

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

STRUKTURA PODNIKU

Dana Peremská

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Peremská Dana

Podnikání a administrativa

Název práce

Struktura podniku

Anglický název

Structure of company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je rozbor struktury vybraného podniku, nalezení případných nedostatků a návrh na jejich odstranění - tj. navržení takových opatření, které by vedly k zefektivnění konkrétních procesů v podniku. Bakalářská práce se bude věnovat organizační struktuře, plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Vybraným podnikem je firma Josef Strnad, spol. s r. o., která se zabývá zpracováváním kůže.

Metodika

K dosažení stanovených cílů je nejprve důležité vypracovat literární rešerši, v které budou vysvětleny základní pojmy a základní informace, související s organizační strukturou podniku. Teorie je vypracována na základě prostudování odborných knih zaměřených na danou problematiku. Následuje stručná charakteristika firmy Josef Strnad, spol. s r. o. Praktická část se bude zabírat analýzou struktury daného podniku a hledáním jejího vylepšení. Na závěr bude provedena interpretace výsledků analýz a budou navrženy náměty a doporučení.

Doporučený obsah:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce a metodika
- 3 Literární rešerše
- 4 Vlastní zpracování
- 5 Závěr
- 6 Seznam použitých zdrojů
- 7 Přílohy

Harmonogram zpracování

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky - leden - červenec 2014
2. Studium odborné literatury - leden - srpen 2014
2. Vypracování literární rešerše - srpen - září 2014
3. Konzultace s odborníky - příprava praktické části - říjen - listopad 2014
4. Vypracování praktické části - listopad - leden 2015
5. Finální úpravy textů - únor 2015
6. Kompletace a odevzdání - březen 2015

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Struktura, podnik, analýza, organizace, výroba, management, řízení, strategie, proces

Doporučené zdroje informací

Knižní zdroje:

BLÁHA Jiří, MATEICIUS Aleš, KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední podnikání. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0374-9

DOLEŽAL Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO Branislav a kolektiv. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2848-3

FOTR Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-3985-4

HAVLÍČEK Karel. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-120-8

SRPOVÁ Jitka, ŘEHOŘ Václav a kolektiv. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5

SYNEK Miloslav. Nauka o podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN: 80-7079-892-0

SYNEK Miloslav a kolektiv. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-736-7

ŠEFČÍK Vladimír, TOMEK Miroslav, HRUŠKA Miroslav. Krizové řízení v malých a středních podnicích. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN: 978-80-7318-867-2

TOMEK Gustav, VÁVROVÁ Věra. Řízení výroby. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-578-5

WAGNEROVÁ Eva, MATUSIKOVÁ Lucja. Nauka o podniku: distanční studijní opora. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2004. ISBN: 80-7248-243-2

Ostatní zdroje:

<https://managementmania.com>

<http://www.businessvize.cz>

<http://www.kozeluzna.cz>

<http://www.univerzita-online.cz>

<http://www.strateg.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

Vedoucí práce

Pánek Pavel, Ing.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Struktura podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a pomoc při vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Josef Strnad, spol. s r.o., nejvíce však ředitelce firmy paní Heleně Brandejsové za poskytnutí potřebných informací a podkladů.

Struktura podniku

Structure of company

Souhrn

Cílem bakalářské práce je navržení opatření ve struktuře vybraného podniku, která by vedla k zefektivnění konkrétních procesů podniku. Práce je věnována organizační struktuře podniku, plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Vybraným podnikem je firma Josef Strnad, spol. s r.o. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti struktury a organizaci podniku. Praktická část je zaměřena na analýzu struktury daného podniku a hledání jejího vylepšení. Na závěr je provedena interpretace výsledků analýz a jsou navrženy náměty a doporučení k vylepšení struktury.

Summary

The aim of my bachelor thesis is to give suggestions concerning the precaution in the structure of a given company, which would lead to better efficiency of the particular processes of the company. The work is dedicated to organisational structure of the company, planning, contract and selection of employees. I have chosen the company Josef Strnad, spol. s r. o. Basic terms in the area of structure and organization of the company are explained in the theoretical part. Practical part is dedicated to an analysis of structure of the company and searching of its improvement. There is an interpretation of the analysis results in the conclusion. In addition, the conclusion contains suggestions and recommendations how the structure could be improved.

Klíčová slova: struktura, podnik, analýza, organizace, výroba, management, řízení, strategie, proces

Keywords: structure, company, analysis, organization, production, management, strategy, process

Obsah

1	Úvod	3
2	Cíl práce a metodika	4
3	Literární rešerše	7
3.1	Definice koželužství	7
3.2	Výroba	7
3.3	Podnik	8
3.4	Společnost s ručením omezeným	8
3.5	Organizace	9
3.6	Organizační a řídicí struktura	9
3.6.1	Formální a neformální struktura	11
3.6.2	Procesní a útvarová struktura	11
3.6.3	Plochá a strmá struktura	13
3.7	Typy organizačních struktur	14
3.7.1	Liniové organizační struktury	15
3.7.2	Štábní organizační struktury	15
3.7.3	Kombinované organizační struktury	16
3.7.4	Funkční organizační struktury	18
3.7.5	Výrobní organizační struktury	19
3.7.6	Divizní organizační struktury	20
3.8	Faktory ovlivňující organizační strukturu	21
3.8.1	Strategie	21
3.8.2	Technologie	22
3.8.3	Teritorium	22
3.8.4	Velikost	22
3.8.5	Kultura	23
3.9	Obecné dělení faktorů tvorby organizačních a řídicích jednotek	23
4	Vlastní zpracování	25
4.1	Historie firmy	25
4.2	Základní informace o společnosti	25
4.3	Charakteristika společnosti	25
4.4	Organizační struktura společnosti	26
4.4.1	Ředitel	28
4.4.2	Asistent	28
4.4.3	Účetní oddělení	29
4.4.4	Obchodní oddělení a expedice	29
4.4.5	Mistrovna	29
4.4.6	Stravování a úklid	30
4.5	Výpočty aplikované na vybraný podnik	30
4.6	Návrh nové organizační struktury	31
5	Závěr	35
6	Seznam použitých zdrojů	36
7	Seznam obrázků	38

1 Úvod

V dnešní době, která je hektická a uspěchaná převládá konkurenční napětí a je nezbytně důležité si ujasnit, co od firmy očekáváme. Společnosti se ohání termíny, jako je efektivita práce, maximální zisk, minimální náklady apod. Jeden z mála nejdůležitějších aspektů firmy je organizační struktura, jak u velkých, tak i u malých podniků. Podle toho, jak se na začátku nastaví, se odvíjí celý výrobní proces. Organizační struktura se však může během působení podniku měnit, např. růstem počtu zaměstnanců, rozšiřováním výroby, sortimentu atd. Je nutné ji sledovat a v případě, že není pro firmu efektivní, je třeba navrhnout novou, lepší a splňující všechny požadavky podniku.

Trh, který je přesycen firmami různých velikostí a počtů zaměstnanců si žádá tzv. tah na branku. Musí splnit náročné požadavky spotřebitelů. Tato bakalářská práce pojednává o jedné z takových firem, která má velkou konkurenci v podnicích s nízkými cenami, avšak používajících nekvalitní materiály a suroviny. Práce analyzuje u dané firmy její organizační a řídicí strukturu.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je rozbor struktury vybraného podniku, nalezení případných nedostatků a návrh na jejich odstranění – tj. navržení takových opatření, které by vedly k zefektivnění konkrétních procesů v podniku. Bakalářská práce se bude věnovat charakteristice daného podniku, jeho organizační a řídicí struktury a způsobu určení struktury. Vybraným podnikem je firma Josef Strnad, spol. s r.o., která se zabývá zpracováváním kůže.

K dosažení stanovených cílů je nejprve důležité vypracovat literární rešerši, v které budou vysvětleny základní pojmy a základní informace, související s organizační strukturou podniku. Teorie je vypracována na základě prostudování odborných knih zaměřených na danou problematiku. Následuje stručná charakteristika firmy Josef Strnad, spol. s r.o. Praktická část se bude zabírat analýzou struktury daného podniku a hledáním jejího vylepšení. Následovat budou výpočty pro určení organizační a řídicí struktury aplikované na vybraný podnik. Informace v praktické části byly získány pomocí konzultace s ředitelkou firmy a ostatními zaměstnanci. Na závěr práce bude provedena interpretace výsledků analýz a budou navrženy náměty a doporučení. Všechny vypočtené hodnoty jsou pouze orientační.

Určení organizační a řídicí struktury

Průměrná řídicí kapacita

Metody určování řídicí kapacity můžeme dělit na metody analytické a syntetické. Metody analytické zjišťují průměrnou řídicí kapacitu vedoucích v jednotlivých organizačních systémech. Metody syntetické určují normy řídicí kapacity v určitých podmínkách a používají metodu bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity.

Analytické metody zahrnují běžné statistické metody, pomocí kterých lze získat na základě šetření reprezentativního souboru průměrnou řídicí kapacitu. Dále sem patří orientační metoda, která předpokládá rovnoměrnou řídicí kapacitu na stupních řízení střední a vyšší úrovně a na nejnižším stupni řízení předpokládá rozšířenou řídicí kapacitu.

Pro vyjádření se používá vzorec:

$$q = \sqrt[n]{\frac{a_0}{\rho \cdot a_v}}$$

- kde: q = průměrná řídicí kapacita
 a_0 = počet pracovníků zúčastněných přímo v transformačním procesu
 a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení liniového charakteru
 n = počet stupňů řízení
 ρ = koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižším stupni řízení

(Hron, 2012)

Počet organizačních a řídicích stupňů

Počet organizačních a řídicích stupňů je charakterizován výše.

Lze jej vyjádřit vzorcem:

$$n = \frac{\log a_0 - \log a_v - \log \rho}{\log q}$$

- kde: a_0 = počet manuálních pracovníků
 a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni
 ρ = koeficient rozšířené řídicí kapacity
 q = řídicí kapacita vedoucích pracovníků (Hron, 2012)

Principy volby vhodného typu organizační a řídicí struktury

Pro výběr základního typu organizační struktury se posuzuje teoretická velikost (V_t) a skutečná velikost (V_s) organizačních stupňů. Teoretická velikost se vypočítá pomocí parametrů řídicí a organizační kapacity, použije se vzorec:

$$V_t = a_v \cdot q_n \cdot \rho \cdot o$$

- kde: q = norma řídicí kapacity vedoucích pracovníků pro konkrétní podmínky
 n = počet stupňů řízení
 ρ = koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižších stupních řízení
 o = norma organizační kapacity manuálních pracovníků
 a_v = počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení

Pokud je $V_t \leq V_s$ můžeme použít územní typ organizační struktury, je-li $V_t > V_s$ aplikujeme odvětvový typ organizační struktury.

Typ řídicí struktury se stanovuje posouzením počtu stupňů řízení podle průměru řídicí kapacity vedoucích pracovníků a požadavků podle ztráty informace v procesu řízení. Jestliže odpovídá skutečný počet stupňů řízení (n) požadavkům podle průběhu ztráty

informace (m), což znamená $n < m$, zvolíme funkcionální organizační strukturu. Pokud je $n > m$ použijeme divizionální organizační strukturu.

