

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ/KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lukáš Boreček

Organizační struktura a řízení podniku

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PROF. ING. VÁCLAV SKUROVEC CSC.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR / COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Lukáš Boreček

Organizational structure and corporate governance

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PROF. ING. VÁCLAV SKUROVEC CSC.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26.2.2016

Jméno autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu Prof. Ing. Václavu Skurovci CSc. za to, že mi umožnil psát práci pod svým vedením a za jeho vstřícnost a ochotu. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Prague Casting Services a.s. za poskytnutí veškerých potřebných podkladů.

Anotace

Cílem práce je analýza současné organizační struktury v podniku Prague Casting Services a.s. a doporučení na změny v organizační struktuře. Teoretická část práce je zaměřena na typologii organizačních struktur, jejich schématické znázornění a vymezení pojmů nutných pro klasifikaci analyzované organizační struktury. Praktická část je zaměřena na popsání vývoje organizační struktury podniku Prague Casting Services a.s. a navržení její optimalizace.

Klíčová slova

Malý podnik, maticová organizační struktura, organizační struktura, schéma organizační struktury, slévárenství, typy organizační struktury, Prague Casting Services a.s.

Annotation

The goal of this thesis is to analyze the current organizational structure of company Prague Casting Services a.s. and to make recommendations on possible changes in organizational structure. The theoretical part of this thesis deals with a typology of organizational structures, their schematic visualisation and the definitions necessary in order to classify the analyzed organizational structure. The practical part is focused on describing the development of the company's organizational structure and making suggestions for its optimization.

Keywords

Casting industry, matrix organizational structure, organizational chart, organizational structure, Prague Casting Services a.s., small business, types of organizational structure.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	10
1.1 Charakteristika organizačních struktur	11
1.2 Prvky organizační struktury	13
2 ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A JEJICH SCHÉMATA.....	17
2.1 Liniová organizační struktura	17
2.2 Štábní organizační struktura	18
2.3 Kombinovaná organizační struktura	20
2.3.1 Liniově štábní organizační struktura	20
2.3.2 Cílově programové struktury	22
2.3.3 Projektové organizační týmy.....	23
2.3.4 Maticová organizační struktura	24
2.3.5 Kolegia.....	25
2.4 Funkční organizační struktura.....	26
2.5 Výrobní organizační struktura.....	29
3 STRUKTURA ORGANIZACE PODLE MINTZBERGA	32
3.1 Fungování organizací.....	32
3.1.1 Koordinační mechanismy.....	33
3.1.2 Organizační jednotky	34
3.2 Parametry určující návrh organizační struktury.....	35
3.2.1 Specializace úkolů	37
3.2.2 Formalizace chování.....	38
3.2.3 Trénink a indoktrinace	39
3.2.4 Vytvoření oddělení.....	41
3.2.5 Velikost oddělení	43
3.2.6 Systémy plánování a kontroly	44
3.2.7 Spojovací články	45
3.2.8 Vertikální decentralizace.....	46
3.2.9 Horizontální decentralizace	47
PRAKTICKÁ ČÁST	49
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRAGUE CASTING SERVICES A.S.	49

4.1	Historie společnosti	49
4.2	Charakteristika společnosti	51
4.3	Aktivita společnosti v oblasti životního prostředí a pracovněprávních vztahů	53
4.4	Struktura zaměstnanců a aktivity v oblasti pracovněprávních vztahů.....	54
4.5	SWOT Analýza	56
4.6	Vývoj a návrh změn v řízení a organizační struktuře podnik.....	57
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		65

ÚVOD

Pro uplatnění na dnešním trhu je pro firmu velmi důležité neustálé hledání nových konkurenčních výhod. Z hlediska velké dynamiky okolního prostředí je pro organizaci nezbytně nutné umět na nové podněty efektivně reagovat a snažit se z měnících se situací vytěžit maximum. Pro pozitivní vývoj podniku je podstatná nejen jeho schopnost pružně reagovat na přicházející podněty z vnějšku, ale také efektivní chování uvnitř organizace samotné. Organizace se setkávají s různými druhy problémů – od každodenních mezilidských konfliktů na pracovišti až po otázku, jak má organizace jako celek přežít ve stále se měnícím prostředí. Největším a možná i nejdůležitějším problémem organizací je však nalezení odpovědi na základní otázku – jak organizovat společnou práci a také nalezení té správné organizační struktury. Tato otázka je středem pozornosti této práce. Základem vnitřní efektivitě podniku a jeden z důležitých faktorů řízení a rychlého reakčního procesu je správná volba organizační struktury podniku.

V teoretické části se budu zabývat definicí organizace a organizační struktury. Následně uvedu typologii organizačních struktur a jejich schématické znázornění. Největší pozornost však věnuji názoru, který vyjádřil Henry Mintzberg. Mintzbergovu teorii organizace a organizační struktury podrobněji rozeberu v závěru teoretické části.

Praktickou část bude tvořit představení společnosti Prague Casting Services a.s. Nejprve přiblížím její historii a aktivity. V další části se budu zabývat vývojem organizační struktury této společnosti a na závěr, se pokusím popsat pozitivní dopady těchto změn nebo navržení jejich optimalizace.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části bych chtěl shrnout poznatky získané z materiálů, jež jsem k dané problematice našel. Dominantní pozornost chci věnovat typům organizačních struktur, zvláště pak výhodám a nevýhodám plynoucích z těchto jednotlivých typů organizačních struktur.

1 ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

„Pojem organizace je vykládán nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Je možno na ni pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Na organizaci je také pohlíženo jako na sociální systémy i jako na systémy, které z hlediska kybernetiky zahrnují skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin. Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto základní organizační komponenty musíme tak propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly a nevznikaly tak konflikty v organizacích.“(Dědina, 1996)

„Organizace je komplex prostředků určených k realizaci daných cílů, je to svazek spolupráce mezi lidmi, kteří se pokoušejí dosáhnout požadovaného cílového stavu pomocí cílené činnosti a různých prostředků.“(Eppink a Keuning, 1979)

„Organizace je racionální koordinace činnosti lidí, kteří se prostřednictvím rozdělení úkolů a hierarchie pravomocí a odpovědnosti pokoušejí dosáhnout společného cíle.“(Schein, 1980)

„Organizace je skupina lidí složená ze specialistů, kteří společně pracují na společném úkolu. Je vytvořena účelově, je vždy specializována, je definována svým úkolem.“(Drucker, 1993)

„Organizační struktura je definována jako elementární struktura každého podniku, která dále spojuje ostatní struktury. Určuje způsob, jakým jsou organizováni lidé a jednotlivé úlohy v podniku tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. Mezi její hlavní

funkce patří zajištění integrace a koordinace jednotlivých procesů podniku a zabezpečení informačních toků v ní.“(Dědina, 1996)

„Organizační struktura je soubor prvků a vazeb, které spolu vytvářejí mechanismus, jenž slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“(Ledecký, 2004)

„V mnoha organizacích se jasně projevuje vliv charakteru vlastního oboru podnikání, průmyslového odvětví nebo profese. Vojenské, církevní a vzdělávací činnosti mají také vliv na organizační charakter. Stejně jako finance výroba, zábavy, inženýrství a sociální služby.“(Bridges, 2006)

Může se ovšem stát, že organizační struktura naopak k dobrému chodu podniku nepřispívá, a to v případě, že ji manažer, místo prosazování cílů podniku, využívá k prosazení cílů osobních.

1.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

„Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur se v současném managementu obvykle považují:

- Sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek. Jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury.
- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami. Jde o liniové, štábní a kombinované struktury. Např. výrobní úsek automobilky má výrobně členěnou strukturu s liniovým řízením. Personální úsek má funkcionálně členěnou strukturu štábního typu řízení (s jednou úrovní řízení).

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- Míra delegace pravomocí a zodpovědnosti strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti vůči jednotkám návazným. Jde o centralizované nebo decentralizované struktury. Označení vyjadřuje, co je pro rozhodovací pravomoc převažující.

- Členitost, resp. počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce. Někdy se toto hledisko označuje jako řídicí rozpětí. Jde pak o ploché nebo úzké struktury.
- Časové trvání. Rozlišují se struktury stabilní (dlouhodoběji neměnné) a dočasné.

K charakteristice organizačních struktur se obvykle používá souběžně více klasifikačních hledisek (tzn. vícedimenzionálních označení). Jde např. o funkcionální uspořádání se značnou pravomocí jednotlivých strukturních jednotek řízených s velkým řídicím rozpětím apod. Pomáhá to k výstižnějšímu označení struktur i jejich předpokládaného fungování. Navíc jen velmi zřídka existují klasifikačně vyhraněné typy struktur. Obvyklá je kombinace více typů, kde pak označení vyjadřuje dominantní klasifikační rysy“ (Handlíř, 1998)

„Organizační struktura musí umožňovat:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělování odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace pracovníkům
- u organizace (pracovním týmům, jež působí v organizaci)
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám ve vnějším okolí,
- sociální uspokojení pracovníků, kteří jsou členy organizace.

Organizační struktura je výsledkem organizování, což je typická cyklická funkce managementu. Jedná se při tom o cílevědomou činnost řízení, jejímž úkolem je uspořádání jednotlivých složek do systému tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů. Jedná se tudíž o vytvoření optimálně fungujícího konglomerátu zdrojů a procesů, jež vytvoří efektivní systém zabezpečující splnění stanovených cílů.

Organizační struktury tvoří základní skelet každé organizace a lze je obecně členit do tří základních skupin:

- formy dané účelem (formální a neformální organizační struktury)
- formy dané dělbou spolupráce (liniová, funkcionální, liniové štábní, pružné organizační struktury)
- formy zdůrazňující činnosti nebo výsledky těchto činností (funkcionální, procesní, výrobová, zákaznická, regionální organizační struktury).

„Pro organizační strukturu lze použít rovněž označení „organizační uspořádání podniku, což představuje vytvoření vnitřního formalizovaného systému, s potřebnou hierarchií pracovníků, jež určuje relativně trvalé vztahy podřízenosti a nadřízenosti, vymezuje působnost členů organizace, jejich pravomoci a odpovědnosti“ (Lednický, Vaněk, 2004).

1.2 PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

„Posláním organizování je zajistit dosažení stanovených cílů pomocí procesů specializace a návazné a nezbytné koordinace prací a lidí. Vymezení pravomoci a zodpovědnosti (oboje dohromady nazýváme kompetence) lidí ve firmě zajišťuje řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace činností.

Na základě seskupení činností vznikne tzv. organizační struktura. Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování jako relativně trvalého uspořádání. Podstata organizování spočívá v tom, že seskupujeme a přidělujeme organizačním útvarům činnosti opakované (pravidelně, nepravidelně).

Organizační strukturu můžeme chápat také jako soubor prvků a vazeb mezi nimi.

Základní prvky organizační struktury mají buď formu, která zdůrazňuje činnosti nebo jejich výsledek, nebo formu, která je postavená na dělbě pravomocí. Organizační strukturu můžeme dělit podle několika hledisek:

Hledisko formálnosti

- Formální struktura – Formální organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a

odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez formální organizační struktury neobejde žádná organizace, protože sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace. Neexistuje optimální organizační struktura, existují jen organizační struktury, které optimálně využívají managementu a pracovníků k dosažení cílů organizace.

- Neformální struktura – neformální struktury vznikají ve firmách spontánně a jsou tvořeny skupinkami lidí společných zájmů. V neformálních strukturách bývají také vedoucí osobnosti, ostatními uznávané autority, ovšem tyto vedoucí nejsou nikým jmenováni.

Ideální je, když má vedoucí formální struktury i neformální autoritu.

Hledisko druhu sdružování činností

- Funkcionální struktura – preferuje funkční specializaci útvarů. Výhodami je efektivnost práce, odborná specializace, není potřeba tolik odborníků a ušetří se některé zdroje. Nevýhodou je špatná horizontální komunikace, jedou si pouze po své linii.
- Výrobní struktura – dává přednost výrobní specializaci. Toto uspořádání je oblíbené především u velkých firem s rozmanitou podnikatelskou činností. Výhodami je ucelené, komplexní řízení jednotlivých podnikatelských aktivit. Nevýhodou je, že řízení celé firmy je obtížné, protože jednotlivé obory spolu soupeří.
- Ostatní účelové struktury – jsou doplňkovou formou uspořádání k funkcionální a objektové struktuře.

Hledisko rozhodovací pravomoci

- Liniové struktury – je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Výhodou je jasné určení pravomocí a odpovědností, nevýhodou vysoká náročnost na odbornost vedoucího.

- Štábní struktury – vedoucí potřebují pro své kvalifikované rozhodování podporu a radu od specializovaných odborných útvarů „štábů“, které nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc a jsou pouze pomocníky.
- Liniově štábní struktury – rozhodující řídicí pravomoc zůstává na liniovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také určité přesně vymezené řídicí kompetence, úkoly vypracované štáby schvaluje vedoucí.
- Cílové programové struktury – jsou historicky nejmladším typem organizačních struktur. Poprvé je u nich porušena zásada jediného odpovědného vedoucího (pracovník může být zároveň dvěma a více vedoucím).

Hledisko míry centralizace

- Centralizované – pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny centrálně v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují všechna důležitá řídicí rozhodnutí.
- Decentralizované – pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační.

Hledisko počtu řídicích úrovní

- Ploché struktury – každý vedoucí má velké rozpětí řízení (má hodně podřízených), proto je v organizaci málo řídicích úrovní a organizační schéma má podobu široké a ploché pyramidy.
- Strmé struktury – pokud má každý vedoucí málo podřízených, má organizační struktura o stejném počtu pracovníků jako struktura předchozí podobu úzké a vysoké pyramidy. Pro organizaci je to nevýhodné, protože se tak prodlužují komunikační kanály, kterými dostávají řídicí informace nejnižší podřízení od vrcholového vedení. Takováto organizační struktura má mnoho řídicích úrovní.

