

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

**Analýza organizační struktury vybraného
podniku a návrhy na její zlepšení – případová
studie**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Dominika HASPROVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing Martin SVÍTIL, Ph.D.

Znojmo, 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza organizační struktury vybraného podniku a návrh na její zlepšení – případová studie zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího Ing. Martina Svítily Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 27. dubna 2020

.....

Dominika Hasprová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Martinu Svítilovi Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a zaměstnancům podniku za jejich vstřícnost, ochotu a čas.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Dominika HASPROVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Analýza organizační struktury vybraného podniku a návrhy na zlepšení - případová studie
Název (v angličtině)	Analysis of organizational structure in a specific company and improvement proposals - a case study

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem této práce je zjednodušení či zlepšení organizační struktury podniku, které by mělo vést k větší efektivnosti jejího řízení.

Postup práce:

1. Zpracování literární rešerše
2. Analýza organizační struktury
3. Srovnání organizační struktury s jinými podniky
4. Návrh nové organizační struktury

Metody: rešerše literatury, pozorování, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*.
2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
2. MARTINOVIČOVÁ, Dana et al. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha:
Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
3. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*.
2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 960 s. ISBN 9788071798972.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2020




Dominika HASPROVÁ
Student


Ing. Martin SVÍTIL, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Hlavním předmětem bakalářské práce „Analýza organizační struktury vybraného podniku a návrh na její zlepšení – případová studie“ je zhodnocení současného stavu organizační struktury podniku a návrh na její zlepšení, které by mělo vést ke zefektivnění řízení. První část je zaměřena na teoretický výklad, seznámení s pojmy a grafy. Praktická část se věnuje seznámení s vybraným podnikem, analýzou jeho stávající organizační struktury, následné srovnání s jiným podnikem. Došlo také ke zhodnocení současného stavu podniku a poslední část uvádí návrh na zlepšení organizační struktury vybraného podniku.

Klíčová slova: organizační struktura, rozpětí řízení, pravomoc, nadřízenost, podřízenost

ABSTRACT

The main topic of the bachelor thesis “Analysis of organizational structure in a specific company and improvement proposals - a case study“ is assessment of the current state of the organizational structure of a company and a proposal that should lead to higher efficiency of the company’s management. The first part focuses on theoretical explanation and presents the relevant terms and charts. The practical part presents the specific company, the analysis of the current organizational structure and benchmarks it to another company. Next, it deals with assessment of current state of the company. In the conclusion the proposal leading to improvement of the organizational structure is formulated.

Key words: organizational structure, span of control, competence, superiority, subordination

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
3.1	ŘÍDICÍ ČINNOSTI MANAGEMENTU	12
3.2	TYPY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	17
3.2.1	Procesní struktura	17
3.2.2	Liniová struktura (též jednolíniová struktura).....	19
3.2.3	Štábní organizační struktura.....	20
3.2.4	Funkcionální struktura (též vícelíniová struktura).....	21
3.2.5	Liniově-štábní organizační struktura	22
3.2.6	Divizionální organizační struktura	24
3.2.7	Maticová organizační struktura	25
3.2.8	Projektová struktura.....	26
3.2.9	Klasifikace organizačních struktur	28
3.3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST	31
4.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	31
4.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE	32
4.3	ZPŮSOB ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	34
4.4	ORGANIGRAM SPOLEČNOSTI	35
4.5	VÝZNAM FUNKCÍ	36
4.6	ŘÍZENÍ RIZIK.....	44
4.7	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ROOTVIN.....	45
4.8	SROVNÁNÍ FIRMY ROOTVIN S KONKURENČNÍ FIRMOU	47
4.9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU ROOTVIN	50
5	ZÁVĚR.....	55
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	59

1 ÚVOD

V současné době je pro každou společnost velice důležité, aby byla efektivně řízena. Proto je nesmírně podstatné, aby měla organizace svou organizační strukturu správně nastavenou a vyřešenou. Lze se tak vyhnout nedorozuměním uvnitř organizace, které jsou úzce spojeny s efektivností podniku. Dobře fungující organizační struktura se odráží na tom, jak se společnosti daří a jak je značka silná a vyhledávaná.

Na základě analýzy organizační struktury bude porovnána organizační struktura podniku s jiným podnikem působícím na českém trhu a bude zhodnoceno, jaká struktura je efektivnější a která je lepší. Díky tomuto zhodnocení dojde k návrhu nové organizační struktury či jejímu návrhu na zlepšení, díky kterému by daná společnost měla efektivnější řízení. V tomto bodě se dostáváme k poslední otázce, a to, zda se nám potvrdí předpokládaná hypotéza, zdali podnik potřebuje návrh nové organizační struktury. Synchronizace uvnitř podniku může výrazně pomoci k efektivnosti, ziskovosti a růst podniku.

Vybraná společnost ROOTVIN spol. s.r.o. působí v potravinářském průmyslu, její hlavní činností je výroba litých i kroužených kornoutů, misek, trubiček i plochých vaflich v mnoha obměnách, včetně luxusního provedení. Tato firma je významným výrobcem pro český i západoevropský trh a je součástí nadnárodní společnosti. V tomto odvětví působí již přes 27 let a stále roste.

V podniku je vytvořeno mnoho pozic, bez kterých by se výrobní potravinářský závod neobešel. Proto je dobré mít vyřešené vztahy uvnitř organizace. A to platí především pro hlavní řídicí funkce. Je důležité vědět, kdo kde působí, jaké má pravomoci, koho řídí a vede. Tyto informace slouží k lepší organizovanosti uvnitř společnosti a ta vede k lepší efektivitě řízení. Vhodnou a správnou tvorbu organizační struktury mnoho podniků opomíná, ale její správná implementace předejde řadě nedorozumění uvnitř organizace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Jako první bod pro zpracování této bakalářské práce bylo vybrat firmu, která poskytne své interní informace a bude se mnou spolupracovat.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza stávající a návrh nové organizační struktury. Cílem tohoto návrhu je zlepšit či zjednodušit organizační strukturu, která by měla vést k větší efektivnosti řízení dané společnosti v jejím podnikání.

V návaznosti na hlavní cíle byly určeny cíle dílčí: vhodná analýza organizační struktury společnosti, srovnání stávající struktury podniku s jinými organizacemi a na základě tohoto sběru informací splnit hlavní myšlenku práce.

Prvním krokem bylo vyhledání vhodné literatury, která byla potřebná k napsání této bakalářské práce. Obsažená teorie pomohla k bližšímu pochopení a rozhledu nad danou problematikou. Dalším zdrojem, velice důležitým, byly informace poskytnuté podnikem samotným. Informace byly podávány osobní formou schůzek nebo elektronickou formou pomocí e-mailů.

Druhým krokem bylo představení podniku, jeho stručná charakteristika, vymezení vztahů apod. a dále provedena analýza stávající organizační struktury, v návaznosti na to byla provedena i analýza postavení firmy na trhu. Na tuto analýzu se váže třetí bod, a to srovnání organizační struktury mnou vybraného podniku s jiným podnikem.

Posledním čtvrtým bodem bylo navržení organizační struktury, která by pomohla ke zefektivnění řízení v podniku.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Organizační struktura je nedílnou součástí každého podniku. Bez organizační struktury by se neobešla jakákoliv společnost, jelikož utváří jistý řád a pomáhá nám v orientaci podniku samotného. Její uspořádání by mělo být pravdivě a systematicky správně zorganizováno a vytvořeno. Struktura je úzce spojena s vedením, rozhodováním a kontrolou pracovních činností v podniku, proto se stává neodmyslitelnou částí celku.

Na začátek jsou uvedeny základní pojmy, které budou obsaženy napříč bakalářskou prací.

Organizování – organizování navazuje na plánování, organizačně zajišťuje dosažení cílů určeným plánováním. Organizování je cílevědomá činnost, kterou se vytváří, udržuje a mění stav určitého způsobu uspořádanosti (tj. organizační struktura nutných činností a vazeb mezi nimi), aby bylo možné dosahovat stanovených cílů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 90)

Organizační struktura – organizační struktury vyjadřují formu uspořádání dělby práce pro racionální zajištění očekávaných řídicích a prováděcích činností. **Organizační struktura podniku je jedním z výsledků organizování.** Organizační struktura je jen formou pro řízení činnosti lidí, která má být odvozena z očekávané obsahové náplně, odpovídající potřebám podnikatelského chování podniku nebo jeho části. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 92)

Organizační kultura – zahrnuje očekávání, zkušenosti a filozofii organizace a hodnoty, které drží pohromadě a jsou vyjádřeny v sebehodnocení, vnitřním fungování, interakcích s vnějším světem a budoucích očekáváních organizace. Je založena na sdílených postojích, víře, zvycích, psaných a nepsaných pravidlech, která mohou být vytvořena v průběhu času a jsou považována za platná. (Business Dictionary, 2020)

Organizace - sjednocuje lidské a ostatní zdroje za účelem dosahování stanovených cílů. Obecně platí, že hierarchicky **nejvyšším cílem** organizace je **maximalizace užitku**. (Blažek, 2014, s. 35)

Maximalizace užitku – v případě organizací charakteru podnikatelských subjektů jde o maximalizaci užitku pro podnikatele (vlastníky), odrážející se zpravidla v maximalizaci dlouhodobého zisku, resp. zhodnocování vloženého kapitálu. (Blažek, 2014, s. 35)

Plánování – je první sekvenční manažerskou funkcí, je východiskem všech manažerských funkcí. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 82)

Parametr dělby práce – udává, jak jsou jednotlivé činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním místům – prvkům útvarové skupiny. (Blažek, 2014, s. 56)

Parametr dělby pravomoci – udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, a v horizontální dimenzi, což souvisí s problematikou jednoliniového či víceliniového řízení. (Blažek, 2014, s. 56)

Koordinace – koordinací se vedení podniku snaží o sladění dílčích aktivit s ohledem na nadřazený cíl. (Wöhe, 2007, s. 115)

Restrukturalizace – se rozumí změna struktury organizace (např. ukončení určité části obchodní činnosti, hromadné propouštění, sloučení jednotlivých dílčích podniků, rozšíření výroby). (Wöhe, 2007, s. 117)

Pracovní místo – je nejmenší organizační jednotkou podniku. Pracovní místo je dáno rozsahem působnosti jednoho pracovníka a existuje nezávisle na obsazení osobou pracovníka. Pracovní místo je prostorovým určením.

Pracovní pozice - může být obsazena pracovníkem, který pracuje na plný nebo částečný pracovní úvazek. Pracovní pozice má personální charakter. (Wöhe, 2007, s. 120)

Vedení spolupracovníků – je proces ovlivňování, usměrňování a motivování spolupracovníků ke kvalitnímu, aktivnímu, iniciativnímu, efektivnímu, tvůrčímu plnění stanovených úkolů a dalších činností zabezpečujících prosperitu podniku, resp. plnění podnikatelských cílů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 94)

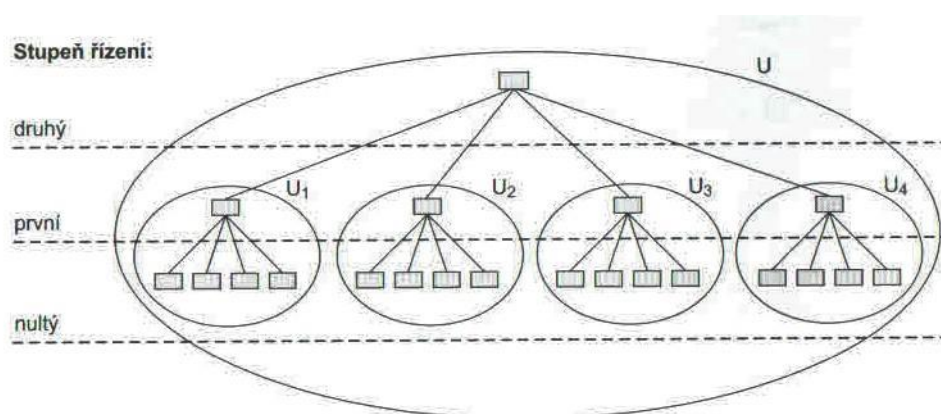
Kontrolování – je zaměřeno na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou splněny a cílů bude dosaženo. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 94)

Rozhodování – manažer musí rozhodovat při plánování, při tvorbě a změnách organizační struktury, při výběru pracovníků a obsazování pracovních míst, při tvorbě, změnách a využívání motivačního systému a při vedení lidí, dále při tvorbě a změnách kontrolního systému. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 95-96)

Delegování – je proces přenášení úkolů, pravomoci a odpovědnosti z rukou manažera do rukou podřízených. Tento proces probíhá jak v operativní rovině, tak i v rovině taktické, resp. strategické. (Blažek, 2014, s. 182)

Rozpětí řízení - je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem. (Blažek, 2014, s. 50)

Obrázek 1 Charakteristiky hierarchické útvarové struktury



Zdroj: Blažek, 2014, s. 50

3.1 Řídící činnosti managementu

V této kapitole se zaměřím na popis řídicích činností managementu, díky kterým každý vedoucí předních pozic nejvíce ovlivňuje pracovní prostředí ve svém podniku. Určují, jakým směrem se organizace bude vyvíjet. Budou rozepsány více dopodrobna některé manažerské aktivity, které byly zmíněny v první kapitole.

Management organizace hraje při utváření obsahu kultury organizace nezastupitelnou roli. Obsah kultury utváří nejen cíleným, vědomým způsobem, ale i nevědomě, svým každodenním chováním. (Lukášová, 2010, s. 211)

V rámci řídicích činností ovlivňuje management kulturu organizace zejména tím, že:

- formuluje misi („proč organizace existuje“) a vizi organizace („kam organizace směřuje“), vytváří strategie a rozpracovává je do soustav cílů a postupů k jejich dosažení; jejich vytvářením a způsobem a mírou jejich prosazování v organizaci

management chování pracovníků organizace směřuje;

- komunikuje vizi, misi, klíčové hodnoty a strategické plány uvnitř organizace; získá-li pracovníky pro jejich realizaci, pak tím pracovníky motivuje, zprostředkovává jim dlouhodobé cíle, umožňuje jim pociťovat smysl vykonávané práce a nalézat svou identitu;
- rozhoduje (nejen na úrovni strategické, ale také na úrovni operativní, včetně záležitostí personálních) a prostřednictvím rozhodnutí (o alokaci zdrojů, o způsobu řešení problémů, o tom, kdo bude přijat, povýšen...) demonstruje priority a hodnoty organizace;
- stanovuje standardy chování (k zákazníkům, spolupracovníkům...), kritéria hodnocení a pravidla odměňování a sankcionování; tím určuje a demonstruje, co je pro organizaci žádoucí, co je přijatelné a nepřijatelné;
- vede podřízené a provádí každodenní personální práci v organizaci. (Lukášová, 2010, s. 211)

Kulturu organizace však manažeři ovlivňují nejen svou řídicí činností. Ovlivňují ji, a to velmi výrazně, také svým každodenním chováním. Lidé si všímají toho, co management organizace deklaruje a co se v organizaci skutečně děje. Svým chováním (mluvou, oblékáním, jednáním, svým způsobem zacházení s časem, způsobem řešení problémů, mírou formálnosti či neformálnosti, mírou citové blízkosti či odstupu atd.) poskytuje management lidem v organizaci vzory chování, ať už pozitivní, nebo negativní. (Lukášová, 2010, s. 211)

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.

