



Zhodnocení organizační struktury konkrétního rodinného podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Jana Košťálová

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Zhodnocení organizační struktury konkrétního rodinného podniku

Jméno a příjmení: **Jana Košťálová**
Osobní číslo: E17000216
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska organizačních struktur se zaměřením na specifika rodinného podniku.
3. Charakteristika vybraného rodinného podniku.
4. Zhodnocení organizační struktury v daném podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MACHEK, Ondřej. 2017 *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
 - MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5321-8.
 - PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
 - SCANDURA, Terri A. 2018. *Essentials of organizational behavior: an evidence-based approach*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1506388465.
 - TOLBERT, Pamela S. a Richard H. HALL. 2016. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-013-2448-406.
 - ZELLWEGER, Thomas M. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1783470709.
- Jméno konzultanta: Lenka Košťálová

Vedoucí práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

25. února 2020

Jana Košťálová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vývojem organizační struktury ve společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. v období let 2009 – 2019. Cílem této práce je zmapovat aktuální situaci v rodinném podniku RENOKAR – CNC, s. r. o. pomocí vývoje organizačních struktur v průběhu 10 let a navrhnout novou organizační strukturu, která zpřehlední celé řízení společnosti a eliminuje možnost vzniku konfliktů. V první části je zpracovaná rešerše zaměřená na specifikace rodinného podnikání, především se zaměřením na problematiku nástupnictví a konfliktů v rodinných firmách. Dále se tato část zaměřuje na druhy organizačních struktur s popsáním jejich výhod a nevýhod. V druhé části práce je představen podnik, uvedeny úvahy o plánu nástupnictví a dále je provedeno zhodnocení tří organizačních struktur v období let 2009 – 2019. Na základě teoretických poznatků a zhodnocení stávajícího stavu je zpracován návrh změn pro tvorbu nové organizační struktury, která je vytvořena v závěru této práce.

Klíčová slova

rodinné podnikání, rodinný podnik, organizační struktura, organigram, nástupnictví, konflikty

Annotation

The organizational structure assessment with a specific family enterprise.

The bachelor thesis deals with the development of organizational structure in the company RENOKAR – CNC, s.r.o. over the years 2009 – 2019. The target of the thesis is to map the current situation in the family business RENOKAR – CNC, s.r.o. through the development of organizational structures during 10 years and to propose a new organizational structure that makes the entire management of the company more transparent and eliminates the possibility of conflicts. The first part looks into the definition of a family enterprise, especially focusing on the issue of succession and conflicts in a family enterprise. Further, this part is focused on the types of organizational structures with the description of their advantages and disadvantages. In the second part of the thesis is introduced the company, considerations of the plan of succession and further is made evaluation of the three organizational structures from 2009 to 2019. Based on theoretical knowledge and evaluation of the current situation is processed proposal changes for creating a new organizational structure, which is created in the final part of this thesis.

Keywords

family enterprise, organizational structure, succession, conflicts

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Zbránkové, za ochotu a cenné rady v průběhu tvorby této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o., konkrétně mým rodičům, za poskytnutí údajů a veškerých potřebných rad, nejen pro tuto práci. V průběhu celého studia čím dál více obdivuji, jak dokázali vybudovat od samého začátku prosperující podnik v tvrdém konkurenčním prostředí, a přitom zůstat nohama na zemi, což je v dnešní době výjimkou.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod	16
1 Definice, význam a charakteristika rodinného podnikání.....	18
1.1 Definice rodinného podnikání	18
1.2 Historický vývoj rodinného podnikání	18
1.3 Význam a charakteristika rodinného podnikání	19
1.4 Silné, slabé stránky a inovace rodinného podniku.....	20
1.5 Řízení v rodinných podnicích	20
1.6 Výběr externích manažerů	21
2 Problematika nástupnictví a konfliktů rodinných podniků	23
2.1 Nástupnictví	23
2.2 Příprava nástupce	24
2.3 Konflikty v rodinných firmách	25
2.4 Typologie konfliktů	26
3 Specifika organizační struktury.....	29
3.1 Základní prvky organizační struktury	29
3.2 Typy organizačních struktur a jejich členění	30
3.2.1 Hledisko sdružovací činnosti.....	31
3.2.2 Hledisko rozhodovací pravomoci.....	32
4 Zhodnocení organizační struktury společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.	36
4.1 Charakteristika společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.....	36
4.1 Specifika rodinnosti společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.....	37

4.2	Úvahy o plánu nástupnictví	37
4.3	Vývoj organizačních struktur společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.....	38
4.3.1	Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2009.	39
4.3.2	Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2014.	39
4.3.3	Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2019.	40
5	Návrh na optimalizaci současné organizační struktury	42
5.1	Sumarizace přehledu změn pro tvorbu nové organizační struktury	42
5.2	Tvorba nové organizační struktury	43
6	Vyhodnocení návrhu nové organizační struktury	46
6.1	Další návrhy vyplývající z navržené organizační struktury	46
6.2	Návrh organizační struktury jako prevence vzniku konfliktů	47
	Závěr.....	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam příloh.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze výběru nástupce.....	23
Obrázek 2: Řízení duálních vztahů.....	26
Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura.....	31
Obrázek 4: Výrobní organizační struktura.....	32
Obrázek 5: Liniová organizační struktura	32
Obrázek 6: Více liniová liniově-štábní organizační struktura.....	33
Obrázek 7: Maticová organizační struktura.....	34
Obrázek 8: Logo společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.....	37
Obrázek 9: Ukázka budoucí pozice následníků.....	38
Obrázek 10: Organizační struktura 2009.....	39
Obrázek 11: Organizační struktura 2014.....	40
Obrázek 12: Top management 2019.....	40
Obrázek 13: Nárůst počtu pracovních pozic.....	41
Obrázek 14: Výřez nové organizační struktury	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky rodinného podnikání	20
Tabulka 2: Formy řízení v rodinném podniku	21
Tabulka 3: Možné způsoby nástupnictví.....	25
Tabulka 4: Výhody a nevýhody organizačních struktur	35
Tabulka 5: Souhrn nedostatků a změn vývoje organizačních struktur.....	41
Tabulka 6: Přehled změn.....	43

Seznam zkratk

AMSP – Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

Úvod

Rodinné podniky přispívají ke stabilitě hospodářství daného státu a představují největší zdroj pracovních míst v soukromém sektoru. (AMSP ČR, 2019) Rodinné podniky mají svá specifika, výhody i nevýhody. Mezi úskalí patří především rodinné konflikty a nástupnictví. Pro předejití těmto problémům je důležité stanovení rozhodovací pravomoci a vymezení úseků, za které je každý rodinný člen odpovědný. Z těchto důvodů je správná organizační struktura nezbytnou součástí nejen rodinných podniků. Jak uvádí Synek (2015, s.166) „*Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.*“

Tuto skutečnost si uvědomuje i společnost RENOKAR – CNC, s. r. o., která zatím nevěnovala tvorbě organizační struktury potřebnou pozornost. Cílem této práce je zmapovat aktuální situaci v rodinném podniku RENOKAR – CNC, s. r. o. pomocí vývoje organizačních struktur v průběhu 10 let a navrhnout novou organizační strukturu, která zpřehlední celé řízení společnosti a eliminuje možnost vzniku konfliktů. Při zpracování návrhů na zefektivnění organizační struktury se bude vycházet z odborné literatury, z interních materiálů a také z řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti. Autorka této bakalářské práce je dcerou jednatelů, kteří tuto společnost vybudovali. Znalost vztahů v této společnosti tedy bude při vytváření nové organizační struktury velkou výhodou.

První část této práce bude věnována teoretickým východiskům rodinného podnikání a s tím spojenými specifiky. Dále je zde věnována pozornost problematice nástupnictví, které je pro udržení rodinného podniku po generace velice důležité. S tím úzce souvisí konflikty, které jsou v rodinných podnicích velice obtížně řešitelné s ohledem na duální vztahy. Dále tato část vystihuje podstatu organizace podniku, jaký je smysl organizování a proč je důležité se tím zabývat. V závěrečné části jsou uvedeny typy organizačních struktur a shrnuty jejich výhody a nevýhody.

Druhá aplikační část se bude zaměřovat na charakteristiku vybrané společnosti. V této části budou představeny úvahy o plánu nástupnictví a popis vývoje organizačních struktur v období 2009 – 2019. Ke konci této části bude vytvořena nová organizační struktura vycházející z nedostatků předcházejících organizačních struktur, interních materiálů a z dotazníkového šetření, které bude provedeno s jednatelem společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. Sběr dat bude prováděn ústně za pomoci otevřených otázek, které by měly

přinést informace o požadavcích a potřebách jednatelů pro novou organizační strukturu. Na závěr bude provedeno vyhodnocení nové organizační struktury a budou formulována doporučení pro podnik.

1 Definice, význam a charakteristika rodinného podnikání

V této kapitole je blíže vysvětlena definice rodinného podnikání, která je rozšířena o historické souvislosti vývoje rodinného podnikání. Dále je přiblížen význam rodinného podnikání pro Českou republiku a základní rozdíl mezi nerodinným a rodinným podnikáním. Celou kapitolu poté uzavírá problematika řízení rodinného podniku a jeho možné formy řízení.

1.1 Definice rodinného podnikání

V České republice je výzkum v oblasti rodinného podnikání na samém začátku. Důkazem je, že až do roku 2019 neexistovala jednoznačná definice rodinného podnikání. Do května roku 2019 existovalo nepřehledné množství definic a definičních kritérií vystihující rodinné podnikání. (Machek, 2017) Například jak uvádí Leach (2007) pokud členové rodiny vlastní nejméně 50 % podniku, lze ho považovat za rodinný podnik.