K zvolení jednotlivých typů doplňkových organizačních a řídicích struktur se posuzuje z teoretické velikosti základního organizačního stupně nebo organizační jednotky zabývající se specifickou činností s využitím technické kapacity (v). Pro výpočet nám slouží vzorec:

$$V_{tv} = s_v \cdot q_n \cdot o \cdot v \cdot \rho$$

Skutečná velikost (V_s) základního stupně se může vyskytovat v intervalu $0 - 2 V_{tv}$. Se zvětšením vznikne další organizační jednotka a zvýší se organizační stupeň z hierarchického hlediska.

Pokud je: $V_s \leq 0,5 V_{tv}$ zvolíme koordinačně – kooperativní typ struktury
 $0,5 V_{tv} < V_s < V_{tv}$ zvolíme projektově – integrační typ struktury
 $V_{tv} < V_s < 1,5 V_{tv}$ zvolíme maticově činnostní typ struktury
 $1,5 V_{tv} < V_s < 2 V_{tv}$ zvolíme programově – úkolový typ struktury

(Hron, 2012)

3 Literární rešerše

Důležitým bodem v teoretické části bakalářské práce je vysvětlení základních pojmů a základních informací, související s organizační strukturou podniku. Definované pojmy budou např. podnik, organizace, výroba a koželužství, jelikož je tato práce založena na podniku, který se zabývá výrobou kůží. Tyto informace jsou čerpány z prostudovaných odborných knih a internetových zdrojů.

3.1 Definice koželužství

Koželužství je odvětví zabývající se zpracováváním surové kůže a výrobou kožených výrobků. Zpracované kůži, očištěné od zbytků masa a chlupů se v koželužství říká useň. Než se z kůže stane useň, musí nejprve projít odvápňováním, mořením, odtučňováním a vyčiňováním. Činění je fyzikálně-chemický proces, pomocí kterého se surová kůže zbavená chlupů mění na useň. Existují různé druhy činění, např. chromočinění, trísločinění, jirchářství a zámišnictví. Dobře vyčiněná useň má trvalou pružnost, pevnost, ohebnost a odolává vyšším teplotám, vlhkosti, vodě, bakteriím a enzymům. (Koželužna, 2015, Hotmar, 2002)

Předtím než je možné hotovou kůži prodat na trhu, musí projít několika pracovními operacemi. Jak už bylo zmíněno, nejdříve se odstraní zbytky masa a chlupů, tento proces se nazývá strouhání. Poté následuje námok, činění, ždímání, barvení, mazání, vyražení, sušení, vlhčení, měkčení, napínání, druhé sušení, broušení, odprašování, postřikování lakem, leštění, žehlení a měření. Zpracovanou kůži lze pak prodávat celou, krájenou, vazy nebo okrajky. Takto upravená kůže se používá např. pro výrobu oděvů, rukavic, obuvi a nábytku. (estranky, 2015)

3.2 Výroba

Výroba představuje všechny hospodářské činnosti, pomocí kterých se získává výrobek nebo služba. Jedná se o přeměnu surovin a materiálů do konečného výrobku. K výrobě jsou potřebné tři výrobní faktory, a to práce, půda, kapitál. Práce je lidská činnost, pomocí které se vytvářejí statky a služby. Do půdy neboli přírodních zdrojů patří nerostné suroviny (ropa, dřevo, uhlí) a přírodní síly (voda, vítr, slunce). Kapitálem jsou výrobní a finanční prostředky. (univerzitaonline)

3.3 Podnik

Podnik je charakterizován jako soubor osobních, hmotných a nehmotných složek podnikání. Hlavním úkolem podniku je výroba výrobků a poskytování služeb, jejichž prodej nebo poskytování přináší zisk. Podnik se značí místem působení, výrobním programem, výrobní základnou, počtem zaměstnanců, dodavateli, odběrateli, organizační strukturou a finančními ukazateli. Podniky lze rozlišovat podle zaměření, jako jsou výrobní, obchodní, finanční, dopravní a podniky služeb. Dělení podle EU, je rozlišení dle získání dotací z evropských fondů, a to na mikrofirmu, malou firmu a střední firmu. Podle právní formy podnikání se podniky člení na obchodní společnosti, družstva, státní podniky a živnosti. (Buchta, 2008)

Malé a střední podniky

Jednou z příčin rychlého ekonomického oživení regionu je podpora rozvoje malých a středních podniků. Tyto podniky jsou často spojeny s regionem, ve kterém mají sídlo. Podnikatelé jsou méně anonymní, poskytují svému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy. Jednou z výhod malých a středních podniků je schopnost se rychle přizpůsobit požadavkům a výkyvům trhu. Dalšími výhodami jsou jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům a zákazníkům, schopnost vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech, méně rozsáhlá administrativa a menší náročnost provozních činností na energie a suroviny. Malé a střední podniky jsou v určitých případech oproti velkým podnikům v nevýhodě. Mají těžší a nákladnější přístup k úvěrům, nemohou zaměstnávat špičkové obchodníky a manažery, jsou nejvíce ovlivněny změnami v podnikatelském prostředí a ohroženy chováním velkých podniků. Z důvodů omezených zdrojů jsou vyloučeny z podnikání s velkými investicemi. (Srpová, 2010)

3.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jednou z kapitálových obchodních společností. Od 1. 1. 2014 je právní charakter společnosti s ručením omezeným stanovena zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Společnost může být založena jediným zakladatelem. Pokud není jinak stanoveno ve společenské smlouvě, je minimální výše vkladu 1 Kč. Vklad společnosti může být peněžitý i nepeněžitý, avšak nepeněžitý vklad nesmí být služba nebo práce. Podíl společníka je dán poměrem jeho vkladu k výši základního kapitálu, nebo jak je stanoveno ve společenské smlouvě. Společníci ručí

za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše vkladu. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je každý jednatel, pokud jinak není určeno ve společenské smlouvě. (Zákony od centrum.cz, 2012)

3.5 Organizace

Pojem organizace znamená uspořádání určitého počtu osob, kteří tvoří organizaci, komunikují s ostatními lidmi a vzájemně se ovlivňují, tak aby vykonávali efektivní práci. Organizace ve spojení s podnikem má mnoho významů, např. se jedná o podnik jako organizace. Je to instituce, kterou vytváří osoby, skupiny nebo procesy útvarů. Podnik má organizaci, která znamená nějaké uspořádání podniku. Cílem uspořádání je uspokojení potřeb zákazníků. Organizování podniku má na starost management, snaží se ovlivnit chování organizačních prvků. (Dědina, 2007)

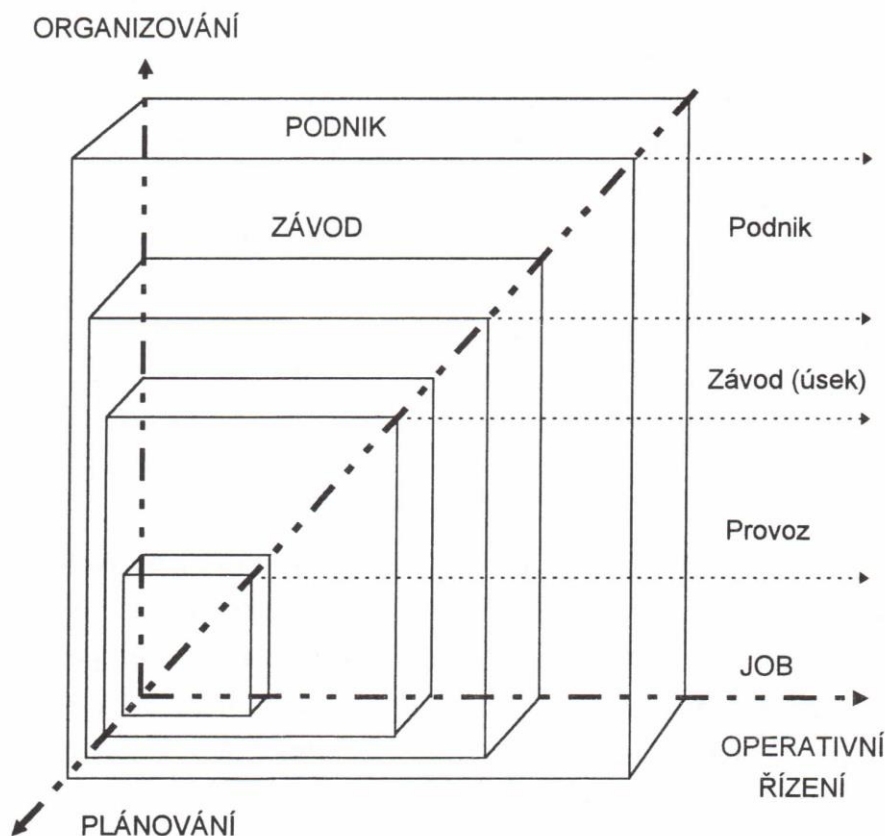
3.6 Organizační a řídicí struktura

Řídicí struktura zahrnuje lidské prvky s informačními vazbami, které mají charakter nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Základem pro řídicí strukturu jsou řídicí jednotky, které vytváří vedoucí pracovníci a jemu podřízení pracovníci. Jejich charakter je ovlivňován jednotlivými členy těchto skupin a jejich odpovědnými vedoucími. V organizační struktuře je základním prvkem člověk, který svými znalostmi, vědomostmi a zkušenostmi ovlivňuje řídicí strukturu i celý řídicí proces. (Váchal, 2013, Hron, 2012)

Organizační struktura je základní strukturou, jelikož propojuje všechny ostatní. Jedná se o uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi určitými pracovními místy v organizačním útvaru. Utváří pravomoci, různé vazby a odpovědnost. Sjednocuje procesy, podnikové činnosti a lidi, aby se dosáhlo stanovených cílů. Organizační struktura je nezbytná pro větší počet lidí v podniku a důležitá pro každou organizaci. Nejmenší organizační jednotkou je jednotka organizace práce, která může být stálá i dočasná. Jednotky vložené do systému různého řádu se spojují na principu hierarchie v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně, což je určitý druh organizační jednotky relativně materiálně, organizačně, energeticky a ekonomicky umožňuje realizaci uceleného transformačního procesu v důsledku průběhu procesu řízení. Základními organizačními stupni je podnik, závod a provoz. Tyto stupně představují hierarchické uspořádání organizační struktury.

