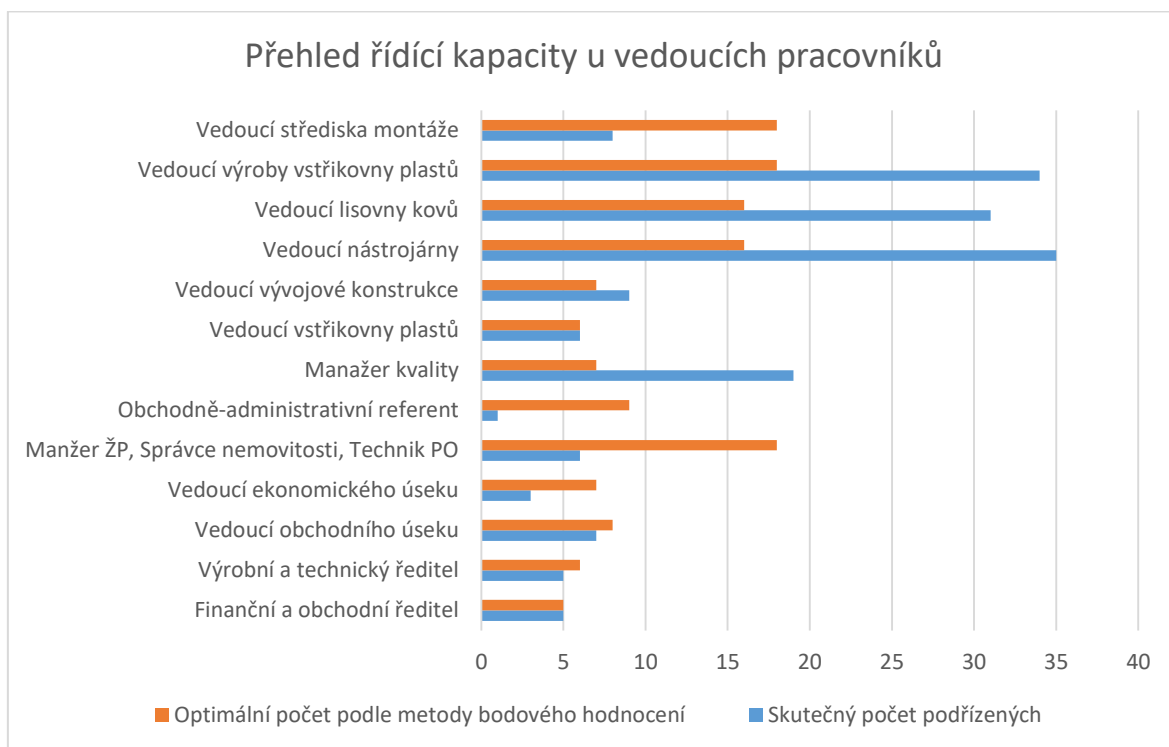
Tabulka 15 sumarizuje jednotlivé výsledky vycházející z metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků, ve sloupci 2 je uveden optimální počet pracovníků vycházející z metody bodového hodnocení a ve sloupci 1 je uveden skutečný počet podřízených

Tab. 15 – Výsledky metody bodového hodnocení postavení vedoucích pracovníků

Funkce řídicího pracovníka	Skutečný počet podřízených	Optimální počet podle metody bodového hodnocení
Finanční a obchodní ředitel	5	5
Výrobní a technický ředitel	5	6
Vedoucí obchodního úseku	7	8
Vedoucí ekonomického úseku	3	7
Manažer ŽP, Správce nemovitosti, Technik PO	6	18
Obchodně-administrativní referent	1	9
Manažer kvality	19	7
Vedoucí střediska vstřikovny plastů	6	6
Vedoucí vývojové konstrukce	9	7
Vedoucí nástrojárny	35	16
Vedoucí lisovny kovů	31	16
Vedoucí výroby vstřikovny plastů	34	18
Vedoucí střediska montáže	8	18

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 3 – Přehled řídicí kapacity u vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 3 znázorňuje výsledky metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků v grafické podobě.

5.4 Stávající organizační struktura

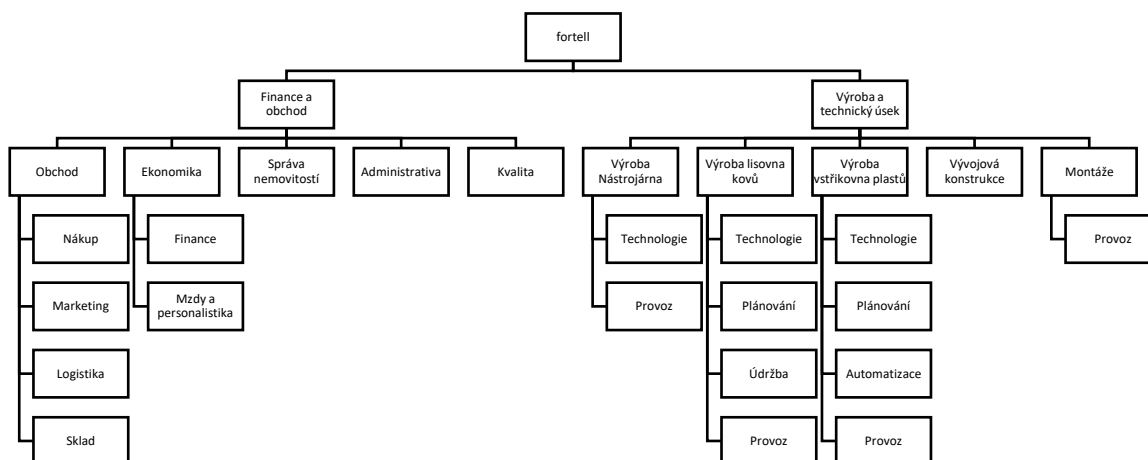
Stávající organizační struktura firmy fortell s.r.o. má dvě úrovně. První je tvořena dvěma řediteli firmy, z nichž jeden má v kompetenci finance a obchod a druhý výrobu a technický úsek. Na této úrovni probíhá řízení a chod celé firmy, formuluje se strategie a ředitelé udávají směr, jakým se firma bude v následujícím období ubírat. Je to úroveň zásadních strategických rozhodnutí.

Druhou úroveň tvoří deset samostatných oddělení. *Finanční a obchodní ředitel* má na starosti tato oddělení: Obchod, Ekonomika, Správa nemovitosti, Administrativa a Kvalita. *Výrobní a technický ředitel* zodpovídá za oddělení Nástrojárna, Lisovna kovů, Vstříkovna plastů, Konstrukce a Montáže.

