

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh modelu řídicí struktury podniku

Kateřina Musilová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Musilová

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh modelu řídicí struktury podniku

Název anglicky

Proposed model of management structure

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout model řídicí struktury podniku tak, aby navržené řešení vedlo k zefektivnění a zvýšení konkurenceschopnosti zvoleného podnikatelského subjektu.

Metodika

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. V teoretické části je popsána organizační a řídicí struktura včetně základních typů a definic jednotlivých autorů, základní informace týkající se problematiky řízení podniku a podklady pro praktickou část. Praktická část obsahuje charakteristiku zvoleného podniku a návrh modelu řídicí struktury podniku na základě poznatků uvedených v teoretické části práce.

Doporučený obsah práce

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu
5. Shrnutí poznatků a návrh modelu řídicí struktury
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

organizační struktura, řídicí struktura, řízení, podnik, pravomoc

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

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

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Návrh modelu řídicí struktury podniku*" 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 literatury 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. 2015

Kateřina Musilová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za vedení této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu řediteli firmy MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o., za odborné konzultace, poskytnutí potřebných materiálů k vytvoření této práce a za možnost vykonání diplomní praxe.

Návrh modelu řídicí struktury podniku

Proposed model of management structure

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na optimalizaci a návrh řídicí struktury vybraného podnikatelského subjektu. Správně a vhodně zvolená řídicí struktura pomáhá k zajištění úspěšného a bezproblémového chodu firmy, k dosažení dlouhodobé efektivity a zlepšení konkurenční pozice daného podniku na trhu. Mezi důvody, které vedou k optimalizaci řídicí struktury podniku, patří zejména změna velikosti firem, klesající ekonomická výkonnost podniku, vnější příčiny nebo změny v odvětví, ve kterém firma podniká.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje problematice procesu řízení, popisuje základní pojmy týkající se organizačních a řídicích struktur a faktory ovlivňující organizační systém podniku. V praktické části je pomocí analýzy pracovních míst a metody bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků zhodnocena současná řídicí struktura a na základě teoretických východisek, zjištěných pomocí literární rešerše, je navržen model nové řídicí struktury. V závěru práce jsou uvedeny návrhy zlepšujících opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti daného podnikatelského subjektu.

Klíčová slova: řídicí struktura, organizační struktura, řízení, podnik, pravomoc, vztahy nadřízenosti a podřízenosti

Summary

This thesis is focused on optimising and proposal of management structure for specific business entity. Correctly and appropriately chosen management structure helps to ensure a successful and smooth running company to achieve long-term effectiveness and improve the competitive position of the firm on the market. Among the reasons that lead to the optimisation of management structure, notably include resizing companies, declining economic performance of the company, external causes or changes in the industry in which the company operates.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the management process, describes the basic concepts of organizational and management structures and factors influencing the organizational system of the company. The practical part through job analysis methods and scoring difficulty executives evaluated the current management structure and on the basis of theoretical assumptions, identified through a literature search is designed to model the new governance structure. In conclusion, there are suggestions improvement measures, which should lead to increased competitiveness of the business entity.

Keywords: management structure, organizational structure, management, company, competence, relations based on superiority and subordination

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika.....	11
3	Literární rešerše	13
3.1	Vývoj názorů na management a organizaci	13
3.1.1	Klasický management.....	13
3.1.2	Škola lidských vztahů	16
3.1.3	Humanistický přístup	16
3.2	Řízení	17
3.2.1	Transformační procesy v řízení	18
3.2.2	Charakteristika procesu řízení	19
3.3	Řídící struktura	22
3.3.1	Řídící jednotky.....	22
3.3.2	Charakteristika prvků řídicích struktur	24
3.3.3	Základní typy řídicích struktur	27
3.4	Organizace podniku	29
3.4.1	Organizační struktura.....	30
3.4.2	Tvorba organizační struktury.....	32
3.4.3	Vzájemné vztahy v rámci podniku	33
3.5	Faktory ovlivňující organizační systém podniku.....	33
3.5.1	Prostředí.....	34
3.5.2	Strategie	34
3.5.3	Velikost podniku.....	35
3.5.4	Technologie	36
3.5.5	Konkurence.....	36
3.6	Faktory tvorby organizačních a řídicích jednotek	37
3.6.1	Vnitřní faktory	37
3.6.2	Vztahy podřízenosti a nadřízenosti.....	37
3.6.3	Určování kapacity vedoucích pracovníků.....	38
3.6.4	Integrující faktory	41
3.7	Chování lidí ve funkcionální struktuře	42
3.8	Chování lidí v divizionální struktuře	43
3.9	Manažer v procesu řízení.....	44
3.9.1	Manažerské funkce	44
4	Charakteristika zvoleného podniku	48
4.1	Základní informace o firmě MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o.....	48
4.2	Historie.....	48
4.2.1	Výběr dodavatele	48
4.2.2	Logistika	49
4.2.3	Cíle a vize	49
4.3	Současná situace	51
4.3.1	Laboratoř.....	51
4.3.2	Proces zpracování biologického materiálu	52
4.3.3	Obchodní činnost	53
4.4	Zásady systému řízení.....	54
4.5	Systém řízení kvality biochemické laboratoře.....	55
4.5.1	Příručka kvality.....	56

4.5.2	Odpovědnost za kvalitu	56
4.6	Informační systém LIS.....	57
5	Současná organizační a řídicí struktura	59
5.1	Organizační struktura.....	59
5.1.1	Funkce jednotlivých oddělení a organizačních úseků	61
5.2	Řídicí sktruktura	63
5.2.1	Analýza pracovních míst	64
5.3	Hodnocení současné řídicí struktury.....	71
5.3.1	Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků	71
5.3.2	Vytvoření štábních jednotek	75
5.3.3	Návrh modelu řídicí struktury.....	77
6	Návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu.....	78
7	Závěr	80
8	Seznam použité literatury	82
9	Seznam obrázků.....	84
10	Seznam tabulek	84

1 Úvod

Potřeba řídit se objevuje v podstatě již se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojovali proto, aby dosáhli společných cílů. Pro dosažení firemních cílů je třeba, aby každý zaměstnanec znal nejen cíl a poslání podniku, ale také své povinnosti a pravomoce. Schopnost podniku, dosáhnout stanovených cílů, ovlivňuje také jeho organizační a řídicí struktura. Řídicí struktura je tvořena lidskými prvky a vyjadřuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce jednotlivých pracovníků podniku.

Pro zajištění bezproblémového chodu firmy, k dosažení dlouhodobé efektivity a k získání konkurenční výhody, je nutné, aby byla řídicí struktura vhodně zvolena. Každý podnik je jiný a neexistuje jednotný názor na to, jak při tvorbě organizační či řídicí struktury postupovat. Stejně tak ani neexistuje univerzální struktura, která by byla vhodná pro všechny typy podniků. Z tohoto důvodu je třeba vytvářet organizační i řídicí strukturu přímo pro konkrétní podnikatelský subjekt.

Jelikož se situace i podmínky na trhu neustále mění, musí být podnik schopen pružně reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí. Tyto změny mohou vést i k optimalizaci řídicí struktury, která může přestat být pro podnikatelský subjekt v průběhu jeho fungování tou nejvhodnější.

Teoretická část této diplomové práce je věnována obecné problematice managementu a popisuje základní pojmy týkající se organizačních a řídicích struktur.

V praktické části práce je na základě analýzy pracovních míst, výsledků metody bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků a teoretických poznatků z odborné literatury, navržen model řídicí struktury vybraného podnikatelského subjektu – firmy MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. Předmětem podnikání této společnosti je provoz vlastní biochemické laboratoře a obchodní činnost, v rámci které se firma zaměřuje na distribuci zdravotnického materiálu na území ČR. Laboratoř je úzce specializovaná na provádění biochemických vyšetření, především se jedná o určování hodnoty glykovaného hemoglobinu v těle pacientů. Firma MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. byla pro tuto práci zvolena z důvodu nutnosti navržení nové řídicí struktury v závislosti na změně vnitřního i vnějšího okolního prostředí firmy. Dalším důvodem byl přístup k interní dokumentaci, směrnícím a dalším informacím, které byly pro vytvoření této práce potřebné.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout model řídicí struktury podniku tak, aby navržené řešení vedlo k zefektivnění zvoleného podnikatelského subjektu. Dílčí cíle práce představují analýzu pracovních míst, zhodnocení současné řídicí struktury a návrh zlepšujících opatření, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Teoretická část je věnována problematice systému řízení podniku a tvorby řídicích struktur. Pomocí prostudování odborné literatury a zpracování literární rešerše jsou v této části práce vysvětleny základní pojmy týkající se organizačních a řídicích struktur, managementu a faktorů, ovlivňujících organizační systém podniku.

Součástí praktické části práce je charakteristika vybraného podnikatelského subjektu, pro který je model řídicí struktury navrhován. Tato charakteristika obsahuje stručnou historii firmy, předmět podnikání, cíle a vize firmy a popis současného systému řízení a popisu fungování celé firmy. Dále je v práci graficky znázorněno schéma současné organizační struktury včetně popisu funkcí jednotlivých oddělení a organizačních úseků firmy.

Prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci firmy a za pomoci prostudování interní dokumentace, je provedena analýza pracovních míst. U každého zaměstnance je popsána jeho náplň práce, povinnosti, odpovědnosti a pracovní vztah k ostatním pracovníkům. Hierarchické uspořádání znázorňující vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků firmy, je zobrazeno pomocí schématu současné řídicí struktury.

Zhodnocení současné řídicí struktury je provedeno na základě výsledků metody bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků. Jedná se o syntetickou metodu stanovující normy řídicí kapacity v určitých podmínkách. Prvním krokem při aplikaci této metody je sestavení tabulky obsahující sedm kritérií, stupně hodnocení, váhy a jednotlivá oddělení, pro která je řídicí kapacita vedoucích pracovníků zjišťována. Kritéria jsou poté hodnocena pro každé oddělení zvlášť. Toto hodnocení je provedeno pro všechna existující oddělení ve firmě, konkrétně tedy pro personální oddělení, obchodní oddělení, IT oddělení, oddělení kvality a oddělení laboratoře klinické biochemie. Na závěr je pomocí hodnotící tabulky určen optimální počet podřízených pracovníků pro jednotlivá oddělení. Na základě těchto výsledků je provedeno grafické znázornění obsahující srovnání skutečného a optimálního počtu podřízených pracovníků.

Po tomto zhodnocení následuje návrh změn pro jednotlivá oddělení a návrh na vytvoření štábních jednotek, která budou mít podpůrný charakter činností liniových organizačních jednotek. Následně je navržena nová, liniově štábní, řídicí struktura zvoleného podniku.

Závěrečná část práce obsahuje návrhy zlepšujících opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení povědomí o firmě a získání nových zákazníků.

U každého návrhu je uveden předpokládaný časový horizont, potřebný k jeho realizaci.

3 Literární rešerše

3.1 Vývoj názorů na management a organizaci

Organizace vznikají již na začátku dějin, kdy se objevuje dělba práce, pravidla, normy a také vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Dnes jsme organizacemi obklopeni permanentně a organizační vztahy se promítají téměř do veškeré naší každodenní činnosti.

O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století a vývoj názorů na tuto problematiku pak můžeme rozčlenit do jednotlivých myšlenkových etap (Bělohlávek, 1996).

3.1.1 Klasický management

Za první vývojovou etapou lze považovat tzv. klasický management, který se rozvíjí od začátku 20. století a uplatňuje se zde tzv. mechanický přístup. Hlavními představiteli klasického managementu jsou Max Weber (1864-1920), Henri Fayol (1841-1925) a Frederik Winslow Taylor (1856-1915) (Hron, 2011).

Teorie Byrokracie

Autorem klasické teorie byrokracie je německý sociolog Max Weber (1864-1920), který se snažil postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v řízených kolektivech (Hron, 2011).

Weber rozlišoval tři typy sociální akce, z nichž odvozoval autoritu a uspořádání organizace, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a vzájemné vazby, tedy organizační strukturu (Bělohlávek, 1996).

- Afektivní akce

Afektivní akce je založena na emocích a opírá se o ni charismatická autorita. Je postavena na osobnostech se silným charismatem – emocionálním vlivem na své okolí, schopnosti přsvědčit ostatní lidi o svých vizích či myšlenkách a strhnout je k jejich následování. Dnes se k charismatu vedoucího pracovníka vracejí charismatické a transformační teorie vedení (Bělohlávek, 1996).

- Tradicionální akce

Tradicionální akce je založena na určité tradici, zvyku a autorita i odpovídající organizační struktura vychází z příbuzenského vztahu či rodu. Postavení se dědí bez ohledu na osobní přednosti či nedostatky (Bělohlávek, 1996).

- Racionální akce

Racionální akce je řízena jasným vědomím cílů, autorita je racionálně legální a organizační struktura se nazývá byrokracie. Racionální akci považoval Max Weber za nejvyšší formu lidského jednání a byrokracii za nejdokonalejší formu řízení organizací (Bělohlávek, 1996).

Byrokracie je hierarchická organizace, která je navržena ke koordinaci práce mnoha jednotlivců a k realizaci široké škály administrativních úkolů a organizačních cílů.

Podle Maxe Webera se jedná o tzv. ideální typ, vzor, kterému se lze přiblížit zavedením a striktním dodržováním několika základních pravidel racionálního řízení, které Weber stanovil a které se staly základem pro formální přístupy k organizaci a řízení (Hron, 2011).

Profesor Hron uvádí ve své publikaci šest základních principů byrokratické organizace podle Maxe Webera:

1. základem organizace je dělba práce,
2. je nutné přesně definovat práva a povinnosti jednotlivých pracovníků,
3. musí být nastavena jasná pravidla pro fungování organizace, kterou tvoří normy, popisy činností a postupy a instrukce jak pracovat,
4. řídicí pracovník řídí spravedlivě a neosobně,
5. práce je službou, ve které je nutné přesně dodržovat vymezená pravidla,
6. vedoucí pracovník je povinen vytvářet pořádek, podmínky pro stabilní fungování a efektivitu byrokratické organizace (Hron, 2011).

Vědecké řízení

Představitelem vědeckého řízení je Frederik W. Taylor, který se zaměřoval na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Sledováním a měřením se snažil najít optimální způsob práce a jednotlivé činnosti dělníků zracionalizovat. Doporučený postup při zavádění vědeckého řízení práce byl podle Taylora následující (Bělohlávek, 1996):

1. určení jediného nejlepšího způsobu vykonávání práce,
2. výběr pracovníků podle pracovní kapacity, síly a odolnosti vůči únavě,
3. výcvik (pravidelné plánovité školení) pracovníků,
4. sledování práce dělníků,
5. určení úkolové mzdy, která měla dělníky motivovat k vyšším výkonům,
6. přesunutí veškeré odpovědnosti za práci dělníků na vedoucí pracovníky (Bělohlávek, 1996).

Výsledkem zavádění systému vědeckého řízení byl téměř vždy enormní nárůst produktivity práce, ale na druhé straně byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro většinu lidí nepřijemná a vyčerpávající. Prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při automatizaci výrobního procesu (Bělohlávek, 1996).

Správní řízení

Tento pojem je spjat se jménem Henri Fayol. Jeho koncepce se stala jedním ze základů teoretických konstrukcí, které formulují obecné principy organizace řízení (Hron, 2011).

Mezi principy představitelů klasického řízení patří například:

1. zásada jediného vedoucího (nadřízeného),
2. vzestupné řetězení – průběh komunikace po linii od nejvyššího po řadové pracovníky,
3. rozpětí kontroly – počet podřízených vedoucímu nesmí způsobit problémy v koordinaci činností,
4. autorita a odpovědnost musí být v rovnováze,
5. disciplína – respektování pravidel a zvyklostí,
6. slušnost, laskavost, spravedlnost, spravedlivá odměna,
7. stabilita personálu (Bělohlávek, 1996).

3.1.2 Škola lidských vztahů

Druhá vývojová etapa, označována autory jako škola lidských vztahů nebo také psychologicko-sociální přístupy, začala během 2. Světové války a plně se rozvinula hned po jejím skončení. Počátek těchto přístupů se datuje od roku 1924, kdy začal tzv. Hawthornský experiment ve Western Electric Company (Hron, 2011).

Do organizační teorie vnesl nové myšlenky Elton Mayo (1880-1949), který bývá považován za zakladatele školy lidských vztahů. Spolu se svými spolupracovníky upozorňuje na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků (Bělohlávek, 1996).

Elton Mayo vystoupil s kritikou koncepce vědeckého řízení a k motivování pracovníků používá metodu odměn a trestů (cukru a biče). Jako pozitivní motivační faktory využívá prémie a jiné hmotné výhody a za negativní motivační faktory považuje například tresty, sankce, omezení či ostrou kritiku (Hron, 2011).

Škola lidských vztahů tedy považuje interpersonální vztahy za nejdůležitější motivační faktor, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace (Bělohlávek, 1996).