V současné době existuje několik směrů pojetí řízení a organizování, které vykonává vedoucí pracovník.

Vedoucí pracovník jednak musí být schopen prioritně nastavit určitý optimální systém řízení dané organizace, odvozený zejména od účelu, který má konkrétní organizace splňovat. Od

tohoto systému řízení je odvozen systém organizační architektury podniku.

V průběhu každodenní činnosti se vedoucí pracovník zabývá organizováním a koordinováním organizační architektury podniku v důsledku změn jednotlivých faktorů, které ovlivňují chod dané organizace v podmínkách neustále změny. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17)

Organizování

Při organizování jsou využívána i schémata – **kognitivní rámce**, získané zkušenostmi, které zahrnují popisy typických vlastností, situací nebo objektů. Pomáhají manažerům organizovat informace seskupováním objektů, osob nebo situací v jejich myšlenkových procesech. Mají následnou podobu: (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 45)

- **Personální schémata.** Vytvoření prototypů dobrých a zlých pracovníků, případně jiných typů lidí (vedoucí dotcom firem). Manažer pak přiřadí tento prototyp určitému exemplárnímu pracovníkovi v organizaci.
- **Schémata rolí.** Založené na roli, kterou zaměstnanec zastává, a to nejenom na pracovišti. Např. svobodná matka nebo žena kolem třicítky, od které se očekává, že v blízké budoucnosti půjde na mateřskou dovolenou.
- **Schémata o sobě samém.** Schémata, která vzniknou generalizací vlastního chování.
- **Schémata událostí.** Nazývají se také scénáře, poskytují mentální reprezentaci událostí, které usměrňují naše chování. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 45)

Vedení

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení také zahrnuje efektivní proces delegování. Vztahy vedení neznamenaají pouze chování vedoucího, které vyústí v chování podřízených. Je to dynamický proces. Vztah vedoucí/ podřízený je vzájemný a efektivní vedení je proces o dvou cestách, který ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 93)

Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle. Manažer tak může reagovat na specifické situace a zabývat se více řešením krátkodobých problémů. Management se vztahuje k lidem pracujícím ve

strukturované organizaci s předepsanými rolemi. Pro lidi mimo organizaci nemusí manažer představovat vedoucí roli. Vedoucí má často vliv na dlouhodobé změny v přístupu lidí a na lepší přijímání změn. Vedení může být především viděno jako inspirativní proces. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 94)

Rozhodování

Manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. Zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Stupeň determinace je nízký až střední. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami a determinován obecně závaznými předpisy i vnitřními předpisy organizace, nicméně prostor pro jeho rozhodování zůstává obvykle značný. Pro manažerské rozhodování, podobně jako pro další oblasti rozhodování spjaté s výkonem určité funkce, jsou relevantní takové pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo apod. K otázce **jak** rozhodovat, vážící se k procesní stránce rozhodování, se zde z těchto důvodů připojuje ještě otázka **kdo** a o **čem** se má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování. (Blažek, 2014, s. 88-89)

Plánování

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

- strategické plánování
- taktické plánování
- operativní plánování (Hálek, 2017, s. 63)

Strategické plánování je výchozím rozhodováním v organizaci. Navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku (top management). (Hálek, 2017, s. 63)

Taktické plánování směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku, např. na úrovni jednotlivých divizí. (Hálek, 2017, s. 63)

Operativní plánování vychází z taktického plánování a z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem operativního plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní (hmotně-energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby. (Hálek, 2017, s. 63)

Kontrolování

Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí. Je spjato se všemi ostatními manažerskými funkcemi – s plánováním, organizováním a vedením. Nejtěsnější vazba je s plánováním, a to zejména s operativním plánem. Definice kontroly se podle různých autorů různí. Pro náš případ považujeme za nejvhodnější definici podle Donnellyho, která říká, že kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. (Hálek, 2017, s. 113)

Pojetí kontroly je vymezeno dvěma krajnostmi. Jedna poloha představuje jednoduchý kontrolní proces, kterým se zjišťuje například odchylka ukazatele plánu od realizace, zatímco druhá krajnost už chápe kontrolu vřazenou do řídicí činnosti, což je příklad controllingu. (Hálek, 2017, s. 113-114)

Mezi těmito dvěma krajnostmi je celá řada metod, technik a postupů, jednoduchých i značně složitých, které jsou v širším pojetí zařazeny pod funkci kontrolování. Mezi kontrolní techniky jsou například řazeny speciální zprávy, rozpočetnictví a analýzy, audit atd. (Hálek, 2017, s. 114)

Motivování a mentoring

Mentor působí jako vzor, demonstruje požadované chování, postoje a schopnosti, které se budou od jeho svěřence požadovat. Poskytuje svěřenci rady v oblasti profesionální i osobní, což klade vysoké nároky na schopnost naslouchání a vzájemné důvěry, a to pro obě strany. Potvrzováním rozhodnutí zaměstnance, podporou a respektem umožňuje zvyšování jeho sebevědomí. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 54)

Motivování je jednou ze základních složek každodenní manažerské práce. Jedná se o takové působení zaměstnance, aby následně dosáhli požadovaných výsledků. Protože každá osoba myslí, cítí a koná odlišně, odlišné jsou i faktory, které motivují. Motivování je odlišné u výjimečně výkonného pracovníka, kde je problémem udržet jeho produktivitu než u

pracovníka, který podává výkony pod své možnosti. Většinou se u konkrétního pracovníka jedná o kombinaci rozličných faktorů, z nichž nejčastější jsou neuspokojivé potřeby a možné odměny za práci. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 54)

Motivací se zabývá mnoho teorií, které lze rozdělit do dvou skupin. První teorie zaměřené na vlastní obsah pojmu motivace: na potřeby. Druhá skupina se soustřeďuje na proces motivování a patří do ní teorie spravedlnosti, pobídek, očekávání a stanovení cílů. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 54)

Podnikové a organizační klima

Management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové klima, prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 262)

Podnikové klima je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí:

- zaměstnanci ho vnímají,
- ovlivňuje jejich chování,
- můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku.

Můžeme ho chápat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 262)

3.2 Typy organizační struktury

V této kapitole představím typy organizačních struktur, které může daná organizace používat pro své řízení.

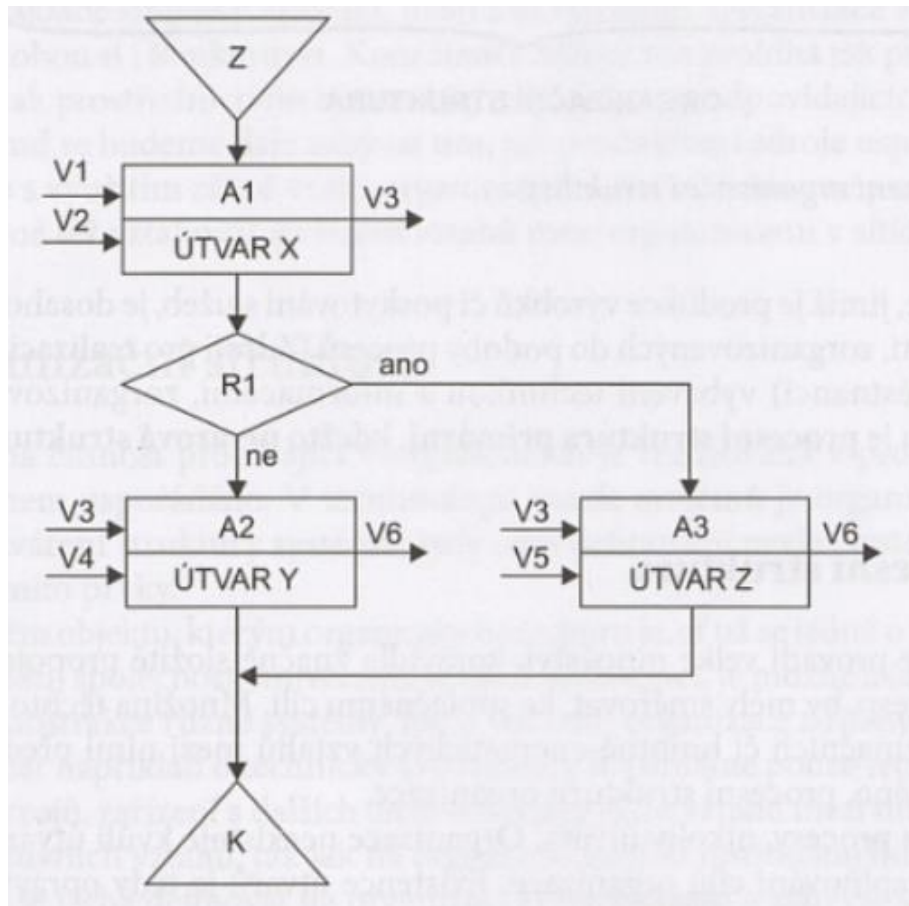
3.2.1 Procesní struktura

V organizaci se provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených činností, které směřují, resp. by měly směřovat, ke společnému cíli. (Blažek, 2014, s. 45)

Určující jsou procesy, nikoliv útvary. Organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace. Začínat reorganizaci od analýzy útvarů, aniž by byla provedena analýza procesů, což se v praxi bohužel v nejednom případě děje, je metodicky nesprávné a může vést ke špatným řešením. (Blažek, 2014, s. 45)

Zde je uvedeno schéma procesní struktury.

Obrázek 2 Znárodnění struktury procesu



Zdroj: Blažek, 2014, s. 46

Graf na obrázku 2 je elementárním příkladem znázornění struktury procesu. Existují v něm dvě možné sekvence činností: Začátek – Činnost A1 – Činnost A2 – Konec, nebo Začátek – Činnost A1 – Činnost A3 – Konec, a to podle toho, jak je splněna podmínka R1. V uzlech znázorňujících činnosti jsou uvedeny útvary, kde se tyto činnosti realizují (ÚTVAR X, ÚTVAR Y, ÚTVAR Z). Činnosti jsou transformací vstupů na výstupy. Jde buď o transformaci, nebo hmoty (např.

transformaci materiálu ve výrobek). Tyto vstupy a výstupy jsou v grafu znázorněny šipkami se symboly V1 až V6. (Blažek, 2014, s. 46-47)

Přínosy procesní struktury (Tarasová, 2014, s. 34):

- zrychlení řídicích i provozních procesů (díky integraci funkcí, snížení počtů řídicích úrovní);
- odstranění nedostatků v řízení – odstranění organizačních konfliktů, převládání neformálních struktur, neupravených činností;
- usnadnění informačních a komunikačních toků (možnost řídicích zásahů v reálném čase);

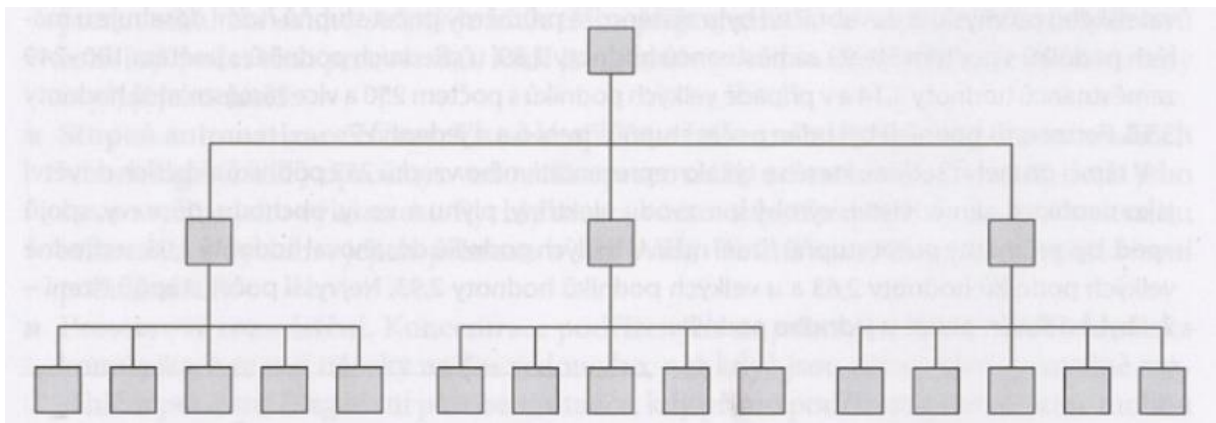
redukce počtů pracovníků (úspory především v řadách středního managementů).

3.2.2 Liniová struktura (též jednoliniová struktura)

Liniová (jednoliniová) struktura je nejstarším typem útvarové struktury. (Blažek, 2014, s. 70)

Níže je uveden obrázek pro liniovou strukturu.

Obrázek 3 Liniová struktura



Zdroj: Blažek, 2014, s. 70

Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. (ManagementMania, 2016)

Výhody:

- jasně vymezené kompetence
- podřízený přijímá nařízení pouze od nadřízeného jeho útvaru.