Od května roku 2019 je v občanském zákoníku vymezen pojem rodinný závod. Dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku o rodinném závodě „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“

1.2 Historický vývoj rodinného podnikání

Rodinné podnikání má v České republice svoji historii a tradici, která v českých zemích existovala již před 2. světovou válkou. Mezi známé rodinné podniky patřily značky jako Baťa, Škoda, Petřof nebo Tatra. Období po roce 1948 zaznamenávalo spíše ústup rodinného podnikání, neboť byl soukromý sektor znárodněn a de facto došlo k jeho likvidaci. Některé zahraniční pobočky znárodněných podniků však fungovaly dál, jako například globální podnik Baťa, který je dnes považován za kanadský rodinný podnik. (Machek, 2017)

Za nový začátek rodinného podnikání v České republice lze považovat 90. léta. Po pádu komunistického režimu v roce 1989 bylo opět obnoveno tržní hospodářství, které bylo vstřícné ke vzniku soukromého podnikání. (Petrů, 2018)

Každá firma si zvolila svou cestu dalšího vývoje. Po sametové revoluci pokračují původně rodinné podniky, například Škoda, dále jako nerodinné podniky. Některé podniky byly odkoupeny původní rodinou a navázaly tak na rodinnou tradici stejně jako podnik Petrof. Jiné rodinné podniky fungující před 2. světovou válkou byly převzaty „novou rodinou“, například Pivovar Svijany. Velký nárůst přišel kolem roku 1990, kdy se mnoho podniků chtělo postavit na vlastní nohy a začínaly „na zelené louce“. Tyto firmy se nyní potýkají s problémem nástupnictví, kterému se budou věnovat další kapitoly (Machek, 2017)

1.3 Význam a charakteristika rodinného podnikání

Rodinné podnikání z hlediska ekonomiky tvoří důležitou část každého státu, významně se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu (dále jen HDP) a také vývoji a rozvoji zaměstnanosti. Rodinné podniky tvoří téměř 85 % všech podniků v Evropské unii (dále jen EU). V České republice se dá hovořit o podílu 30 % rodinných podniků ze všech podnikatelských subjektů. (Vacek aj., 2017) Jak řekl bývalý předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR (dále jen AMSP ČR) Zdeněk Tomíček (2019, 13. 5 17:45): „*Vnímáme rodinné podnikání jako základ a páteř ekonomiky, které ji drží i v těžkých časech, kdy velké korporace odejdou pryč.*“

Rodinné podniky se od nerodinných odlišují především svými cíli. Zaměřují se především na socioekonomické cíle (zaměstnávání členů rodiny, dobrá reputace firmy, socio-emocionální bohatství například v podobě zachování rodinné dynastie) oproti nerodinným podnikům, jejichž cíle jsou pouze ekonomického charakteru, jako např.: maximalizace zisku, tržní hodnota či ukazatele rentability. Zda je to správné či ne, je těžké soudit, podle slov Michaela Jense (2002) mít více cílů znamená nemít žádný cíl. Mezi další atributy rodinných podniků patří dlouhodobá orientace, jedná se o prostředek, jak dosáhnout nefinančních cílů. Jako například předání podniku další generaci, tento proces se bez dlouhodobého plánování neobejde. Rodinné podniky mají mnohem větší snahu o navázání dlouhodobějších zaměstnaneckých vztahů (o tom vypovídá nízká fluktuace zaměstnanců v rodinném podniku) kvůli zajištění potřeb pro budoucí generace. Ne vždy má však

dlouhodobá orientace kladné dopady, v některých situacích se ukazuje jako značně problematická, např. v případě nutnosti učinění rychlého rozhodnutí. (Machek, 2017)

1.4 Silné, slabé stránky a inovace rodinného podniku

Pro vytvoření komplexního náhledu na rodinný podnik je zde vytvořena Tabulka 1: Silné a slabé stránky rodinného podnikání, která vystihuje tři silné a slabé stránky rodinného podniku. Tyto silné a slabé stránky jsou vybrány náhodně bez stanovení jejich vlivu na podnikání.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Silné stránky	Slabé stránky
Efektivní vedení	Problémy s nástupnictvím
Lepší využití zdrojů	Omezení zdrojů
Dlouhodobá orientace	Averze k riziku (neochota využití cizího kapitálu)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

Mezi slabé stránky patří již zmíněné omezené zdroje. S tím je úzce spojená schopnost inovace rodinných podniků a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Zajímavý postřeh v problematice inovace rodinného podnikání přináší studie, která uvádí, že rodinné podniky sice méně investují do inovací, ale provádějí je více efektivně. Vyšší efektivitu lze opodstatnit unikátními vlastnostmi rodinných podniků, dále dlouhodobou orientací a kvalitou sociálních vazeb (Machek, 2017). Právě kvůli omezeným finančním prostředkům, musí podnik pro zprovoznění určité výrobní linky maximálně využít své know-how, které je pro rodinné podnikání specifické.

1.5 Řízení v rodinných podnicích

Forma řízení rodinného podniku závisí na jeho velikosti a podílu účasti rodin na jejich řízení. Dle vlivu dané rodiny na řízení daného podniku lze specifikovat management vlastníků, partnerský management, management rodiny a čisté řízení prostřednictvím externích manažerů. Přehled těchto forem řízení je uveden v Tabulka 2: Formy řízení v rodinném podniku.

Pro bližší specifikaci jednotlivých forem řízení je zde uvedena jedna výhoda a jedna nevýhoda vybraného stylu řízení rodinného podniku. Mezi výhodou řízení rodinného podniku prostřednictvím externích manažerů je omezení konfliktu uvnitř rodiny. Rodina je v pozici

vlastníků a řídicí funkce je svěřena managementu podniku, který může rodina kdykoliv odvolat. Jako nevýhodu managementu rodiny lze uvést problém se získáváním kvalitních zaměstnanců, kteří jsou již předem limitováni faktem, že nepatří k rodině. (Koráb aj., 2008)

Tabulka 2: *Formy řízení v rodinném podniku*

Management vlastníků	Partnerský management	Management rodiny	Řízení prostřednictvím externích manažerů
<ul style="list-style-type: none"> • Všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku jsou obsazeny výhradně vlastníky. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokud podnik řídí více vlastníků. • Je důležité vymezení odpovědnosti a pravomoci. • Názory nesmí být příliš odlišné. • Více zkušeností, rozdílné názory mohou tvořit výhodu či nevýhodu. • S více přístupy k řešení problému -> tendence inovace podniku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokud se více členů podílí na vrcholovém řízení podniku. • Spadá sem sourozenecký management. ✓ Podnik řídí společně sourozenci. ✓ Hrozba konfliktů, rivalita. ✓ Nutné vymezení oblastí, za kterou je odpovědný každý z nich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení vlastnické a řídicí funkce. • Rodina v pozici vlastníků.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vacek (2017)

Řízení rodinného podniku se může zdát poněkud obtížné, v každé z výše uvedených variant je nějaké riziko pro budoucí fungování podniku. Jak uvádí Drucker (1998), chceme-li zaměstnat v podniku rodinného příslušníka, musí být alespoň tak schopný, jako kterýkoli z ostatních zaměstnanců podniku. Toto je vhodné si uvědomit především v otázkách týkajících se nástupnictví či řízení podniku prostřednictvím externích manažerů.

1.6 Výběr externích manažerů

Menší rodinné podniky nemají s výběrem externích manažerů velké zkušenosti nebo nejsou nakloněni náboru externích kvalifikovaných manažerů. Jedním z důvodů je neustálé soutěžení s nerodinnými podniky v oblasti odměňování. Nejedná se pouze o výši mzdy, ale také o nespočet benefitů, které manažeři očekávají. Například flexibilní pracovní dobu, podíl na zisku, firemní automobil atd. (Machek, 2017)

Pokud se však společnost rozhodne přijmout externího manažera za vidinou přínosu potřebných nových znalostí, je dobré si uvědomit, že není manažer jako manažer. Jak uvádí (Scandura, 2017) manažery je možné rozdělit do dvou základních skupin: pesimistické (teorie X) a optimistické (teorie Y). Manažeři „typu X“ neradi pracují, upřednostňují řízení a kontrolu práce, je nutná motivace v podobě odměn a trestů. Oproti tomu manažeři „typu Y“ rádi pracují, nebojí se odpovědnosti a zvládají řídit své podřízené pracovníky. Pokud podnik přijímá nového externího manažera, není účelem přesně definovat typ manažera, spíše mít na vědomí, že ne každý manažer dokáže vést a řídit skupinu pracovníků. Poté je nutno najít jinou pozici nebo přizpůsobit náplň práce tak, aby nám nový pracovník přinesl ten správný užitek.

Kvůli opatrnosti rodinných podniků s náborem kvalifikovaných manažerů, je pro rodinné podniky důležité se zaměřit na vzdělávání stávajících zaměstnanců. Umožnit jim získat manažerské dovednosti či rozvinout dovednosti stávající.

2 Problematika nástupnictví a konfliktů rodinných podniků

V této kapitole je přiblížena problematika nástupnictví a konfliktů. Jedná se o úskalí především rodinných podniků, které se odvíjí od správného organizování v podniku. Toto téma je popsáno v následující kapitole 3.