3.1.3 Humanistický přístup

Další vývoj managementu nastává ve 40. a 50. letech, kdy se pozornost od sociální motivace přesouvá na člověka a jeho osobní rozvoj. Představitelé tzv. humanistického přístupu jsou Douglas McGregor (1906-1964) a Abraham Maslow (1908-1970).

Douglas McGregor přichází s teorií X a Y. Dosavadní a převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X, podle které lidé neradi pracují, jsou líní, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů, vyhýbají se odpovědnosti a existuje jen malá skupina lidí, pro které to neplatí a ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní (Bělohlávek, 1996).

Proti této tradiční představě McGregor postavil humanistickou teorii Y, podle které je práce pro člověka přirozenou aktivitou, rád přijímá odpovědnost a je schopen samostatně rozhodovat, nicméně současné organizace tento potenciál lidí nevyužívají a snaží se je kontrolovat a dirigovat (Bělohlávek, 1996).

V důsledku toho lidé ztrácejí zájem o práci, jsou demotivováni a frustrováni. Jejich vedení se těmito reakcím brání zintenzivňováním kontroly, čímž dochází k dalšímu posílení negativních reakcí ze strany pracovníků. Direktivní řízení tak vytváří v organizaci rozpor mezi managementem a pracovníky, který může být překonán pouze zásadní změnou organizační filozofie (Bělohlávek, 1996).

Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa (1908-1970) je nejdůležitější lidskou potřebou seberealizace. Člověk potřebuje realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání a dělat práci, kterou umí a kterou má rád. Organizace by tedy měly umožňovat lidem dosažení seberealizace například prostřednictvím systému obohacování práce, řízení kariéry, školení či zajištění vzdělávacích programů pro zaměstnance (Bělohlávek, 1996).

3.2 Řízení

Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces, který je nezbytný k tomu, aby bylo dosaženo základního cíle podniku, kterým je maximalizace zisku, resp. zvýšení hodnoty podniku. Úkolem podnikového řízení je především stanovení konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosaženo konečného, obecného cíle (Synek, 2002).

Podnik je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Proto je pro úspěšnost podniku nezbytně nutné, aby všechny jeho činnosti a rozhodnutí, které jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti, tedy systémově. Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového řízení, které usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo všech vytyčených cílů (Synek, 2002).

Autoři Jan Váchal, Marek Vochozka a prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c. se ve svých publikacích shodují na tom, že řízení lze vymezit následovně:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
 - správných cílů,
 - nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
 - způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností (Hron, 2011).

S další definicí pojmu řízení se můžeme setkat v knize Podnikové řízení (Váchal, Vochozka, 2013).

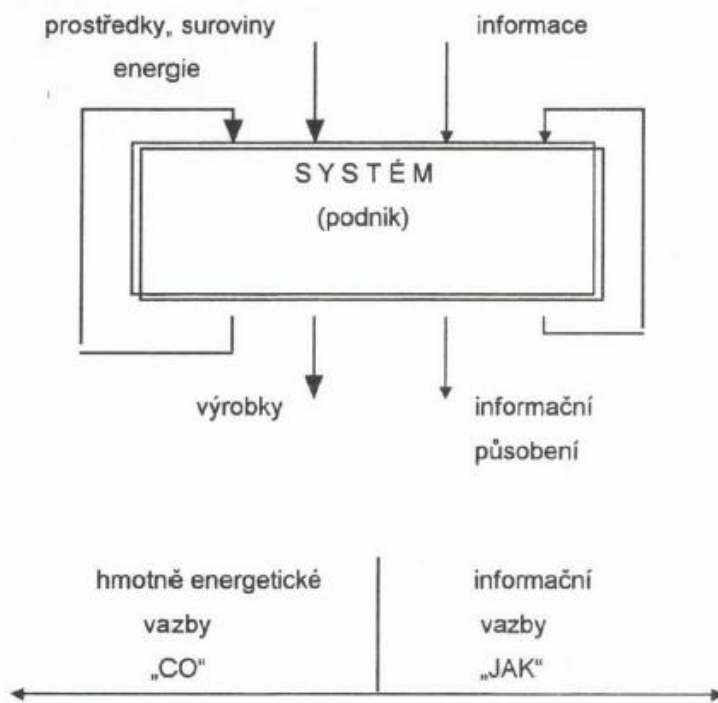
„Řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod. Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů (Váchal, Vochozka, 2013, s.24).“

3.2.1 Transformační procesy v řízení

Každý podnik lze chápat jako systém, který se skládá z řady prvků, propojených navzájem určitými vazbami. V tomto systému probíhají dva základní typy transformačních procesů. Prvním typem je *hmotně energetická transformace*, čímž chápeme například přeměnu surovin na výrobek a druhým typem je *informační transformace*, tedy získávání informací, jejich zpracování, rozhodování a informační působení k realizaci určitého rozhodnutí. Uvedené dva typy transformačních procesů zhruba vymezují dvě stránky procesu řízení, a to jeho obsah a formu. Zkoumáním těchto dvou stránek si můžeme odpovědět na otázky „Co se řídí?“ (obsah) a „Jak se řídí?“ (forma).

Výše uvedené poznatky jsou zobrazeny pomocí následujícího schématu (Hron, 2011).

Obr. č. 1: Transformační procesy v řízení



Zdroj: (Hron, 2011)

3.2.2 Charakteristika procesu řízení

Autoři Hron, Váchal a Vochozka se shodují v názoru, že s pojmem řízení se můžeme setkat v nejrůznějších souvislostech, v různých systémech a někdy i skrytě pod jinými termíny, jako je například správa, vedení, ovládání či dirigování. Význam řízení je víceznačný především proto, že v každém dynamickém systému existují určité faktory usměrňující procesy, které v tomto systému probíhají. Různorodost těchto systémů je základem i různorodého pohledu na samotný pojem řízení (Váchal, Vochozka, 2013).

Řízení jako informační působení

V nejobecnějším smyslu jde řízení charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení. Informační působení lze rozdělit do tří základních skupin – ovládání, řízení a regulace (Hron, 2011).

Ovládání je informační působení jednoho (ovládajícího) systému na druhý (ovládaný) systém, kdy ovládající systém svým informačním působením vytváří předpoklady pro odstranění neurčitosti v chování ovládaného systému. Ovládaný systém může, ale nemusí přijatou informaci realizovat, protože není zpětně propojen s ovládajícím systémem, který tudíž nemůže provádět kontrolu (Hron, 2011).

Příkladem ovládání jako informačního působení může být činnost vedoucího pracovníka, který svým podřízeným pouze ukládá úkoly, ale dále již nekontroluje množství a kvalitu jejich práce (Hron, 2011).

Řízení se od ovládání liší tím, že řídicí systém je zpětně propojený s řízeným systémem, což vyvolá u řízeného systému nutnost přijatou informaci realizovat a tím také i zajištění cílového chování (Hron, 2011).

Příkladem řízení jako informačního působení je oboustranné propojení mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, kde probíhají řídicí informace (řídicí působení) na straně jedné a kontrola množství a kvality na straně druhé (Hron, 2011).

Regulace je působení informačního řídicího systému na systém řízený, které je zprostředkováno dalším vloženým systémem tzv. regulátorem. Regulátor má za úkol udržovat stabilitu chování a tím i blokovat působení rušivých vlivů prostředí. Regulační systém tedy nemá možnost volby řídicího působení, ale má možnost volby způsobu realizace již určeného cílového chování řízeného systému (Hron, 2011).

Příkladem regulace jako informačního působení může být například funkce náhradních dílů, které zajišťují pravidelnost a rovnoměrnost výrobních procesů (Hron, 2011).

Členění procesu řízení

Proces řízení je procesem přijímání, zpracování a předávání informace. Profesor Hron ve své publikaci uvádí dvě základní hlediska, z nichž lze proces řízení zkoumat.

Prvním hlediskem je *horizontální členění*, které představuje vztah řídicích činností řídicího systému k řízenému systému a vymezuje formální stránku (Hron, 2011).

Z horizontálního hlediska lze proces řízení rozlišit na následující fáze:

- *Plánování* – souhrn určených cílů, výběr určité varianty rozhodnutí a stanovením časového postupu realizace,
- *Organizování* – vytváření dočasných nebo relativně trvalých vazeb mezi lidmi a výrobními prostředky, vytváření organizačních systémů a udržování jejich funkce,

- *Operativní řízení* – tato fáze předpokládá existenci plánování i organizování, cílem je realizace vytyčených cílů (Hron, 2011).

Druhým hlediskem je *vertikální členění*, které vymezuje obsahovou stránku řídicích činností řídicího systému. Z tohoto hlediska lze rozlišit čtyři základní stadia cyklu řízení, který probíhá v každé fázi procesu řízení. Mezi tyto základní stadia cyklu řízení patří přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrola (Hron, 2011).

Následující tabulka zachycuje vzájemnou integraci cyklu řízení a jednotlivých fází procesu řízení, pomocí které se proces řízení realizuje.

Tab. č. 1: Vzájemné vztahy stádií cyklu řízení a fází procesu řízení

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informace	x_{11}	x_{12}	x_{13}
Rozhodování	x_{21}	x_{22}	x_{23}
Ovlivňování	x_{31}	x_{32}	x_{33}
Kontrola	x_{41}	x_{42}	x_{43}

Zdroj: (Hron, 2011)

Nositelé řídicích rozhodnutí

Nositeli podnikových řídicích rozhodnutí jsou buď vlastníci podniku nebo orgány, které jsou vytvořené vlastníky pro řízení podniku, tedy vrcholový management.

V malých podnicích je řízení spojeno s vlastnictvím. Vlastník velmi často řídí svou firmu sám, nese kapitálové riziko, přijímá všechna zásadní rozhodnutí a také nese celkovou odpovědnost za rozvoj podniku (Synek, 2002).

Ve velkých podnicích, jako jsou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným, dochází k oddělení vlastnictví od řízení. Vlastníci nesou pouze kapitálové riziko, ale řízení podniku má na starosti vrcholový management (Synek, 2002).

3.3 Řídící struktura

„ Řídící struktura je tvořena lidskými prvky, mezi nimiž jsou informační vazby mající charakter nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce (Hron, 2011, s.64).”

Základním prvkem řídicí struktury je člověk, jehož znalosti, vědomosti a zkušenosti ovlivňují nejen řídicí strukturu, ale i celý řídicí proces. Přítomnost lidského prvku také ovlivňuje vznik dvou stránek organizačních systémů, a to stránky formální a stránky neformální (Plamínek, 2008).

Formální stránkou rozumíme řadu organizačních norem, jejichž cílem je zajistit takovou strukturu, aby bylo dosaženo určitého cílového chování. Při zavádění organizačních norem je třeba si uvědomit, že vše, co je určováno normami se hůře přizpůsobuje změnám, a proto je nutné se při jejich formulaci zaměřovat na řešení vztahů a vazeb podstatných pro organizační systém (Hron, 2011).

Neformální stránka organizačních systémů se dotýká každé činnosti daného systému, vzniká z vůle lidí a uplatňuje se především tam, kde nepůsobí stránka formální. Jedná se především o vztahy mezi lidmi, přátelství nebo vzájemné sympatie. Vedoucí pracovník by měl mít snahu sladit zájmy skupin formálního i neformálního charakteru (Hron, 2011).

3.3.1 Řídící jednotky

Řídící jednotky jsou základním prvkem každé řídicí struktury. Jsou tvořeny vedoucím pracovníkem a jemu bezprostředně podřízenými pracovníky. Charakter řídicí jednotky je ovlivňován jednotlivými členy těchto skupin a především jejich odpovědnými vedoucími (Plamínek, 2008).

„ Řídící jednotky je možno třídit podle následujících hledisek:

- *vztah vedoucího řídicí jednotky k podřízeným, spolupracovníkům,*
- *vztah řídicí jednotky k hlavním transformačním procesům,*
- *hierarchie zařazení řídicí jednotky (Hron, 2011, s. 66).”*

Typy řídicích jednotek podle vztahu vedoucího pracovníka

- **Formální skupiny autokratické**, ve kterých vedoucí pracovník sám určuje cíle skupiny, úkoly, postupy jejich řešení a činnost podřízených. Vedoucí soustřeďuje pravomoce, informace a sám provádí potřebná rozhodnutí. Výhodou tohoto typu je možnost rychlého rozhodování a dobrá motivace vedoucího pracovníka. Naopak nevýhodou může být nevyužití některých schopností podřízených, nízká motivace pracovníků nebo nižší míra pravděpodobnosti objektivního rozhodování. Podřízení pracovníci mají nedostatek informací a vedoucí pracovník nedostává zpětnou vazbu od svých zaměstnanců (Hron, 2011).
- **Formální skupiny liberální** jsou pravým opakem autokratických skupin, proto je také můžeme nazvat skupinami volného průběhu. Vedoucí pracovník téměř neovlivňuje činnost skupiny. Vztahy formální pravomoci ustupují do pozadí a zájmy a názory podřízených převládají nad zájmy a názory vedoucího. Motivace podřízených na řízení skupiny je vysoká, nicméně zde může docházet k poklesu kázně a míry organizovanosti skupiny, či k preferencím vlastních zájmů jednotlivých členů skupiny (Hron, 2011).
- **Formální skupiny demokratické** jsou charakterizovány vztahy spolupráce. Vedoucí se realizuje prostřednictvím svých podřízených, konzultuje s nimi problémy jejich práce, respektuje jejich iniciativu a návrhy. Funguje zde tedy vzájemná interakce a závažná rozhodnutí mají kolektivní charakter. Výhodou je vysoká iniciativa a motivace podřízených, využívání všech členů skupiny či soulad individuálních i skupinových zájmů. Nevýhodou může být nízká operativnost v rámci skupiny (Hron, 2011).

Typy řídicích jednotek podle vztahu k transformačním procesům

- **Liniové řídicí jednotky**

Charakteristickým znakem těchto řídicích jednotek je bezprostřední účast na řízení hlavních procesů. V řídicí struktuře organizačních systémů jsou liniové řídicí jednotky rozhodující složkou, neboť rozhodují o cílech, způsobech jejich realizace a jejich tempu.

Mezi jednotlivými linovými řídicími jednotkami existují liniové (vertikální) vazby, které představují informační toky mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Informační tok od vedoucího pracovníka k podřízenému – příkazy, a naopak od podřízených k jejich nadřízeným – odpovědnost (Hron, 2011).

- **Štábní řídicí jednotky**

Štábní řídicí jednotky se vyznačují tím, že se zúčastňují hlavních procesů zprostředkovaně, a to prostřednictvím řídicích jednotek liniových. Pracovníci štábních jednotek zpracovávají informace pro rozhodování a připravují tak podmínky pro práci liniových jednotek (Hron, 2011).

Stupně řízení v řídicí struktuře organizačních systémů

- **Řídicí jednotky vyšší úrovně**

Tyto řídicí jednotky představují vedení organizačního systému. Vedoucí pracovníci na tomto stupni rozhodují o druhu činnosti daného systému, prostředcích a cestách jejich realizace. Tato činnost má převážně koncepční charakter (Hron, 2011).

- **Řídicí jednotky střední úrovně**

Vedoucí pracovníci, kteří tvoří tyto řídicí jednotky, pracují na nižších stupních, například v provozu. Jejich činnost představuje mnohem méně prvků koncepčního řízení, a to v důsledku operativního řízení (Hron, 2011).

- **Řídicí jednotky nižší úrovně**

Řídicí jednotky nižší úrovně jsou tvořeny vedoucími pracovníky, jejichž činnost je ryze operativní a jsou nadřízenými pracovníků, kteří se bezprostředně zúčastňují transformačních procesů (Hron, 2011).

3.3.2 Charakteristika prvků řídicích struktur

Základními prvky organizačních systémů jsou lidé, kteří se zúčastňují procesu řízení. Tuto funkci lidských prvků můžeme vyjádřit přiřazením určitých reakcí k určitým podnětům. Podle tohoto způsobu přiřazení je možno rozlišit určité funkční typy těchto prvků, a to ze tří hledisek. Z hlediska zpracování informace, přenosu informace a z hlediska chování (Hron, 2011).

Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska zpracování informace
(vektor podnětů → reakce)

Výsledná reakce prvků je důsledkem zpracování více podnětů, což představuje transformaci vektoru podnětů na jedinou reakci. Tento funkční typ je označován za *svodný* a je dále členěn na:

- a) Svodný prvek *konjunktivní*, kdy reakce prvku nastává pouze v případě, působí-li současně na všech vstupech. Příkladem může být rozhodování vedoucích pracovníků liniového charakteru, neboť zde dochází ke konečnému rozhodnutí až po zvážení všech dostupných informací. Takovouto transformaci lze vyjádřit logickým součinem pomocí vztahu:

$$y = f(x_1 * x_2 * \dots * x_n),$$

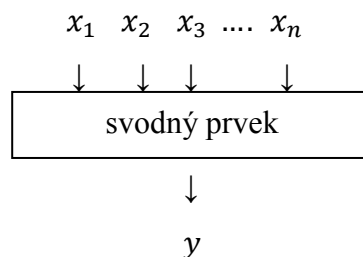
kde: $x_1 \dots x_n$ - podněty na jednotlivých vstupech,
y - reakce prvků.