Hledisko časového trvání

- Dočasné – předpokládá se u nich časově omezené trvání, typické pro cílově programové struktury

- Trvalé – využívání dočasných organizačních struktur, především liniově štábní struktury“(<https://cs.wikipedia.org>)

2 ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A JEJICH SCHÉMATA

„Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit.

Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:“(Vodáček, Vodáčková, 1994)

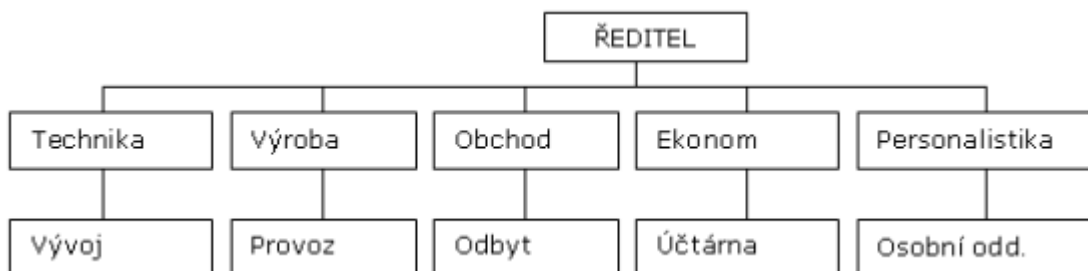
2.1 LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

„Liniová pravomoc je pravomoc k řízení zaměstnanců směrem od nadřízeného k podřízeným“ (Handlíř, 1998).

„Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř). S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení (viz obrázek Liniová struktura a části organizace), avšak současně s tím začaly vznikat obtíže. Pramenily zejména z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných, evidenčních i jiných. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální úpravy a vedly k dalším typům organizačních struktur (například k liniově štábnímu nebo funkčnímu). Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci

a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Příklad liniové struktury a její vazby můžeme znázornit schématem na obrázku Liniová struktura a části organizace.

Obrázek č. 1 – Liniová struktura



Zdroj: <http://nop.topsid.com>

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určité době ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štabní organizační struktuře. Později je však nutné přejít k dalšímu stadiu (vzhledem k růstu počtu provozních jednotek a pracovníků), a to k uplatnění více řídicích stupňů. Organizace se uspořádává podle různých specifických forem podle potřeby (například územní, výrobová aj.), nejčastěji je však uplatňován funkční typ organizační struktury.

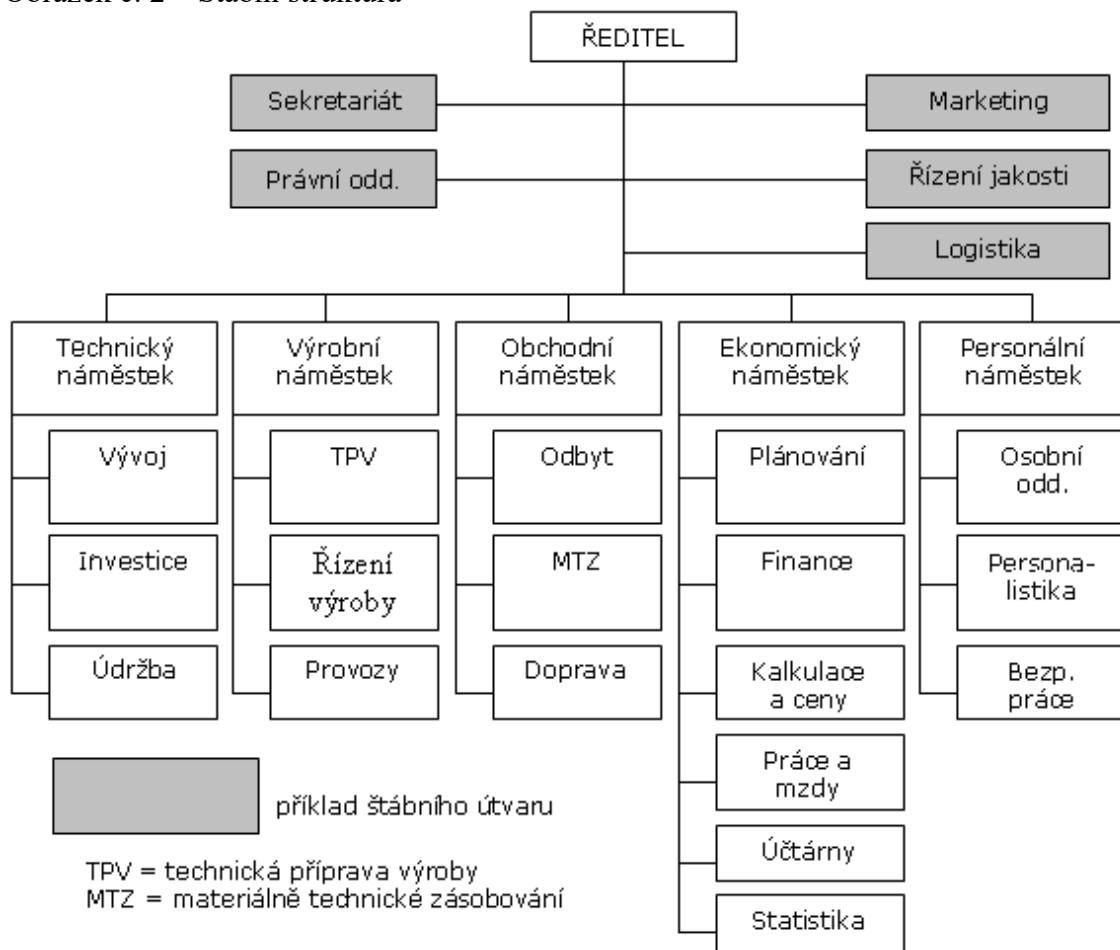
2.2 ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Štabní útvary, plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štabní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích (to je jejich hlavní náplní) a liniovými vedoucími, popř. i mezi odbornými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štabní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.

Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.

V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpurný stavební kámen při organizačním vývoji podniku.

Obrázek č. 2 – Štábní struktura



Zdroj: <http://nop.topsid.com>

Všeobecně lze říci, že čím větší je podnik, tím jsou obvykle skupiny funkčního štábu početnější. Malé podniky nemají někdy vůbec žádné pracovníky štábu, kromě osobního štábu představovaného osobní sekretářkou majitele či ředitele. Toto ovšem neznamená, že všechny funkce štábu, které jsou zastoupeny ve větším podniku, nejsou uplatněny u malého podniku. Znamená to pouze, že jsou považovány za součást práce linie. Tak se může stát, že majitel-ředitel sám plánuje výrobu, sám posuzuje všechny uchazeče o zaměstnání, řídí nákup atd. V případě funkcí, které vyžadují speciální školení (například účetnictví) si může najmout služby externích odborníků.

Jakmile však začne podnik růst, bude pravděpodobně potřebovat vlastního účetního, nebo alespoň kancelářskou sílu. Ostatně funkce štábu lze delegovat vedoucím liniových útvarů. Výrobní ředitel může nakupovat materiál, plánovat a kontrolovat výrobu a vybírat si své podřízené. Prodejní ředitel může vybírat a školit prodejce.

Začne-li však počet zaměstnanců podniku přesahovat několik set, bude pak nejen nutné, ale i hospodárné oddělit řadu funkcí štábu od úkolu linie. Podnik bude potřebovat nákupního agenta, specialistu pro personální záležitosti, výrobního plánovače atd.

2.3 KOMBINOVANÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

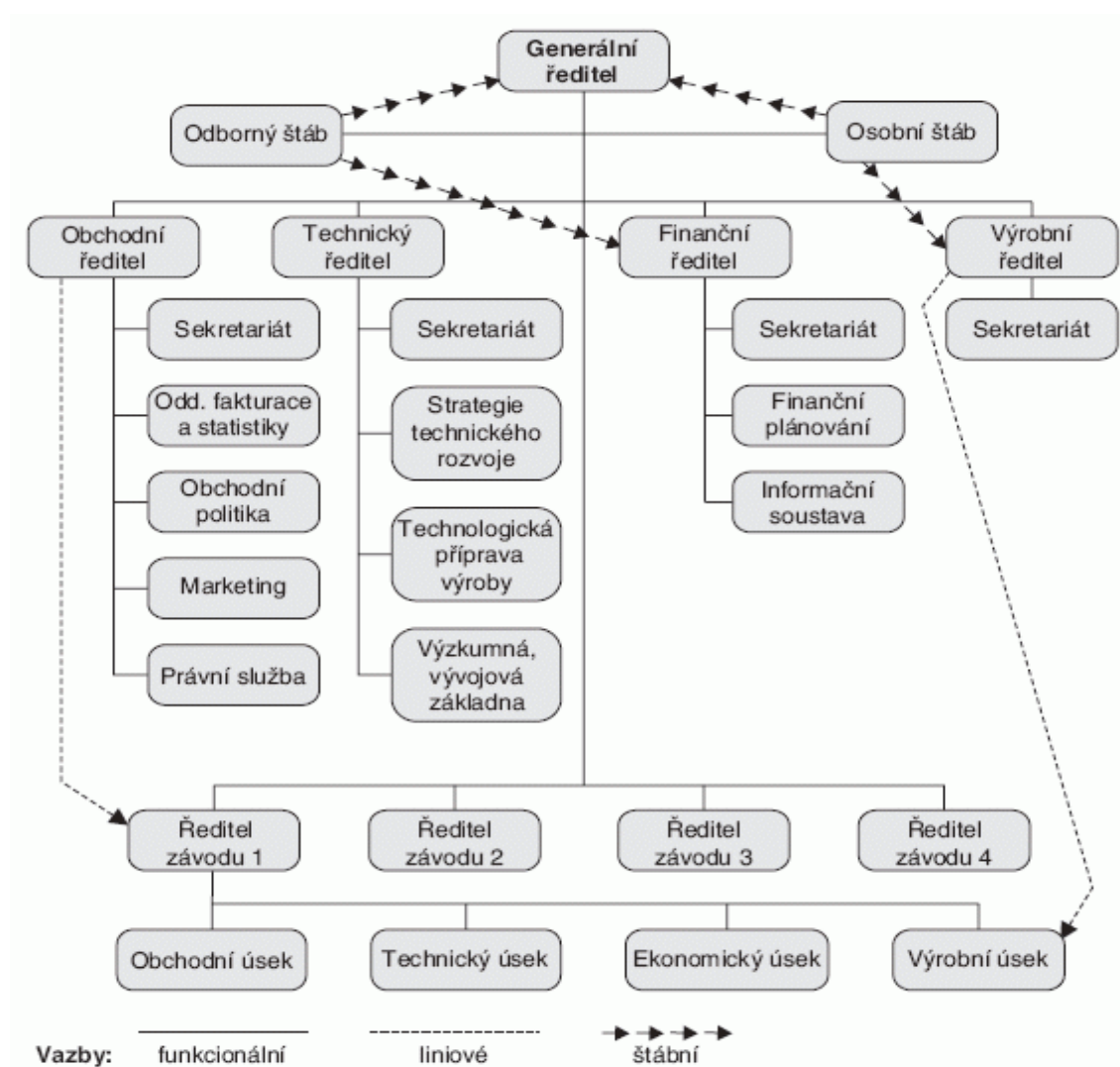
2.3.1 LINIOVĚ ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Liniově štábní organizační struktury jsou příkladem použití kombinovaných liniových struktur. Kromě liniových prvků tato organizační struktura zahrnuje „štáb“, který má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoci a na vlastním řízení se podílí pouze zprostředkovaně.

Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech, jak již bylo uvedeno u štábních organizačních struktur. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence více liniových vedoucích a tím i nekonzistence ve vedení. Zmíněné liniově štábní struktury bývají někdy označovány jako funkční struktury. Úskalí tohoto

označení spočívá však v tom, že se tyto struktury mohou zaměnit s dále charakterizovanými funkčními strukturami (podle kritéria sdružování). Proto se někdy liniově štábní struktury označují podle kritéria sdružování jako struktury funkční. Vzhledem k frekvenci jejich používání v západní literatuře lze raději doporučit výše uvedené členění a užívat název liniově štábní struktury.

Obrázek č. 3 – Liniově štábní struktura



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>

Silné a slabé stránky liniově štábních struktur:

Hlavní slabinou celkové koncepce liniově štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Akcent je u nich především kladen na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat. V pozadí je elementární jádro efektivního a racionálního lidského konání: čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout.

Mezi důvody vzniku konfliktů patří:

- neschopnost linie chápat úlohu štábu,
- neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu,
- štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie,
- štáb pracuje extrémisticky - buď diktuje, nebo je příliš slabý,
- politika štábu často zmate linii.

Má však v sobě i řadu pozitivních prvků. Vždyť je odvozena od utilitárního profilu organizace, zejména její funkčnosti. Vrcholové funkce jsou zpravidla dekomponovány v logických liniích až na úroveň činností. Pro jejich výkon se zřizují funkční místa. Tato místa jsou vymezena více charakteristikami, zejména náplní, činnostmi, pravomocemi a odpovědnostmi, mzdovým ohodnocením apod. Měla by tím být navozena situace dokonalé, funkčně-úkolové organizovanosti celé struktury, která pomáhá zejména odlehčit přetíženost liniových manažerů. Tento typ uspořádání je charakteristický pro velké průmyslové podniky.