Nevýhody:

- dlouhé komunikační cesty. (Wöhe, 2007, s. 125)

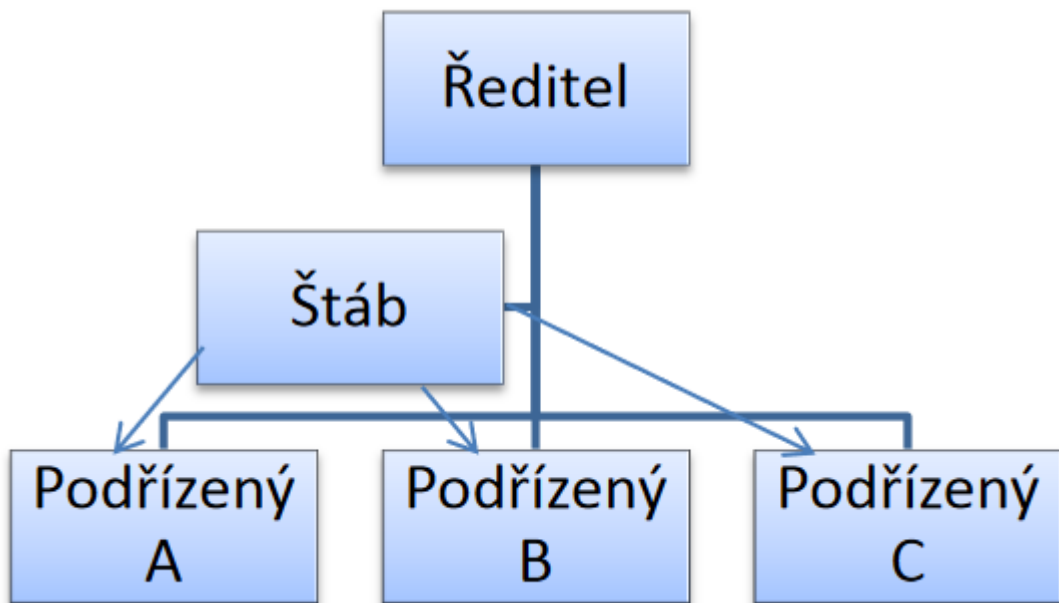
3.2.3 Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní především poradní funkci. Tyto útvary nemají rozhodovací pravomoc. Slouží k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich příslušných útvarových jednotek. Poskytují však orgánům, u nichž jsou zřízeny poradenské služby, připravují pro ně návrhy opatření a doporučení, posuzují návrhy liniových útvarů předkládaných k rozhodnutí orgánu, u kterého štábní útvar působí. Štábní skupina je tvořena specialisty různých oborů, například personalisty, ekonomy a účetními. (Získalová, 2015, s. 18)

Štábní organizační struktura nikdy nemůže existovat samostatně, ale pouze s liniovou, funkcionální či jinou organizační strukturou. Čím je organizace větší, tím více členů čítají skupiny štábu. (Získalová, 2015, s. 18)

Štábní organizační struktura je znázorněna na obrázku níže.

Obrázek 4 Štábní organizační struktura



Zdroj: Získalová, 2015, s. 18

Výhody:

- Zvyšuje se kvalita řízení

Nevýhody:

- Nárůst štábních útvarů (Získalová, 2015, s. 18)

3.2.4 Funkcionální struktura (též víceliniová struktura)

Víceliniový systém uspořádání řídicích vztahů se oproti jednolíniovému vyznačuje tím, že podřízený nedostává příkazy pouze od jednoho nadřízeného, ale od několika. (Bauerová, 2016, s. 14)

Výhody:

- efektivní využití zdrojů

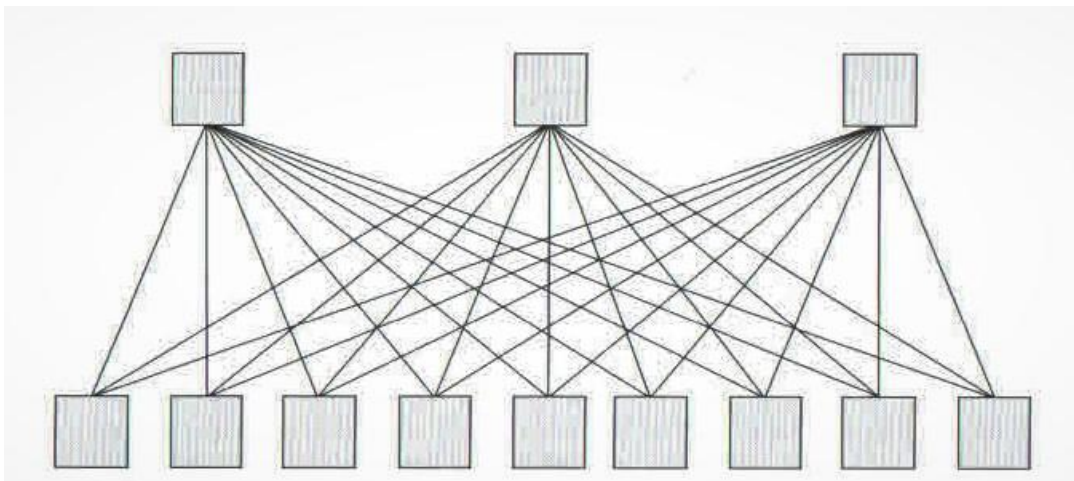
- jednotné řízení (Ziskalová, 2013, s. 19)
- zvyšuje se odbornost a specializovanost nadřízených (Bauerová, 2016, s. 14)

Nevýhody:

- pomalé rozhodování
- sklon k jednostrannému řešení úkolů (Ziskalová, 2013, s. 19)
- může docházet ke střetu zájmů, například pokud jeden nadřízený nařídí provést úkol v co nejkratším čase, zatímco druhý trvá na zvýšených bezpečnostních podmínkách při výrobě, které proces mohou zpomalit. (Bauerová, 2016, s. 15)

Pro bližší vysvětlení je níže zobrazeno schéma funkcionální struktury.

Obrázek 5: Funkcionální struktura



Zdroj: Blažek, 2014, s. 71

3.2.5 Liniově-štabní organizační struktura

Hlavní znaky:

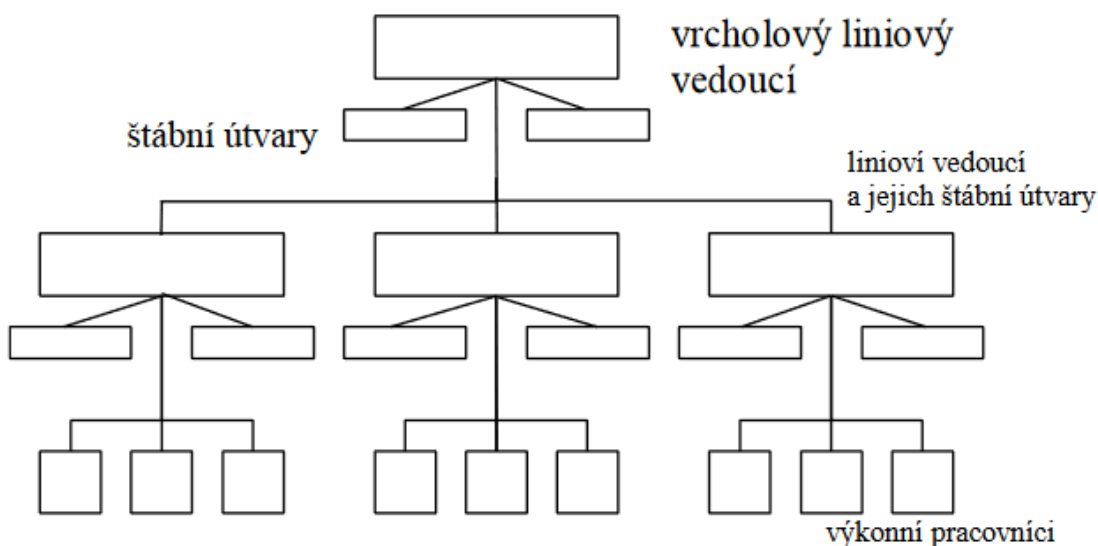
- Základ tvoří liniové útvary v čele s liniovými vedoucími, kteří mají k dispozici štabní útvary s odborníky a specialisty různých profesí,
- Štabní útvary připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (vedoucí štabních útvarů nemají příkazovací pravomoc),
- Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor všech námětů štabních útvarů, schvaluje je a pouze on je předává (formou příkazů) nižším organizačním složkám. (Šajdlerová, 2012, s. 38)

Uplatnění:

- Dnes uplatnění v mnoha podnicích i modifikovaných podobách liniově-štabní organizační struktury. (Šajdlerová, 2012, s. 38)

Níže je uvedený obrázek organizační struktury liniově-štabní pro bližší vysvětlení.

Obrázek 6 Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: Šajdlerová, 2012, s. 38

Výhody:

- Uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími,
- zvyšuje se kvalita řízení,
- ulehčení práce liniovým vedoucím. (Šajdlerová, 2012, s. 38)

Nevýhody:

- Nárůst štabních útvarů,
- neformální obcházení liniových vedoucích. (Šajdlerová, 2012, s. 38)

Důvody vzniku konfliktů:

- Neschopnost linie chápat úlohy štabu,
- neochota linie ke spolupráci se štaby,
- štab dupluje pravomoc linie,
- štab pracuje extrémisticky,

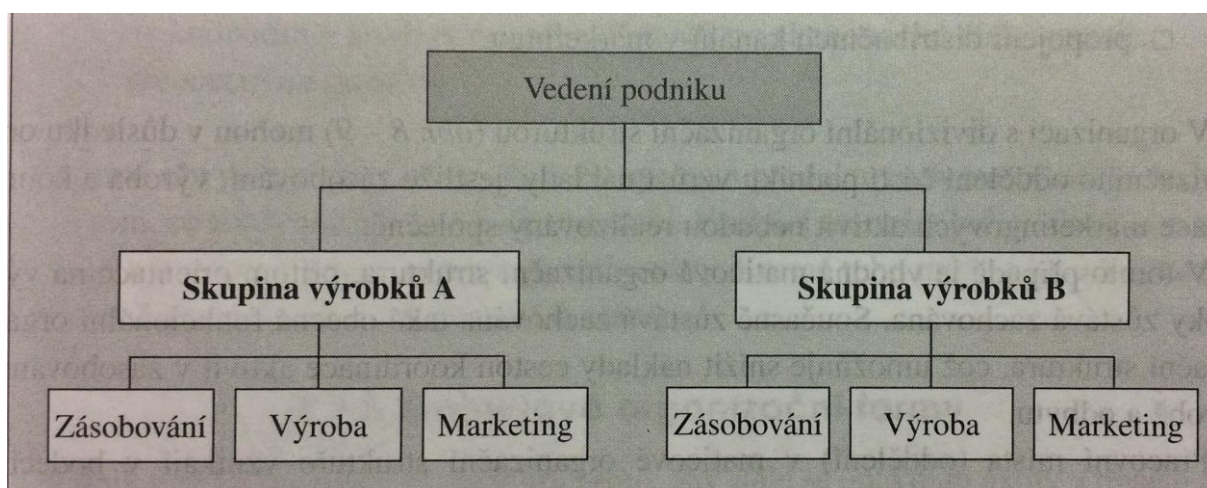
- politika štábu mate linií. (Tabulevich, 2015, s. 23-24)

3.2.6 Divizionální organizační struktura

V divizionální organizaci je podnik rozčleněn podle oblastí činností (výrobní oblasti/divize). Podnik je obvykle členěn na výrobní skupiny, odbytové oblasti nebo skupiny zákazníků. Následující členění potom může být shodné s funkcionálním členěním organizační struktury. (Wöhe, 2007, s. 127)

Zde je uvedeno schéma divizionální organizační struktury.

Obrázek 7: Divizionální organizace



Zdroj: Wöhe, 2007, s. 127

Divizionální organizační struktura je vhodná zejména pro podniky s heterogenním výrobním programem a také pro obchodní podniky, které jsou výrazně orientovány na přání zákazníků v určitých sektorech nebo regionech. V praxi může být také u tohoto typu organizační struktury vhodné začlenění štábních nebo funkčně specializovaných organizačních jednotek. (Wöhe, 2007, s. 127)

Značnou výhodou této organizační struktury je možnost decentralizace procesů rozhodování a kontroly. Na příslušnou výrobní oblast se potom nahlíží jako na ziskové středisko. (Wöhe, 2007, s. 127)

Jako ziskové středisko označujeme oblast podnikání, které je přiřazen oddělený výkaz zisků a ztrát. Ziskové středisko disponuje rozsáhlou volností, ale současně nese odpovědnost za dosažený výsledek. (Wöhe, 2007, s. 128)

3.2.7 Maticová organizační struktura

Pozitivní synergický efekt vzniká, jestliže dva podniky sloučením svých podnikatelských aktivit sníží náklady v důsledku (Wöhe, 2007, s. 128-129):

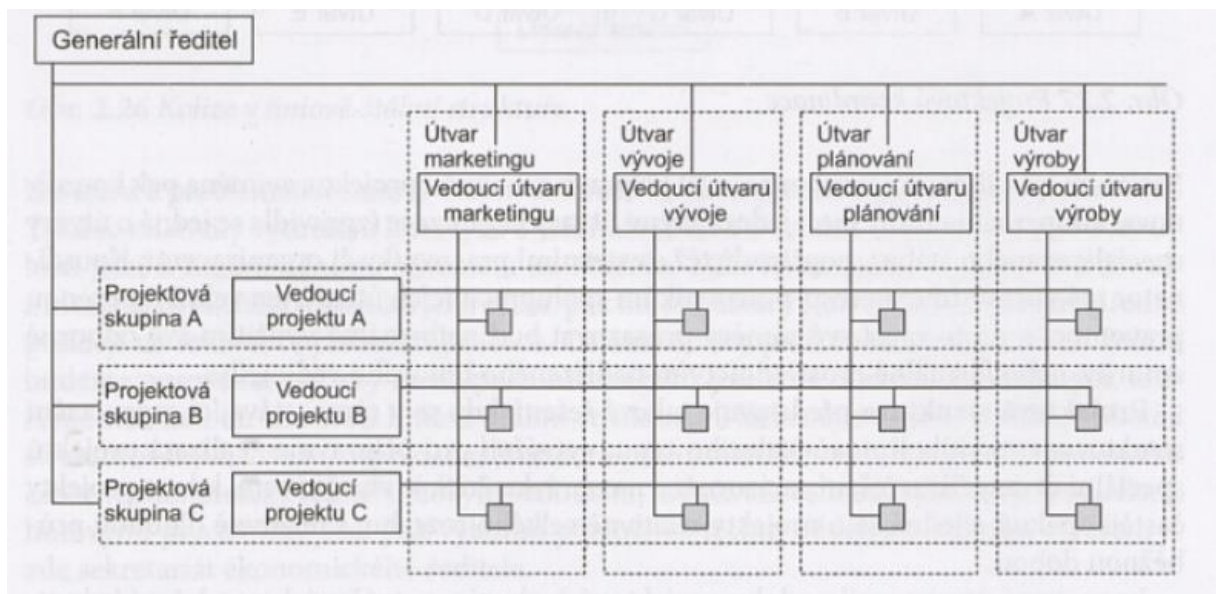
- získání množstevních rabatů,
- efektivnějšího využívání výrobních kapacit,

propojení distribučních kanálů v marketingu.