2.1 Nástupnictví

Proces nástupnictví lze definovat jako strategické nahrazení osob na klíčových pozicích v podniku. Tímto procesem procházejí jak rodinné, tak nerodinné podniky. V rodinném podniku je tento proces ztížen o neekonomické cíle rodiny. Jako kritickým faktorem, který rozhoduje o přežití rodinného podniku, se uvádí právě nástupnictví. Až téměř 70 % rodinných podniků nezvládne tento proces, konkrétně buď zkrachují nebo jsou prodány. (Machek, 2017)

Nástupnictví není pouze jedním okamžikem formou předání podniku další generaci. Tento proces se skládá z několika fází, jak je vidět na Obrázek 1. Pro srozumitelnost jsou uvedeny tři základní fáze (Machek, 2017):

- 1) V první fázi jsou vybráni potenciální následníci.
- 2) Ve druhé fázi jsou vyhodnoceny schopnosti již předem vybraných potenciálních následníků a je jim umožněno vzdělání a poskytnuty informace o jejich budoucí funkci v podniku.
- 3) Ve třetí fázi, po prověření a vybrání následníka, zakladatel opouští řídicí funkce podniku a předává řízení následníkovi.



Obrázek 1: Fáze výběru nástupce
Zdroj: Vlastní zpracování dle Machek (2017)

Tyto fáze velmi obecně popisují celkový proces nástupnictví. Ve skutečnosti nástupce nemusí ihned nastoupit do vrcholového vedení podniku, lepší a žádanější je profesní postupný růst. Tímto nástupce získá potřebné zkušenosti a respekt ostatních manažerů či pracovníků. Vzniká zde však poněkud důležitá otázka, jak připravovat nástupce. Dle Duckera (1998) a jeho pravidla týkajícího se nástupnictví je dobré, aby otázky týkající se nástupnictví řešil někdo z externího okolí, tedy kdo nepatří k rodinně a ani v daném podniku nepracuje. Tímto způsobem se dá snížit riziko konfliktu mezi jednotlivými členy rodiny.

2.2 Příprava nástupce

Pokud některý člen rodiny ukazuje schopnosti, zájem v oblasti podnikání určitého podniku nebo jen o podnik jako takový, měla by rodina zvolit vhodný postup, jak tohoto potenciálního nástupce připravit na převzetí podniku. Základem neúspěchu je nucení člena rodiny do této funkce. Někteří ambiciózní vlastníci, kteří podniku věnovali celý život, si však nedovedou představit předat podnik někomu mimo rodinu. (Zellweger, 2017)

Pro usnadnění začlenění do podniku lze použít „tři páky“ jak uvádí Zellweger (2017):

- 1) Důležité je podporovat pocit autonomie, aby nástupce nabyl dojmu, že za něj nerozhodují jiní.
- 2) Pocit kompetence je velmi důležitý. Nástupce by si měl projít splněním náročných úkolů a vždy by měl získat zpětnou vazbu.
- 3) A jako poslední „páka“ jak začlenit nástupce do podniku je pocit sounáležitosti. Nástupce by měl mít pocit podpory a sdílení znalostí nejen od své rodiny, ale také od svých kolegů.

Nástupnictví ve vztahu otec-dcera se ukazuje v posledních letech jako velice problematické. Není zde problém v nezájmu dcer o rodinné podniky, ale o nedůvěru otců v manažerské schopnosti dcery. V některých případech může z dcery vzniknout výborný nástupce, neboť se bude snažit otci dokázat svoji schopnost řídit podnik. Na druhou stranu dcera nemusí ustát nátlak ze strany otce a podnik zůstane bez rodinného nástupce. Problematika tohoto typu nástupnictví je nejspíše poznamenána historickým vnímáním žen, jako člena rodiny, než jako potenciální následnice. To však neznamená, že nástupnictví mezi jinými členy rodiny jako otec-syn je bezproblémový. (Machek, 2017)

Tabulka 3: Možné způsoby nástupnictví představuje možné způsoby nástupnictví pomocí dvourozměrné matice, jedná se o převod vlastnictví a řízení. Je zde uvedena fáze likvidace, která je považována za výsledek neúspěšného nástupnictví. Někdy je však likvidace či prodej lepší variantou, než vynucené pokračování existence podniku.

Tabulka 3: Možné způsoby nástupnictví

		Řízení		
		<i>Uvnitř rodiny</i>	<i>Smíšené</i>	<i>Vně rodiny</i>
Vlastnictví	<i>Uvnitř rodiny</i>	Rodinné nástupnictví	Smíšené řízení	Profesionální management
	<i>Smíšené</i>	Partner nebo soukromý kapitál	Smíšené řízení a vlastnictví	Finanční investice
	<i>Vně rodiny</i>	Pokračující zapojení rodiny po předání firmy		Prodej, likvidace, převod na zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

Pokud členové rodiny nemají zájem o pokračování v rodinném podniku, je vhodné uvažovat o výběru externích manažerů. Přístup rodinných podniků k této variantě je velice specifický, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole.

S problematikou výběru vhodného nástupce úzce souvisí téma z personálního managementu, kterým je generace daného nástupce. Je zde uvedena generace Y, která je také označována jako generace mileniálové, neboť se jedná o lidi narozené v rozmezí 1982 – 2004 a téma nástupnictví se jich bude brzy týkat. Pro každou generaci jsou typické vlastnosti, charakteristiky chování. Generace Y si zakládá na profesním růstu a výběru zaměstnání, které je baví. Dále kladou velký důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tyto požadavky se však vždy nemusí ztotožňovat s politikou rodinného podniku. Toto je velice individuální věc, ale je vhodné se nad ní zamyslet při výběru vhodného nástupce. (Nucharee, 2020)

2.3 Konflikty v rodinných firmách

Konflikty existují a budou existovat jak v rodinných, tak i v nerodinných podnicích. V rodinných podnicích je situace o to složitější, neboť každý rodinný příslušník je součástí duálních vztahů – vztahu rodinného a zároveň vztahu pracovního (Obrázek 2). Tyto

konflikty mohou poškodit jak rodinný podnik, tak i samotnou rodinu. Proto je důležité věnovat této problematice pozornost.



Obrázek 2: Řízení duálních vztahů
Zdroj: Vlastní zpracování dle Petřů (2018)

Vznik konfliktu mezi rodinnými prioritami a podnikovou strategií je velmi pravděpodobný, a proto je důležité se otázky rodinných vztahů detailně věnovat i v průběhu plánování nástupnictví. Příčiny vzniku konfliktu mohou být například rivalita sourozenců či nesoulad požadavků rodinných příslušníků s prioritami společnosti. (Havlíček, 2014)

2.4 Typologie konfliktů

Konflikt vyjadřuje neshodu názorů mezi jednotlivci či skupinami osob a může vzniknout mezi různými členy rodiny.

a) Konflikt mezi rodičem a potomkem

Nejčastější příčina konfliktu mezi zakladatelem a následníkem bývá již zmíněné nástupnictví. Jak ze strany zakladatele, který nedokáže opustit rodinný podnik a neustále má připomínky k jeho nástupci. Nebo naopak potomek nechce vést rodinný podnik, což je další důvod ke konfliktu s ambiciózním zakladatelem. S tím nepřímo souvisí absence uznání a vzájemného respektu, jak ze strany potomka, tak ze strany zakladatele. Zakladatel čelí strachu ze ztráty celoživotního díla, potomek čelí překonání zakladatelova stínu. Z důvodu předejití tohoto konfliktu je důležité být schopný řídit duální vztahy. (Machek, 2017)

b) Konflikt mezi sourozenci

Sourozenecké vztahy jsou označovány za jedny z nejtrvalejších rodinných vztahů. Mezi sourozenci hraje velkou roli rivalita, která se objevuje již v dětství. U početnějších rodin je

rivalita vyšší než mezi dvěma sourozenci, výzkumy však ukazují, že rivalita s postupně přibývajícím věkem klesá. Na množství konfliktů má vliv také věkový odstup mezi sourozenci, méně konfliktů vzniká při větším věkovém rozdílu. Tento typ konfliktu může představovat preferování prvorozeného syna či majetkové vypořádání, pokud se někdo ze sourozenců rozhodne z rodinného podniku odejít.

Za přirozeného nástupce je tradičně považován zakladatelův nejstarší potomek, i když v dnešní době se nástupcem stává zpravidla potomek, který má nejlepší dispozice na vedoucí pozici. (Puklová, 2017)

c) Konflikt mezi manželi

Konflikty mezi manželi mohou nastat, pokud je jen jedna strana (manžel či manželka) zaměstnán v rodinném podniku nebo pokud jsou zaměstnáni oba. Mezi hlavní příčiny tohoto konfliktu patří nejasná hranice mezi prací a rodinným životem, nejasné vymezení rozhodovacích pravomocí, absence osobního prostoru atd. Zde uvedené konflikty se netýkají pouze rodinných podniků, ale také manželských podniků, které jsou nejčastěji považovány za podmnožinu podniků rodinných. Pokud tyto konflikty vyústí až v samotný rozvod, nachází se rodinný podnik až v ohrožení jeho existence.

d) Konflikt mezi členy a nečleny rodiny

Není výjimkou, že v rodinném podniku pracují zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky, což velmi často vytváří další zdroj konfliktů. Zpravidla se jedná o odlišné cíle, neboť rodinní příslušníci mají snahu maximalizovat socioekonomické bohatství a jejich dlouhodobá strategie se neshoduje s nerodinnými zaměstnanci. Umožnění kariérního posunu bez zásluh jen z důvodu příslušnosti k dané rodině vytváří negativní atmosféru mezi zaměstnanci a nepřispívá k budování respektu svých podřízených. Někdy může být problém v upřednostňování zájmu rodiny před zájmem podniku, jako například v oblasti investování či dalšího rozvoje. (Machek, 2017)

Předejít všem výše uvedeným konfliktům je nemožné. Oddělit profesní a rodinný život je velice obtížné, v případě rodinného (manželského) podniku se tyto světy, ač chceme či ne, prolínají. Proto je důležité řešit vzniklý konflikt hned v počátku, neboť při jeho opomínání a vyústění až v budoucnu může vést jak ke krachu rodinného podniku, tak k rozpadu

rodinných vztahů. Jak uvádí Kubíček (2016) řešením je vždy zlepšení komunikačních dovedností v celé rodině.