Problémům velikosti se čelí přidáváním stále většího počtu specialistů na střední úrovni řízení. Vznikají tak velmi složité hybridní struktury se třemi a více stupni řízení. Vnitřní vztahy jsou komplikované a vztahy mezi jednotlivými částmi podniku zastřené. Proto se obvykle v tomto stadiu vývoje firmy začínají hojně využívat tzv. Profit Centra neboli zisková střediska.

2.3.2 CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ STRUKTURY

Cílové organizační struktury jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány též

pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samo organizačních a samo řídicích schopností jedinců i skupin. Cílovost je jejich nejvýznamnější strukturotvornou veličinou. Připouští se při tom skutečnost, že k cílům lze dospět zpravidla více cestami. Kooperativní součinností se pak hledají a volí zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli.

Pružné útvary jsou založeny na premisách:

- Útvary podílející se na dosahování cílů mají prostor pro cílové koalice, tedy pro účelná seskupení, a to bez organizačního zásahu vyšších prvků.
- Je-li ustanoveno cílové seskupení, pak se jeho členové podřizují zákonitostem kooperativní spolupráce (dodržování pravidel hry).
- Koaliční seskupení v celkové struktuře mají zpravidla omezenou životnost (po dobu dosažení cílů). Mohou se však během spolupráce rozrůstat, snižovat, reorganizovat.

Namísto nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi převládají vztahy „souřadnosti“, tj. pozitivní spolupráce.

2.3.3 PROJEKTOVÉ ORGANIZAČNÍ TÝMY

Tendence vzniku stále větších a složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované, a tedy i nutně úzce specializované odborníky, vyvolává stále větší potřebu netradičních kolektivů. V této souvislosti se hovoří o týmové práci a tvůrčích týmech.

Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní.

Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle, homogenní tým koncentruje pracovníky jedné profese.

Týmy mají psychosociální efekty. Součinnost lidí je spontánní, s vysokou produktivitou práce, řídicí vztahy jsou založeny na demokratických a koordinačních

principech. V praxi se dnes objevují v mnoha obměnách, jako například řešitelské a tvůrčí týmy, vědecké rady, kolegia apod. Kolegia se skládají z pracovníků, kteří mohou přijmout rozhodnutí. Pomocí řešitelského týmu se zkracuje doba projektu od zadání až po realizaci.

Projektové organizační týmy je třeba posuzovat jako strukturální alternativu pro zvládnutí úkolů vázaných lhůtou realizace. Předností je, že na určitém problému mohou po určitou dobu spolupracovat nejvhodnější osoby z různých podnikových úseků, a to bez přehnaného statusu.

Tím vzniká vzhledem k existující hierarchické organizaci dočasný druh vedlejší struktury.

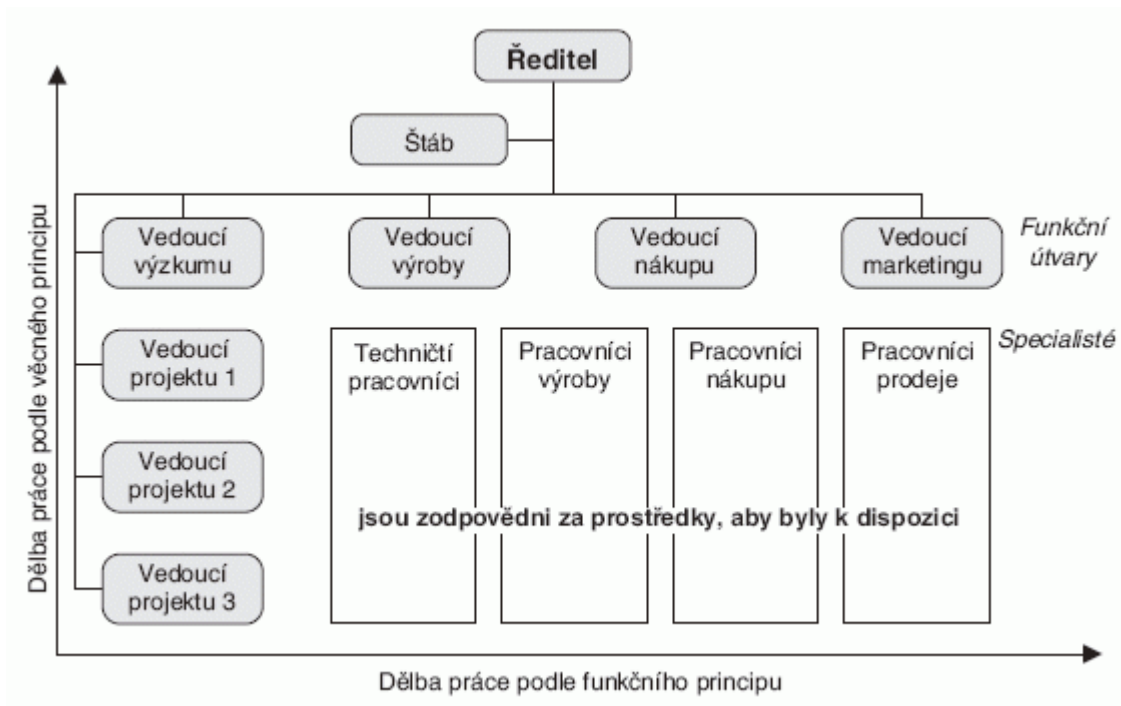
Pro efektivní nasazení projektových skupin je důležité, aby skupiny byly zřizovány jen tehdy, když jsou skutečně nutné s ohledem na vytčený problém a zajišťují termínované plánování.

Projektové organizační týmy vytvářejí tzv. projektové organizační struktury.

2.3.4 MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, například výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu. I funkce vedoucích projektů je přechodná. Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Schéma maticového uspořádání je na obrázku Maticová struktura.

Obrázek č. 4 – Maticová struktura



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>

Obecně se vychází z toho, že vedoucí projektu by měl mít větší vliv na řízení úkolů s ohledem na otázky „jak“ a „kdo“, přičemž v praxi jsou možné různé kombinace, které by měly být před zahájením projektu jednoznačně objasněny a případně písemně zachyceny.

Maticová organizace usnadňuje využití vysoce specializovaného personálu a technického vybavení. Každý projekt nebo výrobek se může podílet na specializaci jiných oddělení, a to tak, že může mít význam pro každého zaměstnance podniku. Každému projektu je přiřazeno technické vybavení, například několik počítačů.

2.3.5 KOLEGIA

Kolegia (výbory, komitěty) se skládají z několika spolupracovníků, kteří mohou patřit k různým organizačním úrovním. Kolegium zasedá v určitých časových intervalech a může sloužit jak pro informování a konzultace, tak i pro rozhodování a provádění.

Kolegia mají výslovně koordinační úkol. Ostatně také představenstvo akciové společnosti je kolegiem. Kromě toho existují kolegia ve formě výborů, představenstva a také na jiných organizačních úrovních.

Kolegia jsou značně rozšířena. I když jsou často užitečná (snad pro sladění rozdílných zájmů v organizaci činností nebo oddělení), nelze přesto zastírat nebezpečí jejich samoučelnosti. Možné příčiny jsou například odůvodněny tím, že jejich časové ukončení často není přesně stanoveno a původní zadávací příkaz zastaral, osoby jednající v kolegiu se vzájemně blokují a nemohou být přijata žádná účinná rozhodnutí, případně z funkčních nebo osobních důvodů ztratilo kolegium na významu.

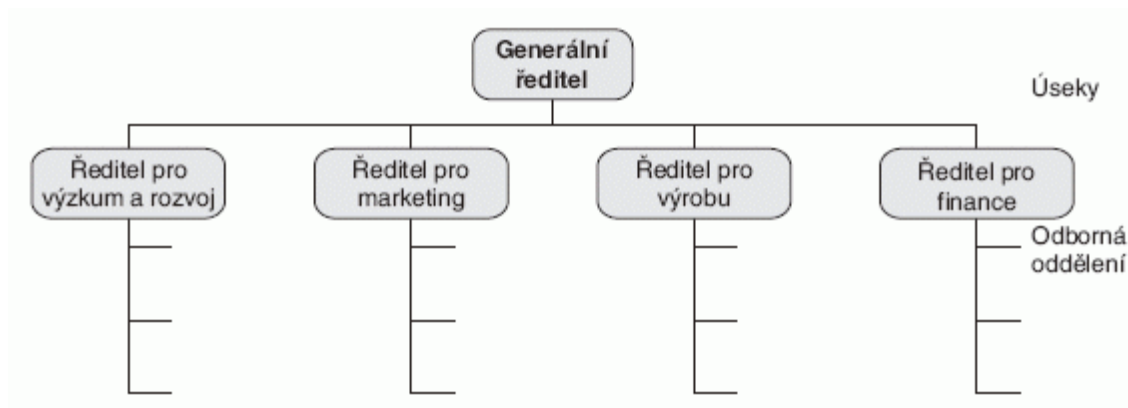
Tak mohou být zmíněné priority v podnikové politice nebo nedůrazní členové příčinou toho, že určité kolegium již není bráno vážně nebo není vůbec bráno na vědomí.

Kolegia tedy mohou být při veškeré rozmanitosti využití a situačních charakteristických znaků úspěšná především jen tehdy, když je určení jejich úkolu ještě účelné, složení a funkční principy kolegia „jsou sladěny“ a převedení výsledku rozhodnutí do realizace je zaručeno.

2.4 FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku, jak je to znázorněno na obrázku Funkční organizační struktura. Celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje atd. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Ve většině společností se tato pozice vedoucího úseku nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele.

Obrázek č. 5 – Funkční organizační struktura



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>

Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízené splnit využitím společných znalostí a expertíz. Funkční struktura organizací má množství silných, ale také slabých stránek.

Každý podnik musí podniknout následující činnosti, aby mohl odvést svou práci zákazníkovi. Tyto nezbytné činnosti nazýváme funkcemi podniku. Nezbytné funkce průmyslového podniku (který zpracovává nějaký produkt) zahrnují výrobu, marketing, finance, účetnictví a personalistiku. Tyto činnosti jsou nezbytné k vytvoření, vyrobení a posléze prodeji výrobku.

Každá z těchto funkcí může být specifickým oddělením a práce mohou být kombinovány podle těchto oddělení. Z tohoto rozdělení se také velmi často vychází při tvoření divizí u podniků s širokým rozsahem výroby.

Mezi silné stránky funkční organizace patří:

- Efektivní využití zdrojů. Seskupením společných úloh je možná úspora nákladů a času. Každé z oddělení (úseků) je schopné sloužit jiným oddělením (úsekům) efektivně, a to mobilizací odborných znalostí na řešení problémů. Zdroje jsou efektivněji využívány tím, že členové sdílejí společné vybavení a zařízení na jednom místě.
- Jednotný odborný vývoj dovedností. V rámci jednoho oddělení je možné o mnoho intenzivnější školení, z důvodu podobných znalostí a prioritního vývoje dovedností. Členové mají možnost specializovat se na danou dovednost ve větší míře tím, že sdílejí informace se svými kolegy z úseku.
- Jasná cesta ke kariéře. Zaměstnanci jasně chápou požadavky dané práce a cestu, kterou jim může přinést povýšení. Pozorováním kolegů s podobným zázemím a odbornými znalostmi zaměstnanec rychle pochopí, které aktivity jsou pro organizaci žádané a které naopak ne.
- Strategické rozhodování shora. Centralizovaná struktura rozhodování zabezpečuje jednotu směru tím, že top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu celé organizace. Úsekem jsou určené cíle, které podporují celkovou strategii celé organizace.
- Dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení. Společné zázemí členů v rámci oddělení umožňuje vzájemnou komunikaci a dokonalejší kolegiálnítu. To je dávno skutečností, že členové oddělení jsou ochotnější pracovat v týmu tak, aby dosáhli cíle podniku.

Nedokonalosti funkční organizační struktury:

- Pomalé rozhodování. Pokud si uvědomí fakt, že strategický rozhodovací proces leží na nejvyšší úrovni podniku, pak se vedoucí úseků mohou dostat do situace, kdy nadměrné množství rozhodnutí může znásobit jejich problémy vyskytující se v oddělení. To většinou způsobuje, že rozhodnutí jsou zpomalená nebo ochuzena o kvalitu, což zapříčiní zpoždění i další problémy v podniku.