Maticová struktura je kombinací liniově-štabní struktury a projektové struktury, snaží se využívat kladné stránky obou těchto útvarových struktur. V podobě matice mohou totiž být například řešeny vztahy mezi podniky v rámci koncernu. (Blažek, 2014, s. 78)

Uvedený obrázek č. 6 nám ukazuje maticovou strukturu.

Obrázek 8 Maticová struktura



Zdroj: Blažek, 2014, s. 78

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány kmenové útvary, v našem případě se jedná o útvar marketingu, útvar vývoje, útvar plánování a útvar výroby. Ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány dočasné projektové skupiny, v našem případě jde o projektovou skupinu A, B a C, realizující například projekty obchodní a

technické přípravy nových výrobků. (Blažek, 2014, s. 78-79)

Kmenové útvary dodávají zdroje, projektové skupiny realizují projekty. Vedoucí kmenových útvarů zodpovídají za disponibilitu, kvalitu a rozvoj lidských a dalších zdrojů. Povinností vedoucích kmenových útvarů je tedy vytvářet kapacity pro realizaci projektů. Vedoucí projektů naproti tomu zodpovídají za včasnou a kvalitní realizaci projektů, a to na základě efektivního využívání těchto kapacit. (Blažek, 2014, s. 79)

Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého kmenového útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. (Blažek, 2014, s. 79)

Výhody:

- rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, ke kterému dochází díky účasti na rozličných projektech
- přispívá také k udržení zájmu zaměstnanců a jejich motivaci, zaměstnanci nejsou vystaveni rutině a v týmech dochází ke spolupráci, která vede k pocitu sebeuplatnění a individuální zodpovědnosti.
- Maticová organizační struktura zároveň společnosti umožňuje lépe vyslyšet požadavky svých zákazníků – ke každé zakázce se speciálními požadavky může být přiřazen nový tým za tuto zakázku odpovědný. (Bauerová, 2016, s. 20)

Nevýhody:

- zdvojení autority – každý zaměstnanec má dva nadřízené a tato situace může vést ke zmatkům.
- nezbytná proškolení zaměstnanců v oblasti týmové práce,
- prostor pro mocenský boj a časové ztráty, které lze minimalizovat efektivním řízením poradou spolupráce týmů. (Bauerová, 2016, s. 20)

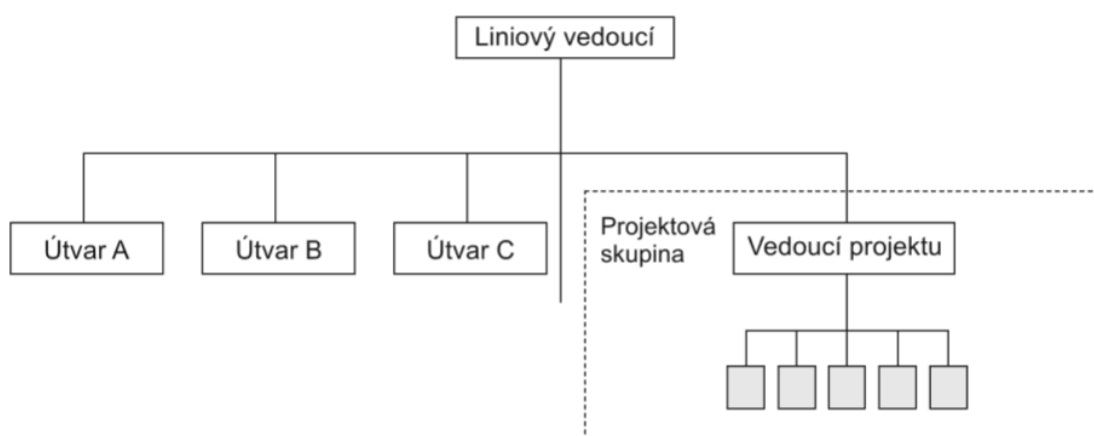
3.2.8 Projektová struktura

Projektová struktura představuje takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štábního typu, vytvářejí pro přípravu a realizaci projektů speciální útvary. Toto řešení, znázorněné na obr. 6, je vhodné tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou. (Blažek, 2014, s. 77)

Jmenované útvary mají podobu projektových skupin, vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu odpovídá její personální složení. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů dané organizace, jednak z řad odborníků mimo organizaci. (Blažek, 2014, s. 77)

Níže je uvedený obrázek pro lepší představu této struktury.

Obrázek 9 Projektová struktura



Zdroj: Blažek, 2014, s. 78

Vzniká interdisciplinární, z hlediska profesního zpravidla značně heterogenní tým. Jeho členové se zabývají pouze daným projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Daný útvar má rovněž vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Ostatní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší. (Blažek, 2014, s. 78)

Projektová organizační struktura má tři úrovně:

- 1) **podnikový manažer** – řídí manažery projektů
- 2) **manažeri projektů** – každý manažer projektu řídí svůj vlastní tým
- 3) **projektové týmy** (jeden zaměstnanec může být ve více týmech)

Např. stavební firmy, IT firmy) (Univerzita-Online, 2012)

3.2.9 Klasifikace organizačních struktur

Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur jsou sdružování činností (nebo výsledky činností) a uplatňování rozhodovací pravomoci. Mezi doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří míra centralizace (resp. decentralizace) rozhodovací pravomoci strukturálních jednotek při jejich zařazení ve vertikální hierarchii nadřízenosti a podřízenosti, členitost (resp. počet podřízených) strukturálních jednotek ve vztahu k nadřazené strukturální jednotce (rozpětí řízení) a časové trvání. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 92)

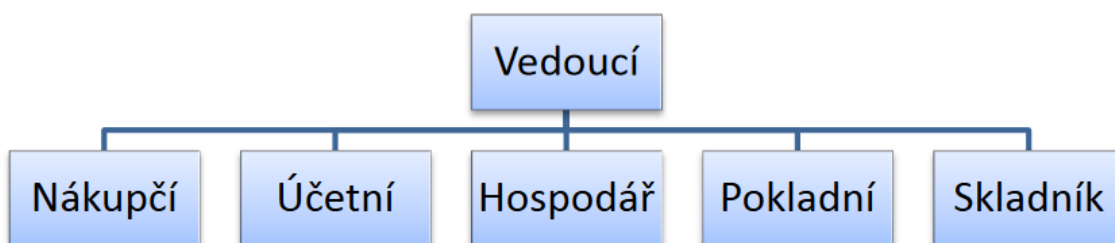
Na základě této závislosti rozeznáváme:

Plochá organizační struktura

Rožpětí řízení je široké. Mnoho pracovníků podléhá příkazům jediného vedoucího. Malý počet stupňů řízení. (Získalová, 2015, s. 15)

Tímto vzniká plochá organizační struktura (viz obr. 10).

Obrázek 10 Plochá organizační struktura



Zdroj: Získalová, 2015, s. 15

Výhody:

- Svědomitý výběr podřízených

Nevýhody:

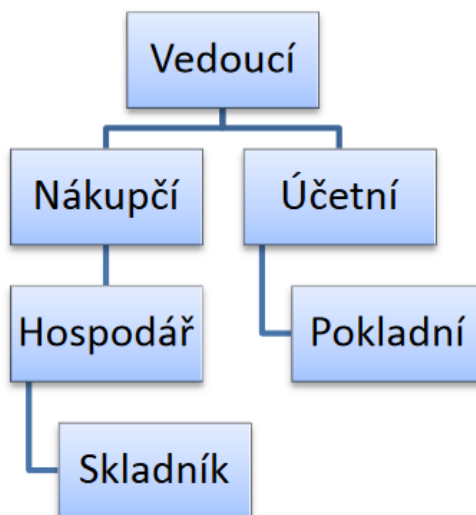
- Přetížení vedoucího pracovníka. (Získalová, 2015, s. 15)

Strmá organizační struktura

Zužování rozpětí řízení znamená zvyšování počtu organizačních úrovní, v důsledku čehož se

organizační struktura stává strmou (viz obr 11). (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 92)

Obrázek 11 Strmá organizační struktura



Zdroj: Získalová, 2015, s. 16

Výhody:

- Těsné vedení a kontrola

Nevýhody:

- Každá úroveň navíc zvyšuje náklady (Získalová, 2015, s. 15)

3.3 Shrnutí teoretické části

Na úvod bakalářské práce jsem uvedla a vysvětlila pojmy, se kterými se budu nadále setkávat v celé práci. Dle mého názoru jsem vybrala ty nejdůležitější, se kterými se budu v celé práci setkávat a používat je.

Ve druhé kapitole jsem blíže popsala řídicí činnosti vrcholového managementu a vedoucích pracovníků. V praktické části budou tyto činnosti jistě obsaženy, a tak je dobré vědět, co vše jednotlivé aktivity obnáší. Jsou zde uvedeny nejnmutnější a nejdůležitější manažerské činnosti.

V další kapitole jsem uvedla typy organizačních struktur. Jednotlivé typy organizační struktury jsou podrobně popsány, jsou uvedeny výhody a nevýhody, co se může stát použitím struktury, pro jaké organizace jsou dané struktury vhodné. U některých jsou také uvedené příklady kdy a v jakých firmách se využívají a proč.

U každé struktury je uveden obrázek, který slouží k jejímu bližšímu pochopení a popisu. Každý obrázek je popsán, jsou rozepsány vztahy a jejich nadřízenost a podřízenost. Kdo deleguje činnosti a za co má odpovědnost.

V poslední kapitole je uvedená klasifikace organizačních struktur, která tvoří každou organizační strukturu. Opět jsou uvedeny obrázky, výhody a nevýhody, a také vysvětlení kdy se uplatňuje jaká struktura.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se budu zabývat analýzou organizační struktury vybraného podniku. Zobrazím a popíši aktuální organizační strukturu, u které rozvedu dopodrobna nejdůležitější pozice nejvíce ovlivňující řízení v podniku. Také rozepíšu jejich pravomoc s rozpětím řízení, jaký se uplatňuje ve společnosti způsob řízení. Poté provedu analýzu postavení podniku na trhu, uvedu všechny skutečnosti podniku, jaké má mezery a naopak přednosti. Následně může být provedeno srovnání s jiným podnikem ve stejném odvětví. V poslední řadě se dostanu k otázce, zda má společnost pevné postavení na trhu, jestli má ziskovost a efektivnost řízení, a proto potřebuje nový návrh organizační struktury, její zlepšení či nikoliv.

4.1 Představení podniku

Předchůdce firmy ROOTVIN, firma TVIN vznikla v roce 1991 jako jednoúčelová výrobní ALU a vaflových kornoutů pro mražený kornout KOLOMBÍNA, vyráběný v Pragolaktosu Praha. Výroba probíhala v restituované truhlárně v Brandýse nad Labem, v počtu 110 tisíc kompletů denně. Vstupem Unilevru do Pragolaktosu v roce 1993 nadějná spolupráce skončila.

Na základě tohoto kroku bylo přikročeno ke změně formy podnikání. V roce 1994 vznikla nová firma ROOTVIN spol, s.r.o., kde partnerem se stala belgická pekárna zmrzlinových kornoutů a vaflí WORLD CONES. Firma TVIN zůstala nadále na trhu, ale již jen jako velkoobchod pro výrobce průmyslově vyráběných mražených krémů, výrobce zmrzlin a pro majitele a provozovatele cukráren, a je jím dodnes.

Firma ROOTVIN se stala výrobní firmou. Výroba byla zahájena v roce 1995 v nově postavených výrobních prostorech na ulici Zápské, projektovaných podle evropských hygienických předpisů. Rovněž výrobní procesy odpovídaly evropským organizačním i hygienickým normám a předpisům. Od roku 2000 je nepřetržitě držitelem ISO normy 9001 a má certifikovaný systém kritických bodů HACCP. Od roku 2014 dodnes je majitelem certifikátu dle mezinárodní normy FSSC 22000.

Velmi úspěšně se rozvíjela převzatá spolupráce od firmy TVIN s firmou 4P VanLeer (dnes Huhtamaki) při výrobě Alu kornoutů pro průmyslově vyráběné komplety. ROOTVIN, prostřednictvím HUHTAMAKI, je garantem výzkumu a vývoje v dané oblasti jak výrobků pro národní společnosti, tak i výrobních strojů a zařízení.

V souladu se světovými trendy nahrazení neekologických obalů obaly recyklovatelnými vyvinula firma VENI papírový kornout na hluboko zmražený smetanový krém. Průmyslová výroba papírového kornoutu byla předána firmě ROOTVIN s konkrétními specifikacemi včetně papíru s paměťovým efektem.

V současné době firma ROOTVIN vyrábí veškerý sortiment litých i kroužených kornoutů, misek, trubiček, i plochých vaflích v mnoha obměnách, včetně luxusního provedení. Je významným výrobcem pro český i západoevropský trh prostřednictvím firem TVIN, WORLD CONES a BACKERY WORLD. Od roku 2008 je firma součástí mezinárodního společenství ROOFOODS International.

Jelikož poptávka a výroba v letech 2010–2011 prudce vzrostla, přistoupila firma v roce 2013 k výstavbě nové výrobní haly, pekárny a skladovacích prostorů. Tyto byly úspěšně v listopadu 2014 uvedeny do provozu. Současně se rozšířily výrobní prostory výroby Alu kornoutů v původní výrobní hale.

Firma Rootvin klade velký důraz na opakující se kvalitu výrobků a tím na spokojeného zákazníka.

4.2 Základní informace

Obchodní firma: ROOTVIN, spol. s.r.o.

Sídlo společnosti: Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Zápská ul. 1799, PSČ 25001

IČO: 489 50 670

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitosti, bytů a nebytových prostor
- Pekařství, cukrářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 340. 000,- Kč

Statutární orgán:

- **Jednatel:** Ladislava Temrová

Způsob jednání: Za společnost jedná jednatel samostatně.

Prokura: JUDr. Ivan Novák

Společníci:

- ROOFOODS INTERNATIONAL NV:
 - Vklad: 170. 000,- Kč
 - Splaceno: 100%
 - Obchodní podíl: 50%
- Ladislava Temrová:
 - Vklad: 170. 000,- Kč
 - Splaceno: 100%
 - Obchodní podíl: 50%

Orgány společnosti ROOTVIN je valná hromada a jednatelé. Jedná se o společnost s ručením omezeným, a tak není povinné, aby měla dozorčí radu, jak je tomu u akciových společností.