- b) Svodný prvek *disjunktivní*, kdy reakce prvků nastává v každém případě, působí-li určitý podnět alespoň na jednom vstupu, což může představovat například práce štábních pracovníků. Tato transformace je vyjádřením logického součtu pomocí vztahu:

$$y = f(x_1 + x_2 + \dots + x_n),$$

kde: $x_1 \dots x_n$ - podněty na jednotlivých vstupech,
y - reakce prvků.

Obr. č. 2: Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska zpracování informace



Zdroj: (Hron, 2011)

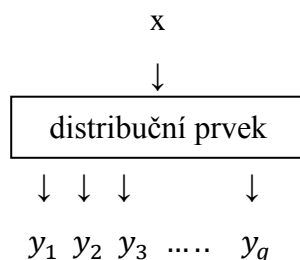
Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska přenosu informace

(podnět \rightarrow vektor reakcí)

Z hlediska přenosu informace transformují prvky v procesu řízení jednotlivé podněty ve vektory reakce. Tento funkční typ je označován za *distribuční* a je dále členěn na:

- Distribuční typ *množící*, zahrnující ty prvky, které přijatý podnět na vstupu dále množí příslušným násobkem. Příkladem mohou být vedoucí pracovníci liniového charakteru, kteří předávají přijatou a zpracovanou informaci svým podřízeným.
- Distribuční typ *paralelně přidělující*, který zahrnuje takové prvky, jejichž reakce jsou jen určitými částmi přijatého podnětu.
- Distribuční typ *smíšený*, zahrnující prvky, které reagují na určité podněty jako distribuční prvky množící a na jiné podněty jako distribuční prvky paralelně přidělující (Hron, 2011).

Obr. č. 3: Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska přenosu informace



Zrdoj: (Hron, 2011)

Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska chování

Prvky organizačního systému nepřirazují jednoznačně vstupnímu vektoru podnětů vždy tentýž vstupní vektor reakce, ale vektorů více a to s určitou pravděpodobností. Toto chování prvků organizačního systému lze hodnotit jako stochastické a lze ho definovat pomocí matice pravděpodobnostních přechodů, která vyjadřuje reakci na objevení či neobjevení se podnětu na vstupu (Hron, 2011).

3.3.3 Základní typy řídicích struktur

Řídicí struktury lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na útvary řídicí struktury a věcné řídicí struktury (Hron, 2011).

Útvary řídicí struktury

Tento typ řídicí struktury vzniká propojením řídicích jednotek (útvary) pomocí liniových, štábních a týmových vazeb. Hlavním představitelem této skupiny je tzv. *funkcionální typ řídicí struktury*. Představuje liniově štábní typ, který vznikl jako důsledek funkcionalizace a specializace činností jednotlivých pracovníků (Hron, 2011).

Tento typ je charakteristický svým členěním řídicí struktury na řídicí jednotky podle funkcí daného organizačního systému, přísnou podřízeností v rámci vytvořené funkce, či vznikem štábních jednotek. Funkcionální typ tedy vzniká v případě, můžeme-li řídicí jednotky definovat při použití pouze jednoho – funkcionálního kritéria (Hron, 2011).

Výhody

- prosazuje se specializace v jednotlivých funkcích,
- jednoznačné vymezení nadřízenosti a podřízenosti,
- umožnění koordinace a výměny zkušeností mezi liniovými a štábními řídicími jednotkami (Hron, 2011).

Nevýhody

- příliš úzká specializace a tendence k rozrůstání štábních jednotek,
- vytváření dlouhých komunikačních řetězců, což může vést k snižování úrovně řídicích procesů,
- přetěžování vedoucích pracovníků na liniových úrovních (Hron, 2011).

Věcné řídicí struktury

Zatímco u útvary struktury je řídicí struktura dělena podle hledisek specializace, věcné řídicí struktury jsou charakteristické svým dělením podle věcných hledisek.

Mezi věcné řídicí struktury patří především tzv. *divizionální typ*, který vzniká v případě, kdy je nutné za účelem definování řídicích jednotek aplikovat dvě kritéria (divizionální a funkcionální).

Nejprve je nutné definovat divizionální kritérium (územní, druh výrobního procesu, druh poskytované služby), podle kterého se organizační systém rozdělí na jednotlivé, relativně samostatné, subsystémy – divize, v rámci nichž je pak užito kritérium funkcionální (Hron, 2011).

Ploché a strmé struktury

Rozsah řízení je dán počtem pracovníků na příslušném stupni řízení a platí, že součet rozsahu na příslušných stupních v souhrnu vyjadřuje celkový počet pracovníků v příslušné organizační jednotce (Synek, 2002).

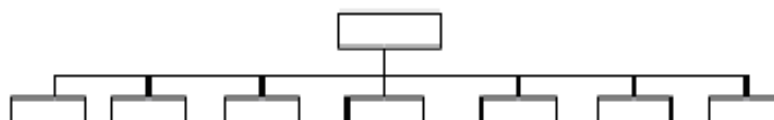
Rozpětí řízení je jedním z důležitých prvků organizování a vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující fyzickou a duševní kapacitu existuje maximální počet podřízených, který je jeden vedoucí schopný efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení a jeho stanovením se zabýval již začátkem třicátých let 20. Století V. A. Graicunas, který na základě exaktních výpočtů možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, stanovil maximální hranici pro počet podřízených hodnotu 5. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká hierarchické uspořádání firmy (Srpová J., Řehoř V., 2010).

Podle počtu řídicích stupňů lze podnikové organizační struktury rozlišit na ploché a strmé (Váchal, Vochozka, 2013).

Plochá struktura vyjadřuje stav, kdy má jeden nadřízený prvek více podřízených prvků na stejném (jednom) stupni řízení. Rozpětí řízení je široké a podnik má většinou méně organizačních úrovní (Synek, 2002).

Plochou organizační strukturu můžeme vyjádřit pomocí následujícího schématu na obr.č.4:

Obr. č. 4: Plochá struktura



Zdroj: (Synek, 2002)

Hodnota jedna naopak vyjadřuje absolutní organizovanost systému, kde jsou prvky systému navzájem propojeny takovými vazbami, které zaručují jeho deterministické chování.

- *Organizace jako systém (organizační systém), který je tvořen prvky- lidmi a výrobními procesy, které jsou vzájemně spojeny určitými vazbami (Hron, 2011, s. 48 – 49).*
- *Systém, vyznačující se určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. V tomto případě hovoříme o organizační soustavě (Tureckiová, 2004, s.7).*

3.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura je velmi důležitým nástrojem a pojmem, který potřebujeme znát, abychom mohli úspěšně řídit podnik. Pro tento pojem ale neexistuje jednotná definice, která by byla obecně využívána. Autoři pohlízejí na organizační strukturu z mnoha pohledů a v literatuře je možné nalézt mnoho definic, nicméně se všichni autoři shodnou na tom, že správně zvolená podniková organizační struktura má pro podnik velký význam. Popisují také důležitost vztahu mezi organizační strukturou, změnami vnějšího prostředí a výkonností organizace. Toto tvrzení ve svých publikacích potvrzují například František Bělohlávek, Jan Váchal a Marek Vochozka, McMillan nebo prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c..

Definice

„ Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace a umožňuje především:

- *efektivní činnost organizace a využití zdrojů,*
- *sledování aktivit organizace,*
- *přidělení odpovědnosti členům a skupinám organizace za jednotlivé činnosti,*
- *koordinaci činností složek organizace,*
- *přizpůsobení změnám v okolí,*
- *sociální uspokojení členů, kteří v organizaci pracují.*

Z organizační struktury zároveň vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů a je od ní odvozen obsah činností jednotlivých pracovních míst (Bělohlávek, 1996, s. 91-92)."

„ Pokud struktura organizace a základní principy organizování nejsou v souladu s posláním organizace a se současným respektováním prostředí, ve kterém se organizace nachází, pak není příliš pravděpodobné, že organizace úspěšně přežije (Váchal, Vochozka, 2013, s. 57)."

„ Organizační struktura je základní nosnou strukturou, neboť propojuje všechny ostatní. Proto je volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů, podmínkou vysoké úrovně pracovních, organizačních a řídicích procesů, a tím i celého výrobního procesu (Hron, 2011, s. 61). "

Liniové organizační struktury

Liniové struktury vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Tento řídicí stupeň ve většině případů reprezentoval přímo vlastník podniku. Typ liniových organizačních struktur je typický pro malé podniky asi do padesáti zaměstnanců (Cejtmar, Dědina, 2010).

„ Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost (Cejtmar, Dědina, 2010, s.204). "

Příklad liniové organizační struktury včetně vazeb můžeme znázornit pomocí následujícího schématu na obr. č. 6.

Obr. č. 6: Liniová struktura



Zdroj: Cejtmar, Dědina, 2010, s. 204

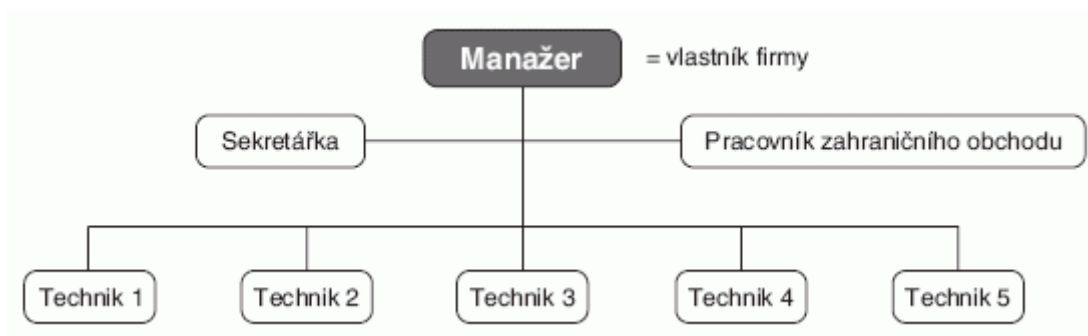
Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury vznikají obvykle pokud liniový pracovník (například vedoucí oddělení) deleguje část svých pravomocí na jednotky štábního charakteru. Tyto jednotky přímo neřídí liniové (provozní) jednotky, ale připravují pro ně analýzy činností a podklady pro jejich rozhodování. Štábní jednotky (útvary) tedy plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích pracovníků nebo ředitele podniku. Můžeme je rozdělit na:

- osobní štáb – sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté
- odborný (funkční) štáb – vykonává nepřímé odborné či funkční řízení (Cejtmar, Dědina, 2010)

Příklad liniově štábní organizační struktury malého podniku znázorňuje následující schéma na obr.č. 7.

Obr. č. 7: Liniově štábní struktura



Zdroj: Cejtmar, Dědina, 2010

3.4.2 Tvorba organizační struktury

Tvorba vhodné organizační struktury pro konkrétní podnik je čistě individuální záležitostí, jelikož každý podnik je jiný a má také odlišné požadavky na organizaci a řízení. Neexistuje tedy žádná univerzálně používaná „nejlepší“ organizační struktura, která by se hodila pro konkrétní typy podniků, ale musí být vždy tzv. „šita na míru“ podle současné situace konkrétního podniku (Synek, 2010).

„ 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 (Blažek, 2014, s. 80).“

Organizační struktura by měla být volena tak, aby podporovala realizaci zvolené strategie podniku, protože s podnikovou strategií úzce souvisí. Prostředkem k realizaci strategie jsou podnikové procesy, které je možné si představit jako množiny propojených činností, které společně přispívají k dosažení cíle podniku. Organizační struktura podniku definuje funkční role a vztahy v těchto podnikových procesech (Synek, 2002).

3.4.3 Vzájemné vztahy v rámci podniku

V podniku musí být definovány funkční role, tedy musí být stanoveno, kdo co bude v podnikovém procesu dělat, na jaké činnosti se bude specializovat a jaká bude dělba práce. Každá činnost představuje jeden logický krok celkového procesu a stává se nejmenší jednotkou práce, která má svůj časový rámec. Nejnižšími organizačními jednotkami jsou nositelé činností, kteří mají za splnění činnosti, která je jim svěřena, odpovědnost. Proto, aby mohli nositelé činností danou činnost vykonat a nést za ni odpovědnost, musí mít přidělenou určitou pravomoc pro její uskutečnění. Pravomocí se obecně rozumí právo používat volnost při rozhodování. Prostřednictvím rozdělení pravomocí jednotlivým pracovníkům, vznikají a jsou definovány vztahy mezi nositeli činností a pravomoc se tak stává pojivem při vertikálním a horizontálním provázání jednotlivých organizačních složek do organizační struktury (Synek, 2002).

3.5 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Optimalizace organizační struktury je složitým a komplexním problémem a manažerská literatura pro jeho řešení poskytuje spíše jen rámcové poznatky místo podrobné metodiky, jak v konkrétních podmínkách přesně postupovat (Blažek, 2014).

Při rozhodování o volbě organizačního systému může manažerům pomoci několik důležitých charakteristik jejich organizace, kterými jsou prostředí, strategie, velikost, technologie a konkurence (Cejthmar, Dědina, 2010).

3.5.1 Prostředí

Vliv prostředí na organizační systém podniku jako první hlouběji charakterizovali Burns a Stalker. Zjistili, že existují dvě základní formy organizačního systému, mechanický a organický. Mechanický systém je vhodný především pro stabilní prostředí, ve kterém jsou přesně určeny úkoly a práce vrcholovým managementem a je zde kladen důraz na řád. Organický systém je naopak vhodný pro nestabilní prostředí, kde jsou úkoly zadávány spíše skupinově než individuálně a jsou upřesňovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí (Cejtmar, Dědina, 2010).

Další výzkum vlivu prostředí na organizační systém provedli Lawrence a Lorsch, kteří definovali pojmy diference a integrace. Diference popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje do oddělení, které se od sebe liší manažerskou orientací a strukturou. Integrace představuje stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Tyto pojmy jsou důležité zejména pro manažery v organizaci s organickým systémem, tedy v nestálém a složitém prostředí. Jestliže je prostředí velmi složité, organizace by měla být diferencována tak, aby byly struktury jednotlivých oddělení přizpůsobeny těm částem prostředí, ve kterých vyvíjí svou činnost a integrace je nezbytná v případě nestálého prostředí, ve kterém musí oddělení vzájemně spolupracovat (Cejtmar, Dědina, 2010).

3.5.2 Strategie

Cejtmar a Dědina ve své publikaci popisují čtyři typy strategií: obránce, výzkumník, analyzátor, zpátečník. Jednotlivé strategie jsou pojímány jako způsob chování vyjadřující vztah organizace k jejímu okolí, v němž se odrážejí nejen interní organizační zásady, ale i očekávání vůči okolí organizace.

Obránce

Tento vzor chování je orientován na optimalizaci existujícího stavu. Obránci jsou klasičtí výrobci, kteří se orientují na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie. Hlavní úkoly plní útvary controllingu, výroby a účetnictví. Tyto organizace používají klasickou funkční organizační strukturu a systém direktivního řízení s přímou pravomocí ředitele (Cejtmar, Dědina, 2010).

Výzkumník (inovátor)

Výzkumníci jsou flexibilní, hledají stále nové možnosti na trhu a zaměřují se na stále nové výrobky. Základem pro úspěšné chování výzkumníka je dynamické okolí a využívají převážně divizionální organizační struktury. Vrcholový management přenechává rozhodovací kompetence decentralizovaným divizím a sám se koncentruje spíše na řízení procesů (Cejtmar, Dědina, 2010).

Analyzátor

Tento vzor chování kombinuje oba předcházející vzory chování. V základních kmenových záležitostech se analyzátoři drží zavedených standardů a pravidel, ale k tomu souběžně vytvářejí celky, které se chovají pružně, orientují se a efektivně reagují na změny a okolí. Mohou být například v podobě projektových týmů, které při práci na projektu využívají veškerých dostupných informací, konkurenčního pozorování a inovativního chování. Analyzátoři využívají především maticové organizační struktury (Cejtmar, Dědina, 2010).

Zpátečník

Chování zpátečníka se vyznačuje nejistotou a skeptickým přístupem k inovacím. Změny v okolí sice vnímá, ale nedokáže na ně efektivně reagovat. Takovéto podniky provádí opatření na základě krátkodobých požadavků, což ztěžuje rozvoj a implementaci dlouhodobých strategií. Chování zpátečníka se vyskytuje především ve fázi krize, kdy jsou podniky dezorientovány a používají klasické organizační struktury – liniově štábní (Cejtmar, Dědina, 2010).

3.5.3 Velikost podniku

Z výzkumů, zabývajících se vztahem velikosti organizace na její organizační systém vyplývá, že čím je organizace větší, tím je byrokratičtější a manažeři jsou nuceni více kontrolovat a koordinovat jednotlivé činnosti. Výsledkem toho je potom růst specializace, oddělenosti a decentralizace (Cejtmar, Dědina, 2010).