3 Specifika organizační struktury

V této kapitole budou uvedeny základní prvky organizačních struktur a dále typy organizačních struktur, které jsou rozdělené z hlediska sdružovací činnosti a rozhodovací pravomoci. Celou kapitolu uzavírá Tabulka 4, která obsahuje souhrn výhod a nevýhod daných organizačních struktur.

3.1 Základní prvky organizační struktury

Organizační struktura vzniká v procesu organizování podniku. Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Organizační struktura je tedy výsledkem organizování a vytváří prostor pro realizaci strategie, která vede ke zvyšování hodnoty podniku. (Synek, 2015).

Vhodná organizační struktura podniku je důležitá nejen pro naplnění strategie podniku, ale také pro správné delegování pravomocí a rozdělení pracovní náplně jednotlivých pracovníků. Díky tomu lze předejít případným konfliktům mezi jednotlivými pracovníky. S ohledem na rodinné podniky je toto téma velice důležité, neboť konflikty v rodinných podnicích společně s nástupnictvím jsou nejčastějšími případy neúspěchu podniku. Dále má také organizační uspořádání silný dopad na pocit angažovanosti a spokojenosti se životem jednotlivců. (Tolbert, 2016)

V této podkapitole jsou uvedeny základní prvky, které je důležité si uvědomit při tvorbě a výběru typu organizační struktury.

a) Dělbá práce

Jedná se o proces rozdělování práce v podniku s ohledem na co největší efektivitu práce. Vzhledem k vybranému podniku v praktické části je dobré uvést příklad podle Dědiny (1996, s. 37) „*Technologie velkosériové výroby vyžaduje větší dělbu práce a pracovníky s menší specializací než technologie kusové nebo malosériové.*“

b) Model pravomoci

Pokud má člen podniku právo rozhodnout se bez jiného člena, lze mluvit o pravomoci. Rozložení pravomoci může vést k centralizované či decentralizované organizační struktuře.

Pokud pravomoc na rozhodování mají pouze manažeři na vyšších úrovních, vzniká centralizovaná organizační struktura. Pokud však pravomoc na rozhodování má střední stupeň vedení (například mistři na dílně) je aplikována decentralizovaná organizační struktura. (Dědina, 1996)

c) Rozpětí řízení

Rozpětí řízení sděluje počet přímo podřízených pracovníků, které podléhají jednomu nadřízenému. Jako optimální rozpětí řízení se definuje maximální počet podřízených s ohledem na omezenou schopnost řídit všechny zaměstnance v podniku. Aplikací tohoto optimálního rozpětí řízení vzniká organizační pyramida. V případě úzkého rozpětí (málo podřízených) vzniká strmá organizační struktura s větší kontrolou nad podřízenými. V opačném případě, tedy při širokém rozpětí (mnoho podřízených) vzniká plochá organizační struktura, která ztěžuje dohled nad podřízenými. (Dědina, 2005)

d) Velikost podniku

Při rozhodování o struktuře podniku je velice důležitá velikost organizace. Jedná se o kvantitativní hledisko dělení podniků, které může být vyjádřeno dle různých ekonomických kritérií (obrat, aktiva), ale také pomocí celkového počtu zaměstnanců. Podniky dle velikosti jsou řazeny na mikropodniky, které zaměstnávají méně než 10 lidí. Dále na malé podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců. A pokud podnik zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesáhne 50 milionů EUR, jedná se o střední podnik. (Presová, 2015). Nejedná se o nejdůležitější charakteristiku při rozhodování o druhu organizační struktury, ale je nutné si uvědomit, že s růstem organizace spadá na manažery nutnost kontroly, koordinace a růst specializace. Proto je nutné zohlednit schopnost manažerů v dané společnosti, zda tyto požadavky splňují. (Dědina, 1996)

3.2 Typy organizačních struktur a jejich členění

Tato podkapitola se věnuje pouze základním organizačním strukturám se zaměřením na malé a střední podniky, jejichž podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018). U těchto podniků je primárním cílem jasné vymezení rozhodovací pravomoci. Není tedy potřeba zmínka

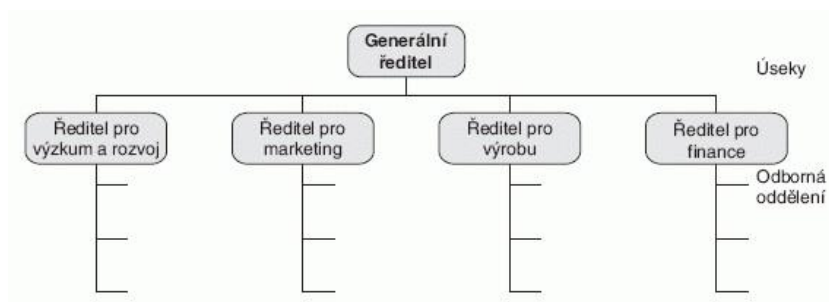
o vývojových trendech v organizačních strukturách, jakou jsou například podnikatelské síťové struktury v podobě améb, procesní řízení či strategické podnikatelské jednotky.

3.2.1 Hledisko sdružovací činnosti

Dle hlediska sdružovací činnosti lze vymezit dva typy organizačních struktur, funkcionální a výrobkovou.

a) Funkcionální organizační struktury

Jedná se o elementární formu organizace, která spočívá ve sdružování zaměstnanců s podobnými schopnostmi či úkoly a poté jsou zařazeny do jedné skupiny (Obrázek 3). Tento typ organizační struktury je velmi běžný ve středně velkých podnicích, které dosahují vysoké úrovně specializace. (Dědina, 1996)

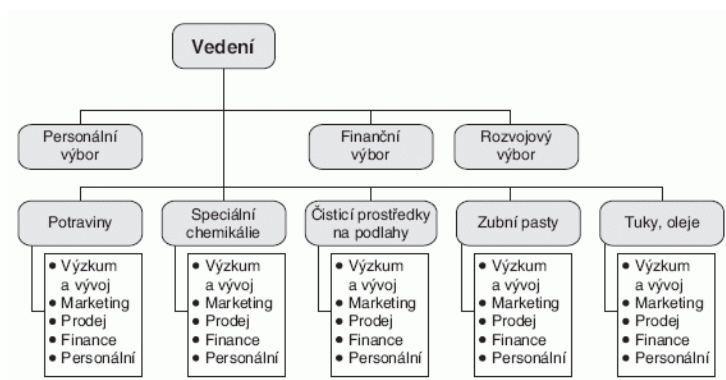


Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Businessinfo.cz (2010)

b) Výrobkové organizační struktury

V této organizační struktuře se veškeré řídicí činnosti sdružují do jednoho oddělení, které je zodpovědné za jeden typ výrobku (Obrázek 4). Pokud se podnik rozrůstá je vhodné použít tento typ organizační struktury a zaměřit se na řízení společnosti podle jednotlivých výrobků. K modifikacím výrobkových struktur patří divizionální uspořádání. (Dědina, 1996)



Obrázek 4: Výrobní organizační struktura
Zdroj: Businessinfo.cz (2010)

3.2.2 Hledisko rozhodovací pravomoci

Dle hlediska sdružovací činnosti lze vymezit tři typy organizačních struktur, liniový, štábní a kombinovaný.

a) Liniové organizační struktury

Tento typ organizační struktury je typický pro vývoj malého podniku a má přímou příkazovací pravomoc (Obrázek 5). Liniovní vedoucí mají veškerou pravomoc a odpovědnost, proto tento typ organizační struktury naráží na rozpětí řízení, které je určitý liniovní vedoucí schopen řídit. V případě překročení únosného rozpětí, lze využít možnost vytvoření štábů, jedná se však pouze o krátkodobou situaci. (Dědina, 1996)



Obrázek 5: Liniová organizační struktura
Zdroj: Businessinfo.cz (2010)

c) Štábní organizační struktury

Štábní útvary tvoří pouze poradní funkci k rozhodování liniových vedoucích. Štábní skupina je tvořena specialisty různých oborů například ekonomy či techniky. Je důležité si uvědomit,

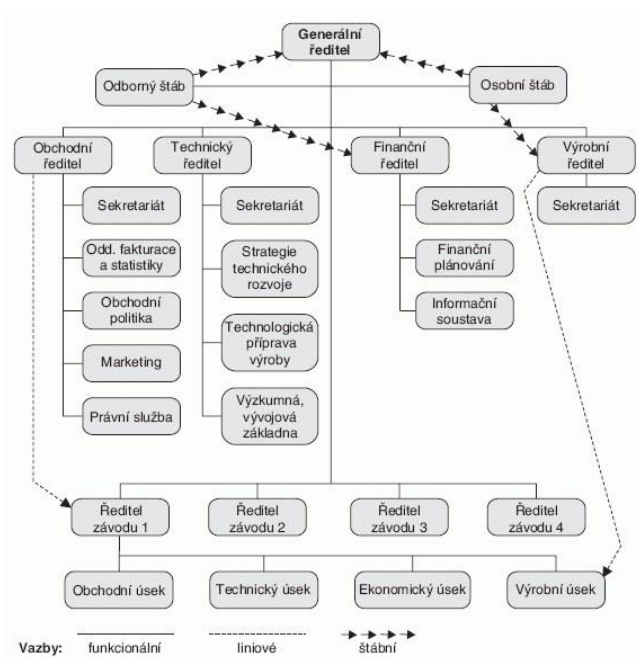
že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, pouze v kombinaci s liniovou nebo jinou organizační strukturou. (Dědina, 1996)

d) Kombinované organizační struktury

Kombinované organizační struktury se dále dělí na dvě základní struktury, liniově-štábní a maticovou.