Současná organizační struktura je funkční vzhledem k rozdělení činností do oddělení. V nich se pracovníci zabývají podobnými úkoly, jejich schopnosti a aktivity jsou zařazeny do jedné skupiny. Hlavní myšlenkou funkční struktury je seskupit pracovníky, kteří pracují

na podobných úkolech, v jednom oddělení či úseku firmy. V oddělení Obchodu jsou sdružení pracovníci nákupu, prodeje, skladového hospodářství a logistiky. Pracovníci zabývající se financemi a zodpovídající za ekonomické výsledky firmy pracují v oddělení Ekonomika. Správa nemovitostí soustřeďuje všechny, kteří se podílejí na správě a údržbě budov, jejich bezpečném provozu a údržbě a úpravě okolí. Administrativa a její pracovníci zajišťují potřebný kancelářský servis celé firmě, především pak nejužšímu vedení. Oddělení Kvality zodpovídá zejména za jakost finálních výrobků pro zákazníky firmy, ale také za kvalitu všech vstupních materiálů. Oddělení Nástrojárny a jeho pracovníci se specializují na složitou výrobu forem a nástrojů, kde vycházejí z úzké spolupráce s oddělením Vývojová konstrukce. I zde je funkční struktura patrná – v oddělení se vyvíjí konstrukční řešení jednotlivých forem a nástrojů dle specifických požadavků zákazníků. Výrobní oddělení Lisovna kovů a Vstříkovna plastů jsou specializovaná dle druhu výroby. Oddělení Montáže provádí jednoduché úkony – skládání a svařování dílů.

Podle počtu řídicích stupňů lze současnou organizační strukturu označit za plochou. Ta je charakteristická širokým rozsahem řízení s méně úrovněmi odpovědností. Výhodou ploché struktury je menší počet vnitřních organizačních a informačních rozhraní organizace, což umožňuje snazší řízení a komunikaci. Nevýhodou ploché organizační struktury často bývá hlavně přetížení vedoucích pracovníků. Možnosti člověka nejsou neomezené, a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí. Překročení limitu podřízených vede k přetížení vedoucích pracovníků. To je situace, za které řídicí pracovník svým podřízeným nemůže věnovat dostatek času, což zhoršuje kvalitu řízení v krátkodobém i v dlouhodobém horizontu a v krajích případech může způsobit degradaci či dokonce zhroucení celého systému řízení. Naproti tomu hlavními nevýhodami úzké organizační struktury jsou její finanční náročnost a to, že řídicí řetězce, tj. komunikační kanály po linkách nadřízenosti a podřízenosti, jsou dlouhé. Řízení je těžkopádné, přenos informací je zdlouhavý a dochází ke zkreslování přenášených informací.



Obr. 19 – Stávající organizační struktura firmy fortell s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.1 Analýza jednotlivých oddělení stávající organizační struktury

Hlavní funkční oddělení firmy (obchod, marketing, nákup, účetnictví, finance, personalistika, výroba) musejí spolupracovat na dosažení strategických cílů. Každé funkční oddělení tak jedná s jinou cílovou skupinou, aby získalo prostředky jako peníze, pracovní síly, suroviny, inovační nápady a výrobní procesy. Například oddělení nákupu obstarává suroviny a materiál nezbytný pro provoz a výrobu, oddělení personalistiky dodá kvalifikované pracovníky.¹³¹

Ve vyspělých tržních ekonomikách není problém cokoli vyrobit, ale problém je to prodat. Obchod a marketing mají za úkol zjistit neuspokojené potřeby zákazníků a prodejem výrobků a služeb je uspokojit. K nejdůležitějším činnostem patří průzkum trhu, komunikace se zákazníkem, tvorba cen, propagace, logistika aj.

Hlavní funkcí nákupu je zabezpečování základních, pomocných, obslužných i nevýrobních procesů surovinami, základními a pomocnými materiály, nakupovanými výrobky

¹³¹ Srov. KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 107.

a součástkami, náradím, přípravky apod. Nákupní útvar, jemuž je tato funkce svěřena, vykonává celou řadu činností zahrnujících zjišťování potřeb, průzkum nákupního trhu, rozhodování o velikosti dodávek a zásob, volbu dodavatele a zajišťování nezbytných logistických procesů.

Řízení firmy vyžaduje dostatek kvalitních a aktuálních informací. To mu poskytuje firemní účetnictví, jehož hlavními složkami je finanční účetnictví a výkazy, vnitropodnikové účetnictví a kalkulace, rozpočetnictví, statistika a rozbor. Účetnictví, výkazy, výsledná kalkulace a statistika se zaměřují především na minulost, rozpočetnictví a předběžná kalkulace na budoucnost.

Již k založení firmy je potřeba značných peněžních prostředků, stejně je tomu ve fungující firmě. Získat peníze na provoz i rozvoj podniku je jedním z hlavních úkolů finančního managementu. Ten rozhoduje o tom, z jakých zdrojů bude firma financována, musí zajišťovat likviditu a solventnost firmy, udržovat finanční rovnováhu a finanční zdraví firmy. To vše se zřetelí na plnění cílů firmy.

Lidé jsou nejdůležitějším výrobním faktorem. Proto jejich řízení – personální práce – patří ke klíčovým činnostem ve firmě. Jejím cílem je vést pracovníky k vysoké aktivitě, ovlivňovat jejich kvalitu a strukturu tak, aby odpovídala rostoucím nárokům tržního okolí firmy. Personalistika vychází z toho, že nestačí, aby firma dosahovala pouze ekonomické efektivnosti, ale že musí zabezpečit i plnění sociálních cílů a utváření spokojenosti pracovníků.

Dominantou výrobní firmy je její výrobní činnost, tj. přeměna výrobních faktorů ve výrobky. Výrobce zpravidla řeší tři základní otázky – **co, jak a pro koho** vyrábět. Firma fortell je zákaznický orientovaná firma, zabývající se výhradně zakázkovou výrobou. Už v momentě zadání zakázky je zodpovězeno, **co** se bude vyrábět a **pro koho**. Otázka **jak** je však hlavní náplní výrobního oddělení, je nutné optimálně stanovit strukturu výroby tak, aby co nejlépe uspokojovala zákazníky a jejich požadavky. Hlavním omezením je výrobní kapacita – její stanovení a měření patří k nejdůležitějším činnostem výrobního managementu.