Valná hromada: valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a účastní se jí pouze společníci, ale mohou i ředitelé společnosti. Členy valné hromady jsou Ladislava Temrová a Edwin Rozwinkoow. Schůze probíhá dle potřeby, ale ve většině případů alespoň 1x ročně, svolává ji jednatel firmy, ale o svolání mohou požádat i společníci. Schvaluje se zde účetní uzávěrka, dělení zisku, úhrady ztrát, stanovy, změny výše kapitálu.

Určuje také jednatele a likvidátora. Rozhoduje o vyloučení společníka, fúzích, změny společenské smlouvy jsou tvořeny všemi společníky.

Jednatelé: jednatelé zde představují statutární orgán společnosti. Jednatelem je Ladislava Temrová. Jednatel vykonává obchodní vedení společnosti, rozhoduje, deleguje pravomoci a

zodpovědnosti na jednotlivé pracovníky, společně s jím pověřenými osobami.

Níže jsou uvedena loga vybraného podniku Rootvin a také podniku Roofoods, který z poloviny podnik Rootvin vlastní.

Obrázek 12 Logo společnosti Rootvin, spol. s.r.o.



Zdroj: interní dokument

Obrázek 13 Logo společnosti ROOFOODS

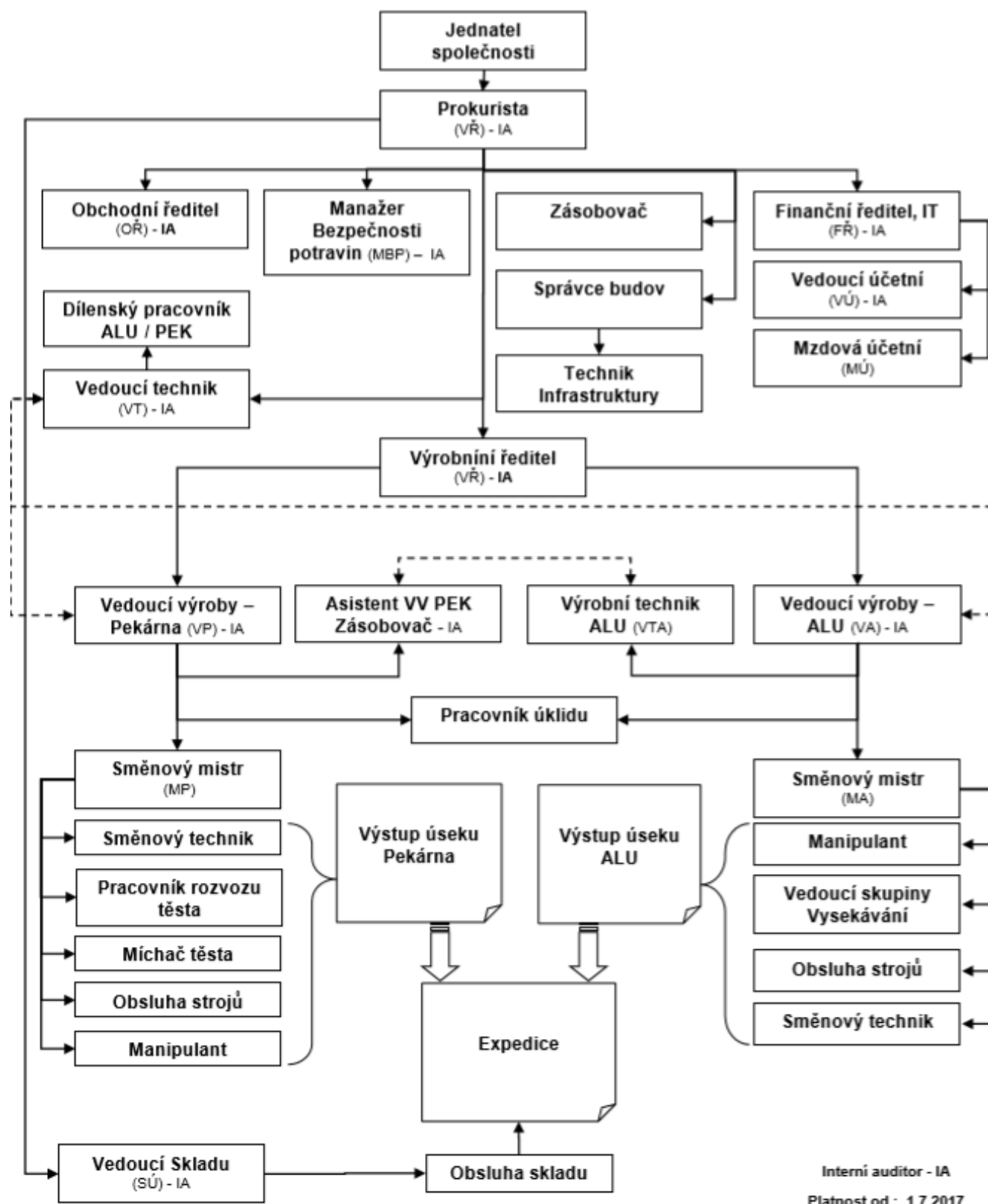


Zdroj: interní dokument

4.3 Způsob řízení společnosti

Ve společnosti je zavedený pětistupňový systém řízení, který je složen z: výkonný ředitel, obchodní ředitel, manažer bezpečnosti potravin, zásobovač, finanční ředitel + IT a výrobní ředitel. Ve společnosti se uplatňuje strmá organizační struktura a liniově-štabní. Ve skutečnosti tento pětistupňový systém uplatňován není, je pouze zobrazen v organigramu níže. Pro vysvětlení bude popsána náplň práce u nejdůležitějších pozic ve firmě a také rozebrána jejich pravomoc a stupeň řízení.

4.4 Organigram společnosti



4.5 Význam funkcí

- **Jednatel:** v tomto případě je společníkem i nejvyšším orgánem ve společnosti. Má velice důležitou funkci, je zodpovědný za hospodaření firmy a také zastupuje firmu navenek. Ze své funkce má velkou zodpovědnost a také značné pravomoci, např. může uzavírat smlouvy a do značné míry ovlivňovat hospodaření firmy. Mezi jednatelovy povinnosti patří řádné vedení účetnictví, a to tedy sestavení roční uzávěrky, vedení seznamu společníků a jeho pravidelné aktualizování na stránkách obchodního rejstříku. Jednatel o hospodaření společnosti informuje, vždy v pravidelných intervalech, valnou hromadu firmy, dále valnou hromadu svolává. Jednatel, kromě vlastnění vrcholového řízení, působí v ekonomickém oddělení, zastává funkci **kontrola financí** – kontroluje a dohlíží na finanční plán a rozpočty, tyto dílčí kroky určují očekávanou výkonnost podniku a od nich se odvíjí podnikové cíle.
- **Prokurista:** v této organizaci funkce vznikla po přepisu podílu z bývalého jednatele na stávajícího, prokuristou zůstal z důvodu ponechání vlivu, je zakladatelem podniku a bývalý ředitel. Prokurista v tomto podniku není přímo majitelem společnosti, ale je zmocněn k řadě úkonů – valná hromada zplnomocnila prokuristu ke všem důležitým úkonům, ke kterým by byl jinak důležitý podpis majitele firmy. Majitel se tak může, díky prokuře, věnovat jiným činnostem, např. rozhodování a plánování. Prokurista hájí zájmy společnosti a je činný pouze v oblasti běžného hospodaření, v jiných případech si musí vyžádat souhlas majitelů společnosti. Momentálně zde působí velice sporadicky, pouze dohlíží, větší pravomoc a rozhodování má výkonný ředitel a ekonomický ředitel. V tomto případě se jedná o štábní funkci, kterou prokurista plní v podniku.
- **Finanční ředitel a IT ředitel:** v téhle organizaci zastává funkce IT ředitele a finančního ředitele jedna a ta samá osoba, jedná se tedy o kumulovanou funkci.
 - stanovuje finanční strategie, hospodářský plán a finanční rozpočet organizace v součinnosti se všemi útvary v podniku
 - získává a alokuje zdroje, zpracovává finanční analýzy ve vztahu k výkonnosti společnosti, zpracovává finanční zprávy
 - komunikuje s daňovými úřady a bankami, optimalizuje daně, odvody, poplatky, controlling, financování a krizový management
 - řídí, motivuje a monitoruje výkony finančního oddělení

- připravuje podklady pro dozorčí radu, výroční zprávy, podklady pro audit, nebo kontrolu ze strany státní správy
 - co se týče IT, má na starosti systémové zabezpečení, analyzuje vývoj a nové trendy v oblasti IT
 - hodnotí efektivnost hospodaření a výkonnost útvaru a analyzuje informační systémy a jejich spolehlivost
 - **finanční a IT ředitel** je podřízený pouze prokuristovi a jednateři, s výkonným ředitelem je na stejné úrovni
 - do ekonomické sekce ve skutečnosti spadá i personální sekce. Tento ředitel tak řeší i personální otázky
- **Výkonný ředitel (VŘ)** – podle organigramu můžeme vidět, že je výkonný ředitel na stejné úrovni jako prokurista, ale není přímo jmenován, pouze je uvedena zkratka VŘ pod prokuristou. V organigramu je uvedený ve stejné buňce, ale skutečnost vztahů mezi těmito dvěma funkcemi je zcela odlišná.
 - V praxi je výkonný ředitel na stejné úrovni jako finanční a IT ředitel, a tak podřízen prokuristovi a jednateři.
 - hlavní funkcí výkonného ředitele je kontrola výroby zboží, včasné plnění smluvních závazků, sestavení výrobního plánu společnosti s kontrolou nad jejich realizací, zajištění potřebných zdrojů pro výrobu (včetně materiálů, vybavení, vhodného personálu atd.).
 - koordinace údržby zařízení v podniku, sledování dodržování bezpečnostních norem, kvality výrobků, nákladů a produktivity
 - dále přijímá opatření zaměřených na zvýšení efektivity výroby, a to se snížením odpadu, optimalizace technologických procesů, zvýšení produktivity práce.
 - personální plánování, plánování nákladů na zaměstnance (jsou zde zahrnuty investice do školení zaměstnanců) – tyto kroky podniká společně s ekonomickým ředitelem, který plánuje vše okolo personalistiky a následně s výkonným ředitelem implementuje v praxi.
 - **Zásobovač:**
 - Výše v organigramu je tato pozice na stejné úrovni jako Manažer bezpečnosti

potravin atd. V praxi je tato pozice podřízena Manažeru bezpečnosti potravin.

- zajišťuje včasné dodávky, příjmy materiálu na sklad, kontrolu materiálu, jedná s dodavateli
 - může podepisovat rámcové smlouvy, uzavírání kupních smluv podepisuje výkonný a obchodní ředitel nebo jednatel
 - zjišťuje potřeby materiálu a volby dodavatele, určuje nejvhodnější zásobovací techniku
 - nakupuje operativně náhradní díly.
 - zodpovídá za vedení skladu a za minimální skladování zásob v něm
 - vede evidenci, kde musí být vše potřebně zaznamenáno, výdej a příjem, objem zásob apod.
- **Správce budov:**
 - z organigramu vyplývá, že tato pozice je přímo podřízená prokuristovi a jednatelem. V praxi je tato funkce podřízená finančnímu a výkonnému řediteli.
 - jeho náplní je zabezpečení budovy, zodpovídá za hlavní bránu, za příjezdy a odjezdy dodavatelů a odběratelů
 - Bezpečnost uvnitř a v areálu organizace
- **Manažer bezpečnosti potravin:**
 - stará se o certifikaci a bezpečnou výrobu potravin
 - zná a uplatňuje zásady správné výrobní a hygienické praxe v potravinářském provozu, má správnou výrobní praxi, správnou hygienickou praxi,
 - používá systém managementu bezpečnosti potravin podle standardu **FSSC 22000** a podle **HACCP**
 - identifikuje, hodnotí a analyzuje nebezpečí a rizika v oblasti používání potravinářských produktů
 - stanovuje kritické kontrolní body požadované pro řízení nebezpečí
 - definuje preventivní a nápravná opatření pro řízení nebezpečí
 - vytváří a následně implementuje systém monitorování celého systému nebo jednotlivých procesů/ produktů.

System HACCP = System analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, který je nástrojem zajištění a řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem finálnímu zákazníkovi, tedy spotřebiteli. Tento systém je založený na prevenci. (poradenství-haccp, 2010)

FSSC 22000 = je komplexní certifikační schéma, které vhodným způsobem kombinuje systémovou složku řízení bezpečnosti potravin s konkrétními požadavky na zajištění bezpečnosti produktu, které jsou obdobné s požadavky systémů IFS, BRC apod. FSSC 22000 je mezinárodní standard pro bezpečnost potravin, který je uznán organizací GFSI (Global Food Safety Initiative) a jeho certifikace je akceptována obchodními řetězci jako dostatečný důkaz o zajišťování potravin ze strany výrobce. (tuv-sud, 2018)

- **Obchodní ředitel:**

- má na starosti přípravu, průběžnou aktualizaci, řízení implementaci a vyhodnocení obchodní strategie organizace v souladu s jejími strategickými cíli
- monitorování a analyzování trhu, jeho nových příležitostí, vývoj nových trendů
- stanovování interních směrnic pro obchodní činnost organizace, schvalování obchodních smluv a zakázek
- reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potencionálními zákazníky a dalšími subjekty
- analýza a příprava zpráv o průběhu a výsledcích obchodní činnosti společnosti
- spolupráce s dalšími univerzálními celky organizace

- **Výrobní ředitel:**

- stanovování výrobních plánů a výrobní politiky v souladu se strategií společnosti a na základě sjednaných zakázek
- řízení a organizace výroby a zajištění bezproblémového chodu výroby
- plánování výrobních kapacit a zdrojů z hlediska plnění termínů zakázek
- kontrola a hodnocení výrobních a finančních plánů při dodržení kvality a cenové efektivity
- implementace procesů vedoucích k trvalému zlepšování procesů ve výrobě
- zajišťování maximálního vytížení strojů a zařízení, zajišťování údržby výrobních

strojů a zařízení

- předkládá návrhy investic, rozšiřuje kapacity a reorganizuje výrobu
- zabezpečuje zpracování analýz a informací ohledně stavu výroby
- úzce spolupracuje s pracovníky kvality a jedná s dodavateli surovin a zákazníky při definování požadavků na výrobek
- jeho úkolem je také vytvořit vhodné pracovní podmínky a úzce spolupracovat s Manažerem bezpečnosti potravin a ostatními univerzálními celky organizace
- vede, motivuje, hodnotí a kontroluje výkony svých svěřených podřízených ve firmě

U pozic **výkonného, obchodního a výrobního** ředitele dochází ke kumulované funkci, kdy výkon všech výše zmíněných pozic zastává jedna osoba, v tomto případě je to s pověřením jednatele. Všechny tyto funkce jsou podřízeny jednatelem, ale i prokuristovi. V organigramu je na stejné úrovni výkonný ředitel jako prokurista, avšak ve skutečnosti jejich funkce na stejné úrovni nejsou a je jasně daná podřízenost a nadřízenost.