3.5.4 Technologie

„ Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který rovněž zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu (Cejtmar, Dědina, 2010, s. 188).“

Podle toho, jaké technologie dané podniky používají, se také vzájemně odlišují. Rozdíly mohou být například ve stupni mechanizace, ve kterém se mohou organizace lišit podle toho, zda své výrobky vyrábějí speciálně podle přání zákazníka, což směřuje spíše k nízké mechanizaci, nebo je transformační proces naopak charakterizován vysokou automatizací a mechanizací, kde je výrobní proces téměř úplně ovládán stroji (Jakubíková, 2013).

Organizace, které vyrábějí produkty speciálně podle přání a potřeb zákazníka, využívají specializované pracovníky, slovní komunikaci, decentralizaci a nekladou důraz na stanovená pravidla či procedury. Tyto organizace mohou umět dobře reagovat a přizpůsobit se měnícímu prostředí, můžeme tedy říci, že jejich technologie vyhovují organickému systému (Cejtmar, Dědina, 2010).

Naopak organizace, které používají technologie sériové, kontinuální či hromadné výroby, díky standardizované povaze práce, využívají centralizaci, rozpětí řízení, písemnou komunikaci a jasný řád, tedy pravidla a procedury. Použití této technologie spíše vyhovuje mechanickému systému (Cejtmar, Dědina, 2010).

3.5.5 Konkurence

Na strategii řízení podniku má dnes vliv nejen vývoj situace na domácím trhu, ale také místní a globální, nebo-li celosvětová, konkurence, která ovlivňuje například technickou politiku, výrobní programy, vnitropodnikovou organizační strukturu či organizaci podniku. Z důvodu působení konkurence na podnik, je nutné umět pružně přizpůsobovat podnikové strategie a vnitropodnikové organizační struktury dané situaci (Jakubíková, 2013).

3.6 Faktory tvorby organizačních a řídicích jednotek

Při tvorbě organizační a řídicí struktury podniku je nutné respektovat faktory, které mohou být pro její tvorbu rozhodující. Vedle již zmíněných faktorů, ovlivňujících celý organizační systém podniku, je vhodné se zaměřit na:

1. Vnitřní faktory, ovlivňující především velikost organizačních jednotek.
2. Vnější faktory, ovlivňující hierarchické uspořádání organizačních jednotek.
3. Integrovaní faktory, které podmiňují úroveň řídicího procesu v organizačních jednotkách (Hron, 2011).

3.6.1 Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory, charakterizující úroveň jednotlivých oblastí organizačních systémů, řadíme technickou kapacitu (v), organizační kapacitu (o) a řídicí kapacitu (q), která ovlivňuje velikost řídicích jednotek.

Řídicí kapacita vedoucích pracovníků je vyjádřena počtem přímých podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pracovníkovi. Za základní přístup pro určení optimálního počtu podřízených je považován přístup Gracumase, podle něhož je tento počet ovlivněn počtem vztahů mezi podřízenými a vedoucím, které mohou mít charakter přímých vztahů, přímých skupinových vztahů nebo vztahů mezi podřízenými bez účasti vedoucího (Hron, 2011).

3.6.2 Vztahy podřízenosti a nadřízenosti

Přímé skupinové vztahy (V_b) jsou vztahy mezi vedoucím a podřízenými (n) v přítomnosti jiného podřízeného, což můžeme vyjádřit podle vztahu:

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

Vztahy mezi podřízenými bez účasti vedoucího lze vyjádřit jako:

$$V_c = n(n-1)$$

Celkový počet vztahů mezi členy skupiny lze potom určit podle vztahu:

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

Pokud předpokládáme, že v přímých vazbách jsou zároveň obsaženy zpětné vazby, potom ve formální skupině, kterou tvoří jeden vedoucí (V) a tři podřízení pracovníci (A,B,C), mohou nastat následující vztahy:

1. Vztahy podřízenosti, kdy vedoucí přikazuje podřízeným:

$$V \rightarrow A, V \rightarrow B, V \rightarrow C$$

2. Vztahy podřízenosti vedoucího k podskupinám, například:

$$V \rightarrow (A, B), V \rightarrow (C, A), V \rightarrow (A, B, C)$$

3. Vztahy zprostředkované podřízenosti, kde působí nepřímá vazba a vedoucí přikazuje například prostřednictvím pracovníka A pracovníkovi B:

$$V \rightarrow A \rightarrow B.$$

4. Vztahy mezi podřízenými, nad nimiž vedoucí dohlíží:

$$V \leftrightarrow A \leftrightarrow B \leftrightarrow C.$$

Počet vztahů s počtem podřízených roste. Optimální počet podřízených, tedy řídicí kapacita, je ovlivněna celou řadou faktorů, jako je například charakter práce či osobní vlastnosti a schopnosti vedoucích i podřízených, styl řídicí práce vedoucích pracovníků, motivační mechanismus, proces delegování atd. (Hron, 2011).

3.6.3 Určování kapacity vedoucích pracovníků

Pro určení řídicí kapacity vedoucích pracovníků existují metody, které lze rozdělit na analytické a syntetické (Hron, 2011).

Analytické metody zjišťují průměrnou řídicí kapacitu vedoucích pracovníků v jednotlivých organizačních systémech například prostřednictvím statistického šetření reprezentativního souboru (Hron, 2011).

Syntetické metody stanovují normy řídicí kapacity v určitých podmínkách. V současné době je využívána metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků vůči podřízeným, a to za použití sedmy základních kritérií, kterými jsou podobnost činnosti podřízených, rozmístění podřízených, složitost a náročnost činnosti podřízených, plánování, organizování, vedení a kvalifikační úroveň podřízených, viz tabulka č. 2 (Hron, 2011).

Tab. č. 2: Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků

Kritérium	Stupeň hodnocení	Váha	Hodnocení
Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek	a) Shodné	1	
	b) velmi podobné	2	
	c) podobné	3	
	d) obsahově odlišné	4	
	e) zásadně odlišné	5	
Rozmístění podřízených pracovníků (jednotek)	a) pohromadě, jedna JOP nebo řídicí jednotka	1	
	b) stejná organizační jednotka územně soustředěna	2	
	c) různé organizační jednotky územně soustředěné	3	
	d) různé organizační jednotky územně oddělené	4	
	e) různé organizační jednotky velké územní rozptýlení	5	
Složitost a náročnost činnosti podřízených (jednotek)	a) jednoduché, opakovatelné	2	
	b) rutinní	4	
	c) složité, vyrovnané	6	
	d) složité, rozdílné	8	
	e) velmi složité, rozdílné	10	
Plánování	a) minimální rozsah a složitost	2	
	b) omezený rozsah a složitost	4	
	c) střední rozsah a složitost	6	
	d) náročné	8	
	e) velmi náročné	10	

Organizování	a) minimální počet vazeb	2	
	b) jednoduché vazby	4	
	c) střední rozsah a velikost vazeb	6	
	d) složité a opakované vazby	8	
	e) složité a neopakované vazby	10	
Vedení	a) minimální dohled	2	
	b) omezený dohled	4	
	c) periodický dohled	6	
	d) častý dohled	8	
	e) stálý dohled	10	
Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace	2	
	b) odpovídající kvalifikace, samostatnost, iniciativa	4	
	c) odpovídající kvalifikace, ale pasivita	6	
	d) neodpovídající kvalifikace, pasivita, nesamostatnost	10	
Celkové bodové hodnocení			

Zdroj: (Hron, 2011)

Celkové bodové zhodnocení výsledků se provede podle následující hodnotící tabulky č. 3, pomocí které se dá určit řídicí kapacita vedoucích pracovníků, tj. počet podřízených, počet liniových a štábních pracovníků a velikost jednotky organizace práce (Hron, 2011).

Tab. č. 3: Hodnotící tabulka

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídící kapacita vedoucích pracovníků			
	vyšších a středních stupňů řízení		nižších stupňů řízení	
	velikost řídicí jednotky -počet podřízených	z toho liniových štábních		velikost jednotky organizace práce
55-60	4	2-3	1-2	8
49-54	5	3	2	10
43-48	6	3-4	2-3	12
37-42	7	4	3	14
31-36	8	5	3	16
25-30	9	5-6	3-4	18
19-24	10	6	4	20
12-18	11	7	4	22

Zrdoj: (Hron, 2011)

3.6.4 Integroující faktory

Příkladem integroujícího faktoru ovlivňujícího tvorbu organizačních a řídicích jednotek je kvalifikace vedoucích pracovníků, která charakterizuje jejich celkovou způsobilost k vykonávání požadované činnosti vyplývající ze zastávaného místa.

Jednotlivá pracovní místa v organizačních systémech jsou charakterizována souborem požadavků a nároků na jednotlivé řadové i vedoucí pracovníky a jejich kvalifikačními předpoklady.

Organizace by měly dbát na pravidelné zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků a klást důraz na plnění kvalifikačních požadavků a předpokladů při přijímání nových pracovníků (Hron, 2011).

3.7 Chování lidí ve funkcionální struktuře

Funkcionální organizační struktura je postavena na dělbě práce a především na specializaci. Používá se nejčastěji v menších organizacích, které potřebují poměrně vysokou úroveň specializace. Na uvedených specifických rysech chování lidí ve funkcionální (funkční) struktuře se shoduje několik autorů (Dedouchová, 2001).

- *Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány specificky*
 - velmi úzká specializace,
 - delegování specifických úkolů je možné pouze v rámci jedné oblasti,
 - každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti do hloubky,
 - specialisté ztrácejí obecný přehled.

- *Kariéra pracovníků je jednoznačná*
 - díky úzké specializaci mají pracovníci omezené možnosti změny své funkce,
 - pracovníci získávají určitou jistotu do budoucna.

- *Strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení*
 - centralizovaná struktura rozhodování,
 - zjednodušené řízení, protože veškeré informace a rozhodnutí jsou přenášena po linii příkazů z vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům,
 - centrum ovšem nemusí vždy správně pochopit specifické problémy.

- *Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti*
 - nikoliv mezi oblastmi,
 - odbornost lidí z jednoho útvaru vytváří podmínky pro spolupráci v rámci útvaru,
 - mohou vznikat problémy při práci na společných projektech.

- *Špatné podmínky pro inovaci*
 - inovace vyžadují spolupráci odborníků z různých oblastí.

- *Nejasná odpovědnost za celkové výsledky organizace*
(Bělohlávek, 1996).

3.8 Chování lidí v divizionální struktuře

Divizionální organizační struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a už se pro ni funkcionální struktura stala nevhodnou a nepružnou. Vzniká vytvořením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle určitého kritéria. Příkladem může být druh výroby či služby, geografické umístění nebo třeba typ zákazníka. Chování lidí charakteristické pro divizionální organizační strukturu můžeme shrnout do následujících bodů (Bělohlávek, 1996).

- *Dovednosti a zkušenosti jsou obecné*
 - jednotliví pracovníci se nemohou specializovat příliš do hloubky,
 - mají široký profesionální záběr,
 - musí být připraveni na případný přechod do jiné divize.

- *Snadné přizpůsobení nestálému prostředí*
 - rozdělení organizace do divizí umožňuje okamžité reagování na požadavky trhu nebo zákazníků,
 - lidé z divize jsou blíže k zákazníkům a dokáží lépe chápat jejich potřeby a pružněji reagovat na změny.

- *Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi*
 - vedení ztrácí určitou část kontroly nad činností divizí,
 - řízení není centralizované.

- *Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize*
 - orientace pracovníků na plnění úkolů divize.

- *Jasná odpovědnost za výsledky*
 - každá divize je samostatně hospodařící jednotka (Bělohlávek, 1996).

3.9 Manažer v procesu řízení

Úlohou manažera v procesu řízení je zejména umění využít odborníků na dosažení vytyčených cílů. Manažer vede podřízené k plnění určitých úkolů, které musí také umět správně zadat. Předpokladem pro správné vykonávání manažerské funkce jsou specifické vlastnosti a schopnosti, které manažera zřetelně oddělují od ostatních odborníků. Tyto předpoklady můžeme rozdělit na vrozené a na ty, které se mohou výchovou, výcvikem nebo vzděláním měnit (Veber, 2009).

Mezi vrozené předpoklady manažera patří zejména temperament a inteligence, potřeba řídit, potřeba mít moc a umění vcítit se do potřeb spolupracovníků. Úspěšnými manažery se tedy stávají lidé, kteří chtějí řídit ostatní, mají na ně silný vliv, mají špičkové znalosti, zkušenosti a schopnosti a umí si poradit s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci. Manažer by také měl být zdatný, tedy schopný dělat věci správně a efektivně, tedy schopný vybrat si nejvhodnější předmět podnikání. Získanými manažerskými vlastnostmi potom mohou být například sociálně psychologické znalosti, metody řízení, znalost ekonomické teorie a teorie podnikání nebo dobrá duševní i tělesná kondice (Hron, 2011).

3.9.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze vykonávat různým způsobem odpovídajícím osobnosti manažera, potřebám zaměstnanců a celkové firemní kultury a situaci. Každý manažer má určitý manažerský styl, kterým je zpravidla chápán způsob, jakým manažer jedná se svými zaměstnanci, popřípadě dalšími manažery, ve snaze dosáhnout svého cíle (Urban, 2003).

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které musí vedoucí pracovník (manažer) v rámci své řídicí práce řešit. V literatuře existuje několik názorů na klasifikaci manažerských funkcí jak od zahraničních tak od českých autorů. Harold Koontz a Heinz Wiehrich se shodují s českými autory Vodáčkem a Vodáčkovou na poměrně jednoduchém a výstižném členění. Manažerské funkce třídí na plánování, organizování, personální zajištění (výběr a rozmisťování pracovníků), vedení a kontrolu (Hron, 2011).

Vodáček a Vodáčková toto členění nazývají jako sekvenční manažerské funkce a navíc ještě definují manažerské funkce paralelní (průběžné), kterými jsou rozhodování, analyzování řešených problémů a koordinace (Cejtmar, Dědina, 2010).

Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce a týká se všech oborů a aspektů organizace. Jedná se o proces, ve kterém manažer formuluje cíl a cesty vedoucí k jeho dosažení. Podnikové cíle mohou být dvojího druhu, a to obecné a specifické. Za obecné cíle se většinou považuje maximalizace zisku, maximalizace ekonomického růstu podniku, maximalizace příjmů nebo vysoká kvalita poskytovaných služeb. Specifickými cíly může potom být například minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce, maximalizace vlastního kapitálu nebo cíle inovační (Hron, 2011).

Ve firmě zpravidla sestavujeme řadu plánů, které na sebe musí navazovat, a to z časového, věcného i organizačního hlediska. Z časového hlediska se jedná o propojení strategických, taktických a operativních plánů, z věcného hlediska je nutno zajistit provázanost obchodních, výrobních, personálních a finančních plánů a u hlediska organizačního jde o kaskádu plánů od celopodnikových až po plány jednotlivých útvarů (Srpková, Řehoř, 2010)

Organizování

Organizování obvykle chápeme jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivu při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury podniku. Důvodem k organizování je především dělba práce, delegování pravomocí, nastavování rozpětí a stupně řízení a další.

Organizování vede k uspořádání hospodářského systému tak, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení (Hron, 2011).

„ Výsledkem organizování je organizace, tj. vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností (Srpková, Řehoř, 2010, s. 121). ”

Základní logiku procesu organizování nejlépe vystihuje tzv. systém OSCAR: cíle (objectives), specializace (specialization), koordinace (coordination), pravomoc (authority), zodpovědnost (responsibility) (Hron, 2011).

Personální zajištění

Výběr a rozmisťování pracovníků nebo-li personální zajištění je umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky, což je pro podnik velmi důležité, protože nejcennějším kapitálem každého podniku jsou právě znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje. Někdy se v managementu personální zajištění vyčleňuje do samostatné disciplíny, kterou je řízení lidských zdrojů. Tato disciplína zajišťuje především provádění činností jako je získávání vhodných pracovníků, zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich odměňování (Hron, 2011).

Vedení

Rozdíl mezi řízením a vedením je v tom, že řízení znamená dělat správné věci a vedení znamená dělat věci správně. Vedení zpravidla zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat pracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu či tvůrčímu plnění vytyčených cílů (Hron, 2011).

Styly manažerského vedení mohou být klasifikovány pomocí tří kategorií, a to na autoritativní neboli autokratický styl vedení, demokratický styl vedení a liberalistický (laissez-faire) styl vedení (Cejthamr, Dědina, 2010).

Autokratický styl vedení se vyskytuje v podicích, kde je zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu od manažera vychází. Manažer sám rozhoduje a užívá autoritu k určení podnikové politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů. Tento styl vedení se uplatňuje u skupin s nutnou a jasnou organizací nebo například v období krize a funguje zde jednosměrná komunikace od manažera k podřízeným. Výhodou tohoto stylu je vysoký pracovní výkon, ale na druhou stranu při něm dochází k potlačení iniciativy jednotlivých pracovníků (Cejthamr, Dědina, 2010).

Demokratický styl vedení se vyskytuje tam, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou. Vedoucí deleguje část autority a úkolů svým podřízeným, nicméně odpovědnost za provedené úkoly mu zůstává. Členové skupiny se zapojují do určování podnikové politiky, zapracovávání systémů a postupů a mají důležité slovo při rozhodování (Cejthamr, Dědina, 2010).