5.5 Návrh nové organizační struktury

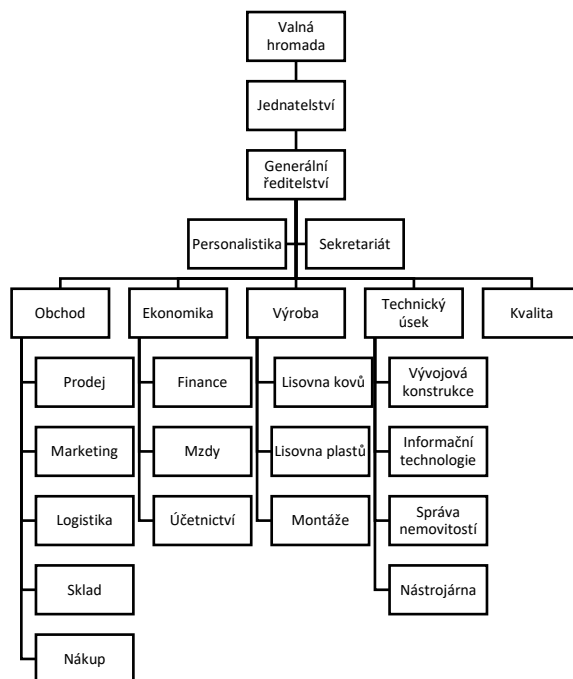
Nová organizační struktura by měla respektovat výsledky metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků při stanovení řídicí kapacity. Zároveň se více přizpůsobí požadavkům a nárokům současného chodu firmy. Změny jsou nutné hlavně z toho důvodu, že organizační struktura vznikla v počátečních letech existence firmy a její vývoj byl pouze v tom, že se přidávaly nově vznikající oddělení a úseky. Během dvaceti let fungování firmy došlo k výrazně progresivnímu vývoji, viz grafy 1 a 2, jemuž se organizační struktura nedokázala odpovídajícím způsobem přizpůsobit. Proto je nejvyšší čas navrhnout změny vedoucí k harmonizaci potřeb firmy a její organizační struktury.

První změnou by mělo být vytvoření nového organizačního stupně Generální ředitel – náhrada za dva ředitele – *finanční a obchodní* a *výrobní a technický*. Tato úroveň by byla zrušena a řízení celé firmy by se centralizovalo. Na další řídicí úrovni by zůstala oddělení Ekonomika, Obchod, Kvalita, Výroba a Technický úsek. Došlo tedy k rozdělení Výroby a Techniky na dva samostatné úseky. Tím by se mělo zlepšit postavení Technického úseku, hlavně oddělení vývojové konstrukce. Součástí Technického oddělení nově bude i oddělení Správa nemovitostí. Jeho původní umístění pod vedením *finančního a obchodního ředitele* bylo dáno pouze historickou setrvačností z doby rozvoje firmy, kdy by samostatné technické oddělení nemělo pracovní vytížení. Současně by bylo vhodné zřídit nové oddělení informačních technologií, které je v současné době zajišťováno outsoursingem. Při nynější velikosti firmy je nutné zabezpečit minimálně vlastní uživatelský servis software a hardware. Středisko Nástrojárna je výrobní, nicméně je možnost, že by do budoucna spadalo pod Technický úsek. Hlavním důvodem je jeho úzké propojení s Vývojovou konstrukcí. Technický úsek by měl spojením nástrojárny a konstrukce do jednoho oddělení společný cíl – efektivní výrobu nástrojů a forem dle požadavků zákazníka s co nejvyšší přidanou hodnotou. Předpokladem dosažení výše uvedeného je společné vedení kvalitní konstrukce a výroby.

Další výraznou změnou organizační struktury je vytvoření dvou nových štábů – specializovaného (Personalistika) a osobního (Sekretariát vedení firmy). Současná personalistika je příliš zatížena operativou a mzdovou agendou. Z toho důvodu není v silách pracovníků v této oblasti dosáhnout co největší efektivity v oblasti personální a v oblasti péče o zaměstnance. Stručně řečeno se provádí jen to nejnnutnější. Nový specializovaný štáb by to

měl změnit. Je nutné zaměřit se hlavně na spokojenost pracovníků a na jejich sociální zá-
zemí. Dále také výrazně podpořit oblast vzdělávání a odborného rozvoje. Ve firmě doposud
samostatná funkce personalista nebyla vytvořena. Vždy byla kumulována a podílelo se na ní
více osob, ředitelem počínaje přes vedoucí středisek a mzdovou účetní konče. Centralizace
této činnosti by měla vést k větší spokojenosti zaměstnanců, k jejich osobnímu a profesnímu
růstu a k zabránění nadměrné fluktuace.

Další nový štáb Sekretariát by nahradil nynější úsek Administrativa. Výhodou trans-
formace na štáb je hlavně vznik podpory pro generálního ředitele. Spočívá v odborném po-
radenství, přípravě rozhodování a v kontrole plnění úkolů a plní funkci asistenta generálního
ředitele. Smyslem štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly ředitele a pečovat
o optimální prostředí pro jeho činnost.



Obr. 20 – Návrh nové organizační struktury firmy fortell s.r.o.

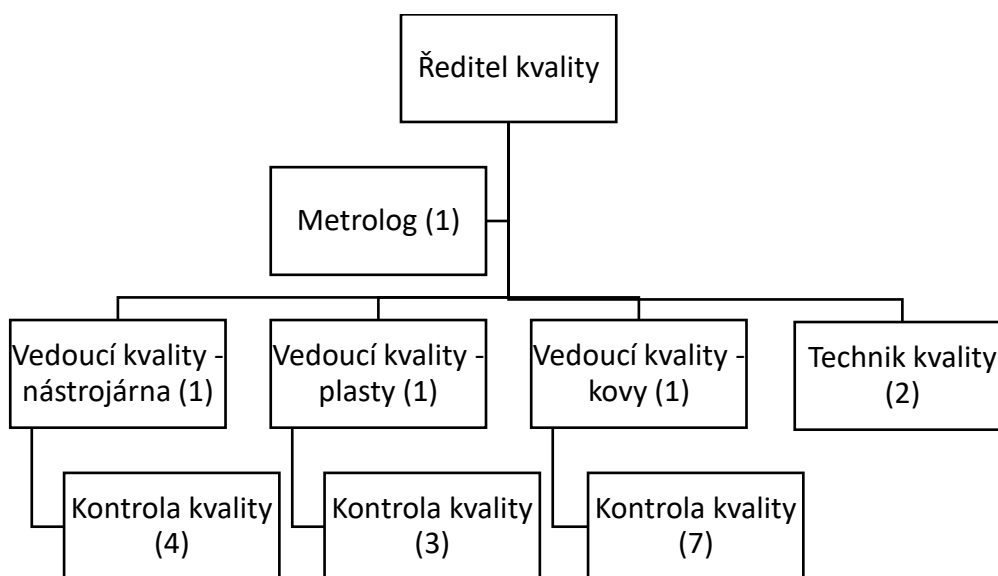
Zdroj: vlastní zpracování.

5.6 Návrh nové řídicí struktury

Návrh nové řídicí struktury firmy fortell s.r.o. musí brát v úvahu nejenom výsledky
metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků, ale zároveň nový
návrh organizační struktury uvedený v kapitole 5.5.