Ke kumulaci funkcí dochází také u **Finanční a IT ředitele**, kdy tato funkce vznikla opět s pověřením jednatele. FIN a IT ředitel je podřízen jednatelem a prokuristovi.

Z tohoto shrnutí a popsání nejdůležitějších funkcí v této firmě jsme se dozvěděli, že má společnost dva ředitele. Níže je podrobně rozepsáno, jak probíhá řízení ve firmě.

Rozhodování pro delší časový horizont provádí výhradně **jednatel, výkonný ředitel a finanční ředitel**. Mají tak přehled o veškerých důležitých krocích, které by se měly v podniku uskutečnit. Výkonný a finanční ředitel se zpovídá vždy jednatelem a jednatel své rozhodnutí vždy konzultuje s řediteli a nachází společné stanovisko. Dochází tak ke vzájemné spolupráci v této manažerské disciplíně, která je jednou z nejvýznamnějších manažerských aktivit. Co se týče rozhodnutí v krátkém a středním časovém horizontu podniká je vedoucí svěřeného oddělení na základě svého nejlepšího uvážení. S náročnějšími otázkami se poradí s výkonným či ekonomickým ředitelem, který jim dá souhlas, popřípadě jiný návrh. Ve firmě je u důležitých rozhodnutích zavedený **princip čtyř očí**, kdy určitá rozhodnutí musí být učiněna dvěma osobami. Zde je typickým příkladem volba nového dodavatele, kdy např. obchodní ředitel vybere nejlepšího kandidáta a schválení musí přijít od jednatele společnosti.

Plánování závisí převážně na **výkonném a ekonomickém řediteli**, kteří plánují a určují dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosahování. Jedná se tak o strategické plánování. V této

disciplíně spolu ředitelé úzce spolupracují. Své návrhy, které by se v budoucnu mohly uskutečnit, vždy přednesou jednatelem, který jej schválí a dohlíží na celý průběh. Strategické plánování je pro firmu velmi klíčové, neboť dle dlouhodobých cílů se odvíjí vize, poslání a také kam společnost chce směřovat. Ředitelé své schválené a dobře promyšlené cíle přednesou na nadcházející poradě svým spolupracovníkům. Seznámí všechny s celým plánem a jeho konečnou vizí. V poslední fázi průběhu porady se rozdají úkoly příslušným zaměstnancům, které mají být pro úspěšné dosažení splněny. Dlouhodobé cíle se projednávají na kvartálních poradách nebo ročních. Za střednědobé plánování neboli taktické, zodpovídají vedoucí, kteří mají svěřené oddělení. Veškeré tyto plány se probírají a hodnotí na měsíčních a kvartálních poradách. V poslední řadě tu máme krátkodobé – operativní plánování. Tyto plány plní všichni zaměstnanci každý den, jedná se o splnění naplánovaných norem na den, týden a měsíc. Operativní plánování navrhuje každý vedoucí pro svůj útvar, a to v časovém horizontu měsíčním, který je rozdělený na dílčí týdny. Operativní plánování je předneseno na týdenním meetingu, dále se probírá na měsíční poradě.

Kontrolování celkové organizace mají na starosti **ředitelé společně s jednatelem**, každé oddělení je kontrolováno svým vedoucím pracovníkem. Vedoucí daného oddělení každý měsíc podává report o svém útvaru řediteli, které si vede podrobný zápis. Ředitelé kontrolují své útvary, za které jsou zodpovědní. Každé tři měsíce neboli každý kvartální měsíc, probíhá meeting, na kterém každé oddělení je zhodnoceno za uplynulé tři měsíce a vedoucí jednotlivých útvarů sepiší podrobný report a ten je na této poradě důkladně probrán a vyhodnocen. Jsou podrobně rozebrány naplánované úkoly, zdali byly dosaženy úspěšně či ne příliš zdárně, jaké plány se neuskutečnily a odůvodnění jejich nesplnění, náklady výroby a její obrát, počet odvedených zakázek, počet zakázek, které byly provedeny navíc. Naplánování nového kvartálu, odhad nákladů výroby na další tři měsíce, seznámení s plánem výroby nových zakázek, probírají se také nové technické možnosti, jako je zefektivnění výroby a s tím spojené menší náklady. Hospodaření společnosti, příjem nových zaměstnanců a brigádníků, popřípadě projednání otázek spojených s propouštěním stávajících pracovníků. Seznámení s novými příležitostmi na trhu a postupem pro jejich dosažení, nových metod výroby a řízení – např. nové rozdělení pravomocí a delegování osob, konzultují se změny v legislativě, nové zákony, které se mají dodržovat.

Koordinování se týká všech odvětví v organizaci. Koordinátor oddělení je vždy vedoucí daného oddělení. Pokud má daný útvar správného koordinátora, dochází ke správnému fungování na pracovišti. Dále se činnost odráží na výsledcích výkonu oddělení, se kterými se

koordinátor podělí s ostatními útvary ve společnosti. Koordinátoři dalších oddělení si mohou nastavit pravidla na svém pracovišti, díky výsledků oddělení jednoho. Vedoucí tak přímo vede své podřízené formou osobního styku. Ředitelé, občasně s jednatelem, koordinují všechny útvary ve společnosti, jejich příslušné vedoucí, kterým sdílí hodnoty, nastavují pravidla, strategie, a to při každém osobním kontaktu s nimi, soukromém či na poradách, kde jim předkládají plány a vedou je ke správnému společnému řízení organizace.

Delegování pro řízení společnosti má na starosti spíše výkonný ředitel, kterého deleguje jednatel. VŘ předává pravomoci společně s odpovědností na své podřízené. Rozumí se tím předání úkolu, je to spojené s plánováním, kdy pověřený pracovník by se měl snažit o dosažení zadaného úkolu v daném časovém rozmezí. Zaměstnanec, který obdržel úkol, dále seznámí s daným úkolem své podřízené/oddělení a stává se z něj tak delegát. Pokud není práce složitá, nebo nevyžaduje velké vynaložení času na ni, může ji pracovník vykonat sám a nezatěžovat své spolupracovníky nebo podřízené. Správná delegace zde vede k motivaci pracovníků a také ke zefektivnění řízení společnosti. K delegování dochází v zastoupení pracovní pozice v případech jako je nemoc nebo dovolená. Ekonomický ředitel deleguje pouze své svěřené útvary, ale i při této činnosti dochází mezi VŘ a FIN ředitelem ke spolupráci, nikoliv k podřízenosti.

Vedení (leadership) – tuto roli ve společnosti rozhodně zastávají oba ředitelé, kteří jsou iniciátory, motivátory a podněcovateli, veškerých změn a inovací, napříč všemi útvary. Mají dokonalý přehled o celé organizaci a na tomto základě mají schopnosti vytvářet sdílené hodnoty, vize, cíle a strategie společnosti. Dalšími leadery jsou vedoucí, kteří mají své podřízené v oddělení, předávají jim sdílenou myšlenku organizace. Výkonnému a ekonomickému řediteli se dostává vedení od jednatele, občasně od prokuristy. K vedení a komunikace dochází na poradách nebo briefingách oddělení.

Prokurista spíše vysloví své doporučení, nebo svůj pohled na věc. Nedostává se od něj přímého vedení, jelikož zastává funkci z důvodu přehledu nad podnikem. V této pozici zůstává z důvodu ponechání vlivu, je to zakladatel společnosti Rootvin, bývalý společník a ředitel. Je spíše rádčem, obrací se na něj nejvíce jednatel a v některých případech oba ředitelé. Prokurista nemá rozhodovací pravomoc.

Jednatel nepůsobí jako leader, jelikož není ve společnosti každý den, a tak se rozhodl přenechat tuto roli svým zaměstnancům. Pro výkon této aktivity pověřil a zmocnil výkonného a finančního/ IT ředitele. Jednatel se tak může věnovat podnikatelským záměrům organizace a

kontrole financí. Od svých zmocněnců dostává pravidelné informace, které se dějí uvnitř i mimo firmu. Ředitelé jsou od jednatele vždy zpravováni o veškerých novinkách a krocích, které společně uskuteční.

Personalistika v této firmě spadá výhradně do sekce ekonomické. Ekonomická sekce se stará o nábor nových zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci, vyplácení mezd, ale i o různá školení, především vytváří bezpečné a příjemné pracovní prostředí. Toto oddělení vždy poradí svým spolupracovníkům s jejich aktuálními pracovními problémy, měla by se zde vždy najít společná cesta ke spokojenosti. Ne vždy je řešení okamžité, personalisté se snaží přijít na co nejlepší vyřešení. Proberou důkladně danou záležitost se svými kolegy či nadřízeným, další postup je přednesení návrhu osobě, která s ní přišla. V některých případech se může daný problém řešit s nadřízeným osoby, pod kterého spadá. Tvorba dobrého pracovního prostředí je nejenom úkolem personalistů, ale ředitelů, manažerů a vedoucích svých oddělení. Vytvoření příjemného pracovního prostředí vede ke spokojenosti zaměstnanců, a to je největší plus, neboť to vede k růstu a zefektivnění řízení v podniku.

Personální sekce zajišťuje školení **BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)**, která je pro činnost v závodě velice důležitá a také státním nařízením vyžadovaná. BOZP školí externí firma, se kterou má podnik dlouhodobou smlouvu.

Veškerá nová školení a sebevzdělávání se řeší přes personální útvar, který dané akce vytváří ve firemním intranetu a zaměstnanci se tak na ně mohou elektronicky přihlásit. Mohou vidět nadcházející a již proběhlé akce. Personalisté na důležité a povinné školení upozorňují prostřednictvím e-mailu, nebo jej vystaví na viditelnou firemní nástěnku. IT oddělení tak spravuje informační intranet, kde jsou veškeré důležité informace nejen od tohoto útvaru, ale i jiná důležitá sdělení od vedoucích, manažerů či ředitelů.

Ve firmě ROOTVIN aktuálně pracuje 37 kmenových zaměstnanců. Působí zde zaměstnanci dodavatelských firem, kteří pro tuto organizaci provádí balení a manipulaci ve skladu. Sklad je zde zavřený, zodpovědný za jeho chod je Zásobovač.

Provozní řád

Další interní povinné školení si řeší firma sama, a to je Bezpečnost potravin a hygiena. Školí ji vždy Manažer bezpečnosti potravin, který pro výkon této činnosti musí být vyškolen a musí mít

neustálý přehled o nových vyhláškách a zákonech potravinářského průmyslu a hygieny.

Vyplácení mezd se děje vždy k 15. dni v měsíci, jednotlivé profese mají schválenou výši platu, k tomu je 20% pohyblivá složka. Jako benefity zaměstnanci dostávají stravenky, dodatkovou dovolenou 4 dny, penzijní připojištění a 5 týdnů dovolené.

Externí audity firma provádí 1x ročně. Tyto audity se dějí ze strany odběratelů. Zákazníci ověřují kvalitu na základě požadavků, jedná se kvalitu výrobků, a to v souladu se zadáním požadavků. Audity se provádějí nejen finanční, ale i v rámci certifikátu FSSC 22000, aby mohla firma nadále provozovat potravinářskou výrobu.

Finanční audity provádí ve firmě externí firma. Auditor vyjádří svůj názor, zda je účetní závěrka společnosti ve všech směrech v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví. Výstupem tohoto auditu je zpráva o tom, zda účetní závěrka podává věrný a pravdivý obraz aktiv, pasiv a nákladů, výnosů a výsledků jejího hospodaření. Firma Rootvin zatím vždy bezproblémově prošla veškerými audity. Auditorská společnost je vybrána ve výběrovém řízení a je s ní ujednána smlouva na 2 roky, poté se obnoví nebo je vyhledána nová společnost pro provedení auditu. Výběr vhodné auditorské firmy dělá jednatel společně s finančním ředitelem, kteří se účastní i výběrového řízení.

Co se týče odpadu, tak se třídí dle platné legislativy, certifikace na nakládání s odpadem podnik nemá.

Plánování a řízení logistiky mají na starosti obchodníci dle požadavků od zákazníků. Mají smluvní přepravce, kteří byli vybráni ve výběrovém řízení. Výběrové řízení se děje jednou za 3 roky, vždy se vyberou dva nejvhodnější kandidáti, kteří s firmou spolupracují po tuto smlouvenou dobu. Výběrového řízení se účastní výkonný a ekonomický ředitel. Ekonomický ředitel porovná ceny a společně s výkonným ředitelem své rozhodnutí předloží jednatelem, který schválí a následně výkonný ředitel, nebo zmocněnec s novými dodavateli sjedná smlouvu.

4.6 Řízení rizik

Společnost má krizový tým, který je ve složení: jednatel, ekonomický a výkonný ředitel + manažer bezpečnosti potravin. Členové mohou koordinovat společnou činnost, vyhodnocovat a shromažďovat informace spojené s danou problematikou, uvést je do praxe a vyhodnotit jejich dopady.

Aktuálně se společnost potýká s celosvětovou virovou epidemií COVID-19. Sestavený krizový štáb podnikl veškerá opatření uvnitř skupiny. Seznámil své zaměstnance s riziky této nemoci a rozdál dotazníky o styku s potencionálními nosiči viru, jaké podniknout kroky v případě zjištěné nemoci. Zaměstnanci při příchodu do práce jsou důkladně kontrolováni, musí po sobě vždy vše vydezinfikovat a udržovat své pracovní prostředí v co největší čistotě.

Tato situace firmu prozatím nijak neohrozila, co se týče nakažených zaměstnanců, u žádného toto onemocnění nepropuklo. Obchodní činnost funguje nadále, průmyslové sektor kupuje materiál pro výrobu, ale ta se změnila. Je málo objednávek, jelikož jsou cukrárny zavřené v důsledku státního opatření. Zásadní problémy s vývozem do nějaké evropské země nejsou, doprava funguje ve všech odběratelských zemích.