Liberalistický (laissez-faire) styl vedení se uplatňuje především v případech, kdy je podnik složen z vysoce kvalifikovaných a silně motivovaných odborníků. Manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě a vědomě na ně přenáší sílu, dává jim tak svobodu jednání, je však připraven v případě potřeby zasáhnout a pomoci. Nepletme si však tento styl vedení s případem, kdy se manažer drží stranou od problémů, nezajímá se o ně a nechává členy skupiny provádět aktuální práci a nechává je čelit rozhodnutím, které náleží jemu. Tento případ bychom mohli označit spíše za abdikaci nikoliv za styl vedení (Cejthamr, Dědina, 2010).

Kontrola

Kontrola je manažerská funkce zaměřená na sledování naplňování podnikových cílů a registraci odchylek od předpokládaného stavu. Jednotlivé fáze kontrolního procesu zahrnují získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a v neposlední řadě zpětnou vazbu, tedy kontrolu realizace navyhovaných opatření (Váchal, Vochozka, 2013).

4 Charakteristika zvoleného podniku

4.1 Základní informace o firmě MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o.

Firma MUSIL EXPORT – IMPORT, s.r.o vznikla v Plzni v roce 1993 zápisem do obchodního rejstříku s předmětem podnikání - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Jelikož je společnost s ručením omezeným kapitálovou společností, jejím charakteristickým rysem je kapitálová účast společníků. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem a statutárním orgánem je jednatel – Ing. Tomáš Musil. Z hlediska počtu zaměstnanců a výše ročního obrátu se tato firma řadí do skupiny malých podniků.

4.2 Historie

Obchodní činnost firmy byla v době vzniku zaměřena především na oblast zdravotnictví, konkrétně na distribuci spotřebního zdravotnického materiálu v rámci celého území České republiky. Koncovými zákazníky této firmy se staly státní, fakultní i privátní nemocnice, polikliniky, laboratoře a soukromé lékařské ordinace. Podnik tedy můžeme zařadit do terciálního sektoru národního hospodářství, tedy do sektoru služeb.

Již během roku 1993 společnost získala povolení pro distribuci zdravotnického materiálu od Ministerstva zdravotnictví ČR, což bylo velmi podstatné pro její další rozvoj a pro navázání kontaktů se zahraničními dodavateli, kteří chtěli proniknout s distribucí svých výrobků na český trh.

4.2.1 Výběr dodavatele

V tomto období bylo vedení společnosti postaveno před zásadní strategické rozhodnutí, zda-li zastupovat jednoho či více dodavatelských subjektů, a tím buď začít distribuci širokého sortimentu v daném oboru, nebo se specializovat na omezený počet produktů s užším zaměřením. Nakonec byl vybrán efektivní model spolupráce pouze s jedním dodavatelem.

Výhradním dodavatelem se stala firma Becton Dickinson ze Spojených států amerických, která společnosti zajišťovala dodávky bezpečnostního vakuového systému pro odběr krve. Tato spolupráce vznikla na základě prvotřídní kvality a výjimečnosti daného sortimentu, který doposud neměl své zastoupení v široké praxi na území ČR. Dalším přínosem bylo získání tzv. exkluzivní smlouvy se zahraničním dodavatelem pro celou Českou republiku a společnost MUSIL EXPORT – IMPORT, s.r.o. se tak stala průkopníkem bezpečnostního vakuového systému pro odběr krve v ČR.

4.2.2 Logistika

Pro efektivní distribuci produktů po celé České republice bylo nutné zvolit vhodný logistický model.

Jednou ze zvažovaných variant byla možnost vlastní autodopravy, která by se však stala pro současné možnosti firmy příliš nákladná. Finanční zatížení by se promítlo do cen produktů, a tím by přímo zapůsobilo na výši obrátu zboží, neboť již v té době byly ceny pro zdravotnický sektor na horní hranici únosnosti.

Tato varianta se jevila tedy spíše jako kontraproduktivní, a proto se vedení firmy rozhodlo pro spolupráci s místní dopravní přeprávkovou službou, která svým systémem jednotlivých přeprávkovišť pokrývala celé území ČR a byla schopna zboží dodat do 24 hodin. Nejkratší možná doba doručení dodávek k zákazníkovi byla jedním z hlavních požadavků společnosti MUSIL EXPORT – IMPORT, s.r.o.

Na základě dlouholetého fungování tohoto distribučně-logistického systému si mohlo vedení společnosti dovolit postupné rozšiřování sortimentu zboží a to o jednorázové injekční jehly a stříkačky, intravenózní sety využívané na JIP a na pooperačních odděleních, a v neposlední řadě o pomůcky pro diabetiky, konkrétně inzulinové stříkačky a inzulinová pera.

4.2.3 Cíle a vize

Postupem času byla společnost MUSIL EXPORT – IMPORT, s.r.o. schopna, na základě jednotlivých požadavků zákazníků, uspokojit jejich potřeby i v oblasti zdravotnické techniky, což představovalo dodávku speciálních přístrojů do oblasti biochemie, mikrobiologie a hematologie.

Díky úspěšnému fungování firmy a jejímu rozvoji, jak v oblasti nabízených výrobků a služeb, tak v budování obchodních i osobních vztahů se zákazníky, se v myšlenkách vedení začala formovat vize vzniku vlastní biochemické laboratoře.

Společnost si stanovila dva základní cíle, pomocí kterých měla být vize naplněna, a to:

1. Zkvalitnění služeb v laboratorní praxi pro diabetiky.
2. Zavedení glykovaného hemoglobinu jako druhého hlavního parametru základního diabetologického vyšetření vedle prvního základního parametru (stanovení glykemie).

Oba stanovené cíle se podařilo splnit již v roce 1995, a to zřízením vlastní biochemické laboratoře.

Zkvalitnění služeb v laboratorní praxi pro diabetiky dosáhla společnost tím, že začala používat nové špičkové přístroje v čele s vysoce výkonným kapalinovým chromatografem od firmy Shimadzu.

Kapalinový chromatograf v té době neměl žádné zastoupení v ostatních laboratořích, a proto pro společnost MUSIL EXPORT – IMPORT, s.r.o. představoval velmi silnou konkurenční výhodu. Výstupem tohoto přístroje byly nejen číselné hodnoty, ale i grafická podoba jednotlivých výsledků, což se stalo naprostou novinkou pro českou medicínu v této oblasti diagnostiky, jelikož na základě grafů mohli lékaři přímo vidět průběh a ověřit dané výsledky.

Pro diabetologická vyšetření je základním parametrem stanovení glykémie, která představuje okamžitou hodnotu hladiny cukru v liském těle. Zavedení glykovaného hemoglobinu jako druhého základního parametru, společnost požadovala vzhledem k charakteru této hodnoty. Glykovaný hemoglobin je totiž obraz hladiny cukru v lidském těle v setrvačnosti až 45 dní zpětně a na rozdíl od hodnoty glykemie, má daleko hlubší a přesnější význam pro diabetologa, jenž na základě toho může stanovit výrazně přesnější průběh léčby a zvláště pak umožňuje zpřesnit velikosti dávek inzulínu pro daného pacienta.

Splněním dílčích cílů a naplněním vize společnosti tak vzniklo spojení obchodu a medicíny v sektoru zdravotnictví.

4.3 Současná situace

Hlavní činností, na kterou se firma v současné době specializuje, je provoz vlastní biochemické laboratoře. Druhou činností společnosti je distribuce zdravotnického materiálu na území ČR.

4.3.1 Laboratoř

Firma provozuje vlastní biochemickou laboratoř, která je úzce specializovaná na určování hodnoty glykovaného hemoglobinu zejména u diabetologických pacientů.

Vzorky od pacientů, tedy materiál určený pro zpracování a následné stanovení hodnoty glykovaného hemoglobinu, do této laboratoře posílají v současné době především soukromí lékaři, se kterými má společnost již vybudované dlouholeté obchodní vztahy. Vývojem českého zdravotnictví, za což můžeme považovat například vývoj nových technologií, globalizaci, vstup nových firem na tento trh nebo také pokrok v oblasti výzkumu a vývoje, se pozice firmy MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. na tomto dílčím trhu v současnosti velmi změnila.

Nemocnice, polikliniky a velké laboratoře již rozšířili své vybavení o nové, speciální přístroje, včetně kapalinového chromatografu, který se stal na trhu výrazně dostupnějším. Vlivem stále kvalitnějšího vybavení a nabídky komplexnějších služeb v rámci vlastních laboratoří, tyto instituce přestávají být závislé na úzce specializovaných laboratořích a tím společnost MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. ztrácí svou hlavní konkurenční výhodu, kterou bylo špičkové vybavení biochemické laboratoře v podobě kapalinového chromatografu.

Společnost se snaží tento vzniklý externí tlak vyvažovat kvalitou prováděných činností a profesionálním přístupem k zákazníkům, tedy k poskytovatelům laboratorních vzorků. Otázkou však je, zda za těchto podmínek dokáže společnost stále dostatečně konkurovat ostatním laboratořím. Majitel společnosti je tedy v současné době postaven před rozhodnutí, jak se v této situaci zachovat.

4.3.2 Proces zpracování biologického materiálu

Procesem zpracování biologického materiálu se rozumí sled po sobě jdoucích činností, které na sebe navzájem navazují a pomocí nichž dochází ke stanovení hodnoty glykovaného hemoglobinu v těle pacienta.

Prvním účastníkem tohoto procesu je zdravotnické zařízení nebo lékař, který požádá specializovanou biochemickou laboratoř o provedení vyšetření. Požadavky na provedení laboratorního vyšetření specifikuje na žádance, kterou spolu se vzorky daného pacienta pošle do biochemické laboratoře.

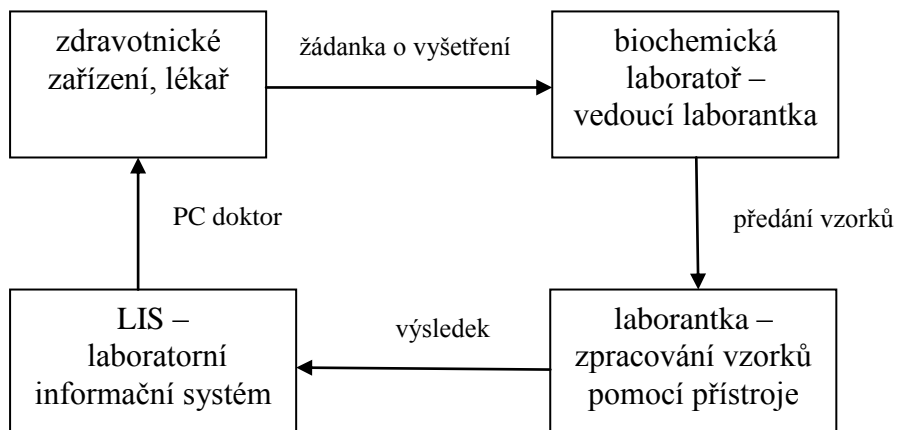
Údaje, které jsou uvedeny na žádance, slouží k:

- jednoznačné identifikaci pacienta, (jméno, příjmení, rodné číslo, číslo pojištění)
- jednoznačné identifikaci lékaře,
- stanovení rozsahu laboratorního vyšetření, (požadovaná vyšetření vázaná k dodanému vzorku)
- definování diagnózy pacienta,
- identifikaci zdravotní pojišťovny,
- určení urgentnosti zpracování,
- uvedení sdělení ošetřujícího lékaře,
- uvedení datumu a hodiny odběru, popřípadě způsob a místo odběru.

Žádanku spolu se vzorky krve pacientů přijme od pracovníka svozu biologického materiálu vedoucí laborantka, která zkontroluje veškeré identifikační údaje, kvalitu a označení vzorků a předá je laborantce. Laborantka umístí vzorky do příslušného přístroje a provede jejich zpracování. Výsledky vyšetření poté zadá do laboratorního informačního systému LIS a odešle je zpět příslušným lékařům nebo zdravotnickým zařízením, které o vyšetření žádali.

Tento proces můžeme znázornit pomocí následujícího schématu na obr.č 8.

Obr. č. 8: Proces zpracování biologického materiálu



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Obchodní činnost

V rámci obchodní činnosti se v současné době firma MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. zaměřuje na nákup zdravotnického materiálu a následný prodej tohoto materiálu nemocnicím, poliklinikám, laboratořím a zejména soukromým lékařským subjektům. Tento zdravotnický materiál je velmi kvalitní a v případě, že odběratel využívá zároveň i služeb biochemické laboratoře, je mu poskytován za zvýhodněnou cenu nebo za určitých podmínek dokonce zdarma.

Hlavním a zároveň jediným dodavatelem zdravotnického materiálu je stále společnost Becton Dickinson a mezi nabízený sortiment patří:

- Jehly
 - speciální i standardní
 - bezpečnostní jehly BD Eclipse
 - bioptické, arteriální, epidurální
- Stříkačky
 - speciální i standardní
 - k aspiračnímu odběru vzorku bez jehly
 - automaticky plněné odběrové stříkačky s jehlou i bez jehly

- Zkumavky
 - koagulační, sedimentační
 - pro analýzu plazmy a stopových prvků
 - pro přípravu buněk a plazmy
 - pro stanovení glykémie
 - zkumavky BD Microtainer pro mikroodběry
- Inzulínová pera
- Produkty pro akutní medicínu
- Soupravy pro odběr krve
- Výrobky pro operační sály
 - kartáčky
 - skalpely a čepelky
 - držáky
- Doplnky
 - škrtidla
 - odpadní nádoby na ostré předměty
 - stojánky na zkumavky s krví (až na 80ks zkumavek)
 - držáky a adaptéry

4.4 Zásady systému řízení

Systém řízení společnosti vychází z dodržování obecně závazných předpisů a povinností vztahujících se k předmětu podnikání a k laboratorní činnosti.

Vedoucí jednotlivých oddělení mají povinnost neustále kontrolovat činnosti a plnění úkolů svých podřízených a každé oddělení řídí jeden odpovědný vedoucí pracovník.

Při nástupu do pracovního poměru jsou pracovníci seznámeni s obsahem svých povinností a odpovědností, které schvaluje vedoucí pracoviště. Všichni pracovníci mají jasně vymezené povinnosti a odpovědnosti v pracovní náplni práce.

Pracovní náplň je písemný dokument, kterým vedoucí pracoviště přesně stanoví rozsah povinností a odpovědností pracovníků.

Informace o pracovnících, jejich povinnostech, odpovědnostech i jejich vzdělání jsou uvedeny v dokumentech viz. tabulka č. 4.

Tab. č. 4: Dokumentace zaměstnanců

Název dokumentace	Obsah dokumentu
Pracovní smlouva	- druh práce - místo výkonu práce - den nástupu do zaměstnání
Platový výměr	- údaje o mzdě a způsobu odměňování
Pracovní náplň	- pracovní povinnosti - pracovní odpovědnosti
Karta pracovníka	- personální záznamy - ověření kvalifikačních požadavků - záznamy o zvyšování kvalifikace - záznamy o publikační a přednáškové činnosti - zastupování - další údaje
Hodnocení pracovníků	- záznamy z hodnotících pohovorů
Plán vzdělávání	- příprava a další vzdělávání
Zvyšování kvalifikace	- doklady o absolvovaných školeních

Zdroj: interní dokumentace firmy, Příručka kvality PK001

Nedílnou součástí systému řízení je dodržování zásad managementu kvality, jelikož poskytování kvalitních služeb a zboží je jedním ze zásadních předpokladů úspěšného fungování firmy.

4.5 Systém řízení kvality biochemické laboratoře

Systém kvality tvoří souhrn činností, které jsou nezbytným předpokladem pro rozvoj managementu kvality, pro provádění laboratorních vyšetření a administrativních a technických činností, které jsou součástí provozu zdravotnické laboratoře.

Tento systém zahrnuje především interní řízení kvality a externí hodnocení kvality.

- Interní (vnitřní) řízení kvality

Zahrnuje kontrolu kvality v souvislosti s prováděním laboratorního vyšetření a řízením laboratoře.

- Externí (vnější) hodnocení kvality

Kvalita je dále hodnocena pracovníky laboratoře či jinými externími subjekty.

Cíle systému kvality pro zdravotnickou laboratoř jsou definovány minimálně jednou ročně a schvalovány vrcholovým managementem firmy. Plnění stanovených cílů sleduje manažer kvality a následně je vyhodnocuje na základě přezkoumání celého systému kvality.

Kvalita služeb zdravotnické laboratoře je zabezpečována také prostřednictvím kvalifikovaného personálu laboratoře v souladu s požadavky odborných společností a neustálým zvyšováním odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků.

4.5.1 Příručka kvality

Základním dokumentem pro management kvality je tzv. příručka kvality zdravotnické laboratoře. Tato příručka přímo popisuje, nebo odkazuje na dokumentaci, popisující způsoby systémového i technického zabezpečení všech činností spojených s prováděním laboratorních vyšetření. Dále definuje práva, povinnosti a odpovědnosti v rozsahu potřebném pro zavedení udržování a zlepšování systému managementu kvality. Laboratorní příručka kvality tvoří první vrstvu řízené dokumentace a její obsah schvaluje vrcholový management firmy. Tento dokument je ze zákona povinný pro všechny laboratoře.