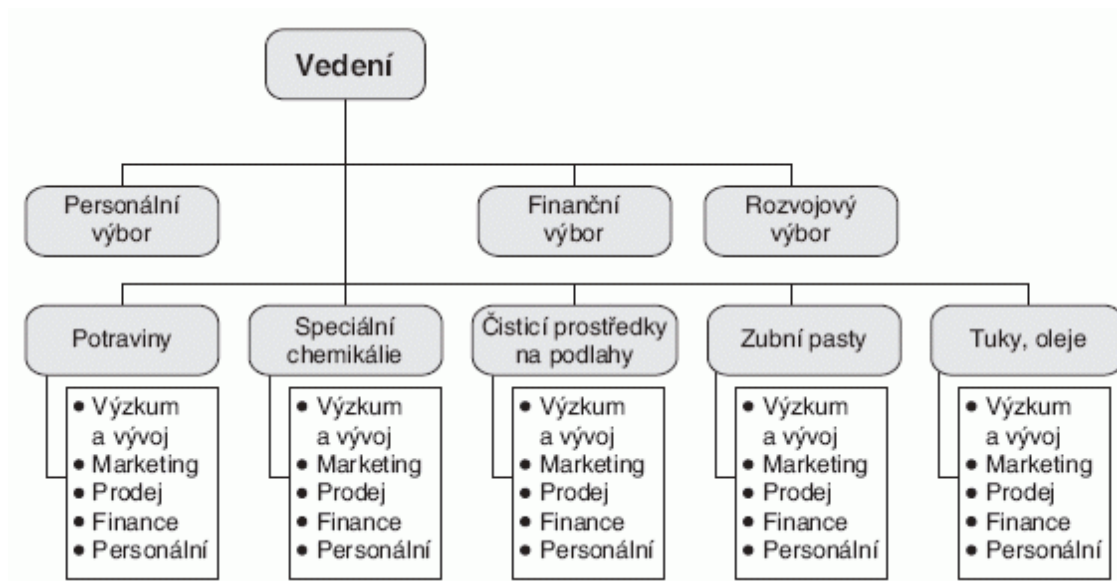
- Méně inovativní struktura. Vedoucí úseků se zaměřují pouze na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace. Vývoj nového produktu, využití nové technologie nebo návrhy na nové metody řešení problémů se často neprosadí.
- Nejasná otázka odpovědnosti. Úspěchy a neúspěchy organizace jsou výsledkem aktivit všech úseků. Výroba, marketing, finance, výzkum a vývoj kromě jiných přispívají k dosažení cílů podniku. Avšak příspěvek každého úseku k úspěchu či neúspěchu není vždy očividně zřejmý.
- Slabá koordinace mezi útvary. Členové každého úseku mohou mít pocit izolace a dokonce i nepřátelství vůči členům ostatních úseků. To může vést k tomu, že členové ztratí ochotu podpory anebo kompromisu s ostatními úseky, aby právě oni mohli dosáhnout cíle organizace.

I když se funkční organizační struktura tradičně považuje za klasickou, využívaly její modifikace ještě nedávno i takové pokrokové podniky jako například IBM, Apple apod. - v současnosti z důvodu výrobných inovací využívají již pružnějších organizačních struktur.“(Cejthamr, Dědina, 2010)

2.5 VÝROBKOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

„Výrobní organizační struktura je založena na výrobní specializaci. Jednotlivá oddělení se zaměřují na konkrétní výrobek. Bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a pro kterou se už funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou.“ (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

Obrázek č. 6 – Výrozková organizační struktura



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>

„Mnoho velkých diverzifikovaných společností tvoří úseky na základě výrozkových (oborových, předmětných) specializací. To znamená, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí je jeden manažer.

V případě, že se podnik rozrůstá, je těžké koordinovat různé funkčně členěné úseky. Pak je tedy výhodné zřídit tento typ organizace podle jednotlivých výrobků.

Vnitřní organizační členění jednotlivých výrozkově specializovaných úseků může být založeno na funkční dělbě práce. Tato forma organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkci konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci.

K výhodám patří:

- zajištění uceleného řízení (zejména koordinace) jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobních oborů,
- schopnost rychlejší reakce na změny prodeje či požadavků zákazníků,
- přibližuje podnikatelskou strategii místu realizace ve výrobě,
- usnadňuje procesy vnitřního účetnictví a vůbec dobře zúčtovatelného hospodaření,
- dobré řízení návazných a podmiňujících se předvýrobních etap atd.

K nevýhodám patří:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory,
- nekoordinovaná prodejní politika,
- náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích,
- rozdílné způsoby řízení výrobních strukturálních jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení.“ (Cejthamr, Dědina, 2010)

3 STRUKTURA ORGANIZACE PODLE MINTZBERGA

„V tomto textu se držím linie, kterou ve své knize udává Mintzberg. Budou představeny dvě koncepce, které jsou důležité pro dobré pochopení Mintzbergova pojetí: koordinační mechanismy a organizační jednotky. Tyto dvě koncepce umožňují udělat si představu o tom, jak organizace skutečně fungují.

Poté se budu věnovat tzv. projektovými parametry. Tím Mintzberg rozumí základní stavební kameny organizační struktury. Rozlišuje devět projektových parametrů, které budou postupně vysvětleny.

Dále pak zjistím, jak jsou projektové parametry ovlivňovány různými situačními faktory. To znamená, jak a za jakých podmínek organizace volí své projektové parametry. Při návrhu organizační struktury jde o to, aby zmíněné stavební kameny byly zkombinovány tak, aby vznikla efektivní struktura. Organizace si tedy musí zvolit takovou strukturu, která odpovídá specifickým podmínkám, ve kterých se organizace nachází. Ve skutečnosti existuje nekonečně mnoho kombinací parametrů, ale v každodenní praxi podle Mintzberga dominuje pět kombinací:

- Jednoduchá struktura
- Strojní byrokracie
- Profesionální byrokracie
- Adhokracie
- Divizní struktura

3.1 FUNGOVÁNÍ ORGANIZACÍ

Každá činnost, kterou vykonává více než jedna osoba, nutně podle Mintzberga vede k položení následujících dvou otázek:

- Jak rozdělit úkoly, které je třeba splnit?
- Jak tyto úkoly navzájem sladit?

První otázka se týká rozdělení práce, která je třeba provést k efektivnímu splnění všech úkolů. Druhá otázka se týká koordinace, ke které musí dojít mezi různými

dílčími úkoly. Mintzberg poznamenává, že oba tyto požadavky efektivní práce jsou ve zdánlivém protikladu. Na jedné straně musí být práce rozdělena, na druhé straně se všichni v organizaci nemohou zcela izolovaně zabývat vlastními dílčím úkolem. Proto je paradoxní i pojem struktura organizace. Mintzberg rozumí tímto pojmem různé způsoby rozdělení práce v organizaci a způsob koordinace dílčích úkolů. Abychom mohli pochopit, co je to organizační struktura, musíme nejdříve pochopit, jaké koordinační mechanismy v organizaci jsou a jaké úkoly nebo organizační jednotky jsou koordinovány.

3.1.1 KOORDINAČNÍ MECHANISMY

Koordinační mechanismus je nástroj, který zajišťuje, že lidé v organizaci ví, jaké úkoly mají plnit.

Mintzberg rozlišuje pět koordinačních mechanismů:

- Vzájemnou dohodu
- Dohled
- Standardizace pracovního procesu
- Standardizace výstupu
- Standardizace znalostí a dovedností

Stručně lze říci, že platí následující pravidlo: čím složitější je práce v organizaci, tím větší je sklon nespolehat se plně na vzájemnou dohodu nebo dohled a přejít ke standardizaci. Když je organizace malá a úkoly, které plní, jsou přehledné, je dostačujícím koordinačním mechanismem vzájemná dohoda. Pokud však organizace roste a přijímají se pracovníci, je třeba dohledu. Můžeme si představit podnik jednoho člověka, který se rozroste do podniku, kde pracuje několik desítek zaměstnanců. Když tento podnik roste dál, přijde chvíle, kdy už ředitel nebude moci efektivně dohlížet na všechny. Pak musí zaměstnat „střední manažery“, aby tento úkol převzali. Tak v podniku vzniká střední úroveň řízení.

Při dalším růstu nepovažují organizace za dostačující pouhý dohled a začnou tedy hledat metody standardizace činností. Dohled při velkém množství zaměstnanců už není efektivní. Organizace může použít popisy funkcí, mechanizaci a další

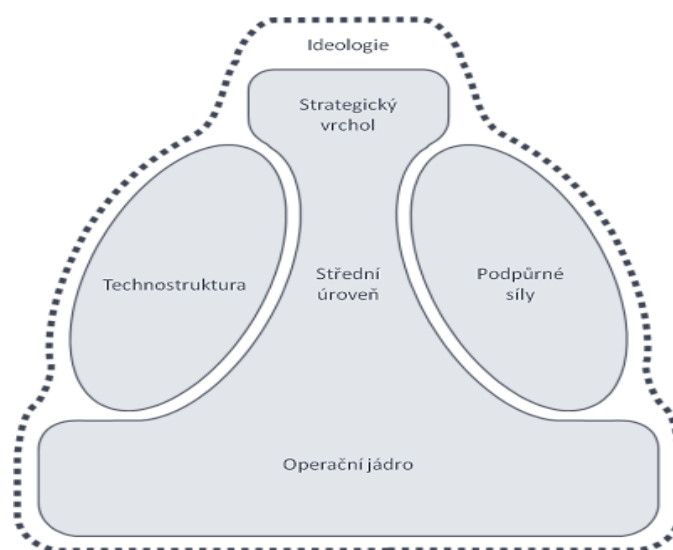
prostředky standardizace práce. Bez těchto prostředků nelze organizaci dále řídit. V některých velmi složitých a velkých organizacích není však standardizace vždy možná, protože úkoly jsou příliš složité nebo je není možné předem předvídat. Protože dohled je v takových případech stejně neúčinný – příliš mnoho pracovníků, kteří vykonávají příliš rozličné úkoly – je podnik nucen vrátit se k vzájemné dohodě.

3.1.2 ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY

Koordinovat práci mohou pouze lidé. V nejjednodušších organizacích jsou potřební pouze vykonavatelé. Ti se pomocí vzájemných dohod starají o provádění prací. Když organizace roste, musí vzniknout vedení, které na ty, kteří práci vykonávají, dohlíží. Když organizace roste dále a vedení by bylo přetížené, pokud by bylo jako jediné odpovědné za dohled, je potřeba vytvořit střední management, který se postará o to, aby vykonavatelé plnili směrnice vedení. Když organizace nakonec vyrostе tak, že bude potřeba standardizace, bude třeba technický štáb, který práci plánuje. A nakonec je třeba i podpůrný štáb, který se stará o to, aby všichni pracující měli v organizaci co nejlepší podmínky.

Přechod ke stále složitějším koordinačním mechanismům tedy přímo vede ke vzniku pěti jednotek neboli částí organizace. Mintzberg je zobrazuje následovně:

Obrázek č. 7 – Pět jednotek organizace



Zdroj: <https://managementmania.com>

3.2 PARAMETRY URČUJÍCÍ NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Parametry určující návrh organizační struktury jsou stavební kameny organizační struktury. Pomocí těchto stavebních kamenů se jinými slovy pokoušíme určitým způsobem rozdělit a koordinovat úkoly. Tím je také určeno, jak bude organizace fungovat.

Úkol toho, kdo navrhuje strukturu organizace, lze přirovnat s úkolem architekta, který chce postavit dům. Vše ve velké míře závisí na funkci, kterou bude dům mít. Bude to obytná budova? Jedná se o restauraci nebo stadion? Rozhodnutí architekta závisí na tom, k čemu se bude budova využívat.

Totéž platí pro strukturu organizace. Rozhodnutí zde závisí na funkci organizace. Navrhovatel struktury se při strukturování organizace setkává s následujícími otázkami:

1. Kolik jednotlivých úkolů má být sjednoceno v určité funkci a jak specializované mají tyto úkoly být?
2. Do jaké míry má být standardizována činnost, která je spojena s určitou funkcí?
3. Jaké znalosti a dovednosti jsou pro danou funkci potřebné?
4. Na základě čeho mají být funkce v organizaci seskupeny do oddělení nebo jednotek?
5. Jak velké má být dané oddělení? Kolik lidí je odpovědných manažerovi oddělení?
6. Do jaké míry má být standardizován výstup každé funkce nebo oddělení?
7. Jak bude dosaženo souladu mezi různými pracovníky a odděleními?
8. Do jaké míry mohou být rozhodovací pravomoci delegovány pracovníkům na nižších stupních organizace?
9. Do jaké míry mohou být rozhodovací pravomoci delegovány pracovníkům ve štábech?

Na těchto 9 otázkách je při strukturování organizace třeba odpovědět. Odpovědi vedou k budování organizační struktury, stejně jako architektova volba určité konstrukční

možnosti vede ke stavbě dané budovy. Jednotlivé otázky korespondují s danými návrhovými parametry. Existuje tedy devět návrhových parametrů. Lze je rozdělit do čtyř skupin.

Za prvé jsou to parametry, které mají vliv na nejmenší organizační jednotky, tzn. na funkce nebo pozice, které lidé v organizaci zastávají. Do této skupiny spadají tři návrhové parametry:

- Specializace úkolů
- Formalizace chování
- Trénink a indoktrinace

Tyto parametry korespondují s otázkami 1,2 a 3.

Druhá skupina parametrů určuje, jak jsou funkce rozděleny do oddělení, divizí atd. Sem patří dva návrhové parametry:

- Vytvoření oddělení
- Velikost oddělení

Tyto parametry korespondují s otázkami 4 a 5.

Do třetí skupiny patří parametry, které zajišťují koordinační mechanismy uvnitř oddělení nebo mezi různými odděleními nebo divizemi organizace.

- Systémy plánování a kontroly
- Spojovací články

Tyto parametry korespondují s otázkami 6, resp. 7.

Čtvrté a poslední místo zauímají parametry, které určují, jak v organizaci probíhá rozhodování. I zde jsou dva parametry:

- Vertikální (de)centralizace
- Horizontální (de)centralizace

Tyto parametry korespondují s otázkami 8 a 9.

Všemi parametry se budu podrobněji zabývat v dalších kapitolách, kde si vytvořím obrázek o možnostech vytváření struktury organizace. Ukáže se, že pomocí návrhových parametrů lze ovlivnit nejen průchod informací, ale i způsob rozhodování. Pomocí těchto parametrů lze navíc zavést koordinační mechanismy mezi různými pozicemi, odděleními a divizemi a určit, jak bude organizace rozdělena do jednotek. S jejich pomocí lze jinými slovy vytvořit efektivní organizační strukturu.

3.2.1 SPECIALIZACE ÚKOLŮ

Specializace úkolů je prvním návrhovým parametrem, který přímo ovlivňuje každodenní práci lidí. Funkce nebo úkoly, které lidé mají, lze různými způsoby specializovat. Někteří mají rozsáhlý soubor různých úkolů, jiní plní den co den tytéž, velmi specializované úkoly.