Hierarchické uspořádání umožňuje specializaci jednotlivých organizačních jednotek spolu s určitou mírou jejich samostatnosti a možnost lepší adaptability vůči změnám vnějšího prostředí. Dále umožňuje snížení nároků na objem informací přenášených vertikálními vazbami, lepší předpoklady pro další zvětšování velikosti a jednodušší řízení organizačního systému. (management mania, 2013, Hron, 2012)

Obrázek 1 Příklad hierarchického uspořádání organizační struktury



Zdroj: Hron, 2012

Různé organizační struktury mají své doplňkové charakteristiky např.:

- míra decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti nebo podřízenosti
 - počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem
 - počet hierarchií řízení
 - strmost a plochost organizační struktury
 - časové trvání, jestli je organizační struktura dočasná nebo relativně stabilní
- (Cejthamr, 2010)

Základní typy organizačních i řídicích struktur mají relativně trvalý charakter a jsou vytvořeny na celý životní cyklus organizačního systému. Představují zdrojový přístup k řešení problematiky. (Hron, 2012)

3.6.1 Formální a neformální struktura

Můžeme se setkat s různým dělením organizačních struktur, jedním z nich je rozdělení na formální a neformální. Optimální míra organizace závisí na několika faktorech, např. velikosti podniku, druhu jeho činnosti, uplatněné organizační struktury a vnitřních vztazích.

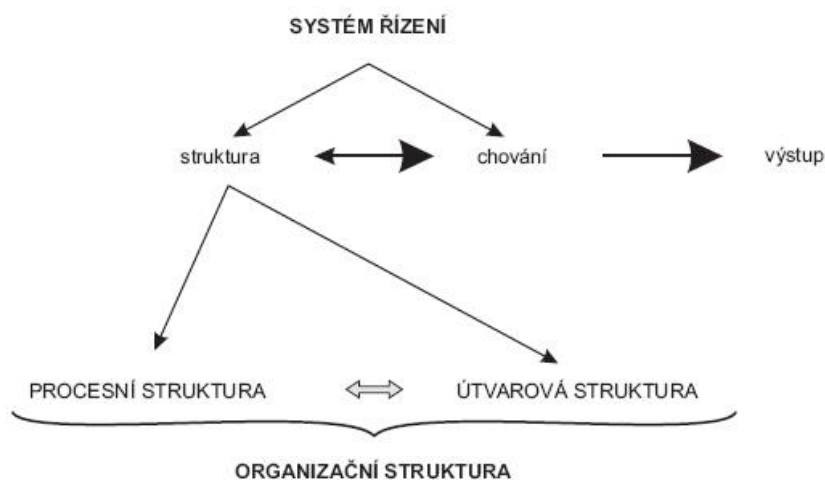
Formální organizační struktura charakterizována stanovením hierarchických vztahů, popisů pracovních funkcí, pravomocí a zodpovědností určitými organizačními předpisy. Jedná se o organizování podle určitých formálních předpisů.

Neformální organizační struktura zahrnuje aktivity a procesy vytvářené bez předpisů. Neformální skupiny jsou vytvářeny společnými zájmy a mohou vznikat i zanikat. Svým chováním pozitivně nebo negativně ovlivňují fungování formální organizace. Do neformálních skupin, které mají pozitivní vliv, se v praxi řadí třeba parta, kolektiv nebo pracovní tým. Negativní vliv vyvolávají skupiny, jakou jsou klika, gang, individuální ohniska neformální moci. Jak pozitivně využít neformální vztahy při dosahování stanovených cílů je úkolem manažerů. (Šajdlerová, 2012)

3.6.2 Procesní a útvárová struktura

V teorii managementu organizační struktura znamená strukturu systému řízení organizace, která se rozlišuje na procesní a útvárovou. (Blažek, 2014)

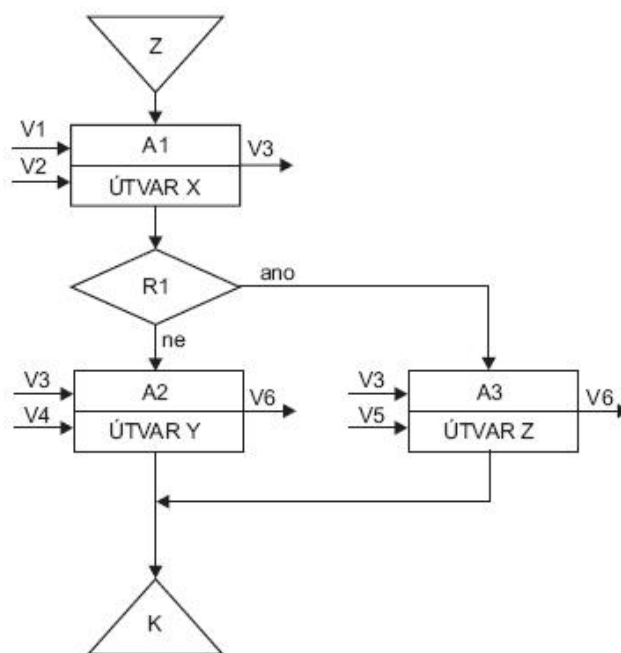
Obrázek 2. Vymezení organizační struktury



Zdroj: Blažek, 2014

Procesní struktura je soubor činností a informačních, sekvenčních nebo hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Důležité jsou procesy, útvary slouží pro naplnění cílů organizace. Je metodicky nesprávné začínat reorganizaci od analýzy útvarů, bez toho, aby byla provedena analýza procesů, to vede ke špatnému řešení. Procesní struktura je složitější než útvarová a obtížně rozpoznatelná. Její součástí je činnost, kterou vytváří lidé, stroje nebo zařízení jimi ovládané. Činnosti jsou jedinečné, neopakovatelné a měnící se v čase, ale i tak mají svoji strukturu. (Blažek, 2014)

Obrázek 3. Znázornění procesu



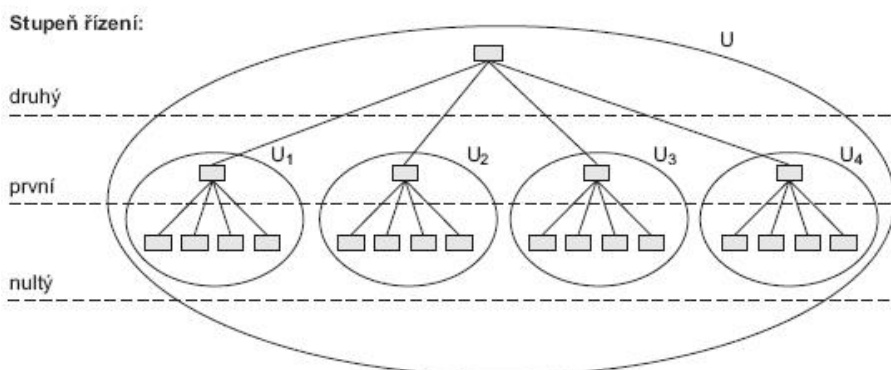
Zdroj: Blažek, 2014

Schéma znázorňuje jeden z příkladů zobrazení procesu. Primárním principem jednotlivých činností je sekvence. Obdélníky značí činnosti s označením útvaru realizace. Kosočtverec znázorňuje místa větvení procesu, kde se rozhoduje ano nebo ne o stanovené podmínce. Šipky se symboly V jsou informační vstupy a výstupy do nebo z jednotlivých činností. (Blažek, 2014)

Útvarová struktura je soubor pracovních míst a mocenských, informačních nebo hmotně-energetických vztahů mezi nimi. K vytvoření struktury je jedním z určujících faktorů procesní struktura. Procesy jsou vytvořeny spojením množiny činností, které jsou přidělovány jednotlivým pracovním místům a tím dochází k dělbě práce. Mezi další

faktory se řadí princip jediného odpovědného vedoucího, kde je za pracovníka a veškerou jeho činnost odpovědný jeden nadřízený. (Blažek, 2014)

Obrázek 4. Charakteristiky hierarchické útvarové struktury



Zdroj: Blažek, 2014

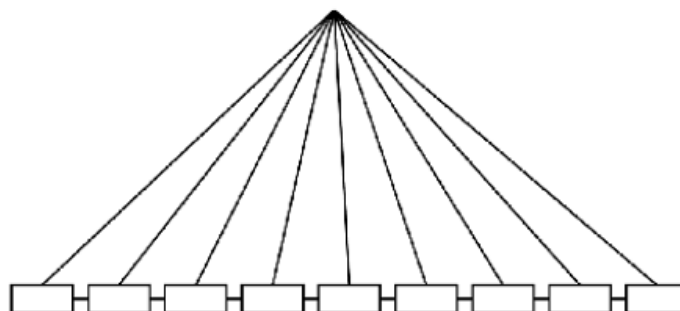
V grafickém zobrazení útvarové struktury uzly v podobě obdélníků znamenají pracovní místa, což jsou prvky struktury. Hrany mezi uzly znázorněné přímkami jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Stupně řízení jsou očíslovány zespona nahoru a může zde být různý počet stupňů. Nultý stupeň řízení tvoří pracovní místa bez podřízených, jsou to výkonní pracovníci. Na prvním a dalších stupních jsou řídicí pracovníci. Symboly U_1 až U_4 zobrazují útvary obsahující seskupení prvků organizační struktury. Symbol U značí řídicí místo. (Blažek, 2014)

3.6.3 Plochá a strmá struktura

Dále lze dělit organizační strukturu podle počtu řídicích stupňů na plochou a strmou. Počet pracovníků na určitém stupni určuje rozsah řízení.

Plochá struktura se značí jedním prvkem nadřízeného a více prvky podřízených. Má malý počet stupňů řízení, který určuje vedoucí jednotka. K výhodám ploché organizační struktury patří delegování pravomocí nadřízenými a pečlivý výběr podřízených. Mezi nevýhody se řadí přetížení vedoucích pracovníků, nebezpečí ztráty přehledu vedoucího a vyžadování kvalitních manažerů. (Váchal, 2013, Šajdlerová, 2012)

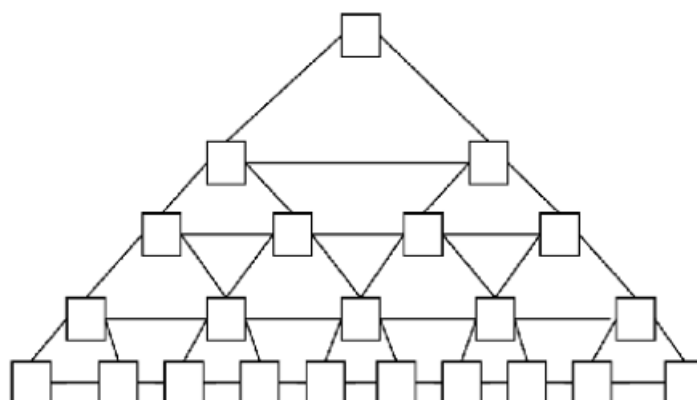
Obrázek 5. Plochá struktura



Zdroj: Váchal, 2013

Strmá struktura má naopak více než jeden nadřízený prvek a snižuje počet podřízených prvků pod nadřízeným subjektem. Je více náročná na zpětnou komunikační vazbu od zdola nahoru. Výhodami strmé organizační struktury je rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedoucím, těsná kontrola a vedení. Nevýhodou je, že každá úroveň navíc zvyšuje náklady, je tu nebezpečí pomalého a nepružného řízení, každá úroveň je filtrem komunikačních toků. (Váchal, 2013, Šajdlerová, 2012)

Obrázek 6. Strmá struktura



Zdroj: Váchal, 2013

3.7 Typy organizačních struktur

Organizační struktury dělíme podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury na liniové, štábní a kombinované. Dále rozlišujeme organizační struktury z hlediska sdružování činností na funkční, výrobní a divizní. (Cejthamr, 2010)

3.7.1 Liniové organizační struktury

Liniové struktury jsou charakterizovány příkazovací pravomocí. Největší odpovědnost a pravomoci mají vedoucí liniových skupin, kteří vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury, např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr. Liniová struktura se objevuje zejména u malých podniků, které mají přibližně do padesáti zaměstnanců. Pokud rozpětí řízení překročí únosnou míru, kdy vedoucí již není schopen zvládat podřízené, lze tuto situaci ustát pomocí vytvoření malých štábů. Jedná se o liniově-štabní organizační strukturu. Při růstu počtu pracovníků a provozních jednotek je nutné přejít k více řídicím stupňům. Organizaci lze uspořádat podle různých specifických forem, nejběžnější je funkční organizační struktura. (Cejthamr, 2010)

K výhodám liniové struktury patří jednotnost řízení, jednoduchý a méně nákladný způsob organizování, přesně vymezené vztahy povinnosti, zodpovědnosti, nadřízenosti a podřízenosti.