4.5.2 Odpovědnost za kvalitu

Na samotném řízení a kontrole kvality se nejvíce podílí vedoucí laboratoře a manažer kvality. Manažer kvality odpovídá za navržení struktury dokumentace, její pravidelnou aktualizaci, srozumitelnost a dostupnost všem pracovníkům, kteří dokumentaci k výkonu své práce potřebují.

Vedoucí laboratoře zajišťuje a odpovídá za pravidelné seznamování pracovníků se zavedeným systémem kvality na pracovišti a s jeho efektivitou, prostřednictvím pravidelných setkání s jednotlivými pracovníky laboratoře a dohledu nad distribucí příslušné aktuální dokumentace.

Další povinností manažera kvality a vedoucího laboratoře je neustálé zlepšování managementu kvality a technických činností, a proto manažer kvality ve spolupráci s vedoucím laboratoře minimálně jednou za rok přezkoumává pracovní postupy. Úkolem manažera kvality je poté na základě zjištěných výsledků navrhnout plány pro zlepšení, sledovat plnění plánů zlepšování, které zahrnují:

- cíle kvality vyhlášené vedoucím laboratoře
- preventivní a nápravná opatření

a podávat informace vedoucímu laboratoře o současném stavu v rámci managementu kvality.

Vedoucí laboratoře schvaluje návrhy pro zlepšení, vyhodnocuje efektivnost plánu pro zlepšení a rozhoduje o případných změnách.

V rámci zlepšování kvality dále laboratoř sleduje a hodnotí spokojenost zákazníků formou dotazníků spokojenosti.

4.6 Informační systém LIS

Systém řízení záznamů zahrnuje identifikaci jednotlivých záznamů, jejich evidenci a definování způsobu a doby uložení. Odpovídá za něj správce dokumentace, v případě této firmy je jím ředitel. Záznamy firmy jsou děleny na vlastní a odborné.

Vlastní záznamy mohou být v psané, tištěné nebo v elektronické podobě a jsou to například:

- žádanky,
- stížnosti,
- výsledky vyšetření a zprávy,
- záznamy z přístrojů,
- záznamy o systému managementu kvality,
- záznamy o školení pracovníků a jejich odborné způsobilosti atd.

Odborné záznamy v podobě výsledků vyšetření jsou přenášeny online nebo zapisované do programu LIS a zálohované dle interních pravidel laboratoře.

Firma MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. využívá pro zpracování dat v laboratoři speciální laboratorní informační systém LIS. Tento software zajišťuje komplexní zpracování dat od příjmu požadavku na vyšetření až po jeho kontrolu, vydání výsledků objednavateli a vyúčtování provedených výkonů pro zdravotní pojišťovny. Údaje přicházejí do systému elektronickou cestou nebo mohou být vkládány ručně. Zůstávají trvale uloženy v systému a lze s nimi kdykoliv zpětně pracovat. Správu informačního systému má na starosti vedoucí IT oddělení a nejvíce s ním pracují laborantky, které do LIS zadávají údaje o pacientech a jejich diagnózy.

System LIS také umožňuje generování tzv. elektronické žádanky na základě čárového kódu, kterým je označen biologický materiál. Po příchodu vzorku do laboratoře je čárový kód načten pomocí čtečky čárového kódu a požadavky jsou automaticky převedeny do LIS. Jelikož ale firma není vybavena čtečkou čárových kódů, tuto funkci systému v současné době nevyužívá.

5 Současná organizační a řídicí struktura

5.1 Organizační struktura

Současná organizační struktura firmy MUSIL EXPORT-IMPORT s.r.o. má tři organizační úrovně. První organizační úroveň tvoří ředitel a zároveň jednatel firmy, Ing. Tomáš Musil, který řídí celou firmu, formuluje celkovou strategii a provádí veškerá zásadní rozhodnutí. Jelikož ředitel společnosti není lékař, ale má manažerské a ekonomické znalosti a dovednosti, stará se o oblast financí, zajišťuje plánování a tvorbu rozpočtů a kontrolu finančních prostředků. Dále odpovídá za archivaci a evidenci řízené dokumentace, za požární bezpečnost pracoviště a za vedení spisové evidence a řádné uskladnění dokumentů.

Druhá organizační úroveň se skládá z pěti samostatných oddělení, kterými jsou:

- Laboratoř klinické biochemie
- Kvalita
- IT oddělení
- Personální oddělení
- Obchodní oddělení

Třetí organizační úroveň tvoří:

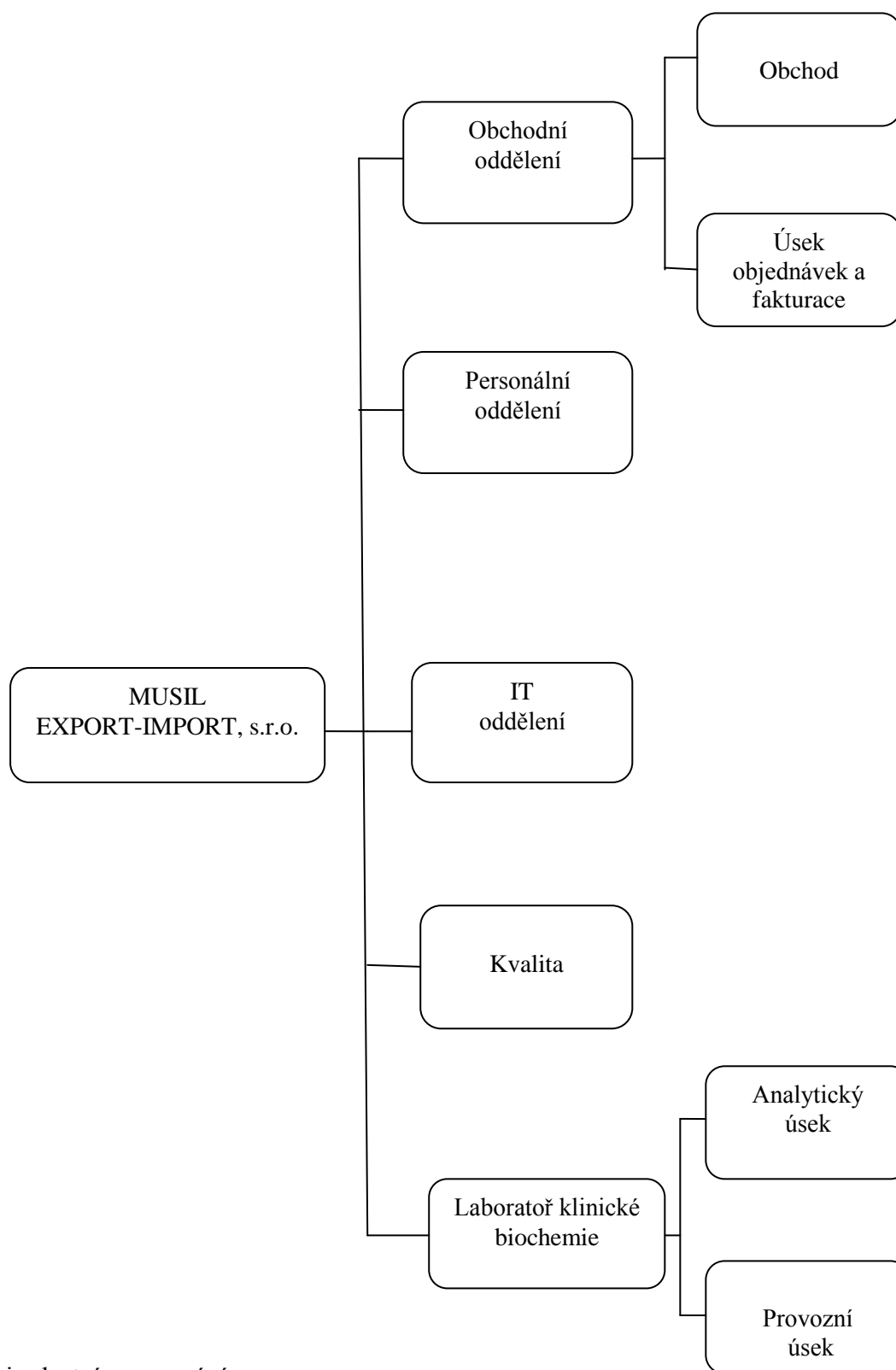
- Provozní úsek
- Analytický úsek
- Obchod
- Úsek objednávek a fakturace

Typ současné organizační struktury je funkční, jelikož je rozdělena do úseků a oddělení, které jsou tvořeny pracovníky zabývajícími se odlišnou odbornou problematikou.

Výhodou tohoto typu organizační struktury je především snadná a jednoznačná komunikace a koordinace pracovních činností v rámci jednotlivých oddělení.

Každé oddělení řídí jeden vedoucí pracovník. Podle počtu řídicích stupňů lze současnou organizační strukturu označit za plochou. Rozpětí řízení je poměrně široké a podnik má jen tři organizační úrovně.

Obr. č. 9: Schéma stávající organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1 Funkce jednotlivých oddělení a organizačních úseků

Obchodní oddělení

Obchodní činnost firmy řídí pracovníci obchodního oddělení. Vedoucí obchodního oddělení má spolu s obchodními zástupci na starosti získávání odběratelů zdravotnického materiálu, který společnost nabízí. Ve spolupráci s ředitelem společnosti pracovníci obchodního oddělení stanovují cenu prodávaného zboží, připravují smlouvy a veškeré podklady sloužící k uzavření obchodních kontraktů.

V úseku objednávek a fakturace probíhá zpracování a vyřízení všech objednávek, které předloží obchodní zástupce nebo přímo konkrétní zákazník. Vedoucí úseku objednávek a fakturace má také na starost kontakt s dodavatelem a odpovídá za činnosti spojené s uspokojením potřeb a přání jednotlivých odběratelů zdravotnického materiálu.

Personální oddělení

Personální oddělení řídí jeden vedoucí, jemuž jsou podřízeni dva personální pracovníci. Pracovníci personálního oddělení, po konzultaci s vedoucím pracoviště, při přijímání nových zaměstnanců ověřují, zda jejich vzdělání a znalosti vyhovují požadovaným kvalifikačním požadavkům danou pozici. V případě, že některý ze stanovených kvalifikačních požadavků není při přijímání nového pracovníka splněn, vedoucí pracovník personálního oddělení může rozhodnout o dodatečném doplnění chybějící kvalifikace, a to například formou vzdělávacího kurzu. V daném případě je o tomto rozhodnutí proveden záznam do osobní karty pracovníka a je určena forma a přesný termín doplnění chybějící kvalifikace.

Po úspěšném absolvování přijímacího pohovoru a následném přijetí nového zaměstnance, přidělí vedoucí personálního oddělení novému pracovníkovi školitele, který odpovídá za jeho zaškolení v souladu s definovaným plánem adaptačního procesu. V průběhu celého adaptačního procesu školitel odpovídá za správnost provedení veškerých činností, vykonaných novým zaměstnancem. Efektivnost adaptačního procesu a odbornou úroveň pracovníka po zaškolení prověřuje a zhodnotí vedoucí příslušného pracoviště spolu s vedoucím personálního oddělení nebo jiná pověřená osoba prostřednictvím závěrečného pohovoru s daným pracovníkem.

IT oddělení

IT oddělení zabezpečuje správu a údržbu softwaru, hardwaru a laboratorní techniky.

Je řízeno jedním vedoucím pracovníkem, jemuž je podřízený jeden IT technik.

Pracovníci tohoto oddělení jsou odborníky na práci v laboratorním informačním systému LIS, který společnost používá, zajišťují potřebné certifikáty a jsou zodpovědní za příslušné proškolení ostatních pracovníků, zvláště laborantek, které využívají laboratorní informační systém k evidenci pacientů, jejich údajů, výsledků vyšetření a k předávání výsledků zdravotnickým zařízením.

Kvalita

Oddělení kvality je zřízeno především za účelem správného dodržování norem ISO a pravidel týkajících se kvality poskytovaných služeb, nabízeného zboží, přístrojů a celkového fungování laboratoře. Společnost si na kvalitě velmi zakládá a při řízení je na ni kladen velký důraz. Odpovědnost za dodržování a kontrolu systému kvality má vedoucí laboratoře a manažer kvality. Tento systém je podrobněji popsán v předchozí kapitole - 6.5 Systém řízení kvality biochemické laboratoře.

Laboratoř klinické biochemie

Biochemická laboratoř slouží k biologickému vyšetření materiálu, pocházejícího z lidského těla, za účelem získávání informací pro diagnózu, prevenci a léčbu nemocí nebo pro hodnocení lidského zdraví.

Za efektivní vedení, celkovou činnost, bezpečnost a správu laboratoře odpovídá vedoucí laboratoře. Vedoucí laboratoře je lékař, specializovaný na klinickou biochemii.

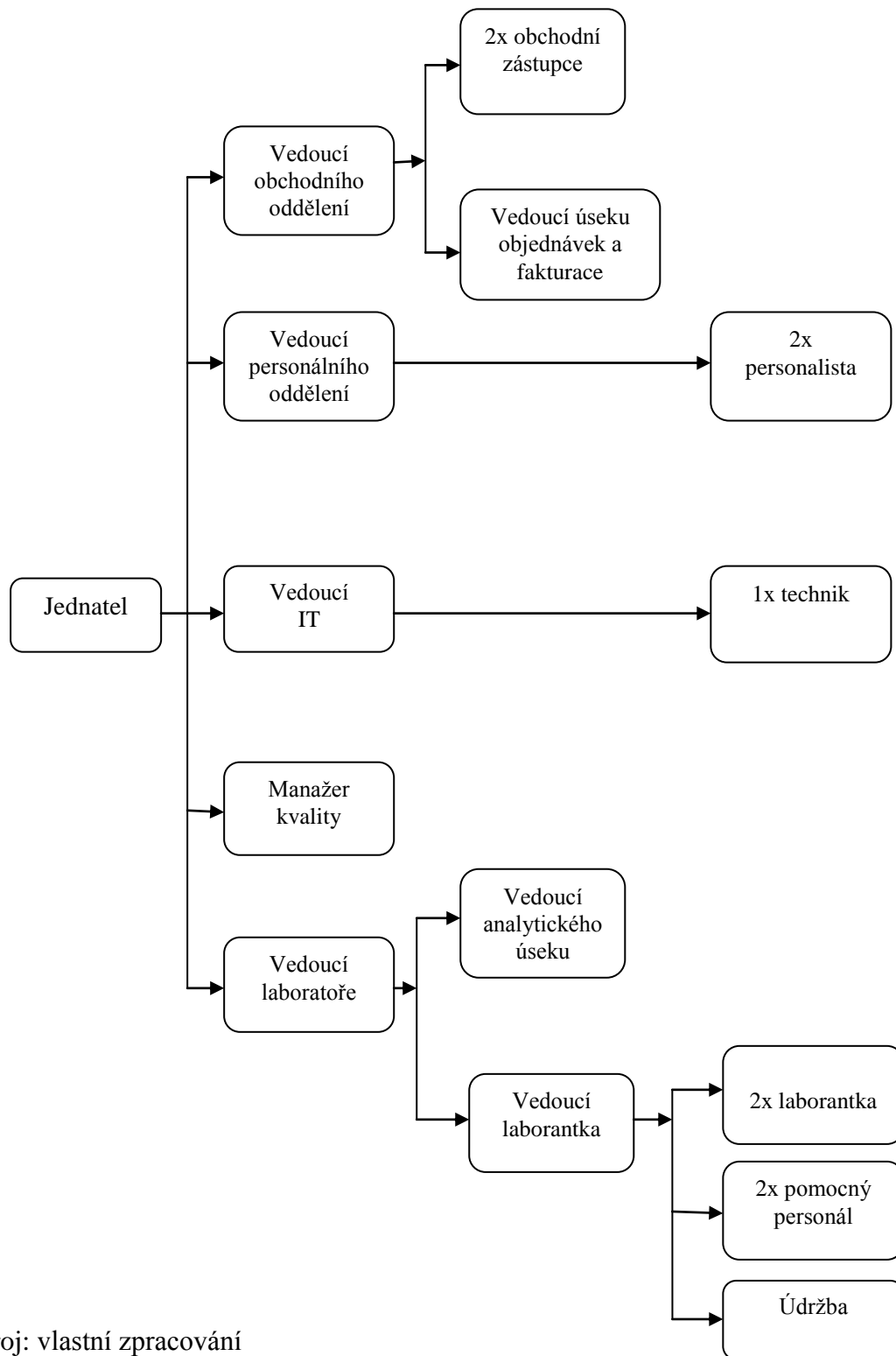
Na oddělení laboratoře klinické biochemie navazuje další organizační úroveň, kterou tvoří analytický úsek a provozní úsek.