V kapitole 5.3.3 došlo ke zhodnocení stávající řídicí struktury metodou bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity. Analýzou bylo zjištěno, že u pěti řídicích pracovníků byla norma řídicí kapacity překročena. Konkrétně je to *manažer kvality, vedoucí vývojové konstrukce, vedoucí nástrojárny, vedoucí lisovny kovů a vedoucí výroby vstříkovny plastů*. Návrh nové řídicí struktury je sestaven tak, aby tyto výsledky akceptoval a aby navržená nová řídicí struktura odpovídala normám řídicí kapacity.

Manažer kvality – optimální počet podřízených 7, skutečný počet podřízených 19



Obr. 21 – Návrh nové řídicí struktury oddělení kvality

Zdroj: vlastní zpracování.

Překročený počet podřízených v oddělení kvality byl vyřešen jednak zřízením specializovaného štábu Metrolog a jednak vytvořením funkcí *vedoucí kvality* se zaměřením podle výroby, která bude předmětem kontroly, tzn. plasty, kovy nebo nástroje a formy.

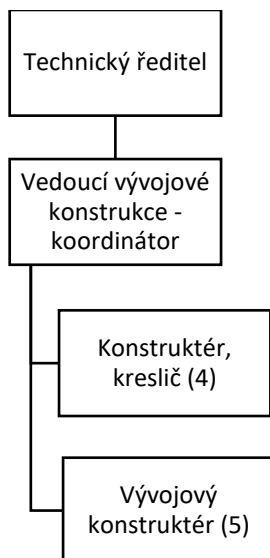
Metrolog zajišťuje kalibraci a údržbu složitých, technicky náročných a vysoce přesných přístrojů. Samostatně provádí typové a specializační zkoušky, zpracovává složité expertizy, zpracovává návrhy kalibračních postupů, zajišťuje dozorčí činnost a vede k tomu související dokumentaci. To vše zajišťuje pro celou firmu, musí spolupracovat se všemi

druhy výroby, jeho činnost by měla být centralizovaná. Proto je nejlepším řešením zřízení specializovaného štábu.

Zřízení nové řídicí úrovně vedoucích kvality podle diverzifikace výroby přinese manažerovi kvality odpovídající počet podřízených a možnost plně věnovat svůj odborný znalostní potenciál této pro firmu velmi důležité činnosti. Je známo, že trend poslední doby se projevuje v čím dál více se zvyšujících nárocích na kvalitu a efektivnost systémů řízení dokumentace.

Vedoucí vývojové konstrukce – optimální počet podřízených 7, skutečný počet podřízených 9

Zde nedochází k tak výraznému převýšení řídicí kapacity řídicích pracovníků, jak je tomu u ostatních vedoucích pracovníků. Zároveň vznikla nová pozice ředitele tohoto oddělení, viz nová organizační struktura. Tím pádem by mohlo celé řízení zůstat v původním stavu. Vzhledem k náročné duševní práci vývojových konstruktérů, na které závisí úspěch celého projektu, je však v navržené koncepci transformace pracovního místa *vedoucího vývojové konstrukce* na pracovní pozici *vedoucí konstruktér – koordinátor*. Jeho úkolem by bylo řídit práci konstruktérů po odborné stránce, participovat na obchodních podmínkách celého projektu, úzce spolupracovat se zákazníkem, obchodním oddělením a projektovým manažerem a výrobou. Být jakousi spojnicí mezi konstruktérem a okolím a tím zajistit, aby konstruktér měl prostor na náročnou vývojovou konstrukční činnost. Celý návrh je hlavně opřen o odpovědi v dotazníku, který zaměstnanci firmy vyplňovali z počátku roku 2017. Zde jednotliví konstruktéři kritizují nadměrnou fluktuaci v oddělení konstrukce zapříčiněnou nespokojeností z trvalého přetížení pracovníků a z toho plynoucí problémy (neustálé zaškolení...). Další kritikou bylo zadávání zakázek, kde konstruktéři dostávají neúplné informace, chybí jim při zadání přesný popis formy nebo nástroje, chybí jim informace o podrobnostech dohodnutých se zákazníkem. Tyto informace pak musejí zjišťovat sami a vynaložený čas jim chybí pro zvládnutí zakázky v termínu. Stížnost také směřovala na nedostatek konstruktérů, který v kombinaci s přetížením vedoucího pracovníka může vést k celkové špatné situaci v tomto oddělení.

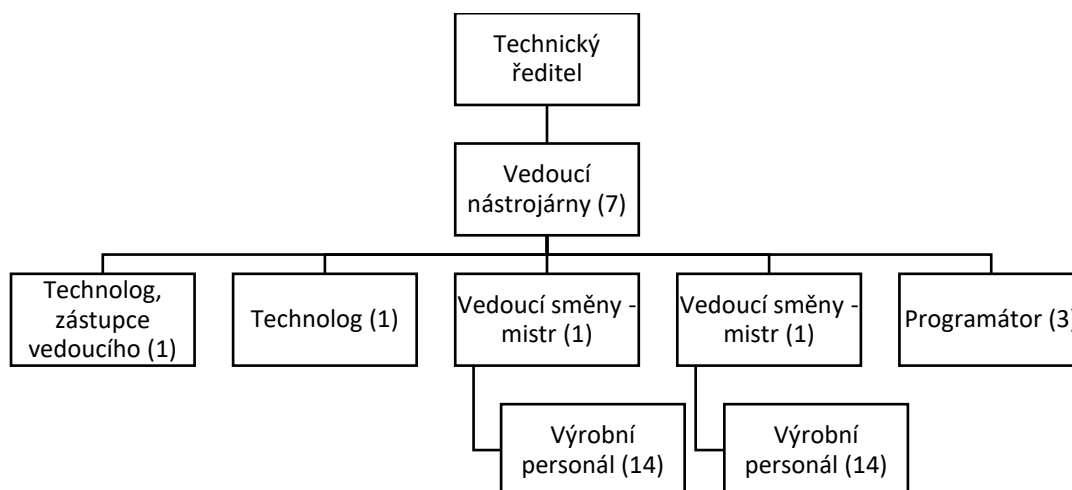


Obr. 22 – Návrh nové řídicí struktury konstrukce

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí nástrojárny – optimální počet podřízených 16, skutečný počet podřízených 35

I toto oddělení má z výstupu navržené organizační struktury nového ředitele. Řešení přetížené řídicí kapacity vedoucího střediska Nástrojárna je ve zřízení dalšího řídicího stupně na pozici *vedoucího směny - mistra*. Nově vznikne samostatná pozice programátor, která původně byla součástí výrobních profesí. V souvislosti se vznikem pozic mistrů by už nebylo vhodné pozici programátora zachovat na úrovni jim podřízené.