1) Liniově-štábní organizační struktury

Tato kombinace organizačních struktur vzniká, pokud útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvar, jak již bylo vysvětleno v předešlých odstavcích. Liniově-štábní struktury mohou nabývat dvou podob liniové nebo více liniové, přičemž více liniové struktury jsou nejrozšířenější (Obrázek 6). (Dědina, 1996)

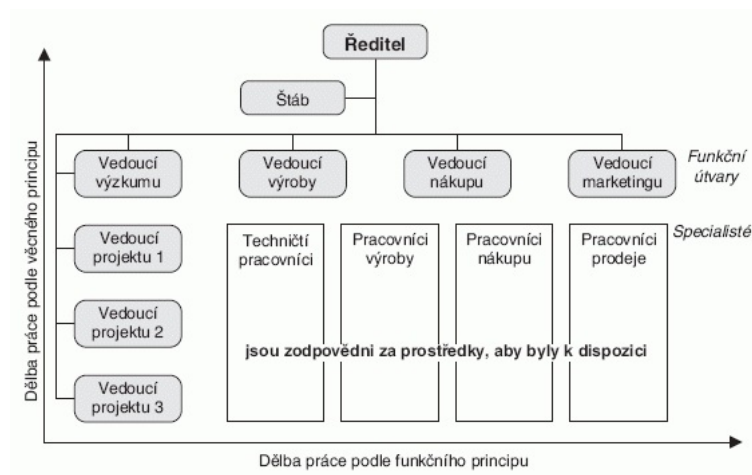


Obrázek 6: Více liniová liniově-štábní organizační struktura
Zdroj: Businessinfo (2010)

2) Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura je kombinací liniové a funkční organizační struktury (Obrázek 7). Při tomto uspořádání vznikají dva druhy vedoucích – funkcionální manažer, který zastává pozici specialisty a divizní manažer, který tvoří úkolově orientované útvary. Maticová organizační struktura není vhodná pro všechny organizace z důvodu velké

komplikovanosti. Použití se nabízí ve společnostech s velkým množstvím projektů, které probíhají současně. (Dědina, 2005)



Obrázek 7: Maticová organizační struktura
Zdroj: Businessinfo.cz (2010)

Neexistuje žádná nevhodnější a univerzálně použitelná organizační struktura. Tvorba dané organizační struktury pro určitý podnik je velice individuální záležitost, neboť organizační struktura by měla být podporou pro podnik v realizaci podnikové strategie. (Synek, 2015) Jako inspiraci či podporu při tvorbě organizační strategie lze využít základní modely organizačních struktur, které byly rozebírány v této kapitole.

Organizační struktura má své grafické vyjádření v podobě organigramu. Pro jeho tvorbu musí být dodrženo několik zásad. Jedná se o průhlednost, právo konečného rozhodnutí v konkrétní oblasti, snažit se o co nejméně úrovní, a také aby měl každý pracovník jednoho vedoucího. (Drucker, 2000) Neopomenout, že organigram má za úkol jasně vymezit nadřízenost a podřízenost, ne komunikaci mezi jednotlivými úseky. Organigram by měl tvořit ten, kdo zná chod a strategii podniku. Při jeho tvorbě by se mělo dodržet zásady, že ten, kdo je uveden vlevo pod svým podřízeným zastoupí nadřízeného. Čerpat je vhodné z interních materiálů v podobě pracovního řádu a popisu pracovních pozic.

Z výše uvedených typů organizačních struktur jsou shrnuty jednotlivé výhody a nevýhody v Tabulka 4: Výhody a nevýhody organizačních struktur

Tabulka 4: Výhody a nevýhody organizačních struktur

Typ organizační struktury	Výhody	Nevýhody
Funkcionální	<ul style="list-style-type: none"> • Větší odbornost v jednom odvětví. • Efektivní využívání zdrojů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menší inovativnost (zaměření pouze na určitý úsek). • Ztráta ochoty kompromisu mezi úseky.
Výrobní	<ul style="list-style-type: none"> • Přehlednost pro top management. • Možnost získávání velké odbornosti v oblasti produkce konkrétního výrobku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebezpečí soutěžení o zdroje mezi jednotlivými odděleními.
Liniové	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti. • Jednoduchost organizačních vztahů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná pro větší složitější podniky.
Štábní	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení odbornosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neschopnost existovat samostatně.
Liniově-štábní	<ul style="list-style-type: none"> • Odlehčení linií. • Zlepšení kvality rozhodování. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativní náročnost. • Neschopnost využívání štábu.
Maticové	<ul style="list-style-type: none"> • Pružnost celé organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Složitost struktury.
Divizní	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení zatížení nejvyššího vedení. • Flexibilita vůči požadavkům zákazníka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Větší počet administrativních míst. • Riziko ztráty vedení nad divizemi.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědina (1996)

4 Zhodnocení organizační struktury společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

V této kapitole je charakterizována společnost RENOKAR – CNC, s. r. o. a následně jsou definována její specifika rodinnosti. Dále tato kapitola obsahuje úvahy o plánu nástupnictví a v závěru je představen vývoj organizačních struktur od roku 2009 do roku 2019.

4.1 Charakteristika společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

Pro aplikační část byla vybrána společnost RENOKAR – CNC, s. r. o., která podniká v automobilovém průmyslu již 15 let. Tato společnost vznikla 20. 9. 2005 s předmětem podnikání obráběčství, nástrojářství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Statutárními orgány společnosti jsou 2 jednatelé, Lenka a Kamil Košťálovi (Justice.cz). Společnost se specializuje se na CNC obrábění hliníkových tlakových odlitků. K roku 2019 společnost vlastnila více jak šedesáti vertikálními frézovacími centry, sedmnácti soustružnickými centry, třemi soustružnickými centry s automatickými podavači tyčoviny s protivřeteny, jedenácti automatickými nářezovými pilami a několika mycími linkami pro zajištění výstupní čistoty obrobků. V roce 2019 společnost zaváděla kompletní automatizaci výroby, zaměřenou na robotická pracoviště. K datu 15. 12. 2019 jsou již v provozu čtyři takto osazené výrobní linky. Výrobní program je zaměřen převážně na sériovou výrobu. Společnost k datu 20. 12. 2019 zaměstnává 150 zaměstnanců, dle charakteristiky podniku v kapitole 3.1, lze usoudit, že se jedná o střední podnik. Velice zajímavé je logo společnosti, které obsahuje znak žraloka, který symbolizuje predátora na trhu (Obrázek 8). (KOŠTÁLOVÁ, Lenka. 2019. Interview s jednatelem společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. Stráž pod Ralskem 20.12.)

Za zmínku z historie podniku stojí fakt, že podnik byl založen v roce 1995 jako sdružení podnikatelů pod názvem Renokar. Tehdy se zabývala výrobou a renovací kardanových hřídelí pro automobilový průmysl. V průběhu roku 2005 vznikla samostatná společnost zaměřená na oblast obrábění pod jménem RENOKAR – CNC, s.r.o. a v roce 2009 se firma přestěhovala do nové moderní výrobní haly o velikosti cca 3.000 m² s možností dalších rozšíření ve městě Stráž pod Ralskem. Ke konci roku 2019 došlo k rozšiřování výrobní haly a její rozloha činí téměř 8.000 m². (KOŠTÁLOVÁ, Lenka. 2019. Interview s jednatelem společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. Stráž pod Ralskem 20.12.)



Obrázek 8: Logo společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o.
Zdroj: Renokarcnc.cz (2020)

4.1 Specifika rodinnosti společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

Předchozí kapitola stručně představila, co tvoří a čím se zabývá společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. Pro bližší specifikaci, zda se jedná o rodinný podnik, budou využity kritéria uvedená v kapitole 1.1 a 1.3. Ve vedení společnosti stojí manželé Lenka a Kamil Košťálovi, kteří tuto společnost vybudovali od prvopočátku a řízení této společnosti se tedy dá považovat za partnerský management. Dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku o rodinném závodě lze tedy hovořit o rodinném podniku. Další charakteristikou jsou socioekonomické cíle v podobě zaměstnávání členů rodiny, či nízká fluktuace zaměstnanců. Naplnění těchto kritérií je zahrnuto v hodnocení vývoje jednotlivých organizačních struktur společnosti. Jako poslední kritérium pro naplnění definice rodinného podniku je dlouhodobá orientace, která slouží jako prostředek pro dosažení nefinančního cíle, například v podobě předání podniku další generaci. Problematikou nástupnictví se zabývá následující kapitola.

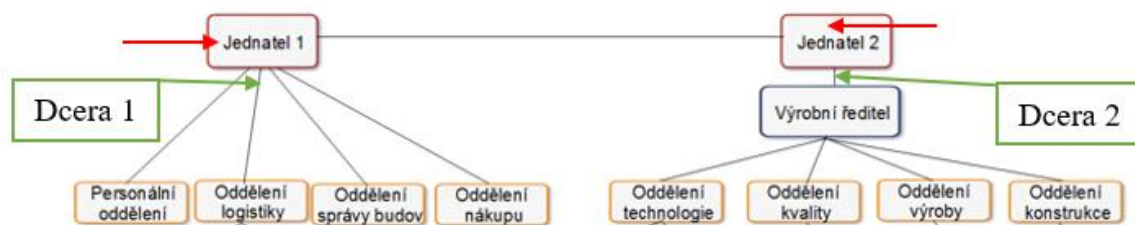
4.2 Úvahy o plánu nástupnictví

Jak již bylo zmíněno, nástupnictví v rodinných podnicích není jednoduchá a krátkodobá situace. Manželé Košťálovi začali tuto problematiku řešit s předstihem. Mají dvě dcery, které již ve společnosti zastávají menší role, a současně studují vysoké školy se zaměřením na jejich budoucí odvětví řízení ve společnosti. Konkrétně se jedná o Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Liberci a o Strojní fakultu Technické univerzity v Liberci. Dle Tabulka 3 lze tedy hovořit o rodinném nástupnictví.