4.7 SWOT analýza společnosti ROOTVIN

Pro lepší představení společnosti Rootvin jsem dále zvolila SWOT analýzu, ve které jsem zhodnotila aktuální postavení podniku. Níže je uvedena tabulka této analýzy a popis stránek společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka produktů • Součást nadnárodní společnosti • Know-how (hygienické návleky) • Západoevropský trh • Kvalita výrobků • Leader na trhu v ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová konkurence v ČR • Novinka od konkurence • Špatná sezóna • Poptávka po jiných a nových produktech • Nový vývozce • Nové stravovací trendy 	Hrozby
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Nestálá výroba • Závislost na počasí • Závislost na dodavatelských surovin • Závislost na odběratelích 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová spolupráce • Otevření svých vlastních cukráren • Přímý prodej zákazníkům B2C • Prosazení se v zahraničí • Zdravější varianty nabízeného sortimentu 	Příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky: společnost Rootvin má obrovskou výhodu na českém trhu, neboť je leaderem ve svém odvětví. Jako jediná firma v České republice vyrábí a prodává hygienické návleky, na které má své vlastní know-how. Věřím, že tento produkt, široký výběr sortimentu a jeho kvalita jsou následkem jejího prvenství. Firma se stala vývozcem do zemí Německa, Itálie, Španělska, Francie a spoustu dalších. Značka Rootvin napomáhá nadnárodní společnosti, které je součástí.

Slabé stránky: za své slabé stránky podnik má rozhodně jeho závislost na počasí a s tím spojenou velikost objednávek. Podnik je také závislý na svých dodavatelích, veškeré suroviny si nechává dovážet a žádné si nevyrábí (mouka, cukr...). Pokud nemá dodavatel dostatek svých výrobků, či se dostal do nějakých problémů, výroba oplatků a v této firmě je zastavena a tím dochází k poklesu zisku a neefektivitě podniku. Společnost je také závislá na svých odběratelích, kteří si mohou kdykoliv zvolit jiného levnějšího dodavatele, zejména cukrárny.

Příležitosti: největší příležitostí tohoto podniku je prosadit se na trhu v zahraničí a stát se tak leaderem. Společnost je závislá na svých odběratelích, a proto by nebyl špatný tah, kdyby vytvořila své vlastní cukrárny. Cukrárny by měly veškerý sortiment přímo z výrobního závodu, byly by tak suroviny neustále čerstvé a nemusela by být přílišná závislost na dodavatelích. Nová spolupráce by společností udělala větší jméno a značka by se tak stala silnější a mohlo by to vést ke větší expanzi. Pro společnost by nebylo špatné zaobírat se myšlenkou vyvinout zdravější varianty svého sortimentu. Tyto všechny návrhy by vedly k větší ziskovosti podniku a k jeho růstu.

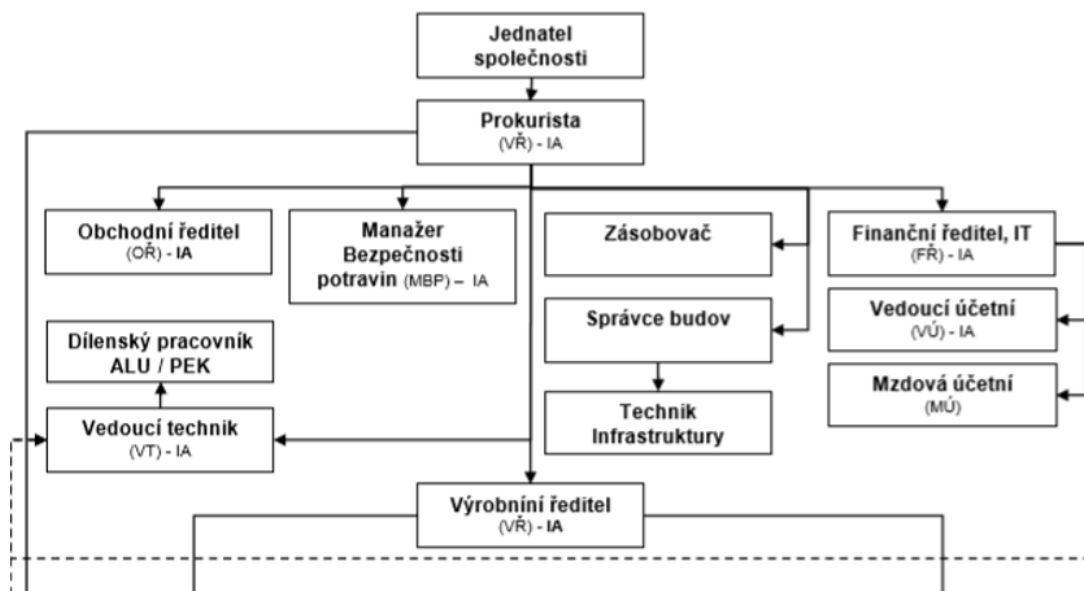
Hrozby: pro podnik je velice důležité příznivé počasí, které je spojeno s dobrou sezónností. Tento faktor však nejde ovlivnit. Jako další je pro podnik důležité držet krok s trendy a stravovacími návyky, proto by se mohlo stát, že se okolí začne orientovat na zdravější varianty či úplně vysazení zmrzlin a oplatků. Dále je tu možnost nové konkurence, která uvede na trh nové know-how či zcela nové produkty, které trh ještě nezná. Konkurence může být pro odběratele dostupnější cenově, ale třeba i kvalitně. Může se stát, že konkurence bude výhodnějším a přijatelnějším vývozcem svých produktů do zahraničí a podnik tak ztratí své postavení v některé zemi. Neustále se musí dbát na kvalitu a loajalitu, kterou má společnost se svými odběrateli ať už v ČR, tak i v zahraničí.

4.8 Srovnání firmy ROOTVIN s konkurenční firmou

Pro srovnání organizační struktury podniku Rootvin jsem vybrala konkurenční firmu SUNCONE s.r.o., která působí ve stejném odvětví a jako jediná firma v ČR se zabývá stejnými podnikatelskými činnostmi jako mnou vybraná společnost.

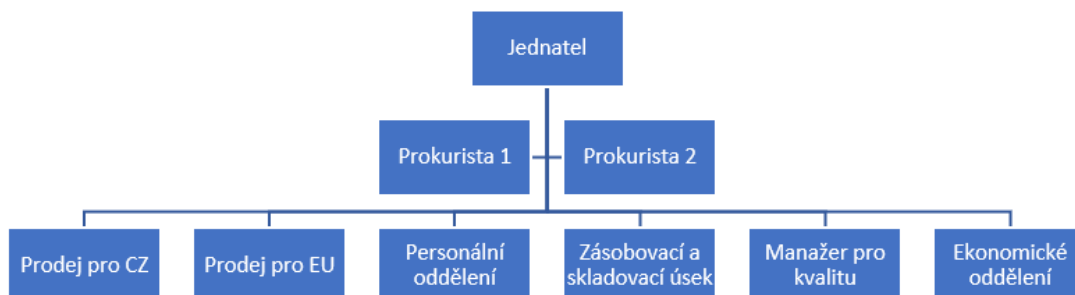
Níže je uvedený organigram společnosti SUNCONE s.r.o. a také naší společnosti. Vybrala jsem pouze pozice, které nejvíce ovlivňují řízení a chod podniku, aby se mu dostalo co nejhladšímu průběhu výroby a efektivitě.

Obrázek 15 Organizační struktura Rootvin



Zdroj: interní dokument

Obrázek 14 Organizační struktura společnosti Suncone s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz a suncone.cz

Organizační struktura firmy Suncone je na první pohled jednodušší, je zde vidět jasně daná podřízenost a nadřízenost. Struktura je přehledná a je tak možná dobrá orientace ve vztazích uvnitř organizace. Jedná se o liniovou a plochou organizační strukturu s prvky štábní. Štábní jednotky jsou vyobrazeny u prokuristů. Jsou jasně vymezeny kompetence, každý ví komu je podřízený. Dochází k rychlému toku informací a komunikační cesty jsou tak na dobré úrovni.

Jednatel:

- jedná a podepisuje za společnost společně s prokuristy
- je oprávněn za společnost činit veškeré úkony bez omezení (justice.cz, 2020)
- jednatel je pouze jeden a je nadřízen všem svým zaměstnancům
- nadřízený i prokuristům
- uplatňuje hlavní vedení (leadership) ve společnosti, deleguje veškeré úkoly na své pracovníky, rozhoduje, plánuje a určuje podnikatelské záměry

Prokuristé:

- za společnost jednají a podepisují, nejsou oprávněni zcizovat nemovitosti a zatěžovat je
- nejsou oprávněni uzavírat obchodní smlouvy, jejichž předmětem je hodnota vyšší než 1. 000. 000,- Kč
- obchodní smlouvy, jejichž předmětem je hodnota vyšší než 500. 000,- Kč musí podepisovat oba prokuristé společně
- obchodní smlouvy, jejichž předmětem je hodnota nižší 500. 000,- Kč mohou podepisovat prokuristé každý samostatně (justice.cz, 2020)
- prokuristé na společnost spíše dohlíží, nepůsobí v ní, jsou oprávněni ke způsobu jednání výše uvedenému
- nepůsobí ve společnosti přímo, nevedou jí a ani nemají ve společnosti žádnou specializovanou oblast

Prodej CZ a EU:

- podřízenost jednateli
- vzájemná spolupráce
- tato oddělení jsou přímo specializovaná pro danou oblast
- přehledné zobrazení kdo je komu podřízený a kdo má jaké pravomoci, na co se

specializuje

- řeší otázky obchodu a veškerého řízení v této oblasti
- řeší distribuci

Personální oddělení:

- podřízenost jednatelem
- řeší veškeré otázky ohledně zaměstnanců, informovanost, bezpečnost, školení, rozvázání pracovního poměru, nábor zaměstnanců, plánuje nábor brigádníků – v období dovolených atd.
- vytváří pracovní prostředí

Zásobovací a skladový úsek:

- podřízenost jednatelem
- zodpovědnost za sklad a skladování materiálu a surovin v něm
- řeší otázky objednávek surovin a potřebného materiálu
- evidence příjmu a výdeje zboží

Manažer pro kvalitu:

- podřízenost jednatelem
- zabývá se kvalitou vyrobeného zboží
- získává certifikaci
- řídí se dle platných norem a uplatňuje získané certifikované normy
- stará se o hygienu na pracovišti a BOZP
- hlídá kvalitu surovin a materiálu určeného pro výrobu
- zabývá se výrobními otázkami a plánem výroby

Ekonomické oddělení:

- podřízenost jednatelem
- zabývá se financováním podniku
- mzdové ohodnocení zaměstnanců, finanční a hospodářské plány
- příprava pro audity a další instituce

Z organigramu firmy Suncone s.r.o. vidíme, že organizační struktura je mnohem přehlednější

než v podniku Rootvin.

Vyhodnocení organizační struktury společnosti SUNCONE s.r.o.

Působnost personálního oddělení, které se zabývá tvorbou příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance a dalšími personálními věcmi. Oproti podniku Rootvin je toto oddělení jistě dobrou volbou, ač je Suncone menším podnikem, ulehčuje daný útvar spoustu času. Naopak v době dovolených či nemoci nemusí řešit otázky zastupitelnosti osoby, ale řeší to přímo ve svém oddělení a neohroží tak řízení podniku.

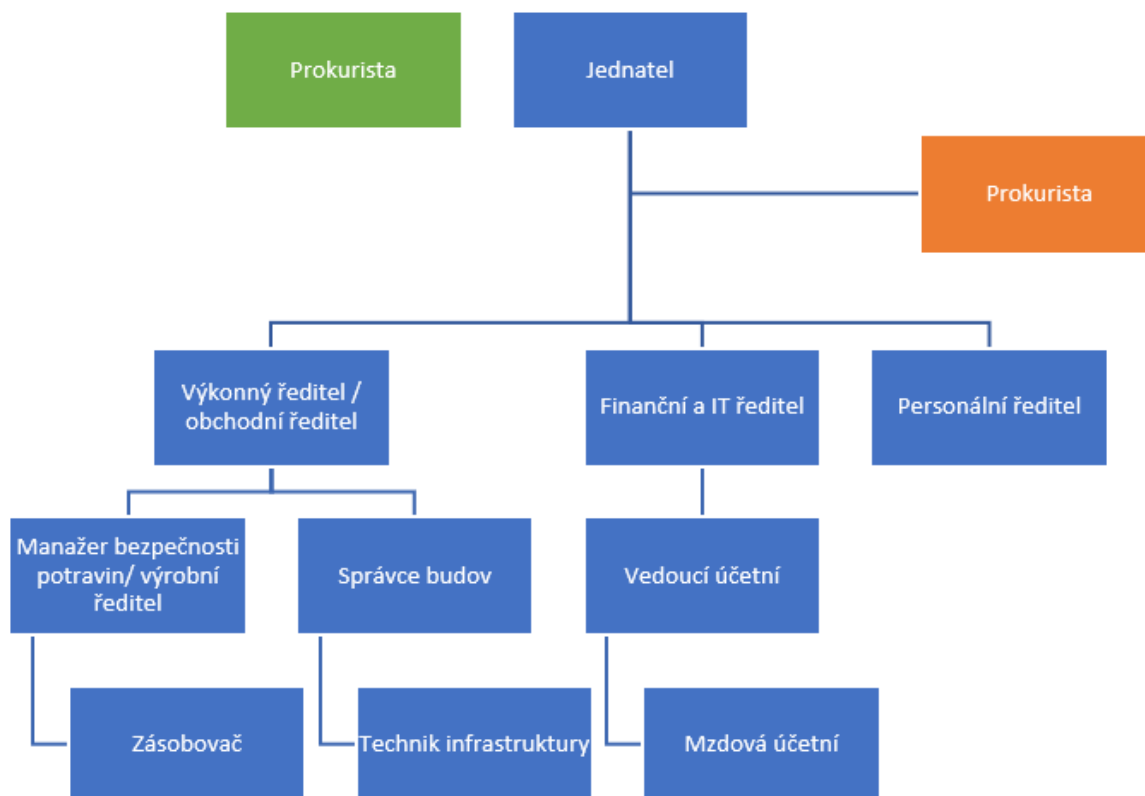
Další obrovskou výhodou je rozdělení obchodní činnosti dle území. Osoby, které mají na starosti prodej ve své oblasti řeší pouze otázky obchodu. Je pravděpodobné, že spolu vzájemně spolupracují a v době nepřítomnosti je zvládnutelná zastupitelnost daleko lépe než ve firmě Rootvin.