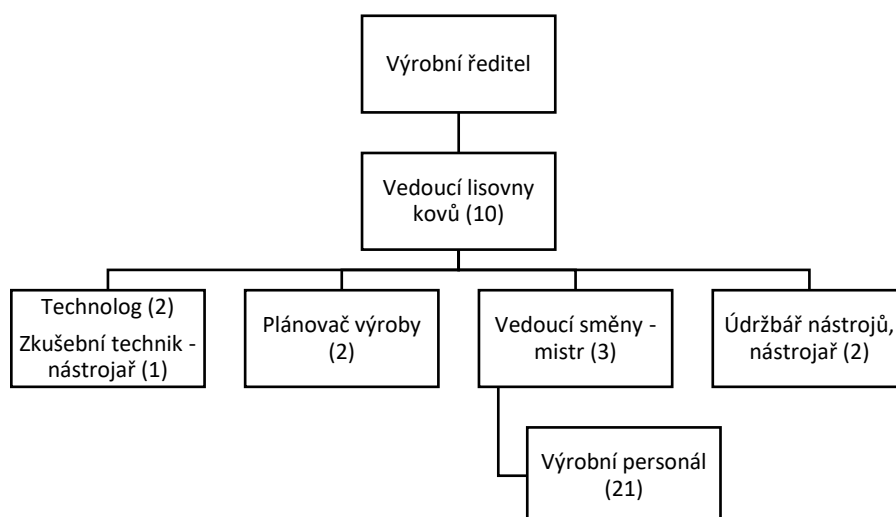


Obr. 23 – Návrh nové řídicí struktury nástrojárny

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí lisovny kovů – optimální počet podřízených 16, skutečný počet podřízených 31

V nové organizační struktuře má oddělení zřízenu funkci *výrobního ředitele*. Zde je nutné vyřešit řízení výrobního personálu. Jednou z možností je pro potřeby třisměnného provozu vytvořit tři nová pracovní místa: *vedoucí směny – mistr*. Ostatní pozice jsou vyhovující.

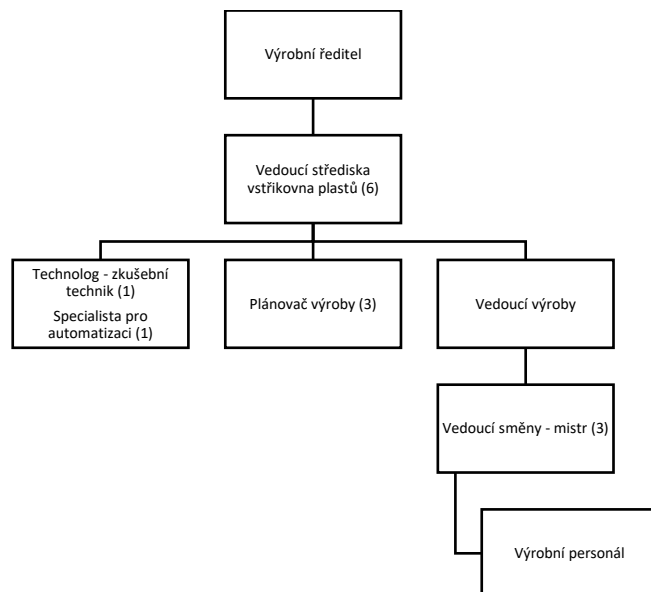


Obr. 24 – Návrh nové řídicí struktury lisovny kovů

Zdroj: vlastní zpracování.

Vedoucí výroby vstříkovny plastů – optimální počet podřízených 18, skutečný počet podřízených 34

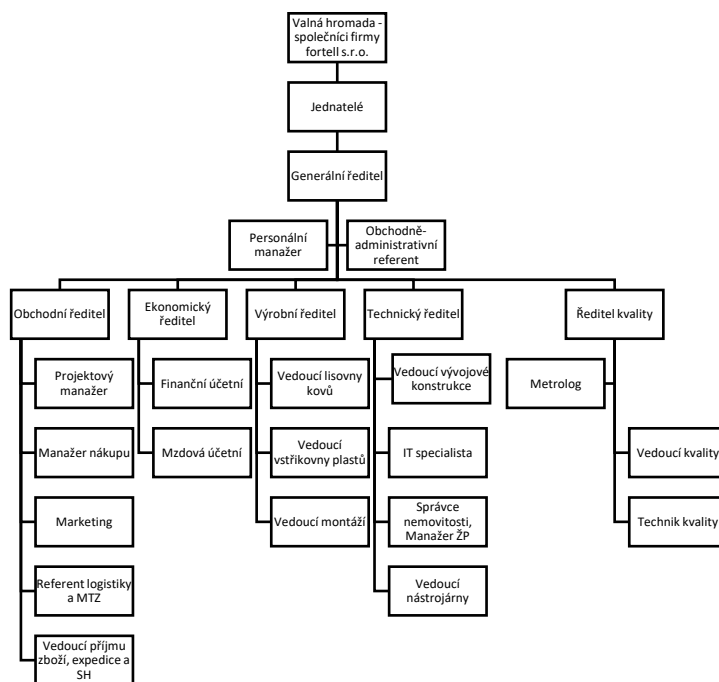
Stejně jako lisovna kovů i vstříkovna plastů získala reorganizací *výrobního ředitele*. Řešením přetížené kapacity vedoucího výroby je zřízení nových pozic – *vedoucí směny*. Protože provoz je třisměnný, bude tomu stejně jako v lisovně kovů odpovídat počet mistrů.



Obr. 25 – Návrh nové řídicí struktury vstříkovny plastů

Zdroj: vlastní zpracování.

V závěru této kapitoly uvádím komplexní návrh řešení nové řídicí struktury firmy.



Obr. 26 – Návrh nové řídicí struktury společnosti fortell s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování.

6 VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ

V kapitole 5.3 byla provedena analýza jednotlivých pracovních pozic. Tato analýza byla podkladem pro zhodnocení současné řídicí struktury uvedené v kapitole 5.3.3 pomocí metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení jejich normy řídicí kapacity. Výsledky analýzy umožnily přiřadit činnostem řídicích pracovníků jednotlivé váhy podle sedmi kritérií – podobnost funkcí podřízených jednotek, rozmístění podřízených pracovníků, složitost a náročnost činnosti podřízených, plánování, organizování, vedení a kvalifikační úroveň podřízených. Váhy jsou přiřazeny podle stupně obtížnosti, škála stupňů obtížnosti je zpravidla v rozmezí od jedné do pěti. Výsledkem je počet bodů, kterým lze pomocí hodnotící tabulky uvedené v příloze 1, určit optimální počet podřízených pracovníků. V hodnotící tabulce jsou pro určení normy optimálního počtu podřízených pracovníků uvedeny dvě skupiny. První pro vyšší a střední stupeň řízení a druhá pro nižší stupeň řízení. Pokud přímí podřízení řídicího pracovníka vykonávají duševní a tvůrčí práci, pak bylo v hodnotící tabulce pro výsledek určení normy řídicí kapacity využito sloupce vyšší a střední stupeň řízení. Jedná se o funkce *finanční a obchodní ředitel, výrobní a technický ředitel, vedoucí obchodního úseku, vedoucí ekonomického úseku, obchodně – administrativní referent, manažer kvality, vedoucí střediska plastů a vedoucí vývojové konstrukce*. Naopak označení nižší stupeň řízení bylo použito u funkcí *správce nemovitostí, vedoucí nástrojárny, vedoucí lisovny kovů a vedoucí vstříkovny plastů*. Důvodem tohoto zařazení byla skutečnost, že u těchto profesí dochází k řízení přímo výrobních dělníků, které nevyžaduje takovou složitost a náročnost prováděné činnosti, jako je tomu u duševní tvůrčí činnosti.