V prvním případě mluví Mintzberg o horizontální šíři úkolů, ve druhém případě o horizontální specializaci úkolu.

Existuje však ještě jiná šíře nebo specializace úkolu. Nejedná se pak o rozsah úkolu, ale o kontrolu, kterou pracovník nad svou činností má. Když pracovník koná svou práci, aniž se musí ptát, proč nebo jak má práci dělat, mluvíme o vertikální specializaci úkolu a naopak – když má pracovník kontrolu nad každým krokem činností, mluvíme o vertikální šíři úkolu. Konkrétně to znamená, že v prvním případě dělá to, co je mu uloženo, a ve druhém případě svou práci nejen vykonává, ale i plánuje.

Nejčastější formou specializace úkolu je horizontální specializace úkolu. Mintzberg poznamenává, že neexistuje téměř žádná lidská činnost bez horizontální specializace úkolu.

U vertikální specializace úkolu se odděluje výkon práce a její plánování. Méně vzdělaným pracovníkům ostatní přesně vysvětlí, co mají dělat. Manažeři si naopak často musí obsah své práce určovat sami. Výkon a plánování pro ně znamená totéž.

Avšak vedle výhod, že se díky specializaci zvyšuje produktivita, existuje i několik nevýhod:

- Problémy s koordinací – odborníci si často nedostatečně všímají celkového rozsahu úkolů, které je v organizaci třeba splnit. Příliš se zaměřují na vlastní obor. Následkem je, že se cílům organizace příliš nevěnují.
- Problémy s vyvážeností – mohou vzniknout problémy spojené s vyvážeností. Když se např. podnik rozhodne přijmout pracovníka, který bude dělat jen určitou specializovanou činnost, pak je pravděpodobné, že podnik bude plný práce, které budou čekat, zatímco odborník na daný druh činnosti bude jen přihlížet. V praxi si takovou specializaci mohou dovolit jen velké podniky.
- Problémy s motivací – lidé, kteří vykonávají velmi specializované úkoly, mají často problémy s motivací. Nápad, že myšlenková práce musí zmizet z výroby a být přidělena manažerům, vede k tomu, že výkonní pracovníci v některých podnicích nejsou víc než jen prodlouženou rukou běžícího pásu nebo stroje. Nelze se proto divit, že tito lidé nejsou se svou prací příliš spokojeni.

3.2.2 FORMALIZACE CHOVÁNÍ

Druhým návrhovým parametrem, který přímo ovlivňuje individuální funkce pracovníků v organizaci, je formalizace chování. Pomocí tohoto parametru se organizace pokouší co nejvíce regulovat, a tím i předvídat chování svých pracovníků. Lze použít tři způsoby:

- Organizace se může zaměřit na pracovníkovou funkci a přesně ji definovat. Vznikne tak definice funkce, kde je přesně uvedeno, co má pracovník dělat.
- Organizace se může zaměřit na pracovní proces. Zde nejde o popis činností, ale o to, co přesně je třeba udělat. Lze mluvit o definici, ve které je bez ohledu na pracovníka, který úkol plní přesně uvedeno, co je třeba udělat.
- Organizace má určitá pravidla. Ta se mohou týkat jak oblečení pracovníků, tak třeba i používání dopisního papíru. Pracovníci organizace musí tato pravidla dodržovat.

Jedním z nejdůležitějších důvodů, proč některé organizace přecházejí k formalizaci chování pracovníků, je že tím mohou koordinovat činnosti. Mnohé úkoly vyžadují, aby bylo předem stanoveno, kdo má co dělat.

Další důvod formalizace chování souvisí s postojem organizace vůči zákazníkům a lidem stojícím mimo ni. Formalizace chování tedy přispívá k ochraně lidí, kteří určitým způsobem přicházejí do styku s organizací. To platí nejen pro zákazníky a lidi stojící mimo organizaci, ale i pro samotné pracovníky organizace. Pracovník bude považovat za nespravedlivé, když bude pokárán za nedbalost, za kterou nebyl před časem pokárán jeho kolega.

Byrokracie

Byrokracie jsou takové organizace, kde je chování pracovníků silně formalizováno. Mintzberg o byrokraciích ve svém díle mluví často. Používá toto slovo v technickém, nikoli negativním slova smyslu, který si s ním mnoho lidí spojuje. Mnoho lidí s tímto termínem asociuje těžkopádné, neefektivní organizace, které svou pomalostí vyvolávají zlost. Mintzberg má na byrokracie jiný názor. Mintzberg považuje organizační strukturu za byrokratickou, pokud chce organizace předem co nejpřesněji určit chování lidí v organizaci, předpovědět ho a tím ho standardizovat. Podle Mintzberga neurčuje byrokracii její pomalost nebo centralizace, ale vysoká míra standardizace práce, výsledků a znalostí.

Mintzberg rozlišuje byrokratické struktury od **organických**. Organickými rozumí všechny struktury, které se nezaměřují na standardizaci. Existují organizace, které se rozhodnou, že chování svých pracovníků nebudou určovat a předvídat. Ve skutečnosti jsou organické a byrokratické struktury dvěma extrémů v procesu standardizace. Čím byrokratičtější je struktura, tím větší je standardizace, a čím organičtější je struktura, tím menší je standardizace.

3.2.3 TRÉNINK INDOKTRINACE

Třetí návrhový parametr, který má přímý vliv na práci jednotlivce, specifikuje požadavky na znalosti a dovednosti, které s sebou přináší určitá pozice. Ve skutečnosti se zde jedná o dva různé, ale navzájem související návrhové parametry: **trénink** a **indoktrinaci**. Trénink je proces, ve kterém lidé učením získávají znalosti a dovednosti, jež jsou nezbytné pro danou funkci. Indoktrinace je proces, ve kterém se lidé učí

poznávat a přijímat normy organizace. Trénink tedy souvisí s osobními dovednostmi, zatímco indoktrinace spíše se socializací člověka.

Formalizace chování se zaměřuje na nekvalifikovanou práci, přičemž pracovní proces je silně standardizován, trénink se zaměřuje na odbornou práci, a současně jsou standardizovány znalosti a dovednosti. Lze tedy říci, že trénink je návrhový parametr, který u složitých úkolů nahrazuje formalizaci chování.

Skutečnost, že trénink je zde jedním z návrhových parametrů, neznamena, že ho organizace vždy zajišťuje sama. Ke vzdělávání odborníků organizaci často chybějí prostředky. Tyto úkoly od organizací často přebírají university, odborné školy nebo jiné vzdělávací instituce. Pokud má organizace ve vzdělávání odborníků nedostatky, může se např. rozhodnout pro zvláštní školení na pracovišti, která se konkrétně zaměřují na danou organizaci.

Indoktrinace je návrhovým parametrem, který se zaměřuje na socializaci pracovníka zastávajícího danou funkci. Socializací rozumíme proces, ve kterém se nový učí poznávat hodnoty a normy skupiny, jejíž součástí se stal. Socializace většinou probíhá neformálně. O indoktrinaci mluvíme, pokud organizace k socializaci pracovníků používají formální metody. Organizace mají sklon formálně socializovat pracovníky především na těch místech, která vyžadují velkou míru samostatnosti nebo jsou velmi citlivá ve vztahu k zákazníkům a k lidem mimo organizaci. V takových případech je pro organizaci velmi důležité, aby zapojení pracovníci jednali v zájmu organizace. Vzhledem k velké míře jejich samostatnosti to není předem zaručeno.

Trénink a indoktrinace mají pro organizaci tutéž funkci jako formalizace chování. Umožňuje předvídat chování pracovníků. Rozdíl mezi tréninkem, indoktrinací a formalizací chování je mj., že první parametr se nezaměřuje specificky na organizaci a často dokonce probíhá mimo ni, zatímco formalizace se zcela zaměřuje na organizaci. I přes tyto rozdíly jsou tyto parametry navzájem zaměnitelné. Oba se totiž zaměřují na standardizaci chování pracovníka. Protože právě byrokracie jsou organizace, ve kterých je standardizace nejdůležitějším koordinačním mechanismem, lze je rozdělit do dvou skupin:

- Jedna skupina klade důraz na formalizaci chování (standardizace pracovního procesu)
- Druhá klade důraz na trénink a indoktrinaci (standardizace znalostí a dovedností)

Specializace úkolů může být horizontální nebo vertikální. V prvním případě jde o omezení množství úkolů, které pracovník plní, ve druhém případě se jedná o oddělení výkonu úkolů od kontroly, kterou pracovník nad tím úkolem má.

Formalizace chování je rysem byrokracie a jejím cílem je umožnit předvídat chování pracovníků pomocí standardizace práce. Zde platí, čím větší je standardizace práce, tím byrokratičtější je struktura organizace.

Trénink a indoktrinace se rovněž zaměřuje na předvídaní chování, jejich koordinačním mechanismem však je standardizace znalostí a dovedností. Zde se jedná o jiný typ byrokracie než v případě, kdy převládá chování.

3.2.4 VYTVOŘENÍ ODDĚLENÍ

Čtvrtým návrhovým parametrem je tvoření oddělení seskupování funkcí do jednotek neboli vytváření oddělení má tři výhody:

- Je umožněn dohled nad funkcemi a jednotkami v organizaci. Ve skutečnosti je vytvoření oddělení parametrem, který zajišťuje, aby jako koordinační mechanismus byl zaveden dohled.
- Organizace může ve vztahu k pracovníkům určitého oddělení používat stejná výkonnostní kritéria. Pracovníci stejného oddělení mají totiž k dispozici přibližně tytéž prostředky.
- Vznik oddělení stimuluje použití dvoustranné dohody. Protože se lidé v oddělení často zabývají stejnou činností, vidí se každý den a ví o svých schopnostech, vznikají neformální procesy, které umožňují použít koordinační mechanismus typu dvoustranné dohody.

Lze tedy říci, že oddělení stimuluje nebo umožňuje použít tři koordinační mechanismy: dohled, standardizaci výsledků a dohodu. Mintzberg z toho vyvozuje, že

vznik oddělení je jedním z nejsilnějších návrhových parametrů. Koordinace úkolů je mnohem jednodušší, protože vytvoření oddělení vede k jasnému rozdělení pravomocí, k pocitu sounáležitosti pracovníků jednoho oddělení a ke stejnému hodnocení jejich výsledků.

Existují různé možnosti jak oddělení vytvořit:

- Funkce nebo pozice lze seskupit na základě zvláštních znalostí a dovedností pracovníků.
- Jinou možností je doba, během které je práce vykonána. V některých podnicích sice různá oddělení plní stejné úkoly, ale dělají to v různou dobu. Podniky rozdělují práci na směny, např. na denní a noční směnu.
- Dále lze oddělení sestavit podle zákazníků, podle pracovního procesu, podle výsledků, jejichž je třeba dosáhnout.
- Podle způsobu/důvodu vzniku rozděluje Mintzberg všechna oddělení na tržně zaměřená a funkčně zaměřená. U tržně zaměřeného je středem pozornosti cíl nebo výrobek, u funkčně zaměřeného je to prostředek. Vytvořit oddělení tržně zaměřeným způsobem tedy znamená vytvořit je podle výsledku, zákazníka nebo místa, funkčně zaměřeného oddělení je vytvořeno podle znalostí a dovedností, pracovní doby nebo pracovního procesu.

Otázkou nyní je, jaká kritéria používají organizace při vytváření oddělení. Proč se jedna organizace rozhodne např. pro oddělení tržně zaměřené a druhá pro funkčně zaměřené? Odpověď na tuto otázku je třeba hledat v povaze interních vztahů, či tzv. interdependenci. Tímto slovem Mintzberg poukazuje na vzájemnou závislost nebo souvislost různých činností organizace.

Mintzberg rozlišuje čtyři druhy interdependencí:

- Ty, které souvisejí s tím, co můžeme nazvat tok práce (work flow)
- Ty, které souvisejí s pracovním procesem
- Ty, které souvisejí s rozsahem práce
- Ty, které souvisejí se vztahy v sociální oblasti

Každá z těchto interdependencí je pro organizaci kritériem, na jehož základě dochází k rozhodnutí o vytvoření určitého oddělení.

3.2.5 VELIKOST ODDĚLENÍ

Organizace musí přemýšlet o tom, jak velké má být určité oddělení. Především je třeba se zamyslet nad tím, jak velké musí být rozpětí řízení manažera, který stojí v čele oddělení. Dále je to otázka, jakou formu má mít celá organizační struktura. Má mít tvar pyramidy vysoké, a úzké nebo naopak nízké a široké? První faktor znamená, že se struktura skládá pouze z několika velkých oddělení, kde je rozpětí řízení velké.

Mintzberg říká, že zejména ve velkých odděleních, kde má vedoucí velké rozpětí řízení, je nezbytným koordinačním mechanismem standardizace. Vedoucí takového oddělení nemůže řídit úkoly dohledem, protože v oddělení je příliš mnoho pracovníků. Manažer oddělení s velkým rozpětím řízení nemá čas říci každému pracovníkovi, co má dělat, a dohlížet na to, aby práci udělal. Standardizace je pak jediným prostředkem, jak u pracovníků udržet žádoucí chování na jisté úrovni. Souvislost mezi velkým oddělením a standardizací je tedy zřejmá.