4.9 Návrhy na zlepšení organizační struktury podniku Rootvin

Po porovnání organizační struktury podniku Rootvin s konkurenční firmou Suncone jsem zvolila dva návrhy na zlepšení organizační struktury mnou vybraného podniku. Nová organizační struktura je vytvořena vždy pro pozice, které jsou pro organizaci nejdůležitější, ovlivňují podnik svým výkonem. Věřím, že dané návrhy budou přehlednější a jednodušší než stávající organigram.

Zde je uvedený první návrh organizační struktury.

Obrázek 16 Návrh č. 1 organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Z původní struktury jsem vytvořila liniovou a strmou organizační strukturu, neboť si myslím, že v malém podniku je potřeba organizovanost. Je uplatňován dále třístupňový systém řízení, který vykonávají: personální ředitel, finanční a IT ředitel a výkonný/ výrobní ředitel.

Pro funkci prokuristy jsem do grafu vytvořila dva návrhy. Vzhledem k jeho působnosti jsem vytvořila štábní jednotku, která stojí zcela mimo hlavní organizační strukturu. Druhý návrh jsem ponechala a je zobrazený pod jednatelem, jak je tomu v originálním organigramu společnosti. Vytvořením štábu dochází tak k větší kvalitě řízení, není matoucí, kdo má jaké pravomoci a co je jeho kompetencí. Prokurista je daný mimo hlavní hierarchii, a tak se zobrazuje jeho činnost dle skutečnosti, pouze na společnost dohlíží a jeho působnost uvnitř organizace je sporadická. Dle mého je návrh štábní jednotky mimo organizační strukturu nejvhodnějším řešením.

Dále jsem vytvořila novou pozici, a to Personální ředitel. Vytvořením této pozice by došlo ke kvalitnějšímu úsudkům a k usnadnění práce finančnímu a výkonnému řediteli. Už by se dále

nemuseli zabývat otázky personalistiky, které je zatěžovaly a braly čas. Personální ředitel bude tak řešit veškeré otázky ohledně pracovního prostředí, zaměstnanců a dalších personalistických otázek. Je také přímo podřízen jednateli a prokuristovi. Bude úzce spolupracovat s finančním ředitelem, který měl tuto oblast také na starosti, ale v organigramu to uvedené nebylo. S výkonným ředitelem bude samozřejmě také řešit personální otázky, protože zastává vedení pracovníků ve firmě.

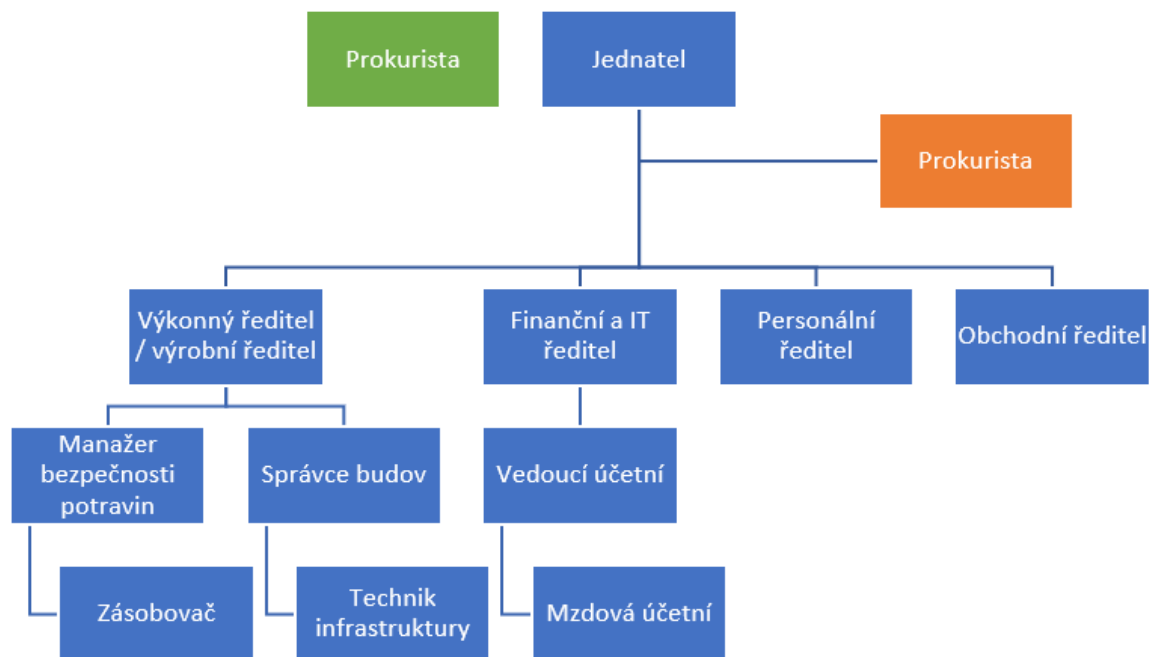
Výkonnému řediteli jsem ponechala pozici obchodního ředitele, ale funkci výrobního ředitele bude vykonávat Manažer bezpečnosti potravin. Dochází zde tak ke kumulaci funkcí. Náplní výrobního ředitele budou veškeré otázky, které řešil výkonný ředitel. S výkonným ředitelem budou nadále v úzké spolupráci, tato pozice zůstane i nadále podřízená výkonnému řediteli. Bude mít na starosti výrobu, jelikož manažer bezpečnosti potravin ví a má znalosti ve výrobě, nebude tato funkce pro něj příliš nová. Výkonný ředitel se může více soustředit na podnik a nemusí řešit otázky spojené s výrobou. Do věci výroby bude stále zainteresovaný, ale jen okrajově. Výkonný ředitel bude spíše dohlížet a následně kontrolovat, výrobní ředitel bude mít plnou moc k veškerým úkonům a pravomocem.

Vytvoření nové funkce personálního ředitele a spojení funkce výrobního ředitele a manažera bezpečnosti potravin považuji za dobrý tah, vzhledem k tomu, že ředitelé měli mnoho kompetencí. Denně řeší příliš věcí, personální oddělení nebylo ani zobrazeno v organigramu. Tento nový návrh usnadní zastupitelnost v době dovolených, nemocí a jiných případech. Je to pro podnik důležité, jelikož nebude docházet k tak velkému křížení kompetencí. Každý se může soustředit na svou práci a dělat ji tak efektivněji.

Celý návrh je o mnoho přehlednější. Jsou zde jasně zobrazené pozice a jejich podřízenost a nadřízenost. Tento návrh by přispěl k efektivitě řízení v podniku, minimálně pro lepší orientaci uvnitř organizace.

Níže je uvedený druhý návrh.

Obrázek 17 Návrh č. 2 organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

V organigramu je uplatňován čtyřstupňový systém řízení, který vykonávají: výkonný/ výrobní ředitel, finanční a IT ředitel, personální ředitel a obchodní ředitel. Je zachována liniová a strmá organizační struktura, u prokuristy je zvolen prvek štábní struktury.

Pozice jednatele a prokuristy jsem ponechala stejné jako u prvního návrhu. Činnost prokuristy je postavená mimo i v organizační struktuře přímo. Dále je dodržena liniová a strmá struktura jako u prvního návrhu.

Vytvoření nové pozice Personálního ředitele je zachována jako v návrhu 1. Je ale vytvořena nová pozice, a to Obchodního ředitele. Výkonnému řediteli je ponechána funkce výrobního ředitele. Podřízenost a nadřízenost vztahů je taktéž zachována. Pozice obchodního a personálního ředitele by byla na stejné úrovni jako pozice finančního a výkonného ředitele, byli by podřízeni přímo jednatelem.

Obchodní ředitel by měl na starosti veškeré otázky spojené s obchodem, zpracovával by objednávky, navazoval nové spolupráce, reprezentoval by podnik navenek a vyhledával nové příležitosti. Úzce by spolupracoval s ostatními řediteli.

Druhý návrh by společnosti Rootvin přinesl jistě větší efektivitu v řízení podniku. Oba ředitelé (finanční i výkonný) by neřešili množství otázek, mnohdy ne tolik důležitých, ale věnovali by se přímo své pracovní náplni.

5 ZÁVĚR

Na základě sběru informací má organizační strukturu podnik Rootvin spol. s.r.o. spíše chaotickou. Není zde přehlednost, dochází ke křížení kompetencí a pravomocí, a především není vyobrazena skutečná hierarchie vztahů. V popisu funkcí a jejich náplní se jedná o menší, ale velice výkonný podnik, co se jeho řízení a ziskovosti týče. Společnost má pevnou pozici na českém trhu, kde je leaderem a vypadá, že zatím je její působnost neohrožena. Obrovský podíl na tom má kvalita, široké portfolio výrobků a jméno firmy.

Společnost se nebojí vyvíjet nové produkty a neustále jde s novými trendy ruku v ruce. Má svůj vlastní patent, po kterém je v této době vysoká poptávka. Uplatňuje nejlepší standardy výroby v potravinářském průmyslu. Funguje zde naprostá transparentnost.

Uvnitř společnosti neprobíhá žádná rivalita. Každé oddělení přijímá a plní pokyny od svého vedoucího, mezi útvary dochází ke vzájemné spolupráci. Bez spolupráce by docházelo k problémům ve výrobě, protože útvary v průmyslovém sektoru jsou na sobě závislé. Tím by došlo k neefektivitě řízení v podniku a dále ke snížení ziskovosti. Co se týče vrcholového řízení dochází zde k obrovské kumulaci kompetencí, což musí být pro oba ředitele dosti náročné. Řeší otázky, na které by se měla specializovat jedna osoba. Komunikační cesty jsou tak pomalejší např. v otázkách personalistiky. Výkonný ředitel učiní plán, ale ten musí zkonzultovat s finančním ředitelem (má na starosti personální oddělení), aby mohl provést finální rozhodnutí. Kumulované a zároveň, po jednateli a prokuristovi, nejvyšší funkce výkonného a finančního ředitele jsou zastoupeny pravými osobami. Funkce prokuristy je však v této organizaci matoucí, neboť není oprávněn k jakýmkoliv úkonům, nemá na starosti žádné řízení v podniku a ani není zodpovědný za jakoukoliv oblast uvnitř společnosti. Jedná se o rodinný menší podnik a je to znát i v řízení, kdy je uplatňován demokratický systém řízení. Tento faktor nejvíce ovlivňuje pracovní prostředí, díky čemuž dochází k příjemné atmosféře v podniku bez zbytečného soutěžení. Řízení je tak přes výše uvedené nedostatky efektivní a dochází k ziskovosti podniku.

Podnik je ve svém oboru na českém trhu naprostou špičkou. Může to být ovlivněno, že je tu pouze jedna konkurence, ale to nic nemění na tom, že se dokáže Rootvin chopit příležitostí a využít je ve svůj prospěch. Značku posiluje také expedice do zahraničí a nadnárodní společnost Roofoods, která polovinu tohoto podniku vlastní.

Tímto se dostávám k závěru, dle kterého si myslím, že společnost potřebuje nový návrh organizační struktury, aby nedocházelo k nepřijemnostem uvnitř a byl nadále efektivní. Jsou

zde uvedené dva návrhy, dle kterých by struktura byla daleko přehlednější a náplň práce jednotlivých pozic srozumitelnější. I když v této době nedochází k žádnému střetu pravomocí, tyto návrhy by mohly předejít jakémukoliv pravděpodobnému nedorozumění. Především by vytvoření nové pozice ve vedení usnadnilo řízení a pracovní výkon stávajících ředitelů.

Podnik Rootvin by dospěl díky těmto návrhům k větší stabilizaci. Je dosti pravděpodobné, že by se stal ještě silnějším navenek a prosadil se tak více na trhu zahraničním.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAUEROVÁ, Lucie. 2016. *Efektivní organizační struktura podniku*. Plzeň, 57 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

Co je HACCP, 2010 [online], *Poradenstvi-haccp* [cit. 2020-31-03]. Dostupné z: <https://www.poradenstvi-haccp.cz/>

FSSC 22000 Certifikace systému managementu bezpečnosti potravin, 2018 [online], *TUV SÚD* [cit. 2020-31-03]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/fssc-22000-certifikace-systemu-managementu-bezpecnosti-potravin>

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Tiskárna PRINT 09, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

Kontakty, 2020 [online], *Suncone s.r.o.* [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <http://www.suncone.cz/kontakty/>

Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure), 2016. In: *ManagementMania* [online]. Plzeň: ManagementMania. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>

MARTINOVIČOVÁ, Dana et al., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

Organizační struktura podniku, 2012 [online], *Univerzita-Online*. [cit. 2020-18-01]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>

Organizational culture, 2020 [online], *BusinessDictionary.com* [cit. 2020-19-01]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

ŠAJDLEROVÁ, Ivana, *Organizace a řízení výroby*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2012, 223 s. ISBN 978-80-248-2775-9

TABULEVICH, Karina, 2015. *Analýza organizační struktury*. Praha, 51 s. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

TARASOVÁ, Irina, 2014. *Analýza organizační struktury vybraného podniku*. Praha, 71 s. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

Výpis z obchodního rejstříku, 2020 [online], *Justice.cz* [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=475957&typ=PLATNY>

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 960 s. ISBN 9788071798972.

ZÍSKALOVÁ, Lucie, 2013. *Organizační struktura vybraného podniku*. České Budějovice, 43 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1 SWOT analýza	45
Obrázek 1 Charakteristiky hierarchické útvárové struktury.....	12
Obrázek 2 Znázornění struktury procesu	18
Obrázek 3 Liniová struktura.....	19
Obrázek 4 Štábní organizační struktura	21
Obrázek 5: Funkcionální struktura	22
Obrázek 6 Liniově-štábní organizační struktura	23
Obrázek 7: Divizionální organizace.....	24
Obrázek 8 Maticová struktura	25
Obrázek 9 Projektová struktura	27
Obrázek 10 Plochá organizační struktura.....	28
Obrázek 11 Strmá organizační struktura.....	29
Obrázek 12 Logo společnosti Rootvin, spol. s.r.o.	34
Obrázek 13 Logo společnosti ROOFOODS	34
Obrázek 14 Organizační struktura společnosti Suncone s.r.o.	47
Obrázek 15 Organizační struktura Rootvin.....	47
Obrázek 16 Návrh č. 1 organizační struktury.....	51
Obrázek 17 Návrh č. 2 organizační struktury.....	53