U pěti vedoucích pracovníků vyšlo metodou bodového hodnocení postavení řídicích pracovníků, že ve skutečnosti řídí více pracovníků, než je jejich optimální počet. Z toho mohou pramenit různé problémy ve firmě zdánlivě s tím nesouvisející.

Manažer kvality, návrhem nové řídicí struktury nyní ředitel kvality, měl o 12 více podřízených pracovníků než je optimum. Řešením této situace je navrhované zřízení nové pozice vedoucích kvality, kteří jsou v návrhu rozdělení dle výrobního portfolia společnosti – *vedoucí kvality vstříkovny plastů, vedoucí kvality lisovny kovů*, kteří zodpovídají za kvalitu finálních výrobků, a *vedoucí kvality nástrojárny*, který bude ručit za kvalitu forem a nástrojů.

Jednotliví *vedoucí kvality* budou mít 3, 4 a 7 podřízených, což podle výsledků metody bodového hodnocení postavení vedoucích pracovníků vyhovuje, optimální počet byl stanoven na 7 podřízených. *Ředitel kvality* nově získá 6 podřízených, což také odpovídá optimálnímu počtu. Zároveň byl navrhnout ke zřízení specializovaný štáb metrologie. *Metrolog* zajišťuje pro všechna střediska kalibraci a údržbu měřicích přístrojů. Tuto činnost bude nejlépe provádět centralizovaně prostřednictvím navrženého specializovaného štábu.

Počet podřízených u *vedoucího vývojové konstrukce* je převyššen pouze o 2 pracovníky. Pokud by v tomto oddělení bylo vše v pořádku a nedocházelo k problémům, pravděpodobně by s takto nízkým převýšením nebyla koncepční změna nutná. Situace je zde však jiná. Výsledky firemního dotazníku průzkumu spokojenosti zaměstnanců ukázaly, že v oddělení narůstají problémy hlavně po profesní stránce. Konstrukteři si stěžují na vysokou fluktuaci, krátké termíny na zpracování konstrukční dokumentace, nepřesné informace při zadání zakázky. Zajistit úplný stabilní kolektiv s co nejnižší fluktuací bude úkolem nového specializovaného štábu personalistika – viz kapitola 6.1. K dosažení optimalizace výkonu konstrukční činnosti je navrženo zřízení nové pozice *vedoucí konstruktér – koordinátor*. Celé oddělení změnou organizační struktury získá nového nadřízeného – *technického ředitele*. Díky tomu může převzít část povinností vedoucího konstrukce a zahrnout do náplně práce činnost pracovně nazvanou *koordinátor*. Jedná se o oblast zabezpečení kvalitních, úplných a aktuálních dat pro konstruktéry, které s trochou nadsázky můžeme nazvat mozkiem firmy. Činnosti, které by nově centrálně zabezpečoval koordinátor, by konstruktéry neodváděly od náročné a soustředěné konstrukční práce. Vzhledem k specifikům této práce, při níž jsou kladeny vysoké nároky zejména na tvůrčí, výzkumný a inovační potenciál, je řešená oblast velmi citlivá a je nutné o ni řádně pečovat a nespokojené hlasy nebrat na lehkou váhu.

U třech vedoucích pracovníků ve výrobě (vedoucí nástrojárny, vedoucí lisovny kovů a vedoucí výroby vstřikovny plastů) dochází k výraznému přetížení řídicí kapacity, vzniklému nenápadným postupným rozvojem firmy. Když v roce 2000 středisko nástrojárna vzniklo, jeho vedoucí měl na starosti 10 podřízených. Od té doby se stále navyšuje počet pracovních míst v nástrojárně, za 17 let existence nástrojárny je to nyní 35 podřízených. Nárůst byl pozvolný, ročně vedoucího pracovníka nezatížil. V globálním součtu je však situace již neúnosná. Díky postupnému rozvoji firmy došlo u zbylých dvou středisek – Lisovna kovů a Vstřikovna plastů – ke stejnému efektu: jeden vedoucí a stále se zvyšující počet

podřízených. Navržená řídicí struktura nevyhovující situaci řeší, v návrhu je nový řídicí stupeň – *vedoucí směny – mistr*.

K zásadní změně v návrhu nové řídicí struktury došlo v nejvyšším stupni vedení. Byly zrušeny pozice *finanční a obchodní ředitel* a *technický a výrobní ředitel*. Došlo k tomu po dohodě se stávajícím vedením – tyto dvě pozice v současné době vykonávají jednatelé a zároveň společníci a zakladatelé firmy. Za 22 let trvání firmy ze skromných začátků vybudovali bez jakýchkoliv pobídek a výhod moderní závod na špičkové úrovni, poskytující práci 180 lidem. Po dlouholetém pracovním vytížení nyní přemýšlejí o odchodu na zasloužený odpočinek. Změny takto zásadního významu je nutno řešit s dostatečným časovým předstihem a kvalitní vizí. Tyto dvě pozice by nebyly zrušeny bez náhrady, nově vznikají pozice *obchodní ředitel*, *ekonomický ředitel*, *technický ředitel* a *výrobní ředitel*, mezi něž by byla dle návrhu řídicí struktury rozdělena pracovní náplň nyníšších dvou ředitelů. Ideální je předávání cenných zkušeností mentorováním.¹³² V současnosti je ve společnosti mentorem *finanční a obchodní ředitel* a mentorovaní jsou *vedoucí obchodního oddělení* a *vedoucí ekonomického oddělení*.

V organizační struktuře a v řídicí vzniklo nové centralizované místo – *generální ředitelství/generální ředitel*. Po odchodu zakladatelů firmy z aktivního pracovního poměru bude nejlepším řešením strategická rozhodnutí centralizovat.