Společnost má tedy potenciální následníky vybrány, je jim umožněno vzdělávání, ale ještě nemají přesné informace o jejich budoucí funkci v podniku. Jednatelé společnosti mají představu, že jejich dcery zaujmou jejich pozice, tedy jedna bude mít na starosti oblast

financí a druhá výrobu. Aktuální místa jednatelů v organizační struktuře jsou vyznačena **červeně** na Obrázek 9: Ukázka budoucí pozice následníků. V souvislosti s důležitostí procesu nástupnictví by bylo vhodné zpracovat přesný plán a harmonogramem jednotlivých kroků nástupnictví.

Před převzetím společnosti nástupci bude potřeba dokončit druhou fázi nástupnictví, tedy předání informací nástupci. To přijde v okamžiku nastoupení následníků do společnosti po ukončení studia. Na Obrázek 9: Ukázka budoucí pozice následníků jsou vyznačeny **zelené** šipky, které představují zařazení následníků do organizační struktury před převzetí společnosti.



Obrázek 9: Ukázka budoucí pozice následníků
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle kapitoly 2.1 lze nazvat zaujmutí pozice jednatelů jako poslední krok nástupnictví, tedy předání podniku nástupci. Řízení společnosti by se tedy mělo změnit z partnerského managementu na management sourozenecký. Z této změny vyplývají možnosti konfliktů, které jsou rozebrány v kapitole 6.2.

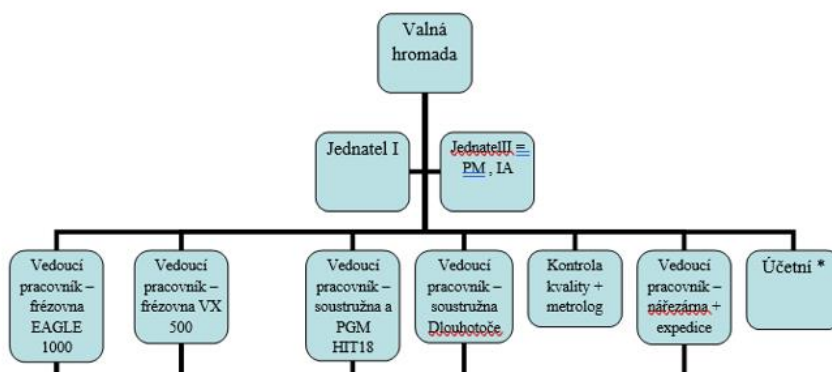
4.3 Vývoj organizačních struktur společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o.

Před uvedením návrhu na optimalizaci organizační struktury společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. je nutné zachytit vývoj jednotlivých organizačních struktur společnosti, zhodnotit nedostatky, které bude snaha odstranit v nové organizační struktuře. Pro zachycení vývoje byly vybrány tři organizační struktury ve zlomových situacích společnosti. Jedná se o přestěhování do jiných prostor v roce 2009 a zapojení dalšího člena rodiny do vrcholového řízení společnosti v roce 2014. Třetí organizační struktura je již roku 2019, tedy aktuálně používaná organizační struktura.

Úplné organigramy jednotlivých organizačních struktur jsou uvedeny v Přílohách A – C, u každé popisované organizační struktury je potom obrázek zachycující klíčovou oblast, která je popsána.

4.3.1 Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2009

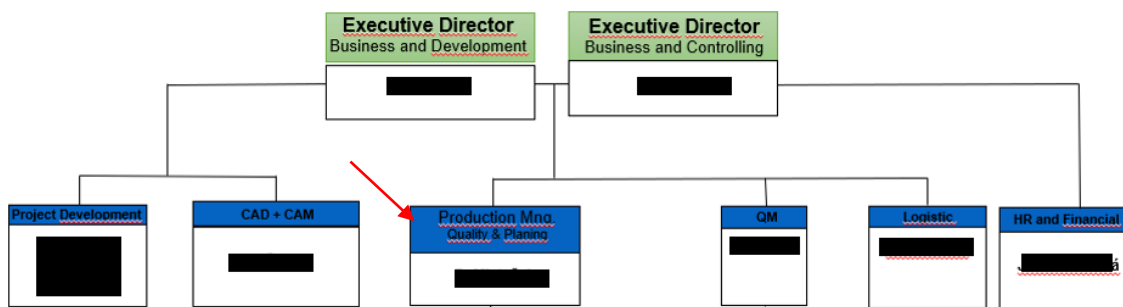
Jedná se o první organizační strukturu, která byla vedením vytvořena (Obrázek 10). V organizační struktuře není jasné rozdělení rozhodovací pravomoci, tedy nadřízenosti/podřízenosti. Jsou zde uvedeny pouze pozice týkající se výroby, jako vedoucí pracovník frézovny či soustružny. Nejsou uvedeny žádné administrativní pozice, přestože v roce 2009 již byly vytvořeny. Je zde pouze naznačena pozice účetní, jednalo se však o externího pracovníka, který se do organizační struktury neuvádí.



Obrázek 10: Organizační struktura 2009
Zdroj: Renokarcnc.cz (2020)

4.3.2 Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2014

V roce 2014 bylo rozšířeno vedení společnosti o nového člena rodiny, konkrétně o pozici výrobního ředitele, na kterou nastoupil bratr Jednatel 1. Je zde vidět snaha o rozšíření administrativních pozic a zavedení oblastí plánování či kvality (Obrázek 11). Velkým mínusem této organizační struktury, je nejasné vymezení řízení výrobního ředitele (pozice označena červenou šipkou), který je řízen oběma jednateli a není nadřazen ostatním pracovníkům.

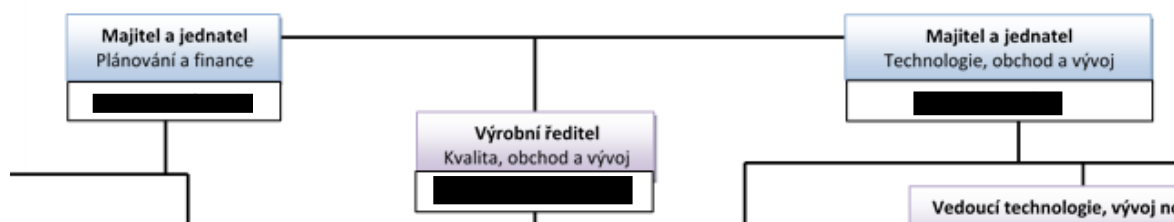


Obrázek 11: Organizační struktura 2014

Zdroj: Renokarcnc.cz (2020)

4.3.3 Organizační struktura společnosti RENOKAR – CNC, s. r. o. z roku 2019

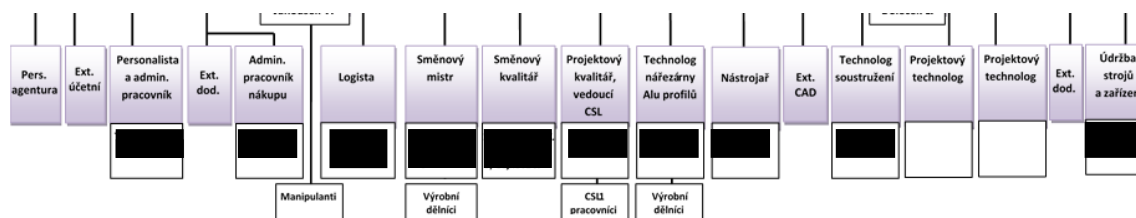
Jedná se o aktuálně používanou organizační strukturu, která vznikla v roce 2019. Na Obrázek 12: Top management 2019 je vidět, že pozice výrobního ředitele je nadřizena ostatním pozicím, ale jeho řízení je stále nejasné. Z organigramu vyplývá, že má výrobní ředitel dva nadřízené, tedy oba jednatele. Toto může způsobovat jednak přetížení či vznik konfliktů z důsledku rozdílně zadávaných úkolů.



Obrázek 12: Top management 2019

Zdroj: Renokarcnc.cz (2020)

Obrázek 13: Nárůst počtu pracovních pozic pochází také z aktuální organizační struktury, pouze se jedná o spodní část organigramu. Je zde vidět nárůst pracovních pozic, a tedy i počtu zaměstnanců. Lze hovořit o přechodu z ploché na strmou organizační strukturu, neboť se zde vytváří jednotlivé pracovní pozice, které řídí určitou skupinu zaměstnanců. S již zmíněným nárůstem pracovních pozic dochází k nepřehlednému řízení ve společnosti a jednotlivé oblasti postrádají logickou strukturu.



Obrázek 13: Nárůst počtu pracovních pozic

Zdroj: Renokarcnc.cz (2020)

Z výše uvedeného vývoje jednotlivých organizačních struktur je vytvořena Tabulka 5, která obsahuje souhrnné srovnání nedostatků a posunů každé organizační struktury.

Tabulka 5: Souhrn nedostatků a změn vývoje organizačních struktur

	Nedostatky	Změny
Organizační struktura 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasné rozdělení rozhodovací pravomoci. • Absence administrativních pozic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence organizační struktury.
Organizační struktura 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasné řízení výrobního ředitele, který není nadřazen ostatním pozicím. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření administrativních pozic. • Zavedení oblasti plánování a kvality.
Organizační struktura 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Stále nejasné řízení výrobního ředitele oběma jednateli. • Nepřehlednost kvůli velkému nárůstu pracovních pozic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozice výrobního ředitele je nadřazena ostatním.