Nevýhodami jsou vysoké nároky na liniové vedoucí, zvýšení centralizace řízení, snížení kvality rozhodování a pokles ekonomické pružnosti. (Šajdlerová, 2012)

Obrázek 7. Liniová struktura



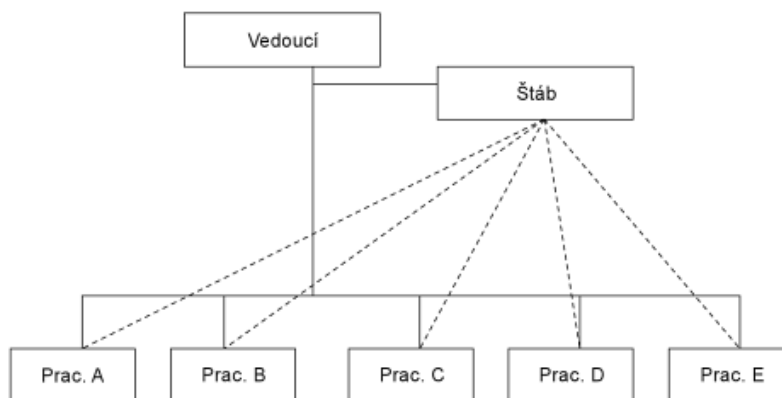
Zdroj: Cejthamr, 2010

3.7.2 Štabní organizační struktury

Štabní organizační struktura slouží pro poradní funkci při rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štabní skupina se tvoří ze specialistů různých oborů, jako jsou ekonomové, účetní, personalisti apod. Skupinu můžeme dělit na osobní štáb liniových vedoucích a odborný nebo funkční štáb vykonávající odborné řízení. Do osobního štábu patří např. sekretářky, asistenti a poradci. Pracovníci odborného štábu mají hluboké znalosti v určitém oboru, ale menší přehled o celku. U organizačního vývoje podniku slouží štabní struktura jen jako základ pro tvorbu organizační struktury. Existuje pouze v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. (Cejthamr, 2010)

Používá se ve středních a větších podnicích. Mezi její výhody patří odlehčení linií, lepší kvalita rozhodování, široká využitelnost, lepší kontrola nadřízeným pracovníkem a snížení kompetenčních konfliktů. Nevýhodami jsou konflikty mezi linií a štábem, izolace štábních míst, nepružnost a nekontrolovaný růst počtu štábních útvarů. (Mulačová, 2013)

Obrázek 8. Štábní struktura



Zdroj: Mulačová, 2013

3.7.3 Kombinované organizační struktury

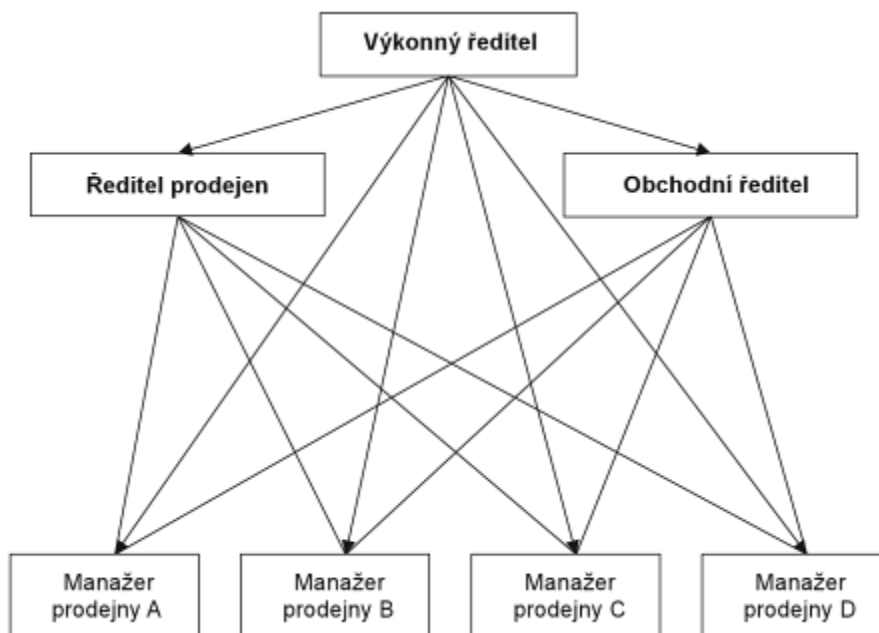
Liniově štábní organizační struktury

Vedoucí pracovník s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Musí se stanovit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky z jedné části s liniovou a z druhé části se štábní pravomocí. Podle kritéria sdružování se liniově štábní struktury také nazývají jako funkční struktury. Používá se u velkých podniků. (Cejthamr, 2010, Mulačová, 2013)

Mezi výhody patří uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími, zvýšení kvality řízení, ulehčení práce liniovým vedoucím.

K nevýhodám se řadí nárůst štábních útvarů a neformální obcházení liniových vedoucích. (Šajdlerová, 2012)

Obrázek 9. Liniově štábní struktura



Zdroj: Mulačová, 2013

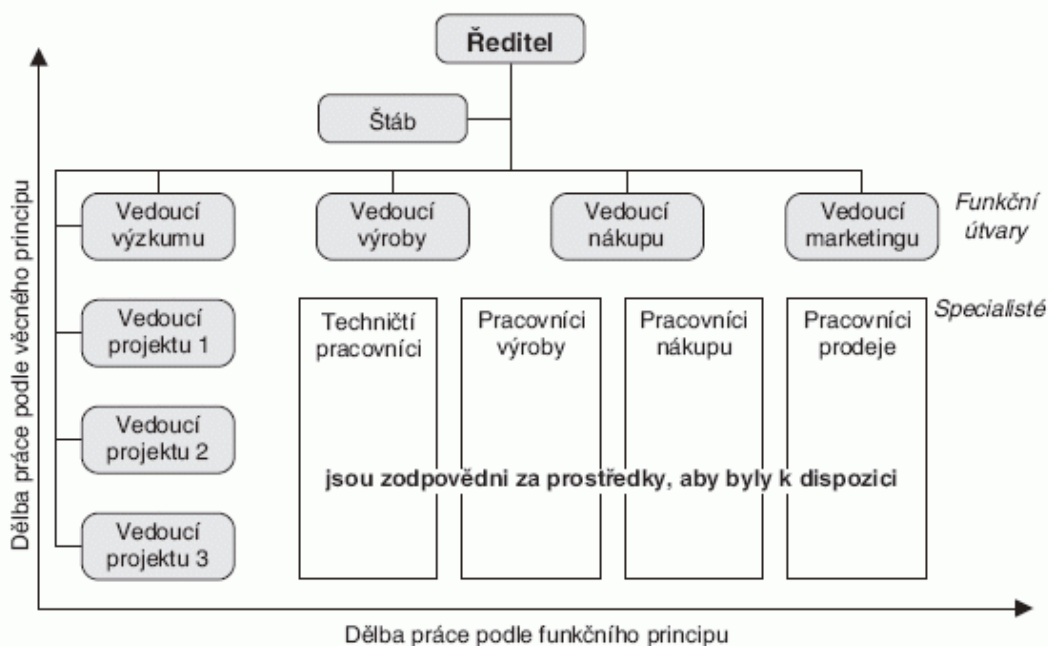
Maticové organizační struktury

Maticové uspořádání se rozděluje na dvě skupiny útvarů. První skupinou jsou funkční útvary, což je výzkum, výroba, nákup a marketing. Druhou skupinou jsou cílově orientované útvary, např. výrobní programy, výzkumné a vývojové úkoly. Vedoucí projektů mají přechodnou funkci, členové jsou podřízeni jim i svému funkčnímu vedoucímu. Nemají mezi sebou vztah nadřízenosti nebo podřízenosti. Maticová struktura se používá u podniků s velkým množstvím projektů, probíhajících současně. Nejčastěji se vyskytuje u stavebních a projektových organizací. Dále pak v letectví, marketingu, veřejném zdravotnictví, poradenství firem nebo při budování informačních systémů. Uspadňuje využití specializovaného personálu a technického vybavení.

Mezi výhody patří možnost řešení více projektů souběžně, účinnější využití specialistů a specifických zařízení ve více týmech současně, dosahování kvality práce při nižších nákladech.

Nevýhodami jsou problémy při budování projektových skupin, složité uplatnění této struktury, nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury, složitější koordinace s ostatními útvary podniku. (Cejthamr, 2010, Šajdlerová, 2012)

Obrázek 10. Maticová struktura



Zdroj: Cejthamr, 2010

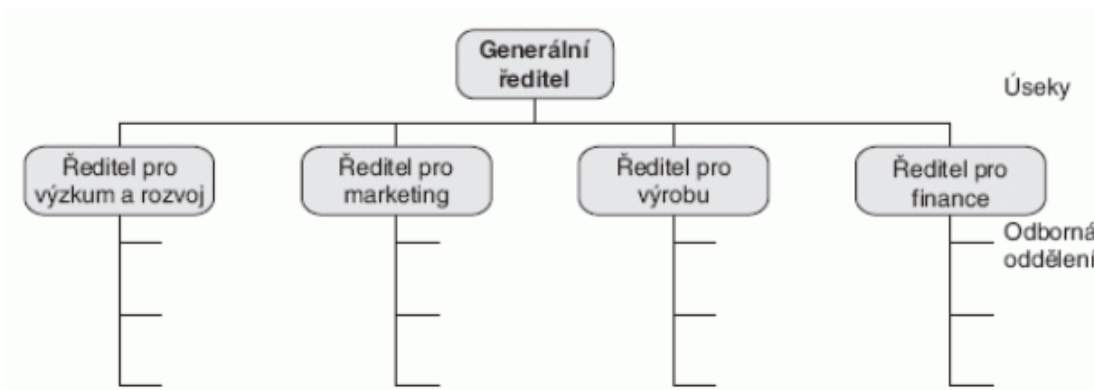
3.7.4 Funkční organizační struktury

Zaměstnanci jsou seskupeni s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami do jedné skupiny. Spojení do jedné skupiny umožňuje jednomu vedoucímu úseku zvládnout celý úsek. Jednotlivé oddělení mu sdělují výsledky své práce. Funkční struktura je používána u středně velkých podniků, jelikož dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké specializaci. O aktivitách v jednotlivých úsecích rozhoduje nejvyšší úroveň podniku, také řeší spory mezi jednotlivými řediteli úseků.