V rámci restrukturalizace dále dochází k přesunu personální práce z ekonomického oddělení do vznikajícího samostatného oddělení Personalistika. Je navržen specializovaný štáb, který bude zajišťovat pro celou společnost získávání kvalitních pracovníků. Dalším úkolem je pracovníky hodnotit, motivovat a analyzovat jejich výkonnost. To doposud probíhalo v kompetenci vedoucích středisek. Navržené řešení vznikem štábu Personalistika by tyto činnosti vyjmul z působnosti vedoucích jednotlivých středisek, centralizovalo by je a zároveň by tím došlo k objektivizaci podmínek zaměstnanců. Nikdy totiž nelze vyloučit

¹³² Mentorování (anglicky Mentoring) je metoda vzdělávání na pracovišti. Jde o poměrně neformální způsob vzdělávání. Vzdělávající se pracovník si zvolí vedoucího svého vzdělávání - mentora - a volí si také intenzitu a formu vzdělávání. Mentor funguje jako pomocník a průvodce po celou dobu vzdělávání, motivuje vzdělávajícího se pracovníka a poskytuje mu také zpětnou vazbu.

Srov. *Mentorování (Mentoring)* [online]. Dostupné na [www: < https://managementmania.com/cs/mentorovani >](https://managementmania.com/cs/mentorovani). [2017-03-05].

při hodnocení pracovníka subjektivní hodnocení a osobní sympatie či antipatie. Společnost je závislá na lidech, protože právě jejich prostřednictvím dosahuje svých cílů. Po celou dobu fungování firmy bylo nedílnou součástí firemní politiky přesvědčení, že prvotní zárukou úspěchu je spokojený a tudíž loajální zaměstnanec.

V neposlední řadě je navržen vznik osobního štábu – sekretariát. Zajistí centralizovaný servis generálnímu řediteli i ostatním ředitelům. Ten bude spočívat hlavně v jednotném vystupování firmy navenek – korespondence, e-maily, telefonáty, asistence apod.

7 ZÁVĚR

Dobře nastavenou organizační a řídicí strukturu lze považovat za jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy. Pokud jsou vnitropodnikové procesy efektivní a kvalitně nastavené, lze je označit za konkurenční výhodu, která firmě přináší nejen lepší ekonomické výsledky, ale především s sebou nese přátelskou atmosféru mezi zaměstnanci a podřízenými, zabrání nespokojenosti podřízených, omezí fluktuaci a je výborným motivačním nástrojem. Zaměstnanec totiž ví, co má dělat, zná smysl své práce a je si vědom, že jsou vztahy ve společnosti spravedlivé.

Cílem této práce bylo vytvořit návrh organizační a řídicí struktury podniku tak, aby navržené řešení vedlo k zefektivnění fungování procesů v dané společnosti a k dalšímu rozvoji celého podnikatelského subjektu. Konkrétně se diplomová práce věnuje společnosti fortell s.r.o., Lanškroun.

V teoretické části je popsáno, jak je pro podnik jedna z funkcí managementu – organizování – důležitá. Díky ní je vytvořena organizace, v níž jsou určeny role, pracovní místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a stanoveny pravomoci a zodpovědnosti. Organizování je tedy spojeno s vytvářením skupin pracovníků a vazeb mezi nimi. Výsledkem organizování jsou potom nejrůznější formy organizačních struktur, které ovlivňuje zejména velikost podniku, stáří podniku, obor podnikání a manažerské znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků. Ve tvorbě organizace existují tyto přístupy: klasický, sociální psychologický a procesní. Cílem tvorby organizační struktury je to, aby byla co nejjednodušší, adaptabilní a flexibilní a aby navržené útvary a oddělení v rámci organizační struktury byly schopny nastolit mezi sebou atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace. Mezi nejčastější typy organizačních struktur patří funkcionální, liniová, štábní, liniově-štíbní a maticová, které jsou v teoretické části popsány a vysvětleny. Faktory ovlivňující výběr organizační struktury jsou: prostředí organizace, strategie organizace, velikost organizace, kultura organizace a technologie využívané k produkci. Důvodem pro organizační změny pak může být růst firmy, změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy, klesající ekonomická výkonnost, slabiny organizace, vnější příčiny a srovnání s jinými firmami.

Důvodem organizačních změn ve firmě fortell je především růst firmy, k potřebě reorganizace vede i chystaná radikální změna ve vrcholném managementu firmy. Ta je dána

plánovaným odchodem stávajícího vedení – zakladatelů firmy. Můžeme ji též nazvat generační výměnou. Faktorem ovlivňujícím výběr organizační struktury ve firmě fortell pak zřejmě bude velikost firmy a měnící se strategie.

Úvodem praktické části byla provedena charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu – společnosti fortell s.r.o. Lanškroun. Svou velikostí a charakteristikou se dle kategorizace účetních jednotek řadí mezi střední podniky.¹³³ Dále byla popsána stávající řídicí struktura a bylo znázorněno její schéma. Pomocí studia interní dokumentace firmy fortell (zejména popisů pracovních činností) a dále pak pomocí rozhovorů, realizovaných s vedoucími pracovníky, byla provedena analýza jednotlivých pracovních pozic. Tato analýza sloužila jako podklad ke zhodnocení současné řídicí struktury pomocí metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků. Výsledkem bylo zjištění překročení řídicí kapacity u pěti vedoucích pracovníků. Po zhodnocení stávající organizační struktury a jejím grafickém znázornění byla provedena analýza jednotlivých funkčních oddělení a to na základě vlastní dvacetileté činnosti ve firmě, na základě studia interní dokumentace (především firemního dotazníku z ledna 2017) a na základě rozhovoru s ředitelem společnosti.

Návrh nové organizační struktury musí respektovat jednak výsledky metody bodového hodnocení postavení vedoucích pracovníků a dále také vizi současného vedení o budoucím vývoji a směřování společnosti fortell s.r.o. To je zejména generační obměna managementu a důsledky z ní plynoucí (zrušení funkcí *ředitele finančního a obchodního a technického a výrobního* a jejich nahrazení, spojené s organizačními změnami jednotlivých oddělení). Další změnou v organizační struktuře bylo vytvoření dvou specializovaných štábů – Personalistika a Metrologie a jednoho osobního štábu – Sekretariát. Výsledky metody bodového hodnocení postavení vedoucích pracovníků vedly ke změně organizační struktury především vznikem nových pozic – *vedoucí směny – mistr*. Navržená nová řídicí struktura už tedy vychází z návrhu nové organizační struktury a obsahuje také řešení pro pět vedoucích pracovníků, u nichž bylo díky metodě bodového hodnocení zjištěno přetížení v postavení vedoucího pracovníka a jeho řídicí kapacity.

¹³³ Střední účetní jednotka je subjekt, který k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií: aktiva celkem 500 000 000 Kč, čistý obrat 1 000 000 000 Kč, průměrný počet zaměstnanců během účetního období 250.

Věřím, že předložené návrhy nové organizační a řídicí struktury povedou k dalšímu rozvoji společnosti fortell s.r.o. a k zefektivnění stávajících vnitropodnikových procesů.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

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

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

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.