Na druhé straně existuje souvislost mezi malými odděleními a malou nebo žádnou standardizací. V malých organizacích nebo odděleních stačí dohled nebo ještě častěji vzájemná dohoda. Vedoucí má možnost se svými pracovníky udržovat přímý kontakt. Přímý kontakt je nezbytný zejména, pokud se jedná o velmi rozdílné nebo složité úkoly. Nejčastějším koordinačním mechanismem je vzájemná dohoda. Malá oddělení a malé rozpětí řízení podporují neformální komunikaci, která je potřebná k plnění složitých úkolů.

Obecně lze tedy říci, že jestli dochází ke standardizaci pracovního procesu, výsledku nebo znalostí a dovedností a úkoly jsou jednoduché, jsou oddělení větší. Malá oddělení naopak vznikají, když je třeba přímý dohled nebo vzájemná dohoda a když jsou úkoly složité. Takové úkoly totiž vyžadují přímý kontakt mezi pracovníkem a vedoucím.

3.2.6 SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ A KONTROLY

S pomocí plánování a kontroly budou stanoveny výsledky daných činností. Jinými slovy organizace standardizuje výstup nebo výsledek. Cílem plánu je stanovit požadovaný výstup v budoucnosti. Organizace tím určuje normu nebo standard. Cílem kontroly je vytváření dohod.

Kontrola výsledků se zaměřuje na standardizaci výstupů. Pozornost se věnuje především kontrole výsledků, poté co byla činnost vykonána. Tyto výsledky se porovnají s předem stanovenou normou.

Kontrola výsledků se však používá zejména tehdy, když existuje jen málo závislostí mezi různými odděleními organizace. V takové situaci je výsledek oddělení do jisté míry nezávislý na výsledcích jiných oddělení. Pak je potřeba koordinovat činnosti různých oddělení malá nebo vůbec žádná. Požadovaná koordinace činností je zaručena specifikací výsledků, jejichž má oddělení dosáhnout. To se týká především tržně zaměřených organizačních struktur, protože právě v takových strukturách má každé oddělení svůj specifický úkol. Organizace, která zvolila tržně zaměřená oddělení, dává každému oddělení také dostatečnou svobodu jednání. Jedná se pouze o to, aby byly splněny výkonnostní normy. V takovém případě tedy dochází pouze nebo především ke standardizaci výsledků.

Kontrola výsledků má dvě funkce, na jedné straně slouží k informování vedení organizace o výkonech a práci určitého oddělení, na druhé straně na pracovníky daného oddělení působí motivačně. Pracovníci totiž sami vysokou měrou ovlivňují výsledky oddělení.

Plánování se zaměřuje na specifikaci rozhodnutí, která bude třeba udělat, nebo činností, které budou muset proběhnout. Ve skutečnosti tedy plánování předchází kontrole výsledků.

Cílem plánování činností je plánování a regulování specifických činností, které má oddělení vykonat. Na rozdíl od kontroly výsledků je zde určeno, jak je třeba jednat. Plánování činností je důležité především v organizacích, které zvolili funkčně zaměřená oddělení. Dále se plánování zaměřuje především na rozhodování při nerutinách

činnostech, jako je umístění nového stroje nebo zavedení nového výrobku. Důležité je stanovit, co má které oddělení dělat. Činnost jednotlivých pracovníků přitom není přesně popsána. Jejich jednotlivé činnosti nejsou stanoveny tak podrobně, jako je tomu u formalizace chování. Lze říci, že plánování činností se nachází někde mezi kontrolou výsledků a formalizací chování.

Kontrola výsledků reguluje chování pracovníků pouze v malé míře, zatímco formalizace chování reguluje velmi silně. Plánování činností je střední cestou mezi těmito dvěma extrémy.

Stručně lze říci, že kontrola výsledků se zaměřuje na obecné výkonnostní normy, nikoliv na konkrétní činnosti jednotlivců. Proto je vhodné především pro tržně zaměřená oddělení. Kontrola výsledků je doporučeným systémem plánování a kontroly pro oddělení, které má složité nebo velmi obecné úkoly. Příslušným koordinačním mechanismem je zde standardizace výstupu.

Plánování činností se vztahuje především na zvláštní, nerutinní činnosti. Je vhodné zejména pro funkčně zaměřená oddělení. Příslušným koordinačním mechanismem je dohled a především vzájemná dohoda.

Formalizace chování přesně popisuje činnosti, které má pracovník oddělení vykonat. Příslušným koordinačním mechanismem je standardizace úkolů.

3.2.7 SPOJOVACÍ ČLÁNKY

Někdy však dohled a standardizace k dosažení žádoucí koordinace mezi odděleními a funkcemi nestačí. Závislosti jsou často příliš složité, než aby mohly být vyřešeny pomocí těchto koordinačních mechanismů. Organizace proto musí použít vzájemnou dohodu.

Organizace, která se spojovací články snaží využít, je maticovou organizací. Je to jakási smíšená forma organizace s funkční a tržně zaměřenou strukturou. Jak funkční, tak i tržně zaměřené struktury mají určité nevýhody. U funkčních struktur často vznikají problémy s koordinací všech činností. Nevýhodou tržně zaměřených struktur je, že se odbornosti nevyužívá optimálně. Některé organizace se pokusily tyto nevýhody

odstranit tím, že zkombinovali funkční a tržně zaměřenou strukturu. Tak vznikla maticová organizace.

Maticová organizace má dvojí tržní strukturu. Formální autorita je rozdělena do dvou nebo více proudů. Manažer výrobního oddělení není - jako je to v hierarchické struktuře - odpovědný pouze za své, ale i za ostatní oddělení. Totéž však platí i pro manažera např. prodejního oddělení. Oba jsou společně odpovědní za rozhodnutí, jež je třeba přijmout. Oba se tedy musí postarat o to, aby pokud možno sladili rozdíly mezi oběma odděleními. Tak vzniká určitý druh mocenské rovnováhy, která integruje práci různých funkčně zaměřených manažerů. Ve skutečnosti v maticové organizaci pracují pouze integrační manažeři. Maticovou strukturu mají často i projektové týmy, protože ta je vhodná zejména pro složité nebo nové nerutinní činnosti.

Existují tedy dva návrhové parametry, které se používají ke koordinaci činností jednotlivých oddělení: systémy plánování a kontroly a spojovací články. Systémy plánování a kontroly jsou dvojího druhu:

- Kontrola výsledků, která je založena na standardizaci výstupu
- Plánování činností, kde se jako koordinační mechanismy používá dohled a vzájemná dohoda

Spojovací články organizace používá, jestliže interdependence mezi odděleními jsou tak silné, že formální koordinační mechanismy nejsou ke koordinaci práce dostačující. Potom je potřeba použít vzájemnou dohodu. Některé organizace se použitím vzájemné dohody co nejvíce regulovat. Příkladem jsou maticové organizace.

3.2.8 VERTIKÁLNÍ DECENTRALIZACE

U vertikální decentralizace je rozhodovací pravomoc delegována nižším manažerům organizace. Důraz přitom leží na formální moci. Nižší manažer získá formální pravomoc samostatně rozhodovat. Nejde tedy o neformální pravomoc, která vyplývá z výkonné a/nebo poradní role.

U vertikální decentralizace hrají důležitou roli tři otázky:

- Jaké rozhodovací pravomoci je třeba delegovat na nižší stupně?
- Na jak dlouho je třeba je delegovat?
- Jak probíhá koordinace a kontrola decentralizovaných rozhodnutí?

Tyto tři otázky spolu úzce souvisí. Mintzberg říká, že rozhodovací pravomoc se v některých případech nachází tam, kde lze nejlépe získat informace potřebné ke správnému rozhodnutí.

3.2.9 HORIZONTÁLNÍ DECENTRALIZACE

U horizontální decentralizace se rozhodovací pravomoc přesouvá z vrcholných manažerů na nižší manažery. Formální moc zůstává v liniové struktuře organizace. U horizontální decentralizace tomu tak není. Moc se přesouvá na lidi mimo liniovou strukturu. To má dva následky:

- Delegování rozhodovacích pravomocí lidem mimo formální autoritu znamená, že mluvíme o neformální moci. To není nic jiného než formální rozhodovací pravomoc, přičemž rozhodnutí jsou formálně autorizována.
- Je třeba se vzdát předpokladu, že formální pravomoc může mít výhradně liniová struktura: formální moc lze delegovat i lidem mimo oficiální autoritu.

Existují čtyři stupně vedoucí od úplné horizontální centralizace k úplné horizontální decentralizaci:

- Moc zůstává u jedné osoby
- Moc se přesouvá na některé analytiky technického štábu, protože systémy standardizace, které vyvíjejí, ovlivňují rozhodnutí ostatních
- Moc se na základě znalostí přesouvá na odborníky jak technického, tak i podpůrného štábu
- Moc se přesouvá na každého člena organizace, jednoduše protože je jejím členem

V prvním případě se mluví o extrémní centralizaci, veškerá moc je v rukou jednoho člověka. Způsob užití centralizované moci se liší od člověka k člověku. Někteří ředitelé

rozhodují sami, jsou velmi uzavření a nestrpí žádný odpor, jiní jsou mnohem otevřenější a obklopují se poradci, informátory, atd.

O decentralizaci se mluví u ostatních tří stupňů.“(Mintzberg 1993)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou část bude tvořit představení společnosti Prague Casting Services a.s. Nejprve přiblížím její historii a aktivity. V další části se budu zabývat vývojem organizační struktury této společnosti a na závěr, se pokusím popsat pozitivní dopady těchto změn.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRAGUE CASTING SERVICES A.S.

Společnost Prague Casting Services a.s., se sídlem v Praze 5, ul. Radlické 227/107, IČ: 407 660 80, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu B, vložce č. 812 (dále jen „Prague Casting Services a.s.“), byla založena na základě zakladatelské smlouvy v roce 1991. Nosným výrobním programem společnosti je výroba přesných odlitků metodou vytavitelného voskového modelu.

Obrázek č. 8 – Prague Casting Services a.s.



Zdroj: <http://www.praguecast.cz>

4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Výstavbu budovy slévárny zahájil již koncem 80-tých let v souvislosti s plánovaným navýšením výroby lopatek pro svou výrobu leteckých motorů typu M601

národní podnik Motorlet. Společnost Motorlet, a.s. byla založena jako akciová společnost v roce 1991 a následně se v roce 1995 tato společnost Motorlet, a.s. vrátila ke své původní obchodní firmě, jejíž začátky se datují do období první republiky, a to WALTER a.s.

Dne 4. července 1991 vznikla společnost Walter-Deritend a.s. jako “joint-venture” společnosti Motorlet, a.s. a společnosti Triplex Lloyd International Limited se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska, jejímž hlavním předmětem podnikání bylo slévárenství. Společnost Triplex Lloyd International Limited poskytla společnosti Walter-Deritend a.s. především řídicí zdroje, know-how i část výrobního zařízení a převedla na ni část svých zakázek.

Následné změny ve vedení a vlastnictví společnosti Triplex Lloyd International Limited však měly za následek útlum v prosazování zájmů této společnosti v České republice. Akciové podíly společnosti Triplex Lloyd International Limited ve společnosti Walter-Deritend a.s. byly z těchto důvodů v roce 2000 převedeny na společnost Doncasters International Limited, holdingovou společnost zaměřující se výhradně na odlévání a kování.

Obchodní firma společnosti Walter-Deritend a.s. byla dne 4. června 2002 v souvislosti s plánovaným vstupem nového investora změněna na Prague Casting Services a.s.

Dne 5. listopadu 2003 byl valnou hromadou společnosti Prague Casting Services a.s. odsouhlasen převod podílu akcií společnosti Doncasters International Limited na společnost Tark s.r.o.

Dne 25. října 2006 byl 45 % akciový podíl společnosti Tark s.r.o. převeden na společnost WALTER a.s., která se k tomuto dni stala jediným akcionářem společnosti Prague Casting Services a.s.

Rozhodnutím jediného akcionáře v působnosti valné hromady bylo dne 2. března 2007 rozhodnuto o zvýšení základního kapitálu o částku 62 502 000,- Kč, a to upsáním nových kmenových akcií na jméno v listinné podobě v počtu 125 004 kusů, každá o jmenovité hodnotě 500,- Kč, přičemž současně byla připuštěna možnost započtení

pohledávek předem určeného zájemce, konkrétně společnosti WALTER a.s. proti pohledávce na splacení celkového emisního kurzu akcií upsaných jediným akcionářem. Dohoda o započtení a smlouva o upsání akcií byly uzavřeny dne 28. března 2007.

Dne 9. května 2007 byl 100 % akciový podíl společnosti WALTER a.s. převeden na společnost FF Invest a.s., která se k tomuto dni stala jediným akcionářem společnosti Prague Casting Services a.s.

Dne 2. dubna 2010 byly akcie Společnosti převedeny z FF Invest a.s. na akcionáře, fyzické osoby, Ing. Michala Černého, Ing. Václava Havlana a Ing. Libora Veverku.

Se změnou legislativy, zejména zákona č. 90/2012 Sb (Zákon o obchodních korporacích) došlo ke změně v modelu řízení společnosti. Dosavadní dualistický způsob, kdy obchodní vedení zajišťovalo tříčlenné představenstvo, jehož činnost kontrolovala tříčlenná dozorčí rada, byl nahrazen monistickým, kdy v čele firmy stojí statutární ředitel a zároveň předseda správní rady. Tato změna byla projednána a schválena valnou hromadou společnosti dne 19.12.2013 a její účinnost nastala dne 16.1.2014 zápisem do obchodního rejstříku.

4.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Od založení v roce 1991 vyrábí Prague Casting Services a.s. přesné odlitky metodou vytavitelného modelu. Slévárna podnikající pod značkou PRAGUECAST odlévá široké spektrum materiálů – uhlíkové, nerezové a žáruvzdorné oceli, niklové a kobaltové superslitiny. Hmotnost odlitků se pohybuje v rozmezí od 4 g do 60 kg. Odlitky mohou být odlévány v pecích na vzduchu nebo ve vakuu. Výrobky jsou dodávány podle požadavků a specifikací zákazníka.