Výhodami funkční struktury jsou efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, zaměstnanci přesně vědí, které aktivity jsou pro organizaci žádané, kvalitní vzájemná komunikace, dokonalejší kolegiálnost pro dosažení cílů podniku a lepší reakce na změny.

K nevýhodám patří pomalé rozhodování, nejednotnost příkazů, méně inovativní struktura, zdražuje řídicí aparát, stěžuje systémový přístup, pocit izolace a nepřátelství ke členům ostatních úseků. (Cejthamr, 2010, Šajdlerová, 2012)

Obrázek 11. Funkční struktura



Zdroj: Cejthamr, 2010

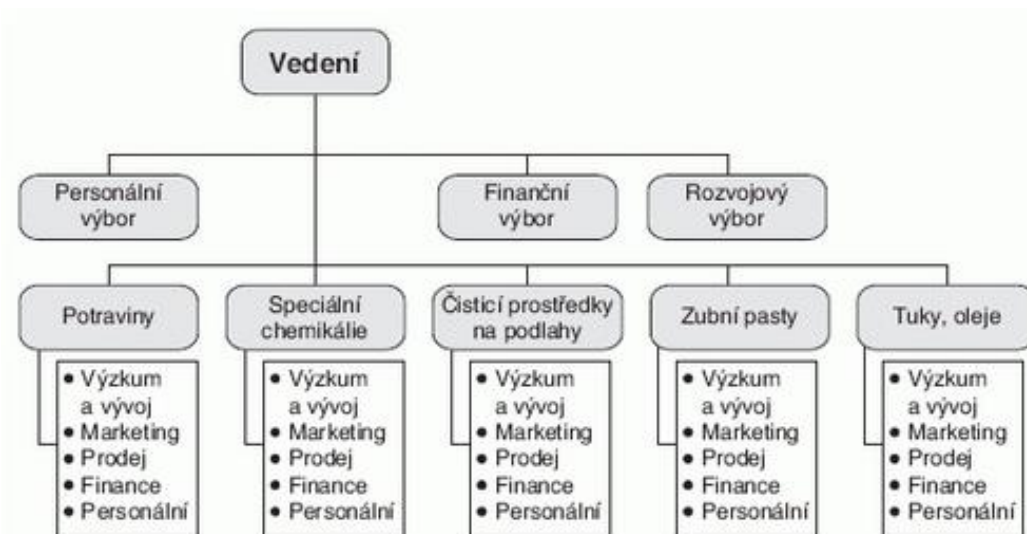
3.7.5 Výrobní organizační struktury

Řídící činnosti jsou spojeny do jedné organizační jednotky, ke které je přidělen jeden typ výrobku a je řízena jedním manažerem. Pomocí výrobní organizační struktury získávají pracovníci maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkci určitého výrobku. Dohlížení nad odbornými funkcemi mají na starosti výrobní manažeři, pomocí koordinace výroby, odbytu a distribuce. Nesou odpovědnost za zisk, stanovují podnikové cíle a porovnávají reálné dosažené cíle s plánovanými.

Mezi výhody výrobní organizační struktury patří zajištění uceleného řízení jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobních oborů, rychlejší reakce na změny prodeje, usnadnění procesů vnitřního účetnictví, dobré řízení návazných a podmiňujících se předvýrobních etap.

K nevýhodám se řadí nebezpečí soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory, nekoordinovaná prodejní politika, náročnost rozhodování vrcholových vedoucích, rozdílné způsoby řízení jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení. (Cejthamr, 2010)

Obrázek 12. Výrobová organizační struktura



Zdroj: Cejthamr, 2010

3.7.6 Divizní organizační struktury

Divizní organizační struktura se používá, pokud dojde k přetížení, tedy i snížení výkonu funkční organizace. Jedná se o velké podniky, které produkují výrobky s různých odvětví, mají velmi dynamické okolí a nabývají na významu různorodé aktivity. Vrcholové vedení řeší neustále se zvětšující konflikty funkčních oblastí. Příčinou vzniku těchto konfliktů je přesouvání odpovědnosti vedoucích z jednoho na druhého. Aby nebylo vrcholové vedení přetíženo, přecházejí podniky na divizní způsob organizace. Vedoucí příslušné divize nese odpovědnost za výrobu a marketing, za výrobu a marketing určitého výrobku, nebo za výrobu a marketing v určitém územním celku. Vedoucí divize jsou posuzováni podle dosaženého zisku nebo ztráty, výše odbytu a výši nákladů na výrobu. (Cejthamr, 2010)

Výhody divizní struktury jsou schopnost přizpůsobení požadavkům zákazníků, ti mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky. Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt a díky tomu dochází k zdůraznění hlediska spotřebitele. Vrcholové vedení podniku může lépe porovnávat výsledky jednotlivých divizí, jelikož každá divize má přímý vstup na trh. Klade se velký důraz na koordinaci, aby příprava vrcholových manažerů probíhala přirozeně.

Mezi nevýhody patří nižší specializace pracovníků, upřednostnění cílů divize před cíli celé firmy, soupeření mezi divizemi, zdroje nejsou využity co nejefektivněji, jsou zde vyšší požadavky na lidskou práci. (Veber, 2009)

3.8 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Neexistuje jediná správná organizační struktura pro kteroukoliv organizaci a kterékoliv podmínky. Organizační struktura může být v některých podmínkách velmi efektivní, avšak v jiných podmínkách může být i nefunkční. Při tvorbě organizační struktury se musí brát ohled na specifické podmínky, ve kterých organizace působí. Je nutné tedy důkladně aplikovat kontingenční přístup. K nejčastěji uváděným hlavním faktorům, na které je důležité brát ohled, patří strategie, prostředí, technologie, velikost a kultura. Vztahy mezi faktory a strukturou bývají oboustranné. (Blažek, 2014)

3.8.1 Strategie

Organizační struktura je prostředkem. Neexistuje organizace kvůli struktuře, ale struktura kvůli plnění cílů organizace. Jejich součástí je strategie a ta určuje odvětví, ve kterém bude organizace působit. V návaznosti na specifika určitého odvětví se jedná dále o vědomou nebo intuitivní volbu některé z generických strategií. Mezi ně patří strategie prvenství v nákladech, strategie odlišení a strategie zaměření.

Strategii prvenství v nákladech sleduje organizace zaměřená na úspory z rozsahu. Využívá velké, efektivní produkční kapacity a při velkém objemu produkce se snižují režijní náklady na jednotku, díky kterým se snižují celkové jednotkové náklady. Při nižších nákladech můžeme nabízet produkty za nižší ceny a tím se zvýší poptávka. Organizace se zaměřuje na velké zákaznické subjekty. Tento typ strategie se používá pro hromadnou produkci ve stabilních podmínkách.

Strategie odlišení se zaměřuje na výrobky nebo služby s vyšší cenou, protože jsou unikátní. Tato strategie požaduje tvůrčí podnikatelský přístup, špičkovou úroveň výzkumu a vývoje, silný marketing, vysokou kvalitu produkce a pružné reagování na měnící se podmínky. Dále je vyžadována kvalifikovaná, kreativní a loajální pracovní síla, která má kladný vliv na snižování počtu stupňů řízení. Dává se přednost měnící poptávce před snižováním nákladů.

Strategie zaměření představuje na úzce vymezeném tržním segmentu snahu o realizaci strategie prvenství v nákladech nebo strategie odlišení. Úzký tržní segment je jediným specifíkem, které má vliv na koncipování organizační struktury. Jiné vlivy jsou stejné se strategií prvenství v nákladech nebo se strategií odlišení. (Blažek, 2014)

3.8.2 Technologie

Každé odvětví má určitou technologii, což je proces, který slouží pro přeměnu vstupů na požadované výstupy. Jedná se o technologii materiální výroby (např. těžba nerostů, výroba počítačů, obuvi, potravin) i různých služeb (např. bankovní služby, výkon veřejné správy, ošetřování pacientů, vzdělávání studentů). Technologie vyplývají z fyzikálních, chemických, biologických, technických a psychologických procesů. Mohou se lišit mezi odvětvími i v nich. U některých technologií se vyžaduje kontinuální proces, v kterém přetržka znehodnocuje realizovaný produkt nebo snižuje efektivnost jeho realizace. U jiných technologií je přetržitost tolerována. Některé technologie nemusejí být náročné na vybavení technikou, jiné zas specializované technické zabezpečení vyžadují. V určitých případech se musí z technických a ekonomických důvodů realizovat stanovené činnosti ve velkém rozsahu, jelikož realizaci v malém rozsahu je neefektivní nebo kvůli technickým důvodům není možná. (Blažek, 2014)

3.8.3 Teritorium

Teritorium, ve kterém organizace působí, má velký vliv v okamžiku, kdy je vyžadován bezprostřední kontakt s osobami, pro které je produkt určen. Vyskytuje se zejména u služeb, jako jsou např. zdravotnická zařízení, vzdělávací, kulturní, sportovní, rekreační nebo maloobchodní prodejny atd. (Blažek, 2014)

3.8.4 Velikost

Dalším faktorem, který má vliv na organizační strukturu je velikost organizace, což se projevuje na stádiích jejího růstu. Na začátku je organizace malá a řízení je spíše neformální. Počet útvarů i dělba práce je malá, stupeň organizovanosti je hodně nízký, komunikace mezi zaměstnanci je neformální a kontakty jsou bezprostřední. Organizační struktura nemá příliš velký vliv na efektivnost organizace. Jestliže je organizace úspěšná, velikost roste. Při zvýšeném počtu zaměstnanců se zvětšuje objem produkce. Malá organizace se mění na středně velkou. S prohloubením dělby práce roste úměrně počet útvarů. Lidé se méně často dostávají do bezprostředních kontaktů a jejich vztahy se formalizují. Organizační struktura má větší vliv na efektivnosti organizace. Rostou stupně organizovanosti, čímž se využívá více podrobnějších předpisů. U stoupajícího růstu se z organizace středně velké stává organizace velká. K nejdůležitějším faktorům její efektivnosti se řadí kvalita organizační struktury. Pokud se zachová původní organizační struktura i její způsob řízení, stane se organizace těžkopádnou. Je více pravděpodobné, že

od určité velikosti dojde k teritoriální expanzi a vytváření poboček mimo sídlo organizace. Může docházet k rozšiřování a diverzifikaci produktového portfolia. Jestliže nastane tato situace, musí se upřednostnit aplikace principu předmětné specializace, která vede k autonomním organizačním celkům. Dojde k zvětšení rozpětí řízení, aby byl zachován přijatelný počet stupňů řízení. (Blažek, 2014)

3.8.5 Kultura

Mezi faktory ovlivňující organizační struktury také patří kultura organizace. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností, ale i vymežujícím faktorem činností budoucích. Je stabilní a můžeme ji pomocí řídicího působení měnit jen do jisté míry. (Blažek, 2014)

3.9 Obecné dělení faktorů tvorby organizačních a řídicích jednotek

Faktory můžeme dělit na vnitřní faktory ovlivňující velikost organizačních jednotek, vnější faktory ovlivňující hierarchické uspořádání organizačních jednotek, integrující faktory, které podmiňují úroveň řídicího procesu v organizačních jednotkách a dotvářející faktory respektující konkrétní výrobní podmínky zemědělských podniků. (Hron, 2012)

Vnitřní faktory

Patří sem technická kapacita (v), organizační kapacita (o), řídicí kapacita (q), určování kapacity vedoucích pracovníků.