HRON, Jan, Bohumila LHOTSKÁ a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení: podklady ke cvičení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1913-4.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

RAO, M. G., V. S. P. RAO, *Organization Design, Change and Development*. Discovery Publishing Pvt.Ltd, 1999. 336 s. ISBN 978-8171415090.

RICHARD L. DAFT, Martyn KENDRICK a Natalia VERSHININA. *Management*. International ed. Andover: South-Western/Cengage Learning, 2010. ISBN 1844808823.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

O společnosti fortell [online]. Dostupné na www: <<http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>>. [2017-01-15].

Mentorování (Mentoring) [online]. Dostupné na www: < <https://managementmania.com/cs/mentorovani>>. [2017-03-05].

Ostatní zdroje:

Interní data a podklady firmy fortell s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Organizace zaměřená na trhy a výrobky	20
Obr. 2 – Organizace zaměřená na technologii a výrobní proces	20
Obr. 3 – Funkcionální organizační struktura	34
Obr. 4 – Výrobní organizační struktura	35
Obr. 5 – Liniová organizační struktura	37
Obr. 6 – Liniově-štábní struktura.....	38
Obr. 7 – Maticová organizační struktura	39
Obr. 8 – Stávající řídicí struktura firmy fortell s.r.o.	52
Obr. 9 – Řídicí struktura obchodního oddělení.....	53
Obr. 10 – Řídicí struktura ekonomického úseku	58
Obr. 11 – Řídicí struktura Správy nemovitostí	60
Obr. 12 – Řídicí struktura Administrativy	62
Obr. 13 – Řídicí struktura oddělení kvality	64
Obr. 14 – Řídicí struktura střediska Nástrojárna	69
Obr. 15 – Řídicí struktura střediska Lisovna kovů	71
Obr. 16 – Řídicí struktura střediska Vstřikovna plastů.....	74
Obr. 17 – Řídicí struktura Vývojové konstrukce	79
Obr. 18 – Řídicí struktura střediska Montáže	81
Obr. 19 – Stávající organizační struktura firmy fortell s.r.o.	98
Obr. 20 – Návrh nové organizační struktury firmy fortell s.r.o.	101
Obr. 21 – Návrh nové řídicí struktury oddělení kvality.....	102
Obr. 22 – Návrh nové řídicí struktury konstrukce	104
Obr. 23 – Návrh nové řídicí struktury nástrojárny.....	104
Obr. 24 – Návrh nové řídicí struktury lisovny kovů.....	105
Obr. 25 – Návrh nové řídicí struktury vstřikovny plastů.....	106
Obr. 26 – Návrh nové řídicí struktury společnosti fortell s.r.o.	106

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Přehled manažerských funkcí	17
Tab. 2 – Bodové hodnocení: <i>Finanční a obchodní ředitel</i>	82
Tab. 3 – Bodové hodnocení: <i>Výrobní a technický ředitel</i>	83
Tab. 4 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí obchodního úseku</i>	84
Tab. 5 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí ekonomického úseku</i>	85
Tab. 6 – Bodové hodnocení: <i>Manažer ŽP, správce nemovitosti, technik PO</i>	86
Tab. 7 – Bodové hodnocení: <i>Obchodně-administrativní referent</i>	87
Tab. 8 – Bodové hodnocení: <i>Manažer kvality</i>	88
Tab. 9 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí vstříkovny plastů</i>	89
Tab. 10 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí vývojové konstrukce</i>	90
Tab. 11 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí nástrojárny</i>	91
Tab. 12 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí lisovny kovů</i>	92
Tab. 13 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí výroby vstříkovny plastů</i>	93
Tab. 14 – Bodové hodnocení: <i>Vedoucí střediska montáže</i>	94
Tab. 15 – Výsledky metody bodového hodnocení postavení vedoucích pracovníků.....	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců.....	49
Graf 2 – Vývoj obratu společnosti.....	49
Graf 3 – Přehled řídicí kapacity u vedoucích pracovníků	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Hodnotící tabulka	120
Příloha 2 – Dotazník spokojenosti fortell s.r.o.	121
Příloha 3 – Areál společnosti fortell s.r.o.....	122

Příloha 1 – Hodnotící tabulka

HODNOTÍCÍ TABULKA		
Celkový počet bodů obtížnosti	Řídící kapacita vedoucích pracovníků	
	<i>Vyšší a střední stupeň řízení</i> Velikost ŘJ	<i>Nižší stupeň řízení</i> Velikost JOP
55 – 60	4	8
49 – 54	5	10
43 – 48	6	12
37 – 42	7	14
31 – 36	8	16
25 – 30	9	18
19 – 24	10	20
12 – 18	11	22

Zdroj: Hron, Teorie řízení – podklady ke cvičení.

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

aneb jak to vidíte, fortelláci....

Jméno a příjmení:

.....

Středisko:

.....

VÁNOČNÍ VEČÍREK

1. Prosím ohodnoťte následující aspekty akce:

	Vynikající	Dobré	Průměrné	Ne moc dobré	Špatné
PROGRAM, ZÁBAVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OBČERSTVENÍ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOMBOLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOSTÝMY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. VÁNOČNÍ KOSTÝM

Jak se Vám líbil nápad s vánočními kostýmy?

- Vynikající
 Dobré
 Průměrné
 Ne moc dobré
 Špatné

3. Chtěli byste akci s kostýmy zopakovat?

- ANO
 NE
 Je mi to jedno
 Jiné:.....

4. Co se Vám na akci nejvíce (nejméně) líbilo?

.....

.....

.....

5. Měli byste zájem příště zajistit mikrobus na odvoz do LA, např. 2 - 3 x po hodině?

- ANO
 NE

6. Jak byste celkově ohodnotili akci VÁNOČNÍ VEČÍREK?

DOBŘÍ ¹ ² ³ ⁴ ⁵ ŠPATNÝ

OSTATNÍ

7. Máte nějaké návrhy, nápady na nové firemní akce? V případě, že máte nějaké nápady, napište je prosím do kolonky „Jiné“

- ANO
 NE
 Jiné:.....

8. Jak jste spokojeni s nýnějším stavem parkování?

- SPOKOJEN
 NESPOKOJEN

9. Chtěli byste něco zlepšit v pracovním prostředí? Chybí nějaké vybavení? V případě, že ano, napište to prosím do kolonky „Jiné“

- ANO
 NE
 Jiné:.....

10. Měli byste zájem o další firemní „den otevřených dveří“?

- ANO
 NE

11. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěli změnit?

.....

.....

.....

PROSTOR PRO VÁS :)

12. Něco navíc, co byste chtěli napsat

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkujeme...!

Dotazníky vyplňte do **16.1.2017**
a vhodte do schránky u vchodu do VH

Příloha 3 – Areál společnosti fortell s.r.o.



Zdroj: Archiv firmy fortell s.r.o.