Provozní úsek je tvořen laboratořmi, kde probíhá zpracování biologického materiálu a analýza výsledků jednotlivých vyšetření. Laboratoř řídí vedoucí laborantka a jejími podřízenými pracovníky jsou laboranti a laborantky, pomocný personál a pracovníci údržby.

Zodpovědnost za jakost analytického procesu laboratoře má vedoucí analytik, lékař, který má na starosti analytický úsek.

5.2 Řídící sktruktura

Obr. č. 10: Schéma současné řídicí struktury



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.1 Analýza pracovních míst

Vedoucí obchodního oddělení

Vedoucí obchodního oddělení je přímo podřízený řediteli společnosti a jeho pracovní náplní je:

- pravidelné hodnocení podnikatelské činnosti,
- odpovědnost za celkový chod obchodního oddělení,
- plánování, podpora a kontrola obchodní činnosti,
- zajištění optimálního počtu dodavatelů a odběratelů,
- zpracování finanční analýzy v případě potřeby,
- zaškolování ostatních pracovníků obchodního oddělení.

Obchodní zástupce

Podřízeným pracovníkem vedoucího obchodního oddělení je obchodní zástupce.

V současné době firma zaměstnává dva obchodní zástupce, kteří zajišťují jednání s potencionálními odběrateli zdravotnického materiálu a uzavírají s nimi obchodní kontrakty. Náplní práce obchodních zástupců je především:

- získávání nových odběratelů a obchodních partnerů,
- zajištění obchodního styku,
- sjednávání schůzek s potencionálními odběrateli,
- distribuce a prodej zdravotnického materiálu,
- uzavírání smluv s odběrateli zdravotnického materiálu.

Vedoucí úseku fakturace a objednávek

Pracovní náplň:

- zpracování a vyřizování objednávek,
- příprava a odesílání faktur,
- vedení účetnictví,
- komunikace s dodavatelem,
- administrativa v rámci obchodní činnosti,
- archivace a skartace dokumentace,
- příjem a třídění poštovních zásilek.

Vedoucí personálního oddělení

Pracovní náplň:

- zajištění náborem nových zaměstnanců,
- vedení přijímacích pohovorů,
- ověřování požadované kvalifikace, schopností a znalostí uchazečů,
- vedení dokumentace,
- zaučení a školení personalistů,
- přidělení školitele novému pracovníkovi,
- odpovědnost za činnosti a chod personálního oddělení.

Personalista

Pracovní náplň:

- zpracování osobních údajů jednotlivých zaměstnanců,
- vypracování podkladů pro výplatu mezd,
- správa veškeré dokumentace – pracovní smlouvy, karty pracovníků...,
- zajištění zaškolení nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu,
- účast při přijímacích pohovorech.

Vedoucí IT oddělení

Vedoucí IT oddělení plní především funkci správce informačních technologií a laboratorní techniky a zajišťuje optimální chod činností v oblasti laboratorní a výpočetní techniky.

Podmínkou pro vykonávání této pracovní pozice je splnění požadované kvalifikace, a to v podobě úspěšně ukončeného středoškolského či vysokoškolského vzdělání technického směru se zaměřením na výpočetní techniku.

Mezi klíčové schopnosti a znalosti vedoucího IT oddělení patří:

- základní znalost analytických postupů využívaných v oboru biochemie s ohledem na spravovanou laboratorní techniku,
- minimálně pasivní znalost anglického a německého jazyka,
- komunikace s ostatními pracovníky laboratoře a s lékaři v oblasti IT,
- základní znalost statistických postupů,
- znalosti práce s počítačem v rozsahu programového balíku Microsoft Office, LIS,

- orientace v základních předpisech platných pro zdravotnictví a laboratoře,
- orientace v ekonomické problematice klinických laboratoří.

Hlavní náplní práce vedoucího IT oddělení je:

- zajištění bezproblémového chodu informačních technologií a laboratorní techniky v laboratoři,
- správa informačního systému, SW a HW,
- plánování a zajišťování pravidelných servisních zásahů včetně akutních oprav ve spolupráci se servisními organizacemi,
- udržování a rozvíjení LIS dle požadavků provozu a potřeb,
- vedení a pravidelná kontrola požadované dokumentace laboratorních technologií,
- práce v souladu s požadavky manažera kvality a dokumentací systému kvality,
- pravidelné proškolení ostatních pracovníků v oblasti informačních technologií.

Technik

Technik je přímo podřízeným pracovníkem vedoucího IT oddělení a zajišťuje optimální chod činností zejména v oblasti uplatnění laboratorní techniky. Pracuje v souladu s požadavky vedoucího IT oddělení a s dokumentací systému kvality.

Od doby nástupu do zaměstnání do doby ukončení tzv. nástupní praxe, pracuje tento pracovník pouze pod odborným dohledem vedoucího příslušného pracovního úseku.

Nástupní praxe trvá obvykle 3 měsíce a slouží k tomu, aby byl pracovník řádně zaškolen, a to především v rámci obsluhy a správy laboratorní techniky. Podle potřeby se technik zúčastňuje odborných seminářů a dalších odborných akcí, aby měl dostatečný přehled ve svém oboru a zvýšil si úroveň vzdělání.

Pracovní náplní technika je:

- provádění pravidelné i poruchové údržby v rámci zajištění bezproblémového chodu laboratorní techniky a měřidel,
- komunikace se servisními organizacemi,
- pravidelné kontroly technických zařízení,
- správa počítačové sítě,
- vedení skladového hospodářství v elektronické formě,
- vedení inventární dokumentace.

Manažer kvality

Manažer kvality je velmi důležitým pracovníkem, jelikož management kvality je nedílnou součástí fungování laboratoře.

Náplní práce manažera kvality je:

- stanovení , zavedení, a udržování procesů potřebných pro systém managementu kvality,
- snaha o přizpůsobení celé organizace potřebám a požadavkům uživatelů služeb,
- odpovídá za zavedení, plánování a realizaci systému kvality, plány zlepšování služeb laboratoře,
- odpovídá za kontrolu odstranění neshod identifikovaných v systému kvality,
- odpovídá za naplňování stanovené politiky kvality,
- odpovídá za aktualizaci systému kvality,
- odpovídá za pravidelné hodnocení stavu systému kvality, včetně kontroly přijatých nápravných opatření,
- odpovídá za kompletnost, aktualizaci a kontrolu příručky kvality,
- sleduje veškerou práci laboratoře, aby bylo možno potvrdit, že získané údaje jsou spolehlivé,
- pravidelně (minimálně jednou ročně) předkládá vedoucímu laboratoře zprávy, ve kterých jsou přijímána rozhodnutí o politice (obecných zásadách) laboratoře, cílech a zdrojích, o fungování systému managementu kvality a jakýchkoliv potřebách pro zlepšování.

Vedoucí laboratoře

Vedoucí laboratoře má především konečnou odpovědnost za celkovou činnost a správu laboratoře a za profesionální, vědecké, konzultační, poradenské, organizační, administrativní nebo vzdělávací záležitosti ve vztahu k službám, které laboratoř nabízí.

Dále má také odpovědnost za:

- efektivní vedení laboratoře, včetně plánování rozpočtu a finančního managementu,
- řízení provozu a sledování veškeré práce v laboratoři,
- hodnocení efektivnosti práce,

- zajištění potřebného počtu pracovníků s požadovaným vzděláním a odbornou způsobilostí pro poskytování služeb zdravotnické laboratoře, které odpovídají potřebám a požadavkům uživatelů,
- stanovení odpovědností jednotlivých pracovníků laboratoře,
- stanovení politiky a cílů kvality, dohled nad dodržováním dané politiky kvality a zlepšování kvality služeb zdravotnické laboratoře,
- správné vykazování výkonů příslušným zdravotním pojišťovám.

Mezi povinnosti vedoucího laboratoře patří:

- zajištění bezpečného laboratorního prostředí,
- definice, zavedení a monitoring standardů výkonnosti,
- podílení se na hospodaření se zdravotnickým materiálem,
- interpretace výsledků vyšetření,
- zastupování laboratoře při jednáních nebo tím může pověřit někoho jiného,
- jednání se zákazníky a s úřady,
- zajištění programů odborného rozvoje pracovníků laboratoře a možnosti účasti na vědeckých a jiných odborných seminářích,
- řešení jakékoliv stížnosti, požadavku nebo připomínky pracovníků laboratoře,
- zastávání úlohy spolupracujícího člena zdravotnického personálu, pokud je to možné a vhodné,
- oprávnění řídit, kontrolovat a organizovat práci podřízených pracovníků a dávat jim k tomu závazné pokyny,
- navržení a zavedení potřebných opatření pro mimořádné či nouzové situace,
- plánování a řízení výzkumu a vývoje, v případě potřeby.

Přestože vedoucí laboratoře nemusí vykonávat všechny povinnosti osobně, ale část povinností může delegovat příslušně kvalifikovaným pracovníkům, zůstává odpovědným za celkový chod a správu laboratoře a za zajištění kvality poskytovaných služeb.

Vedoucí analytického úseku

Analytik je odborný pracovník s ukončeným vysokoškolským vzděláním v oboru biochemie. Vedoucí analytik musí mít především potřebné znalosti analytických postupů využívaných v oboru klinické biochemie a základní znalost statistických postupů. Mezi další pracovní požadavky analytika patří orientace v základních předpisech platných pro zdravotnictví a laboratoře a orientace v ekonomické problematice klinických laboratoří.

Pracovní náplň:

- odpovídá za kvalitu analytického procesu laboratoře na základě hluboké znalosti instrumentace a chemické povahy analýz,
- zavádění nových analytických metod a diagnostických postupů,
- optimalizace souladu mezi ekonomickými a klinickými požadavky na analytickou činnost laboratoře,
- vypracovávání řízené i neřízené laboratorní dokumentace,
- spolupráce s lékařem a ostatními laboratorními pracovníky.

Vedoucí laborantka

Vedoucí laborantka odpovídá za chod provozního úseku laboratoře a za příjem biologických materiálů do laboratoře.

Pracovní náplň:

- příjem a třídění biologických materiálů,
- provádění kontroly kvality materiálu přijatého k vyšetření, jeho označení a vybavení,
- kontrola identifikačních údajů,
- z biologického materiálu určeného k laboratornímu vyšetření zhotovuje preparáty a materiál dále zpracovává,
- odpovídá za chod provozního úseku.

Laboranti

Podřízenými pracovníky vedoucí laborantky jsou laboranti či laborantky, kteří provádí biochemická vyšetření. V současné době firma zaměstnává dvě laborantky.

Náplň práce:

- obsluha laboratorních přístrojů,
- práce s laboratorním informačním systémem LIS,
- administrativní práce pro evidenci, dokumentaci a registraci laboratorních vyšetření,
- kontrola výsledků vyšetření,
- vykazování vyžádaných a provedených laboratorních výkonů zdravotním pojišťovnám,
- příprava materiálů nutných pro laboratorní diagnostickou činnost (roztoky, činidla).

V případě potřeby může laborantka či laborant po absolvování potřebného zaškolení vykonávat i jiné činnosti nutné pro plynulý chod oddělení.

Pomocný a nižší zdravotnický personál

Pracovní náplň:

- spolupráce s ostatními pracovníky laboratoře,
- třídění a příprava biologického materiálu k likvidaci,
- spolupráce s pracovníky zodpovědnými za svoz biologického materiálu,
- úklid,
- třídění odpadu a jeho ukládání.

Údržba

Pracovní náplň:

- úklid laboratorních a dalších prostor,
- úklid, třídění a příprava odpadu laboratoře k odvozu podle platných pokynů,
- třídění ochranných oděvů a příprava k transportu do prádelny,
- kontrola účinnosti dezinfekce,
- úklid venkovních pevných ploch areálu laboratoře,
- spolupráce s pracovníky zodpovědnými za svoz biologického materiálu.

5.3 Hodnocení současné řídicí struktury

Pro hodnocení současné situace a řídicí struktury firmy MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. byla zvolena analýza pracovních míst a metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků. Jelikož firma zaměstnává malý počet zaměstnanců, nebylo třeba provádět dotazníkové šetření, ale další informace, potřebné k zhodnocení řídicí struktury, byly zjištěny prostřednictvím přímého pozorování chodu firmy v rámci absolvování diplomní praxe a na základě nestrukturalizovaných rozhovorů s ředitelem firmy a jednotlivými zaměstnanci. Součástí hodnocení současné řídicí struktury jsou návrhy zlepšujících opatření a následně je navržen model nové řídicí struktury pro firmu MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o.

5.3.1 Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků

Obtížnost postavení vedoucích pracovníků a zjišťování optimálního počtu podřízených pracovníků jednotlivým vedoucím bylo provedeno pro každé oddělení zvlášť. Na základě zhodnocení sedmi kritérií byl určen optimální počet podřízených pracovníků pro oddělení kvality, oddělení biochemické laboratoře, IT oddělení, obchodní oddělení a personální oddělení.

Tab. č. 5: Hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků firmy MUSIL EXPORT-IMPORT

Kritérium	Stupeň hodnocení	Váha	Lab	Kv.	IT	Obch.	Pers.
Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek	a) shodné	1	4	1	3	4	2
	b) velmi podobné	2					
	c) podobné	3					
	d) obsahově odlišné	4					
	e) zásadně odlišné	5					
Rozmístění podřízených pracovníků (jednotek)	a) pohromadě, jedna JOP nebo řídicí jednotka	1	3	1	2	3	2
	b) stejná organizační jednotka územně soustředěna	2					

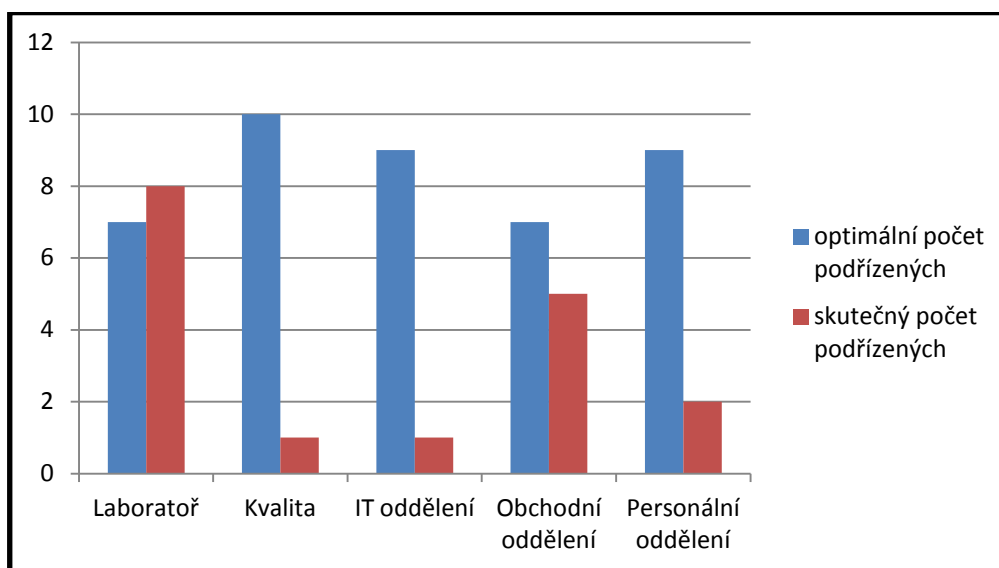
	c) různé organizační jednotky územně soustředěné	3					
	d) různé organizační jednotky územně oddělené	4					
	e) různé organizační jednotky velké územní rozptýlení	5					
Složitost a náročnost činnosti přidružených (jednotek)	a) jednoduché, opakovatelné	2	8	4	6	6	4
	b) rutinní	4					
	c) složité, vyrovnané	6					
	d) složité, rozdílné	8					
	e) velmi složité, rozdílné	10					
Plánování	a) minimální rozsah a složitost	2	4	4	4	8	4
	b) omezený rozsah a složitost	4					
	c) střední rozsah a složitost	6					
	d) náročné	8					
	e) velmi náročné	10					
Organizování	a) minimální počet vazeb	2	4	2	2	6	4
	b) jednoduché vazby	4					
	c) střední rozsah a velikost vazeb	6					
	d) složité a opakované vazby	8					
	e) složité a neopakované	10					

	vazby						
Vedení	a) minimální dohled	2	10	6	8	6	6
	b) omezený dohled	4					
	c) periodický dohled	6					
	d) častý dohled	8					
	e) stálý dohled	10					
Kvalifikační úroveň podřízených	a) převyšující kvalifikace	2	4	4	4	4	4
	b) odpovídající kvalifikace, samostatnost, iniciativa	4					
	c) odpovídající kvalifikace, ale pasivita	6					
	d) neodpovídající kvalifikace, pasivita, nesamostatnost	10					

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové bodové hodnocení	37	22	29	37	26
Optimální počet podřízených	7	10	9	7	9

Obr. č. 11: Grafické znázornění počtu podřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní oddělení

Vedoucí obchodního oddělení řídí celkem pět jemu podřízených pracovníků z čehož jsou to dva obchodní zástupci a tři pracovníci úseku fakturace a objednávek. Na základě výsledků bodového hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků by měl být optimální počet podřízených pracovníků obchodního oddělení roven sedmi, ale prostřednictvím pozorování a rozhovorů se zaměstnanci firmy bylo zjištěno, že oddělení funguje bez problému, zaměstnanci znají svou náplň práce a povinnosti a jsou s těmito pracovními podmínkami spokojeni. V rámci toto oddělení tudíž nebyly navrženy žádné změny.