Klíčová odvětví, pro které PRAGUECAST dodává odlitky, jsou průmyslové plynové turbíny (lopatky, statorové segmenty, tepelné štíty a jiné konstrukční části); letecké motory (lopatky, rozvaděče a jiné díly); jaderná energetika (části palivových článků); zdravotnicka (kloubní náhrady); chemický průmysl (různé díly).

Společnost Prague Casting Services a.s. pokračuje i nadále, podobně jako v předcházejících letech, ve výrobě tvarově složitějších odlitků metodou vytavitelného

voskového modelu. Odlitky vyráběné ve společnosti Prague Casting Services a.s. je možno rozdělit na dvě hlavní skupiny a to na skupinu odlitků litých ve vakuu (ve vakuových indukčních pecích) a na vzduchu (na otevřených atmosférických indukčních pecích).

Ve vakuových pecích se odlévají zejména odlitky rotorových částí leteckých motorů a plynových turbín - lopatky, které jsou většinou odlévány ze slitin na bázi niklu. Tyto odlitky svou povahou nepovolují jakékoliv vnitřní neshody a tolerují velice nízké množství povrchových neshod.

Na otevřených pecích se odlévají zejména statorové části motorů – segmenty rozváděcích ústrojí, tepelné štíty, odlitky pro jaderný průmysl a odlitky všeobecného určení. Tyto odlitky se vyrábějí zejména z nerezavějících ocelí, či z kobaltových slitin.

Společnost zavedla systém řízení jakosti v roce 1993 a průběžně jej zdokonaluje. V prosinci roku 2007 byla certifikační společností Lloyd's Register provedena pravidelná kontrolní návštěva s vyhovujícím výsledkem. Platnost certifikátu ISO 9001:2008 je do roku 2016. V rámci převzetí společnosti Prague Casting Services a.s. společností WALTER ENGINES a.s. byla ve společnosti Prague Casting Services a.s. vytvořena počítačová síť, výrobní a kontrolní pracoviště byly vybaveny počítači. V roce 2009 byl původní informační systém Avalon nahrazen IS KARAT, který stejně jako předchozí systém, umožňuje průběžný sběr, řešení a vyhodnocování neshodných výrobků.

Rozdělení konečného použití odlitků:

- Energetika - 87 %
- Letecký průmysl 9 %
- Automotiv 2%
- Všeobecné určení 2%

Výroba odlitků pro ostatní aplikace - odlitky pro potravinářský a strojírenský i nadále doplňuje využití výrobní kapacity společnosti Prague Casting Services a.s.

4.3 AKTIVITA SPOLEČNOSTI V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ

Výrobní proces Společnosti, výroba kovových odlitků z ušlechtilých materiálů, nezatěžuje životní prostředí zdaleka tak, jak je obecně slévárnictví přisuzováno. Tavení materiálu probíhá ve vakuových pecích s indukčním ohřevem naprosto bez jakýchkoliv škodlivých exhalací. Ostatní vlivy, jako třeba prašnost provozu, zejména v brusírnách a cídírnách jsou eliminovány výkonným odsáváním s účinnou filtrací. V tomto roce byla také nakoupena nová technologie k odsávání z pracoviště tryskání odlitků.

Odpadní látky, které nepatří do běžného odpadu, jsou likvidovány odbornou firmou, která má zároveň dohled a garanci nad likvidací veškerého odpadu ze slévárny a nad dodržováním ekologických pravidel a zákonných povinností.

Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a BOZP v roce 2014 byly zaměřeny zejména na osvětu a kontrolu důsledného dodržování postupů při ochraně životního prostředí a ochraně zdraví a života při práci. V průběhu roku 2014 probíhala měření a pravidelné kontroly všech zařízení a technologií, v souladu se zákonem. V žádné oblasti nebylo nalezeno nedodržení norem.

Prague Casting Services a.s. spolupracuje se specializovanou firmou, která poskytuje poradenství, v oblasti nakládání s nebezpečnými látkami. Společnost má nastavena přísná organizační pravidla, která se týkají třídění odpadu a jeho likvidaci. Tím se daří zamezit jakýmkoli únikům nebezpečných látek do okolí.

Společnost je začleněna do systému ISPOP (integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností) a podává pravidelná roční hlášení o produkci a nakládání s odpady.

V oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci jsou s ohledem na příslušná kogentní ustanovení pracovněprávních předpisů pro všechny zaměstnance poskytována pravidelná školení v této oblasti.

Ve společnosti Prague Casting Services a.s. působí odborová organizace. K úpravě kolektivních pracovních vztahů je mezi společností Prague Casting Services a.s. a odborovou organizací působící u ní 1x za tři roky uzavírána kolektivní smlouva.

4.4 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ A AKTIVITY V OBLASTI PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ

Společnost Prague Casting Services a.s. zaměstnává průměrně 73 zaměstnanců. Z důvodu stále větší náročnosti výroby pokračovala společnost Prague Casting Services a.s. v oblasti zaměstnanosti v úzké spolupráci s vysokými školami, zejména pak s Českým vysokým učením technickým v Praze. V rámci této spolupráce umožňovala společnost Prague Casting Services a.s. provádění různých exkurzí studentů ve svém výrobním úseku, ale poskytovala také technické zázemí studentům zejména posledních ročníků studia těchto technických oborů, kterým umožnila prověřit v praxi teoretické znalosti získané studiem. Společnost Prague Casting Services a.s. si od těchto aktivit slibuje zejména možnost získat v budoucnu mladé vysokoškolsky vzdělané zaměstnance na pracovní pozice pro úsek technologie přípravy výroby, který je z hlediska personálního obsazení nejproblematictější.

Se stále se zvyšující poptávkou po dělnických profesích řeší společnost Prague Casting Services a.s. nejen inzercí v denním tisku, ale i úzkou spoluprací s místně příslušným úřadem práce.

V oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci jsou s ohledem na příslušná kogentní ustanovení pracovněprávních předpisů pro všechny zaměstnance poskytována pravidelná školení v této oblasti.

Ve společnosti Prague Casting Services a.s. působí jedna odborová organizace. Odborově organizována je ve společnosti Prague Casting Services a.s. přibližně jedna čtvrtina jejích zaměstnanců. K úpravě kolektivních pracovních vztahů je mezi společností Prague Casting Services a.s. a odborovou organizací působící u ní každoročně uzavírána kolektivní smlouva. Zaměstnancům jsou v ní nad rámec pracovněprávních předpisů poskytována určitá zvýhodnění, jedná se zejména o poskytování jednoho dodatkového týdne dovolené, poskytování pracovního volna s náhradou mzdy k zařazení osobních záležitostí zaměstnanců ve větším rozsahu, věrnostní odměny při dovršení věku 50-ti let a při prvním odchodu do starobního důchodu, sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance, sociální výpomoc při úmrtí

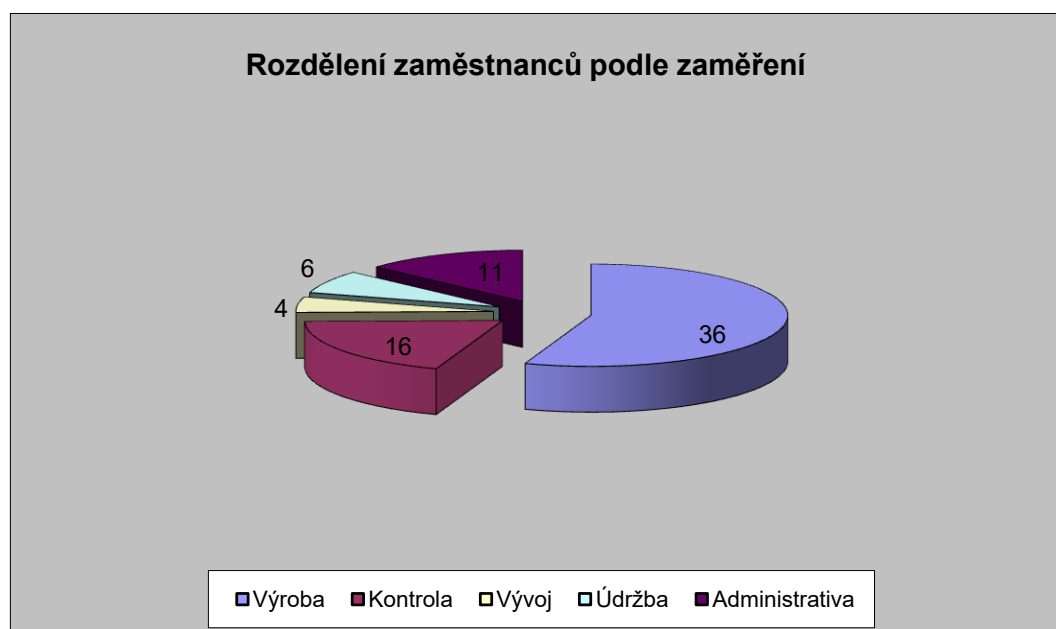
zaměstnanec následkem pracovního úrazu, to vše výrazně nad rámec platných obecně závazných právních předpisů.

Tabulka č. 1 – Rozdělení zaměstnanců podle zaměření

Zaměření	Výroba	Kontrola	Vývoj	Údržba	Administrativa	Celkem
Ø 31.12.2015	36	16	4	6	11	73

Zdroj: Prague Casting Services a.s.

Graf č. 1 – Rozdělení zaměstnanců podle zaměření



Zdroj: Prague Casting Services a.s.

4.5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu jsem zařadil do své práce pro lepší pochopení pozice společnosti vůči okolnímu prostředí.

Silné stránky

- Schopnost vyvíjet a vyrábět přesné odlitky s jádrem
- Vztahy se zákazníky
- Výborná flexibilita na měnící se trh v segmentu podniku
- Kvalifikovaná pracovní síla, dobrá spolupráce se vzdělávacími institucemi

Slabé stránky

- Zastaralé strojové vybavení, které se však v posledních letech daří modernizovat
- Omezená výrobní kapacita vzhledem k množství aktuálních projektů, velké náročnosti na přesnost a použité výrobní technologii.
- Nedostatečně rychlý technologický rozvoj v některých oblastech
- Přetíženost některých výrobních strojů

Příležitosti

- Zvýšená poptávka po odlitcích v segmentech trhu společnosti
- Rozšíření v sortimentu odlitků – velikost nebo komplexnost
- Rozšíření typu výroby – výroba forem, obrábění odlitků a prodej koncovým zákazníkům

Hrozby

- Ekologie – slévárna je v rezidenční části Prahy
- Zahlcení vývojovými projekty
- Cena pracovní síly v regionu

Z analýzy SWOT vyplývá, že je pro společnost vhodné uplatnit růstovou strategii a využít pomocí silných stránek nabízené příležitosti. Zároveň je třeba důrazně potlačit či

odstranit stránky slabé pro případy realizace hrozeb. Hlavní konkurenční výhodou je vlastní knowhow, které umožňuje dále rozvíjet produkty a přizpůsobit se tak požadavkům trhu. Je proto nutné maximálně soustředit investice do technického rozvoje a lidských zdrojů.

4.6 VÝVOJ A NÁVRH ZMĚN V ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE PODNIKU

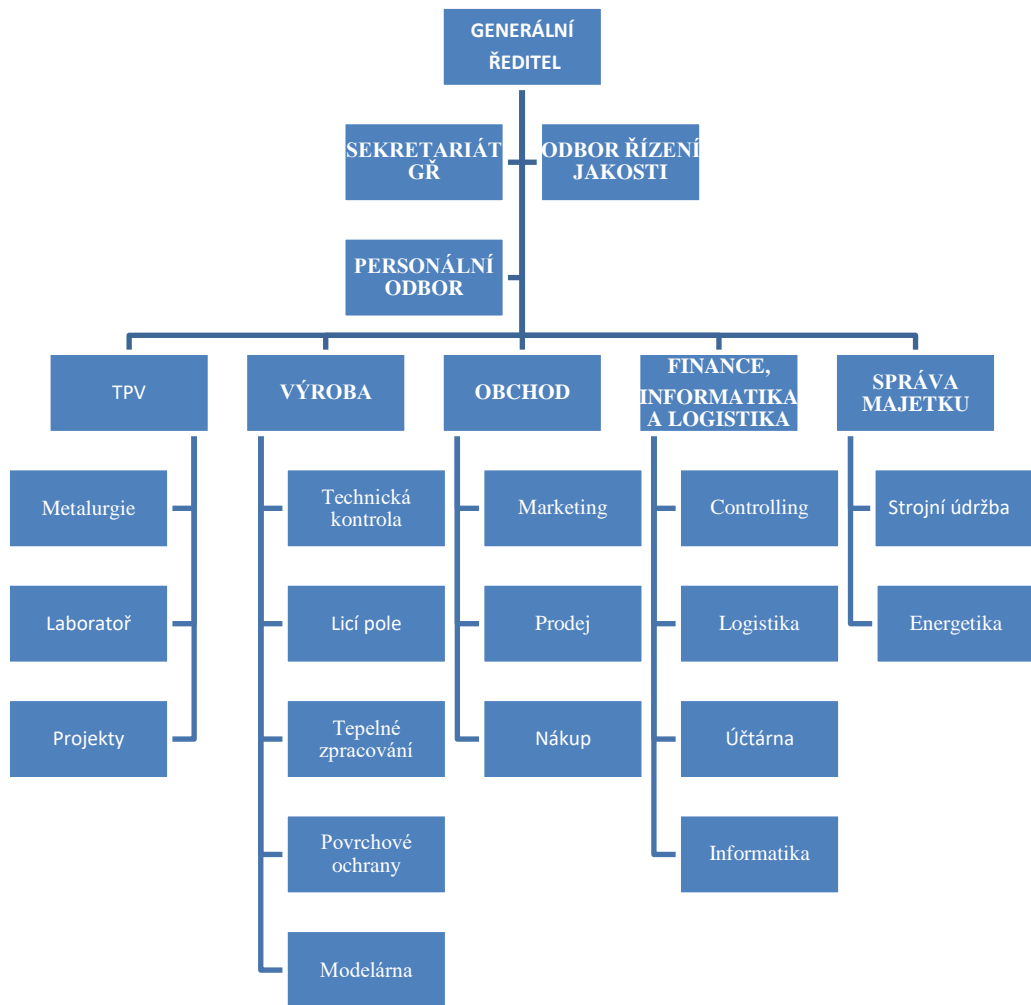
V době, kdy společnost Prague Casting Services a.s. byla ve skupině se společností WALTER a.s. Byla společnost rozčleněna do 6 úseků a ty se dělily na jednotlivé obory, oddělení a nejnižší organizační entitou bylo funkční místo. Zcela dominantním hlediskem při vytváření jednotlivých organizačních útvarů bylo hledisko funkční a to i v případě výroby – převládající charakter bylo tedy technologické uspořádání a nikoli předmětné. Základním kamenem organizační struktury byly samostatné odbory, které zodpovídaly po odborné i věcné stránce za daný okruh činností a úkolů. Jednotlivé odbory / cechy byly v případě většího počtu pracovníků členěny na oddělení / dílny. Začlenění jednotlivých odborů do úseků bylo dáno specializací jeho pracovníků a osobou odborného ředitele, který řídil daný úsek.