Technická kapacita charakterizuje úroveň výrobně technické základny podniků, její technická vybavenost je vyjádřitelná ukazatelem hodnoty základních prostředků.

Organizační kapacita popisuje úroveň organizačně ekonomické oblasti podniků a vyjadřuje množství výrobních prostředků ovládaných jedním pracovníkem.

Řídicí kapacita určuje úroveň řídicí nadstavby podniků, vyjadřuje se počtem přímých podřízených pracovníků na jednoho vedoucího pracovníka, ovlivňuje velikost řídicích jednotek a její optimální velikost je čtyři až šest pracovníků. (Hron, 2012)

Vnější faktory

Do vnějších faktorů se řadí koeficient rozšířené řídicí kapacity (ρ) a počet organizačních a řídicích stupňů (n).

Koeficient rozšířené řídicí kapacity stanovuje poměr mezi velikostí jednotek organizace práce a řídicími jednotkami. Zároveň vyjadřuje poměr složitosti a náročnosti řídicí práce vedoucích pracovníků ve vztahu ke svým podřízeným v daných jednotkách.

Počet organizačních a řídicích stupňů podmiňuje nezbytnost hierarchického uspořádání organizačních struktur v důsledku řídicí kapacity vedoucích pracovníků a nutnosti organizačního přerušování komunikačních řetězců v řídicí struktuře. (Hron, 2012)

Integrující faktory

K integrujícím faktorům patří kvalifikace vedoucích pracovníků. Vyjadřuje jejich celkovou způsobilost vykonávat požadovanou činnost vyplývající z určeného místa. Jednotlivá funkční místa v organizačních systémech jsou stanovena požadavky a nároky na vedoucí pracovníky a jejich kvalifikační předpoklady.

Dotvářející faktory

K vytvoření organizační a řídicí struktury je potřeba respektovat zvláštnosti jednotlivých podniků, jako jsou výrobní podmínky podniku, velikost podniku, struktura kultur, rozmístění objektů živočišné výroby, vazby mezi živočišnou a rostlinnou výrobou, síť cest a dopravní vzdálenosti. (Hron, 2012)

4 Vlastní zpracování

4.1 Historie firmy

Firma Josef Strnad, spol. s r. o. byla založena roku 1902 panem Josefem Strnadem v Žamberku. Provozoval zde malou jirchárnu, což je jiné označení pro koželužnu. Firma se zabývala výrobou zámišových usní ze spárkaté zvěře. V roce 1946 jeho syn spolu se svým společníkem, panem Dohnálkem zakoupil koželužnu v Solnici. Tato koželužna byla zakoupena z důvodu rozšíření výroby a sortimentu. Jako soukromá firma byla v provozu pouze dva roky. Po nástupu komunismu byly obě koželužny v roce 1948 znárodněny. Firma v Solnici se stala jedním z podniků Rukavičkářských závodů RZ Dobříš. Koželužna v Žamberku byla zrušena a místo ní se zde začala provozovat strojírenská dílna. Až v roce 1992 byla koželužna v Solnici vrácena v restituci potomkům původních majitelů, kteří v dnešní době pokračují v koželužské výrobě. (Koželužna, 2015)

4.2 Základní informace o společnosti

Celý název společnosti je Josef Strnad, spol. s r. o., výroba usní, Solnice. Její právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným, vznikla v roce 1992, sídlí v Solnici a v současné době má 30 zaměstnanců.

Statutární orgán tvoří, a tudíž je oprávněn jednat za společnost:

Ing. Josef Strnad

Helena Brandejsová

Firma má sedm společníků:

Jan Jakl

Věra Michlíková

Ing. Josef Strnad

Ing. Jaroslav Dohnálek

Helena Brandejsová

Ing. Ivana Podlešáková

Irena Fleglová

4.3 Charakteristika společnosti

Firma Josef Strnad se zabývá zpracováváním kůže a kožešiny. Patří mezi nejstarší a nepřetržitě fungující podniky tohoto zaměření. Ve své výrobě používá kvalitní

surové kůže i polotovary, které jsou dováženy od vybraných dodavatelů z celého světa. Její klientelu tvoří firmy a spotřebitelé z tuzemska i ze zahraničí. Mezi nejčastější dodavatele i odběratele ze zahraničí patří Rakousko, Německo, Polsko a Slovensko. V České republice jsou dodavateli jednotlivci, menší subjekty nebo podnik suroviny získává na jatkách. Největšími zákazníky jsou výrobci rukavic, ale i přední výrobci kvalitního značkového oblečení z celé Evropy. Také se prodávají čalounické, zámišové, knihařské, varhanářské usně a kožené galanterie. Setkáváme se zde s usněmi ze spárkaté zvěře (jeleni, srnky, daňci, siky a mufloni) a z koz, kůzlat, jehňat a telat. Firma je ochotna vyrobit usně podle speciálních požadavků klienta, např. zakázkovou výrobu, barvení usní podle dodaných vzorků, dodatečné úpravy hotových usní i zásilky do zahraničí. (Koželužna, 2015)

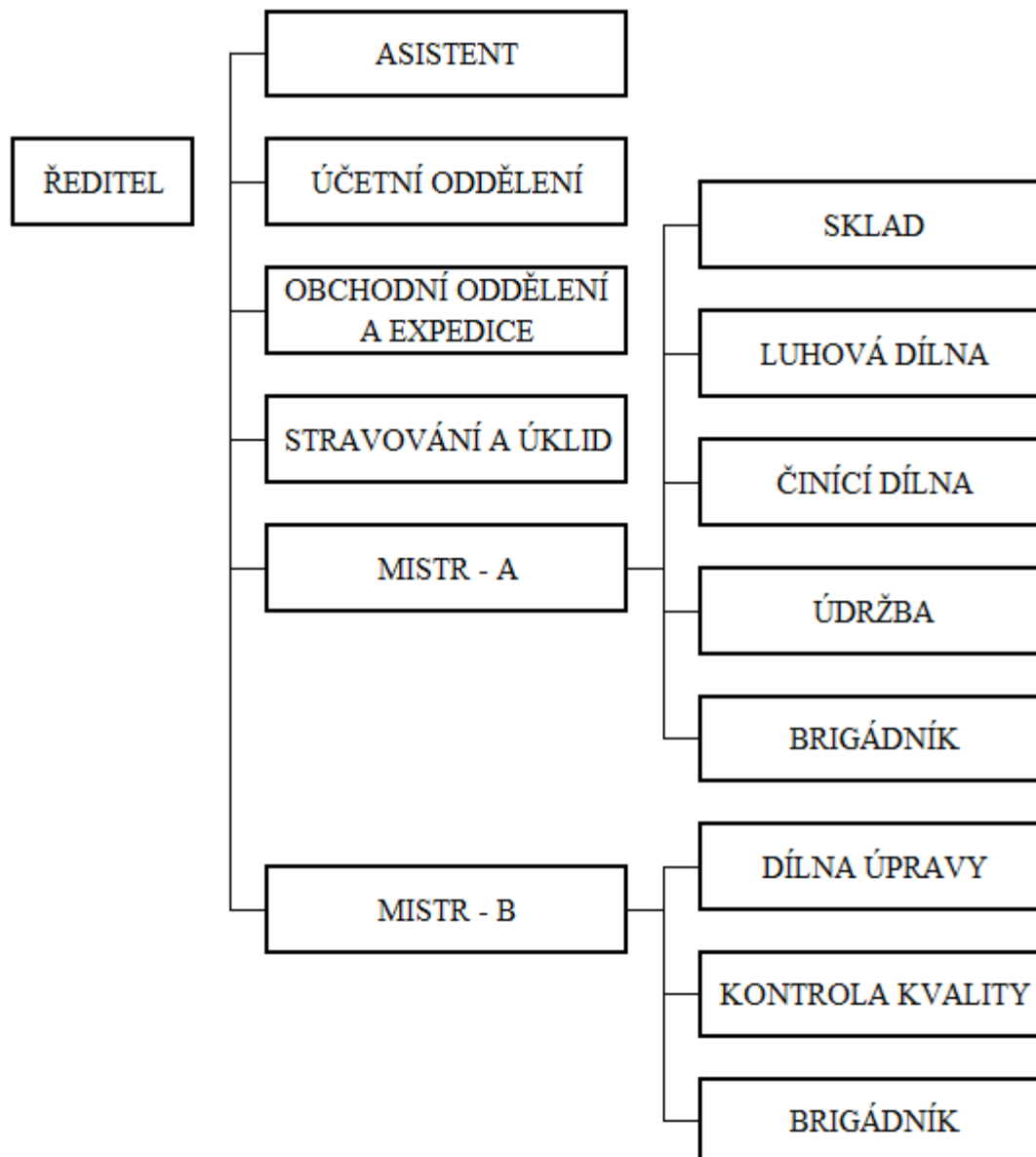
Podnik se nezabývá pouze výrobou usní, ale také se zabývá prodejem doplňkového sortimentu. Firma si nechává z vlastních usní vyrobit produkty, které prezentuje a prodává ve svém e-shopu. V doplňkovém sortimentu můžeme najít peněženky, pásky, klíčenky, kabelky, auto doplňky nebo pouzdra na mobilní telefony a tablety. Avšak k nejrozšířenějšímu sortimentu patří kožené rukavice. Najdeme zde různé druhy rukavic, jako jsou dámské, pánské, s podšívku, bez podšívky, palčáky nebo v dnešní době velmi populární šoféřské rukavice. (Pravá kůže od roku 1902)

Mezi cíle firmy patří výroba nejvyšší kvality výrobků za co nejnižší náklady, udržení si stálých zákazníků, růst poptávky, dobré jméno na trhu, vytváření nových výrobků podle aktuálních módních trendů a řízení se heslem: „Náš zákazník je náš pán“.