IT oddělení

Počet pracovníků v tomto oddělení je malý, ale pro danou firmu je dostačující. Firma však dosud nemá své vlastní webové stránky, což pro ni představuje silnou konkurenční nevýhodu. Ředitel firmy si je tohoto nedostatku vědom a je ochoten do vytvoření webových stránek investovat. K realizaci tohoto návrhu je potřeba rozhodnout, zda firma přijme do IT oddělení dalšího zaměstnance, který webové stránky vytvoří a bude mít na starosti jejich správu, aktualizace a soustavné zlepšování nebo zda je vhodnější pro tyto účely najmout externí firmu. Ředitel firmy se přiklání spíše k první variantě.

Laboratoř klinické biochemie

Oddělení laboratoře klinické biochemie řídí vedoucí laboratoře, který vede práci celkem osmi podřízených pracovníků. Optimální počet podřízených dle výsledků bodového hodnocení vedoucích pracovníků by měl být nižší, z čehož vyplývá, že vedoucí laboratoře může být přetížen. Po absolvování diplomové praxe bylo zjištěno, že vedoucí laboratoře své povinnosti zvládá dobře, ale když však vezmeme v úvahu jeho náplň práce, zjistíme, že má nejvíce povinností a odpovědnosti ze všech pracovníků firmy.

K zefektivnění práce vedoucího laboratoře by mohlo přispět buď zvýšení jeho platu nebo přijetí dalšího pracovníka, který by se stal pomocným asistentem vedoucího laboratoře a zároveň by na něj bylo možné delegovat některé jeho úkoly a povinnosti. Daný pracovník by musel být lékař s požadovaným vzděláním v oblasti klinické biochemie.

Jelikož tuto podmínku splňuje stávající zaměstnanec firmy, a to vedoucí analytického úseku, mohl by funkci asistenta vedoucího laboratoře vykonávat, čímž by došlo i k dosažení optimálního počtu podřízených pracovníků tohoto oddělení.

Po rozhovoru s ředitelem firmy, vedoucím laboratoře a vedoucím analytického úseku, se tato varianta jeví jako nejlepší a nej přijatelnější.

5.3.2 Vytvoření štábních jednotek

Součástí návrhu modelu řídicí struktury je vytvoření čtyř štábních jednotek, které budou mít podpůrný charakter činností liniových organizačních jednotek.

1. Personalista
2. Analytik – asistent vedoucího laboratoře
3. Manažer kvality
4. Asistentka ředitele

První štábní jednotkou, plnící podpůrnou funkci pro nadřízenou organizační jednotku (ředitele), by se stal personalista. Jelikož firma často nepřijímá nové zaměstnance a spíše se soustřeďuje na zlepšování efektivity práce stávajících pracovníků, není v současné době pro firmu nutné zachovávat samostatné personální oddělení.

Práci personalisty je schopen zastat jeden pracovník, jehož náplní práce by bylo:

- zajištění pravidelných školení zaměstnanců,
- zpracování osobních údajů jednotlivých zaměstnanců,
- vypracování podkladů pro výplatu mezd,
- správa veškeré dokumentace – pracovní smlouvy, karty pracovníků,
- nábor nových zaměstnanců.

V případě, že by se stávající vedoucí analytického úseku stal asistentem vedoucího laboratoře, nemusela by firma vytvářet samostatný analytický úsek a tento úsek by mohl být nahrazen štábní jednotkou – analytikem.

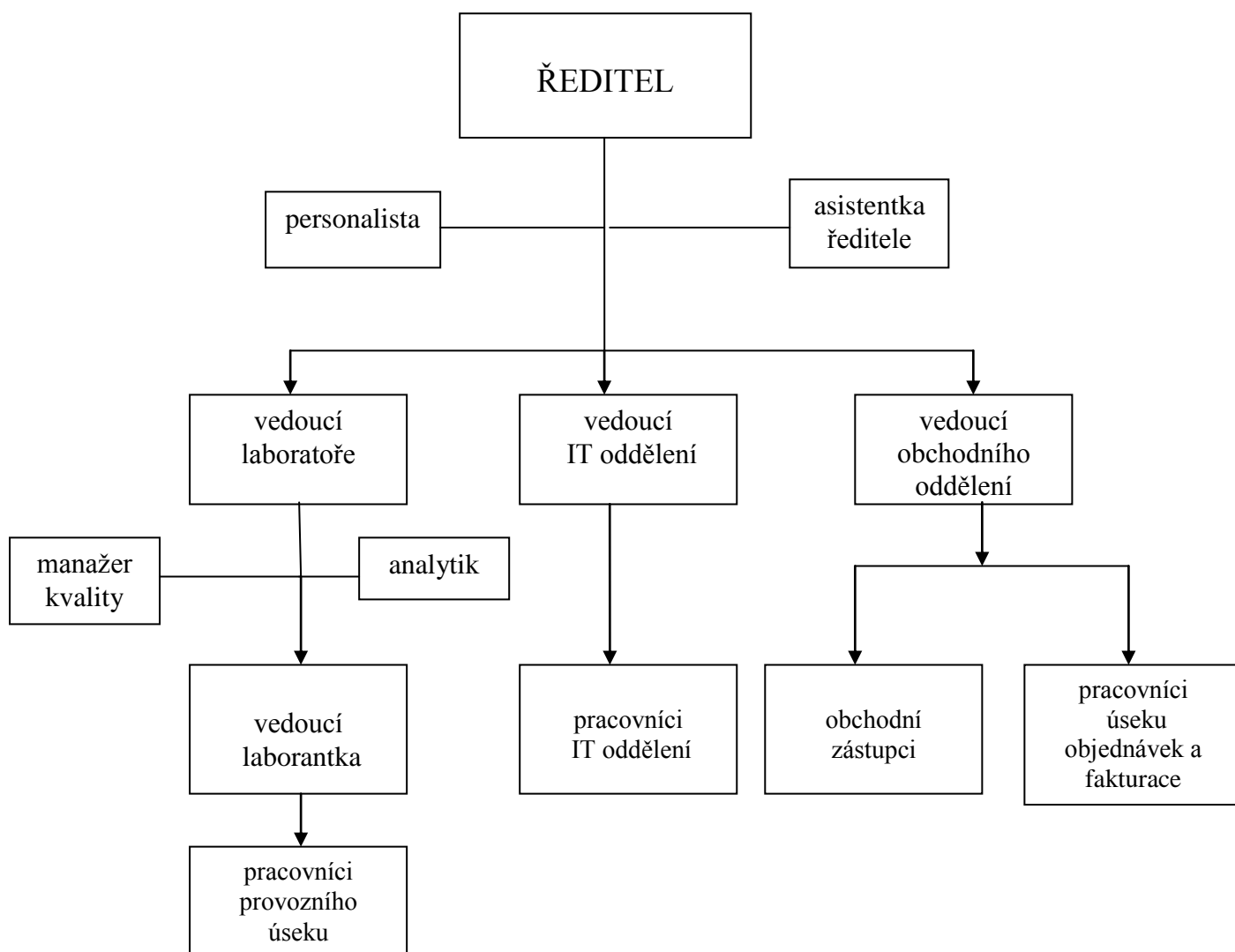
Třetí štábní jednotkou by se stal manažer kvality, pro něhož také není potřeba zřízovat speciální oddělení. Manažer kvality odpovídá především za zavedení, plánování a realizaci systému kvality v rámci oddělení laboratoře klinické biochemie a je povinnen minimálně jednou ročně předkládat vedoucímu laboratoře zprávy obsahující veškerá přijímaná rozhodnutí o politice kvality laboratoře, cílech a zdrojích, o fungování systému managementu kvality jakýchkoliv potřebách pro zlepšování. Plní tedy ve firmě především kontrolní a poradenskou funkci.

Jelikož ředitel firmy stráví zbytečně moc času administrativními činnostmi, bylo by vhodné přijmout asistentku, která by řediteli sjednávala schůzky a zpracovávala podkladové materiály potřebné k jeho práci. Dále by měla na starosti:

- archivaci a evidenci řízené dokumentace,
- vedení spisové evidence,
- řádné uskladnění dokumentů,
- administrativní práci,
- příjem a třídění poštovních zásilek.

5.3.3 Návrh modelu řídicí struktury

Obr. č. 12: Návrh modelu řídicí struktury



Zdroj: vlastní zpracování

6 Návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu

Vlastní internetové stránky

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole této práce, zásadní konkurenční nevýhodou je fakt, že firma dosud nemá své vlastní webové stránky. Ve srovnání s konkurenčními podniky je jednou z mála firem, které své internetové stránky nemají.

Prostřednictvím webových stránek by firma dosáhla zvýšení povědomí o její existenci, možnosti zveřejnění nabídky poskytovaných služeb a základních informací pro potenciální klienty a zákazníky. Tento krok by firma měla uskutečnit co nejdříve to bude možné, nejlépe do jednoho měsíce od předložení návrhu.

E-shop

V souvislosti s vytvořením vlastních webových stránek by firma měla uvažovat také o zřízení internetového e-shopu. E-shop by zahrnoval komplexní nabídku sortimentu zboží, které firma nabízí a představoval by možnost objednání jakéhokoliv zboží přes internet. Tento způsob obchodu je v současné době velmi rozšířen a mohl by firmě pomoci ke zvýšení zisku a k zefektivnění obchodní činnosti. Realizace tohoto návrhu by měla být uskutečněna současně s vytvořením webových stránek, tedy do jednoho měsíce od jeho předložení.

Rozšíření laboratoře

V současné době firma provozuje biochemickou laboratoř, která je úzce specializovaná na určování hodnoty glykovaného hemoglobinu v těle pacienta. Vlivem vývoje českého zdravotnictví, nástupu nových technologií a vstupu nových konkurentů na trh, již přestává být tato specializace dostačující. Stále větší počet laboratoří nabízí komplexnější služby, a proto byla řediteli firmy navržena možnost rozšíření laboratoře o další tři oddělení:

- Laboratoř pro mikrobiologická vyšetření
- Laboratoř pro hematologická a koagulační vyšetření
- Laboratoř pro imunochemická vyšetření

Ředitel firmy bude o tomto návrhu uvažovat, ale jeho realizace vyžaduje podrobnou analýzu finanční situace firmy a provedení dalších důležitých rozhodnutí. Jedná se tedy spíše o návrh do budoucna. Předpokládaný čas, potřebný pro uskutečnění tohoto návrhu, je přibližně jeden rok.

Název firmy

Pokud by se ředitel firmy rozhodl rozšířit laboratoř, měl by také uvažovat o změně názvu firmy. Současný název poukazuje spíše na její obchodní činnost, a pokud chce firma získat nové klienty, kteří budou využívat především služeb laboratoře, měl by tomu odpovídat i její název. Nový název by mohl vést ke zvýšení povědomí o firmě a k získání nových zákazníků.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout model řídicí struktury firmy MUSIL EXPORT- IMPORT, s.r.o., tak by navržené řešení vedlo k zefektivnění zvoleného podnikatelského subjektu.

Prvním krokem k dosažení hlavního cíle bylo zpracování literární rešerše pomocí prostudování odborné literatury týkající se problematiky managementu, strategie podniku a řídicích i organizačních struktur včetně jejich základních prvků a typů.

Dále byla provedena charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu obsahující předmět podnikání, stručnou historii, cíle a vize firmy, hlavní procesy v rámci biochemické laboratoře a současný systém řízení.

V další části práce byla graficky znázorněna současná organizační struktura firmy a popsány funkce jednotlivých oddělení. Firma MUSIL EXPORT-IMPORT, s.r.o. v současné době provozuje pět samostatných oddělení, konkrétně obchodní oddělení, personální oddělení, oddělení kvality, IT oddělení a oddělení laboratoře klinické biochemie. Každé oddělení řídí jeden vedoucí pracovník.

Dále byla graficky znázorněna a zhodnocena současná řídicí struktura firmy za pomoci analýzy pracovních míst a metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků. Pomocí analýzy pracovních míst byla zjištěna náplň práce, povinnosti a pravomoce jednotlivých zaměstnanců firmy a na základě výsledků metody bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků byl pro každé oddělení určen optimální počet podřízených pracovníků. Jelikož se v některých odděleních skutečný počet podřízených pracovníků neshodoval s optimálním počtem a některá oddělení byla shledána jako zbytečná, byl navržen model nové řídicí struktury a popsány veškeré činnosti, které jsou pro optimalizaci současné řídicí struktury potřebné.

Zásadní změnou v řídicí struktuře firmy je návrh na vytvoření čtyř štábních jednotek, které by měly plnit poradní funkci a podílet se především na tvorbě podkladů sloužících pro rozhodování vedoucích pracovníků. První navrhovanou štábní jednotkou je personalista. Pro firmu v současné době není žádoucí, aby vytvářela samostatné personální oddělení, jelikož se soustřeďuje spíše na zlepšování efektivity práce a udržení stávajících zaměstnanců místo častého přijímání nových zaměstnanců.

Práci personalisty je tedy schopen zastat jeden pracovník, který bude společně s ředitelem firmy vybírat nové zaměstnance. Druhou navrhovanou štábní jednotkou je asistentka ředitele, která by měla na starosti některé jeho úkoly a veškeré administrativní činnosti včetně přípravy podkladových materiálů potřebných k jeho práci. Třetí navrhovanou štábní jednotkou je manažer kvality, který odpovídá především za zavedení, plánování a realizaci systému kvality v rámci oddělení laboratoře klinické biochemie. Ve firmě by tedy měl zastávat kontrolní a poradenskou funkci jako štábní jednotka laboratoře. Z analýzy pracovních míst bylo zjištěno, že vedoucí laboratoře má nejvíce povinností a odpovědnosti ze všech pracovníků firmy a z výsledků metody hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků je patrné, že skutečný počet podřízených pracovníků oddělení laboratoře klinické biochemie je vyšší než optimální počet, z čehož vyplývá, že vedoucí laboratoře může být přetížen. Řešením této situace, které by vedlo k zefektivnění práce vedoucího laboratoře, je návrh na vytvoření čtvrté štábní jednotky. Za nejlepší variantu je považováno obsazení této funkce současným zaměstnancem firmy, a to vedoucím analytického úseku, který by se stal štábní jednotkou laboratoře, by bylo možné na něho delegovat některé úkoly a povinnosti vedoucího laboratoře a došlo by tím i k dosažení optimálního počtu podřízených pracovníků tohoto oddělení.

Práce zaměstnanců obchodního oddělení firmy byla hodnocena pomocí rozhovorů s jednotlivými pracovníky a v rámci tohoto oddělení nebyly navrženy žádné změny.

V závěrečné části práce byla navržena čtyři zlepšující opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, ke zvýšení povědomí o firmě a k získání nových zákazníků. Prvním návrhem je vytvoření vlastních webových stránek, s čímž souvisí i přijetí nového zaměstnance do IT oddělení. Toto opatření by firma měla uskutečnit co nejdříve, a to nejlépe do jednoho měsíce od předložení návrhu. Druhým návrhem je zřízení internetového e-shopu, a to současně s vytvořením vlastních webových stránek. Třetím návrhem je rozšíření laboratoře o další tři oddělení, konkrétně o laboratoř pro mikrobiologická vyšetření, laboratoř pro hematologická a koagulační vyšetření a laboratoř pro imunochemická vyšetření. Předpokládaný čas, potřebný pro uskutečnění tohoto návrhu, je přibližně jeden rok. Čtvrtým návrhem je změna názvu firmy tak, aby nový název více upoutal pozornost na služby poskytované prostřednictvím laboratoře.

8 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2011, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 8086395464.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

9 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Transformační procesy v řízení.....	19
Obr. č. 2: Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska zpracování inf.	25
Obr. č. 3: Charakteristika řídicích prvků řídicích struktur z hlediska přenosu informace	26
Obr. č. 4: Plochá struktura.....	28
Obr. č. 5: Strmá struktura.....	29
Obr. č. 6: Liniová struktura.....	31
Obr. č. 7: Liniově štábní struktura	32
Obr. č. 8: Proces zpracování biologického materiálu.....	53
Obr. č. 9: Schéma stávající organizační struktury.....	60
Obr. č. 10: Schéma současné řídicí struktury.....	63
Obr. č. 11: Grafické znázornění počtu podřízených pracovníků.....	74
Obr. č. 12: Návrh modelu řídicí struktury	77

10 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vzájemné vztahy stádií cyklu řízení a fází procesu řízení	21
Tab. č. 2: Metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků.....	39
Tab. č. 3: Hodnotící tabulka.....	41
Tab. č. 4: Dokumentace zaměstnanců.....	55
Tab. č. 5: Hodnocení obtížnosti vedoucích pracovníků firmy MUSIL EXPORT-IMPORT.....	71