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené nedostatky, především z organizační struktury roku 2019, budou využity v návrhu na optimalizaci organizační struktury v další kapitole.

5 Návrh na optimalizaci současné organizační struktury

Tato kapitola obsahuje souhrn veškerých poznatků a požadavků na tvorbu nové organizační struktury, ze kterých je vytvořen přehledu změn. Tyto změny jsou využity pro tvorbu nové organizační struktury, která uzavírá tuto kapitolu.

5.1 Sumarizace přehledu změn pro tvorbu nové organizační struktury

Ze souhrnu nedostatků předešlých organizačních struktur (Tabulka 5) vyplývá jako největší problém nepřehlednost kvůli velkému nárůstu pracovních pozic, s tím spojené nejednoznačné řízení a vztahy podřízenosti/nadřízenosti ve společnosti. Tento fakt značí riziko vzniku konfliktů. Dále situaci komplikuje problematika nástupnictví, se kterou se společnost začíná od roku 2019 zabývat. Pro získání dalších informací a pohledu jednatelů, s jakými problémy se nejvíce potýkají, byl uskutečněn krátký řízený rozhovor s jednatelem společnosti panem Košťálem dne 23.03. 2020 ve Stráži pod Ralskem.

Doslovný přepis celého řízeného rozhovoru je uveden v příloze D. Dle slov pana Košťála se nepotýká se vznikem konfliktů na pracovišti i přes nepřehledné řízení. Jako velkou slabinu však vidí nejasné vymezení odpovědnosti za jednotlivé úkoly. S tím úzce souvisí očekávaný přínos nové organizační struktury, tedy možnost přesnějšího definování popisu pracovního místa a vymezení odpovědnosti. Důležitým zjištěním z řízeného rozhovoru byla informace o způsobu vedení výrobního ředitele, které je od roku 2014 nejednoznačně vymezeno. Bude snaha zachytit většinovou spolupráci s Jednatel 2, jelikož s Jednatel 1 probíhá pouze komunikace. Ke konci rozhovoru vyjádřil pan Košťál svůj skeptický názor na externí nábor kvalifikovaných pracovníků. Z tohoto důvodu nebudou v nové organizační struktuře vytvářeny pozice pro nové manažery, pouze proběhne restrukturalizace pozic stávajících zaměstnanců. Na samý závěr pan Košťál podotkl, že by se v nové organizační struktuře chtěl držet hesla: jasně, stručně, výstižně. Z tohoto důvodu se bude vycházet buď z funkcionální či liniové organizační struktury. (KOŠŤÁL, Kamil. 2020. Interview s jednatelem společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. Stráž pod Ralskem 23.03.)

Po ucelení potřebných informací z organizačních struktur, dotazníkového šetření a interních materiálů, byl vytvořen přehled změn (Tabulka 6), kterých by mělo být primárně docíleno při tvorbě nové organizační struktury. Z interních materiálů byly využity především popisy

pracovních míst, ze kterých vyplynulo přetížení vedoucích pozic společnosti a nerovnoměrně delegované pracovní úkoly.

Tabulka 6: Přehled změn

Přehled změn
<ul style="list-style-type: none">✓ vymezit jasné řízení jednotlivých pracovníků✓ odstranit externí podniky z organigramu✓ vytvořit oddělení pro zpřehlednění situace✓ vytvořit organigram, který bude připraven pro růst počtu zaměstnanců a pracovních pozic✓ posun dlouholetých pracovníků na vedoucí pozice✓ delegovat více odpovědnosti na vedoucí pracovníky a tím odstranit přetíženost vedení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Tvorba nové organizační struktury

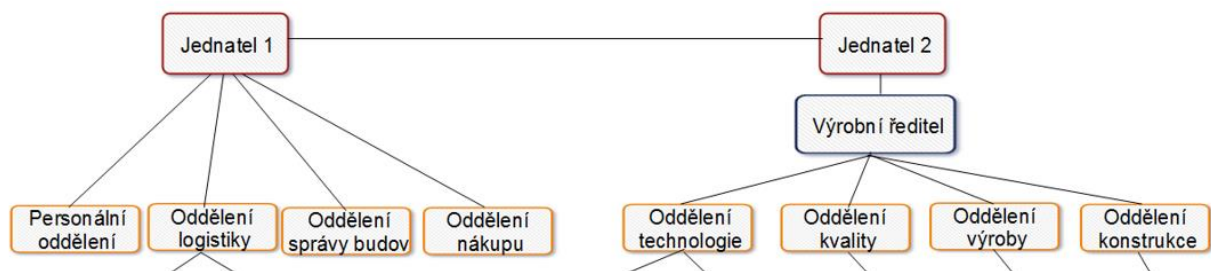
Po uvážení všech změn, které mají být dle Tabulka 6 a potřeb jednatelů společnosti provedeny, byla zvolena funkční organizační struktura založená na funkčně specializovaných odděleních, které dodávají organigramu přehlednost a logickou provázanost. Nově vzniklá oddělení umožňují přesné definování odpovědnosti, pravomoci a náplni práce. Zpřehlednění a ujasnění náplně práce jednotlivých pracovníků by mělo umožnit případné delegování práce na jednotlivé pracovníky. Z důvodu tvorby oddělení, byla zvolena funkční organizační struktura, pro kterou je typické sdružovat zaměstnance s podobnými schopnostmi či úkoly a poté je zařadit do jedné skupiny. Volba tvorby oddělení byla zvolená také kvůli předpokládanému růstu podniku.

Nyní budou popsány jednotlivé kroky tvorby nové organizační struktury.

a) Vedení výrobního ředitele

Nejprve bylo nutné vymezit v organigramu pozici výrobního ředitele, který bude řízen pouze jedním jednatelem a zároveň bude nadřízen ostatním zaměstnancům. Z důvodu primární spolupráce s Jednatel 2 a odpovědnosti za oblast výroby, byla zvolena varianta podřízenosti Jednateli 2, jak je patrné z Obrázek 14: Výřez nové organizační struktury. Tímto krokem se organigram “rozdělil“ na dvě části, zaměřenou na finance a oblast výroby. Tento záměr měli již jednatele v organigramu z roku 2019, ze kterého tento záměr však není

viditelný. Pro zdůraznění nadřízenosti/podřízenosti byly použity barvy. Červená barva označuje jednatele, fialová výrobního ředitele a žlutou barvu mají jednotlivá oddělení.



Obrázek 14: Výřez nové organizační struktury
Zdroj: Vlastní zpracování

b) Personální oddělení

Toto oddělení bylo vytvořeno z důvodu potřeby rozvoje tohoto oddělení, neboť je zde pouze jeden pracovník, který je odpovědný za personální činnosti. V jeho náplni práce chybí odpovědnost za nábor, rozvoj zaměstnanců, který nyní vykonává Jednatel 1. Naopak se v jeho náplni práce objevovaly činnosti spojené s evidencí náhradních dílů. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno oddělení nákupu.

c) Oddělení nákupu

Toto oddělení by mělo být odpovědné jednak za nákup kancelářských potřeb, tak náhradních dílů do výroby. V budoucnu je možnost delegovat na oddělení nákupu činnosti ohledně nákupu nových strojů a zařízení, které má v současné době na starosti Jednatel 2.

d) Oddělení logistiky

Toto oddělení zahrnuje vedoucího logistu, který komunikuje s Jednatel 1 a zároveň vede řadové logisty, kteří komunikují se zákazníky. Dále vedoucí logistického oddělení komunikuje s vedoucím skladu, který dohlíží na správné a včasné naskladnění/vyskladnění výroby. Toto oddělení bylo vytvořeno již v organizační struktuře 2019, které je velmi efektivní a výkonné. Struktura tohoto oddělení tedy sloužila jako předloha pro strukturalizaci ostatních oddělení.

e) Oddělení správy budov

Oddělení správy budov je s ohledem na stavbu nového závodu velice důležité, neboť pracovník z tohoto oddělení dohlíží na stavbu a řeší veškeré problémy. Zároveň je odpovědný za bezpečnost práce na pracovišti.

V oblasti výroby docházelo pouze k uspořádání do jednotlivých oddělení, nedošlo však k tvorbě žádného nového oddělení.

6 Vyhodnocení návrhu nové organizační struktury

Hlavním požadavkem na novou organizační strukturu dle Tabulka 5 bylo jednoznačné vymezení vedení výrobního ředitele, které se pomocí informací z řízeného rozhovoru podařilo vymezit. Tento krok společně s tvorbou oddělení dodal organigramu přehlednost a logickou strukturu. Dále nová organizační struktura umožňuje delegovat více činností na jednotlivé vedoucí pracovníky, neboť při prostudování popisu pracovních míst autorka bakalářské práce nabyla dojmu, že jednatelé dohlíží na veškeré činnosti, což tvoří jejich přetíženost. Jelikož efektivita podniku úzce souvisí s dobře sestavenou organizační strukturou, měla by se společnost nadále touto problematikou zabývat. V neposlední řadě splňuje nová organizační struktura požadavek Jednatele 2, tedy využít povýšení dlouholetých pracovníků bez nábory externích manažerů.

6.1 Další návrhy vyplývající z navržené organizační struktury

S tvorbou nových oddělení vzniká potřeba větší kvalifikace jednotlivých pracovníků. Někteří zaměstnanci byli dle návrhu povýšeni na vedoucí pozice určitého oddělení bez znalostí nástrojů managementu, proto by bylo vhodné podstoupit vzdělávací kurzy s ohledem na personální řízení. To by však neměl být problém, neboť v průběhu roku 2018 společnost RENOKAR – CNC, s.r.o. začala klást velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a upřednostňování dlouholetých pracovníků.