Vzhledem k složitým produktům, podléhajícím přísné vnější kontrole došlo k vysoké horizontální specializaci a formalizaci chování. Většina procesů byla popsána vnitropodnikovými směrnici a průběžně kontrolována jak vnitřním auditem, tak vnějším auditem, který organizují zákazníci, dohledací úřady a certifikační společnosti. Společnost udržovala organizační řád, vnitropodnikové směrnice, organizační a funkční schéma a to včetně popisu jednotlivých funkčních míst.

Hlavní strukturou, která zajišťovala dynamické požadavky jednotlivých tržních segmentů, byly projekty. Projekty byly přímo řízené generálním ředitelem společnosti a každý měl samostatný schválený věcný plán projektu včetně samostatného rozpočtu. Hlavním způsobem koordinace byl tedy plánovací a kontrolní systém. Byl to pětiletý plán, roční detailní plán a každý měsíc aktualizovaný operativní plán. Zároveň byly neustále a průběžně vyhodnocovány odchylky vůči operativnímu a ročnímu plánu a to v celé struktuře plánu. Jednotlivé plány se připravovali na základě centrálně zadaných hlavních parametrů plánu ze zdola nahoru na úrovni jednotlivých středisek a projektů.

Rozhodování ve společnosti bylo v této fázi ještě poznamenáno krizovým a tedy značně centralizovaným rozhodováním a to především ve finanční oblasti a v oblasti smluvních vztahů. V odborných oblastech převládala značná horizontální decentralizace a rozhodovali samostatně jednotliví specialisté.

Obrázek č. 9 – Schéma společnosti z doby spolupráce s WALTER a.s.



Zdroj: Autor

Dle výše uvedeného je patrné, že společnost Prague Casting Services a.s. bylo možné zařadit dle Mintzbergova členění mezi organizace s převládající strojní byrokracií s prvky jednoduché struktury a profesní byrokracie. Domnívám se, že tehdejší organizační uspořádání bylo v celku konzistentní, ale nevyhovovalo objektivně existujícím situačním faktorům. Mezi hlavní nevýhody vyplývající z nevhodné struktury řadím:

- malou schopnost společnosti rychle reagovat na probíhající dynamické změny
- velmi nízkou orientaci na jednotlivé tržní segmenty
- silné bariéry na hranicích mezi jednotlivými funkčně zaměřenými útvary – hlavně mezi útvary různých úseků
- malou motivaci pracovníků společnosti a jejich pasivitu, vyplývající mimo jiné ze složitého plánovacího a řídicího systému

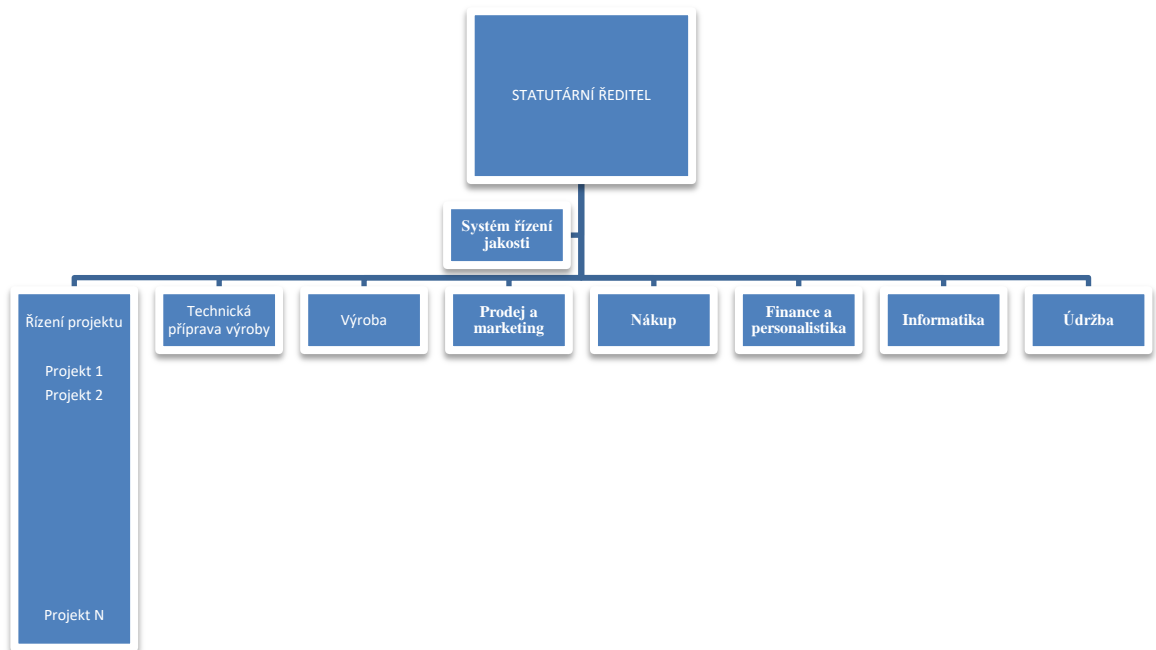
Mimo jiné i díky těmto nedostatkům ve struktuře společnost investovala nemalé peníze a úsilí do návrhu nové organizační struktury. Návrh spočíval v přechodu z funkčního uspořádání na procesně orientovanou společnost s prvky projektového řízení. Vznikla maticová struktura, kde hlavní vertikální struktura byla tvořena jednotlivými hlavními procesy s přidanou hodnotou, řídicími a pomocnými procesy, a horizontální struktura byla reprezentována hlavními a rozvojovými projekty společnosti.

Tímto postupem se společnost stala typem organizace s profesionální byrokracií s prvky divizního uspořádání a adhokracie. Převládajícím způsobem koordinace se stala kontrola výsledků a vzájemná dohoda. Navržená struktura byla doplněna o tyto změny:

- nově definovanou strategii společnosti, definovanou pomocí měřitelných ukazatelů pro jednotlivé procesy a programy společnosti
- nový styl řízení společnosti, který je podporován především horizontální decentralizací a sníží vertikální specializace
- změnu kultury společnosti směrem k větší samostatnosti jednotlivých pracovníků a jejich ztotožnění s cíli společnosti
- snížení byrokracie postupů a zvýšení zaměření na výsledek

Stávající organizační struktura odpovídá schématu znázorněném níže. Struktura je certifikovaná podle normy AS 9100 (úprava ISO 9100 pro letecký průmysl).

Obrázek č. 10 – Schéma organizační struktury Prague Casting Services a.s.



Zdroj: Autor

Po prozkoumání vývoje a současného stavu organizační struktury společnosti Prague Casting Services a.s., musím konstatovat, že jsem nezaznamenal výrazné nesrovnalosti v organizačním uspořádání a že je organizační uspořádání v souladu s teoretickými poznatky popsány v teoretické části práce. Studium strategie a řízení společnosti, řízenými rozhovory s top managementem přece jen vplynuly oblasti, které by bylo vhodné optimalizovat pro efektivnější fungování společnosti.

Rozdělení kompetencí a zodpovědností ve společnosti, které je definováno v příručce jakosti, ještě zcela neodpovídá stávající organizační struktuře a to především v oblasti nedostatečných kompetencí vedoucích projektů vůči jednotlivým procesům.

Stávající systém rozdělení kompetencí, spíše odpovídá původnímu liniově štábnímu organizačnímu uspořádání. Například v oblasti motivace jednotlivých pracovníků, nemají vedoucí projektů dostatek kompetencí na samostatné rozdělení benefitů spojených s úspěšným dokončením projektů jednotlivým pracovníkům, kteří se na realizaci přímo podíleli.

Proces řízení lidských zdrojů je zúžen do servisních činností, které zaměstnanci útvaru personalistika poskytují jednotlivým liniovým vedoucím pracovníkům. Pracovníci personalistiky nepůsobí uvnitř společnosti samostatně. A to především ve smyslu rozvoje lidských zdrojů, nalézání nejvhodnějších kandidátů na jednotlivé pozice a vypracování návrhů rozvojových plánů včetně účastnictví nad jejich realizací. Dle mého názoru by mohly daleko více přispívat k růstu sociálního a odborného potenciálu společnosti.

Jedním z nejlepších možností jak lépe využít potenciál stávající maticové organizační struktury, by dle mého názoru bylo přepracovat toky informací (controlling) tak aby poskytoval dostatek informací pro rozhodování pracovníků firmy na všech úrovních (například na nástěnky ve výrobní hale po ukončení projektu rozvěsit zmetkovitost zapříčiněnou jednotlivými pracovišti apod.) a to na rozdíl od stávajícího stavu, který dominantně podporuje vrcholové vedení společnosti a na nižších úrovních řízení je nedostatek relevantních informací.

Systém řízení jakosti nejlépe odpovídá maticové organizační struktuře. Jeho jednotlivé prvky jsou začleněny do jednotlivých procesů a jsou schopny pracovat nezávisle a reagovat na vzniklé neshody velice pružně.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se věnoval analýze vývoje současného stavu organizační struktury podniku Prague Casting Services a.s. a možnosti jejího zlepšení pomocí teoretických poznatků, které jsem nasbíral studiem odborné literatury k dané problematice a interview s top managementem podniku. Obsahem teoretické části této práce je tedy popsání jednotlivých organizačních struktur a jejich schématického znázornění jakožto jedním z hlavních prvků řízení společností.

V praktické části se zabývám vývojem organizační struktury společnosti Prague Casting Services a.s., vývojem a hodnocením využití možností, které jednotlivé typy organizačních struktur nabízejí pro řízení společností.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.

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

DRUCKER, Peter F. Postkapitalistická společnost. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 197 s. ISBN 80-856-0331-4.

LEDNICKÝ, Václav a Jiří VANĚK. Kooperační struktury malých a středních podniků. 2010. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, 191 s. Studia oeconomica. ISBN 80-724-8259-9.

BRIDGES, William. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 165 s. ISBN 80-726-1137-2.

HANDLÍŘ, Jiří. Management pro střední a vyšší odborné školy. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998, xii, 268 s. ISBN 80-722-6095-2.

VODÁČEK, Leo a VODÁČEK. Management: teorie a praxe pro 90.let. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DRDLA, Miloš a Karel RAIS. Reengineering: řízení změn ve firmě. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, xii, 145 s. Business books. ISBN 8072264117.

VÁGNER, Ivan. Systém managementu. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 432 s. ISBN 8021039728.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KEUNING, D a D EPPINK. Management en organisatie: theorie en toepassing. Leiden: Stenfert Kroese, 1979, xviii, 366 p. ISBN 90-207-0879-1.

SCHEIN, Edgar H. Organizational psychology. 3d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1980, xiv, 274 p. ISBN 01-364-1332-3.

HENRY MINTZBERG. Structure in fives designing effective organizations. Reprint. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1993. ISBN 978-013-8554-798.

MINTZBERG, Henry. Structure in fives: designing effective organizations. London: Prentice/Hall International, Inc., 1983. ISBN 01-385-4191-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

<https://managementmania.com>

<http://bpm-tema.blogspot.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

<http://nop.topsid.com>

<https://cs.wikipedia.org>

<http://www.praguecast.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniiová struktura	18
Obrázek 2: Štábní struktura	19
Obrázek 3: Liniiově štábní struktura	21
Obrázek 4: Maticová struktura	25
Obrázek 5: Funkční organizační struktura	27
Obrázek 6: Výrobní organizační struktura	30
Obrázek 7: Pět jednotek organizace.....	34
Obrázek 8: Prague Casting Services a.s.....	49
Obrázek 9: Schéma společnosti z doby spolupráce s WALTER a.s.....	58
Obrázek 10: Schéma organizační struktury Prague Casting Services a.s.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle zaměření	55
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle zaměření	55
--	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lukáš Boreček

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Organizační struktura a řízení podniku

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 54

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Prof. Ing. Václav Skurovec CSc.