4.4 Organizační struktura společnosti

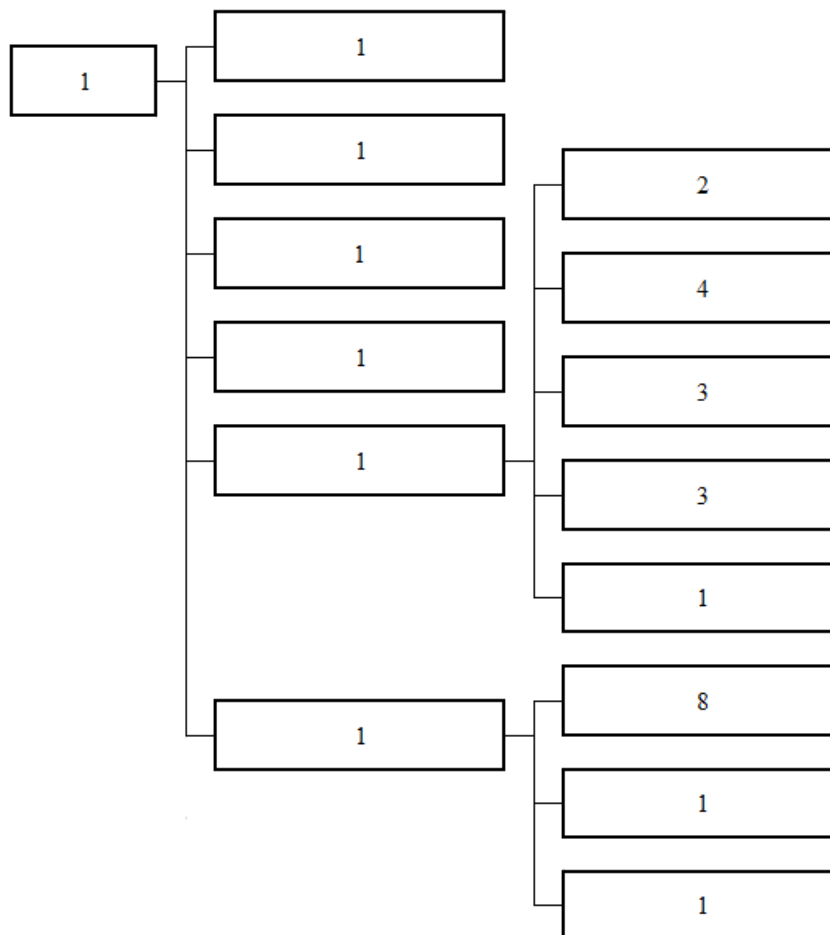
Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se podnik řadí mezi malé podniky. Organizační struktura podniku je z hlediska rozhodovacích pravomocí liniiová. Značí se jednoznačnou vazbou mezi podřízenými a nadřízenými. Organizační struktura podle rozpětí je v tomto podniku plochá a dvoustupňová.

Obrázek 13. Struktura firmy Josef Strnad, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14. Počty zaměstnanců ve struktuře firmy Josef Štrnad, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Ředitel

Ředitelkou podniku je paní Helena Brandejsová, nese největší odpovědnost za řízení firmy, zajišťuje a rozhoduje o financích, koordinuje celou výrobu a nákupy surovin podle požadavků zákazníků a podle aktuálních módních trendů. Je jedním ze společníků firmy a člen správní rady, tudíž schvaluje návrhy na investice. Pomáhá s expedicí, komunikuje s dodavateli a odběrateli, vybírá a propouští zaměstnance.

4.4.2 Asistent

Úkolem asistenta je zpracování emailové pošty a předání informací na příslušná místa. Udržuje kontakty se zahraničím, sestavuje informace o stavu a množství surovin. Nakupuje potřebné suroviny a náhradní díly nezbytné pro chod výroby, objednává chemikálie po dohodě s vedoucím výroby. Na základě dodacího listu nebo faktury přijímá

chemikálie na sklad (do počítače), kontroluje stav chemikálií a zúčastňuje se inventur. Dále má na starost sklad obalů, zajišťování likvidace odpadů podle průběžné potřeby. Stará se o dodávkové auto a řídí se pokyny ředitele společnosti. Asistentem této firmy je pan Jan Jakl, který je zároveň jedním ze společníků.

4.4.3 Účetní oddělení

Účetní oddělení zahrnuje jednoho pracovníka, kterým je účetní paní Jana Padriánová. Má na starost došlé faktury a jejich zadání do programu. Zároveň vystavuje upomínky k nezaplaceným vystaveným fakturám. K jejím povinnostem patří vedení pokladny, s ní spojené zadávání transakcí do programu a archivace. Stará se o banku, sleduje platby, výpisy a směny zahraničních plateb. Dále vede mzdovou evidenci, vytváří smlouvy, připravuje zálohy, vypočítává mzdy, provádí výplaty, půjčky zaměstnancům a vše zaúčtuje. Tvoří zápisy z valné hromady, uzávěrky, měsíční DPH, silniční daň, daň z nemovitosti a připravuje podklady pro daňovou poradkyni. Daňový dohled provádí najatá firma. Účetní podléhá pokynům ředitele společnosti.

4.4.4 Obchodní oddělení a expedice

Obchodní zástupcem je pan Patrik Ornst, který pracuje v obchodním oddělení i v expedici a řídí se pokyny ředitele společnosti. Jeho práce zahrnuje vyřizování objednávek, koordinaci dokončování zakázek ve spolupráci s vedoucím výroby, vyhledává nové zákazníky. Expedice je fyzická přejímka hotového a změřeného zboží z výroby k zákazníkovi. Zde má na starost příjem výrobků do stavu na skladě (do počítače), kontrolu s rozpracovanou výrobou, prodej výrobků a příprava zásilky k odeslání. K jeho dalším povinnostem patří marketing, aktualizace webových stránek a propagace firmy. Tato činnost je však z důvodu velkého množství práce zanedbávána.

4.4.5 Mistrovna

Tomuto oddělení šéfuji dva vedoucí, mistr A a mistr B, kteří se řídí pokyny ředitele společnosti.

Mistr A pan Zbyněk Schmied je vedoucím výroby a podléhají mu sklad, luhová dílna, činicí dílna a údržba. Má pod sebou celkem 12 dělníků a 1 brigádníka, z toho dva pracují ve skladu, sedm jich pracuje v luhové a činicí dílně. Do údržby patří dva údržbáři a jeden elektrikář. Dále má na starost čističku odpadních vod. Jeho pracovní náplní je řízení a organizování výroby s dodržováním co nejlepšího pracovního postupu v souladu s objednávkami a požadovanými výrobky. Musí dostatečně dbát na dodržování

bezpečnosti práce, hospodárně využívat chemikálie a strojní zařízení. Potvrzuje faktury na chemikálie, zastupuje při příjmu dovezených chemikálií asistenta, pokud není přítomen. Kontroluje stav chemikálií a provádí inventuru vždy po čtyřech měsících. Zavádí nové výrobky podle požadavků zákazníků ve spolupráci s vedením firmy. Připravuje podklady pro výplaty u svých podřízených pracovníků.

Mistrem B je paní Iveta Seidlová, která je vedoucí úpravny. Má pod sebou dílnu úpravy, v níž je 8 dělnic, 1 brigádníka a kontrola kvality, která zahrnuje také 1 pracovníka. Jejím úkolem je zadávání nových plánů do výroby pod číslem (do počítače – druh, počet kusů, velikost), řízení a organizování prací na úpravně s využitím pracovních postupů k dosažení co nejlepšího efektu, koordinace dokončování výrobků podle objednávek ve spolupráci s výrobou a expedicí. Musí dbát na bezpečnost práce a hospodárně využívat chemikálie a užívat strojní zařízení. Připravuje podklady pro výplaty svěřených pracovníků, zkouší nové úpravy, na kterých pracuje ve spolupráci s dodavatelem chemikálií. Pečlivě hlídá konečnou úpravu zámiše, eviduje a vydává ochranné pomůcky, kontroluje stav chemikálií a provádí inventuru.

4.4.6 Stravování a úklid

Podnik umožňuje zaměstnancům možnost stravování. Vlastní menší kuchyň sloužící pro výdej jídel, které si nechává dovážet od stravovací firmy (jidelny). Stravování a úklid má za úkol jedna pracovníce, která podléhá pokynům ředitele společnosti.

4.5 Výpočty aplikované na vybraný podnik

Výpočet průměrné řídicí kapacity

Průměrnou řídicí kapacitu můžeme stanovit metodou analytickou, tedy orientační či běžnou statistickou nebo metodou syntetickou, což je metoda bodového hodnocení. K našemu výpočtu použijeme analytickou, orientační metodu, která má vzorec:

$$q = n \sqrt{\frac{a_0}{\rho \cdot a_v}}$$

Koeficient ρ vypočítáme jako podíl průměrné řídicí kapacity na nejnižším stupni řízení a počtem pracovníků, které řídí ředitel na nejvyšším stupni řízení.

V našem případě je: $n = 2$

$$a_0 = 23$$

$$a_v = 1$$

$$\rho = (23/6)/6 = 0,63$$

$$q = \sqrt[2]{\frac{23}{0,63 \cdot 1}} = 6,04$$

Průměrná řídicí kapacita by měla být v intervalu od 4 do 7. Naše vypočítaná hodnota 6,04 odpovídá tomuto intervalu, z toho můžeme říci, že v celém podniku každý řídicí pracovník řídí v průměru 6,04 člověka.

Výpočet počtu organizačních a řídicích stupňů

Počet organizačních a řídicích stupňů stanovíme pomocí tohoto vzorce:

$$n = \frac{\log a_0 - \log a_v - \log \rho}{\log q}$$

Známe hodnoty: $a_0 = 23$

$$a_v = 1$$

$$\rho = (23/6)/6 = 0,63$$

$$q = 6,04$$

$$n = \frac{\log 23 - \log 1 - \log 0,63}{\log 6,04} = 2$$

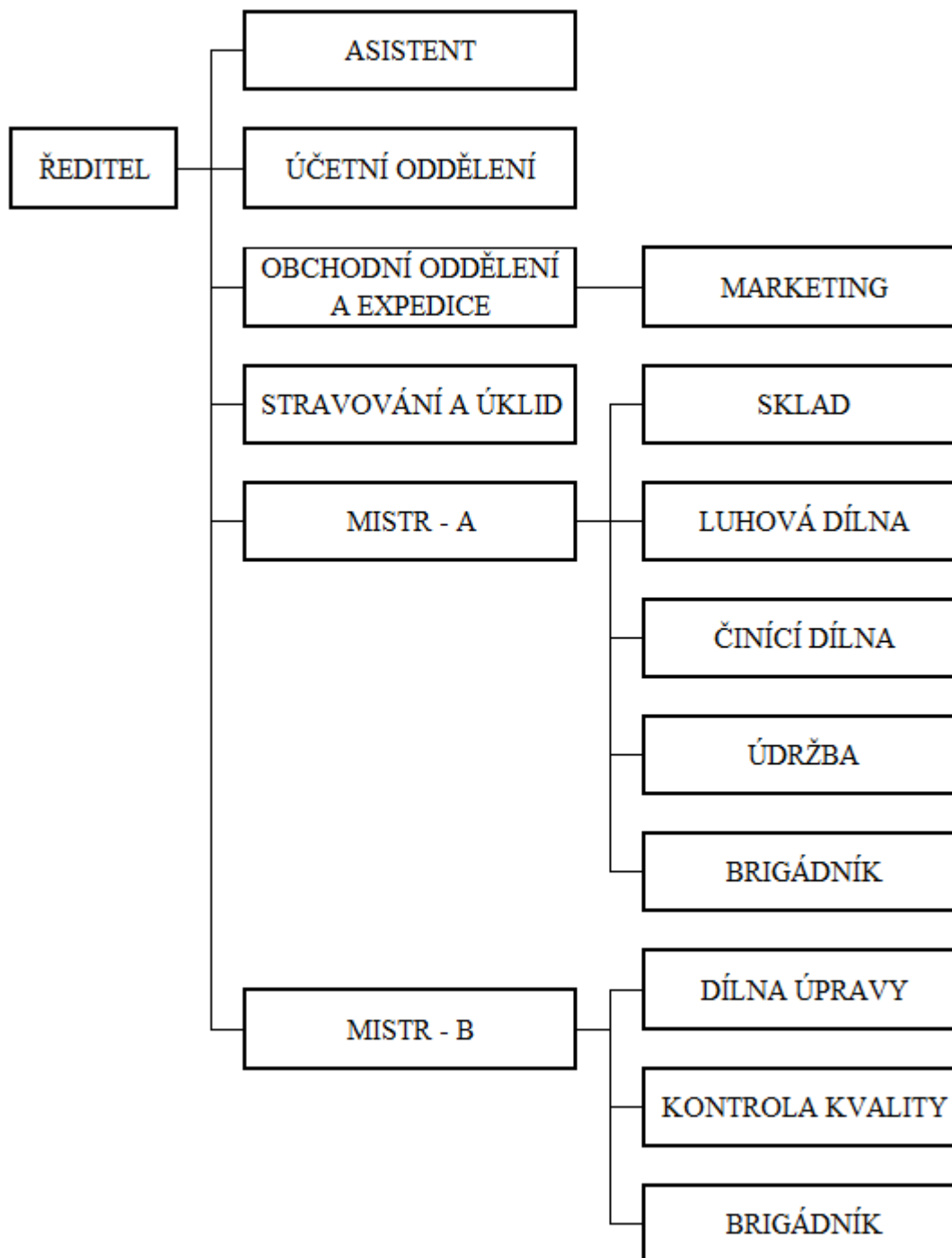
Výsledná hodnota 2 nám doporučuje dvoustupňovou strukturu. Ve skutečnosti máme dvoustupňovou organizační strukturu, proto není potřeba provádět ve struktuře změny.

4.6 Návrh nové organizační struktury

Organizační struktura obsahuje vše, co firma potřebuje. Jediným nedostatkem je neexistence marketingového oddělení. Jak již bylo zmíněno, marketing se z velmi malé části objevuje v obchodním oddělení. Celé oddělení má na starost jeden pracovník, který však na marketing nemá dostatek času. Tento problém se dá odstranit přijmutím jednoho pracovníka. Jeho pracovním úkolem bude zjišťování potřeb zákazníků, sledování konkurence, propagace a reklama firmy, aktualizace webových stránek, účast na veletrzích

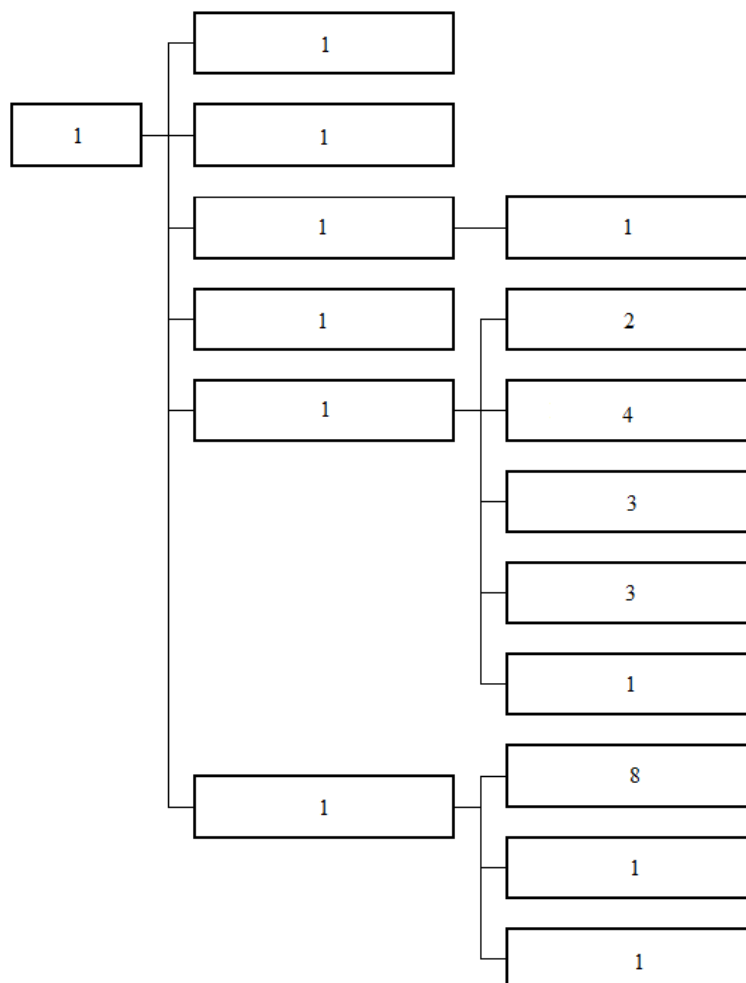
a podobných akcích propagující podnik. Marketing bude spadat pod obchodní oddělení a řídit ho bude nadále obchodní zástupce, který bude udělovat práci novému zaměstnanci.

Obrázek 15. Nová navržená struktura firmy Josef Strnad, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16. Počty zaměstnanců nové navržené struktury firmy Josef Strnad, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet průměrné řídicí kapacity

Vypočítáme průměrnou řídicí kapacitu pro nově navrženou strukturu:

$$n = 2$$

$$a_0 = 24$$

$$a_v = 1$$

$$\rho = (24/6)/6 = 0,66$$

$$q = \sqrt[2]{\frac{24}{0,66 \cdot 1}} = 6,02$$

Nově vypočtená hodnota 6,02 je také v intervalu od 4 do 7 a říká nám, že v celém podniku každý řídicí pracovní řídí v průměru 6,02 člověka.

Nová struktura nemá téměř žádný vliv na průměrnou řídicí kapacitu. Přijmutím nového pracovníka firmě stoupnou výdaje, ale zároveň se nový pracovník bude moci lépe věnovat marketingu. Zvýší se propagace, dozví se o firmě více zákazníků a tím dojde k zvýšení poptávky. Zaměstnanec obchodního oddělení nebude mít tolik povinností a bude se moci naplno věnovat ostatním pracovním činnostem.

5 Závěr

Tato práce je zaměřena na organizační a řídicí strukturu podniku. V teoretické části byly definovány základní pojmy spojené s tímto tématem, např. podnik, organizace a také koželužství, neboť vybraným podnikem pro tuto práci byla firma Josef Strnad, spol. s r. o. zabývající se zpracováním kůží.

Každý podnik má jinou strukturu, jednotlivé typy organizačních a řídicích struktur byly charakterizovány a byly popsány jejich výhody a nevýhody. Některý typ je vhodný pro malé podniky a jiný zas pro velké. Je důležité vědět, kdy je vhodný čas strukturu změnit, aby nepřestala být pro podnik efektivní.

V praktické části najdeme historii, charakteristiky a základní informace firmy Josef Strnad, spol. s r. o. Byla zde vypracována její struktura a popis práce vybraných jednotlivých funkcí. Dále byly provedeny orientační výpočty, jako je průměrná řídicí kapacita a počet organizačních a řídicích stupňů.

Na konec byla doporučena nově navržená struktura, z důvodu zanedbání marketingu firmy. Změna by proběhla pouze v obchodním oddělení, kde by pod něj byl zařazen marketing. Do marketingu by se měl přijmout jeden pracovník řízen obchodním zástupcem, který vede obchodní oddělení. Pro nově navrženou strukturu jsou stanoveny opět výpočty a můžeme říci, že se výsledné hodnoty změnily velmi málo, skoro až nepatrně.

Zavedení marketingu ulehčí práci obchodnímu zástupci, také selepší propagace firmy, vzhled výrobku a všechny ostatní činnosti spojené s marketingem. Nový pracovník může i přispět již zaběhnuté firmě novými nápady. Současná struktura kromě tohoto jediného problému nemá žádný nedostatek ve své struktuře a vyhovuje všem požadavkům firmy.

6 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

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

BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 129 s. ISBN: 978-80-7395-107-8

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

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN: 978-80-247-2149-1

HRON, Jan, MACÁK, Tomáš. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 144 s. ISBN: 978-80-213-2306-3

MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 520 s. ISBN: 978-80-247-4780-4

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2.* přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN: 80-7179-367-1

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

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Podniková ekonomika. 5.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN: 978-80-7400-336-3

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

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

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

Internetové zdroje:

Hotmar Jan. Kůže nebo useň. In: Hedvabnastezka [online]. 06. 06. 2002 [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.hedvabnastezka.cz/kuze-nebo-usen-/>

Koželužna. In: kozeluzna [online]. 2015 [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.kozeluzna.cz>

Management mania. Organizační struktura. In: managementmania [online]. 07. 06. 2013 [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Pravá kůže od rou 1902. E-shop. In: ceskarucnivyroba [online]. [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.ceskarucnivyroba.cz/index.php>

Severní Českobudějovicko. Koželužství. In: estranky [online]. 24. 07. 2014 [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.severniceskobudejovicko.estranky.cz/clanky/stara-remesla/kozeluzstvi.html>

Základní ekonomické pojmy. In: univerzitaonline [online]. [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/pek/ekonomika/zakladni-ekonomicke-kategorie/>

Zákony od centrum.cz. Zákon o obchodních korporacích – č. 90/2012 Sb. In: zákony.cetrum [online]. 25. 01. 2012 [cit. 1. 2. 2015] Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Příklad hierarchického uspořádání organizační struktury	10
Obrázek 2. Vymezení organizační struktury	11
Obrázek 3. Znázornění procesu	12
Obrázek 4. Charakteristiky hierarchické útvarové struktury	13
Obrázek 5. Plochá struktura.....	14
Obrázek 6. Štrná struktura	14
Obrázek 7. Liniová struktura	15
Obrázek 8. Štábní struktura	16
Obrázek 9. Liniově štábní struktura.....	17
Obrázek 10. Maticová struktura.....	18
Obrázek 11. Funkční struktura.....	19
Obrázek 12. Výrobová organizační struktura	20
Obrázek 13. Struktura firmy Josef Strnad, spol. s r. o.	27
Obrázek 14. Počty zaměstnanců ve struktuře firmy Josef Strnad, spol. s r. o.	28
Obrázek 15. Nová navržená struktura firmy Josef Strnad, spol. s r. o.	32
Obrázek 16. Počty zaměstnanců nové navržené struktury firmy Josef Strnad, spol. s r. o.	33