Nově vzniklý návrh organizační struktury s přehledným řízením společnosti je důležitý pro výstavbu nového závodu, který má být v průběhu dvou let postaven, z důvodu vize plně automatizované výroby. Kvůli finanční nákladnosti pořízení specializovaných pracovišť společnost zahájila vlastní výzkum a vývoj. Zde je náznak konkurenční výhody především pomocí know-how, které stojí za celým růstem společnosti.

Doporučení s ohledem na zvládnutí procesu nástupnictví, je tvorba plánu nástupnictví s přesným harmonogramem. Jelikož si autorka této bakalářské práce uvědomuje důležitost tohoto procesu, rozhodla se pro vzdělávací kurz od nakladatelství FORUM na téma *Jak předat žezlo v rodinné firmě a nepoškodit byznys* (certifikát v Příloze F). Tento kurz se konal 8. 4. 2020 prostřednictvím živého vysílání s lektorkou Mgr. Michaelou Riedlovou. Cílem tohoto vzdělávacího kurzu bylo seznámení s variantami bezproblémového převodu rodinného majetku na další generaci. Tento kurz přivedl autorku na myšlenku problematiky

rozdělení podílů, nad kterou by se měla společnost zamyslet. Zda společnost RENOKAR – CNC, s. r. o. například rozdělí podíly již při příchodu nástupců do společnosti, ale většinový podíl si přenechají jednatelé. S tímto úzce souvisí ochrana osobního majetku, která je v rámci společnosti s ručením omezením nastavena, ale při porušení povinnosti řádného hospodáře, ručí jednatel celým svým majetkem. Kvůli poměrně velkým investicím spojeným s výstavbou nového závodu, by bylo vhodné zvážit omezení tohoto rizika, například vytvořením holdingové společnosti. Také aktuální situace s nejasnou predikcí odbytu z důvodů pandemie COVID – 19 je důvodem pro eliminaci rizik.

6.2 Návrh organizační struktury jako prevence vzniku konfliktů

Omezení vzniku konfliktů vypovídá o správně zvolené organizační struktuře. Ve společnosti RENOKAR – CNC, s.r.o. zatím k žádným velkým konfliktům nedochází. Ve vedení společnosti stojí manželé Košťálovi, kteří již přes 20 let velmi dobře ovládají duální vztahy. Otázkou však je, zda tuto “rodinou idylku“ nepřekazí rodinné konflikty spojené s blížícím se nástupnictvím. Hrozbou je konflikt mezi sourozenci, a také konflikt mezi potomkem a rodičem. S tímto by však měla společnost pomoci nová organizační struktura, která připravila prostor pro zařazení dcer do vedení společnosti, a tedy jasné vymezení jejich postavení a rozhodovací pravomocí. Poté už bude záležet jen na nich, jestli budou chtít pokračovat v rodinném podniku, anebo budou vyznávat trend work-life balance, který se v očích mladých lidí neztotožňuje s pojmem podnikáním.

Závěr

Cílem této práce bylo zmapovat aktuální situaci v rodinném podniku RENOKAR – CNC, s. r. o. pomocí vývoje organizačních struktur v průběhu 10 let a navrhnout novou organizační strukturu, která by zpřehlednila celé řízení společnosti a eliminovala možnost vzniku konfliktů. První část práce byla věnována teoretickým východiskům rodinného podnikání, problematice nástupnictví a možnosti vzniku konfliktů. Dále byl v této části věnován prostor specifikům organizačních struktur a shrnutí jejich výhod a nevýhod. Druhá část této práce se zabývala charakteristikou vybrané společnosti a vyzdvihovala znaky rodinnosti této společnosti. Dále byl vytvořen vývoj organizačních struktur od roku 2009 – 2019, z nedostatků těchto organigramů, popisu pracovních míst a především z dotazníkového šetření, byl vytvořen přehled změn pro tvorbu návrhu nové organizační struktury. Za typ nové organizační struktury byla zvolena funkční organizační struktura založená na funkčně specializovaných odděleních, která byla vytvořena v grafickém editoru OpenOffice Draw. V závěru této práce je vyhodnocení návrhu organigramu, byly uvedeny návrhy vycházející z navržené organizační struktury a zhodnocena možnost vzniku konfliktů v dané společnosti.

V návrhu nově vzniklé organizační struktury se podařilo vyřešit nejednoznačné vedení výrobního ředitele, pomocí vzniku oddělení zpřehlednit celé řízení ve společnosti a přesněji vymezit odpovědnost jednotlivých pracovníků. Vedení společnosti by nemělo být tak přetíženo a může se zabývat rozvojem jednotlivých oddělení, které nyní obsahují pouze jednoho pracovníka. Po vymezení odpovědnosti nyní bude snazší definovat požadavky na nového pracovníka, popis nové pracovní pozice a určení náplně práce.

Do budoucna by měla společnost klást důraz na vzdělanost, a to nejenom svých zaměstnanců, které bude neustále proškolovat, ale i budoucích nástupců. Ti by měli znát dobře oblast, činnosti a personál, který řídí. Tohoto však docílí pouze postupným kariéřním růstem, který společnost vyznává a aplikuje.

Seznam použité literatury

- AMSP ČR. 2019. *Definice rodinného podniku v České republice* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/01/Definice-rodinn%C3%A9ho-podniku-v-%C4%8Cesk%C3%A9-republice-ma_KORNB7JHLNBP.pdf
- BUSINESSINFO. 2010. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>
- DĚDINA, Jiří. 1996. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7187-029-3.
- DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. 2005. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-11-7.
- DRUCKER, Peter F. 1998. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-78-6.
- DRUCKER, Peter F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.
- HAVLÍČEK, Karel. 2014. *Plánování nástupnictví* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany.pdf
- JENSEN, Michael C. 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*. 12(2): 235-256. ISSN 1052150X
- JUSTICE.CZ. 2015. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=23357&typ=PLATNY&fbclid=IwAR0Qklow57xgq-22NkQCAE5d5GwE3khbdQcKuXYFLrtwD65uWCP0gh8sNJE>
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1843-6

KUBÍČEK, Jan. 2016. *Jak na to, aby vaše rodinná firma ustála vnitřní konflikt* [online]. [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <http://www.majitefirem.cz/jak-na-to-aby-vase-rodinna-firma-ustala-vnitрни-konflikt/>

LEACH, Peter. 2007. *Family Business: The Essentials*. London: Profile. ISBN: 9781861978615

MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MAJITELÉ FIREM. 2017. *Konflikty postihující rodinné firmy*. [online]. [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.majitefirem.cz/konflikty-postihujici-rodinne-firmy/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2018. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

NUCHAREE, Supatn. 2020. *Career Choice on Family Business: A Case of Generation Y Whose Family Owns a Family Business* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2303160062/4780D89F7F2A4AFAPQ/1?accountid=17116>

PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-162-0.

PODNIKATEL. 2019. *Nový Občanský zákoník - Rodinný závod* [online]. [cit. 2019-10-20]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4581153/>

PRESOVÁ, Radmila. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5321-8.

RENOKAR – CNC, s. r. o. 2015. [online]. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <http://www.renokarenc.cz/>

SCANDURA, Terri A. 2018. *Essentials of organizational behavior: an evidence-based approach*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1506388465.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOLBERT, Pamela S. a Richard H. HALL. 2016. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-013-2448-406.

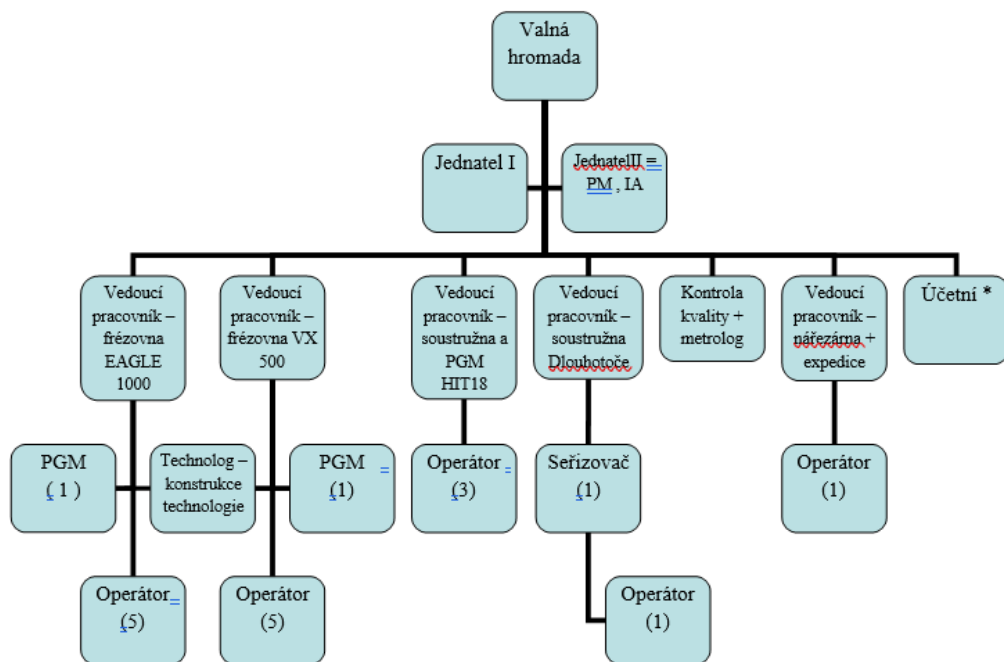
TOMÍČEK, Zdeněk. 2019. *AMSP v Médiích* [online]. Praha. [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <http://amsp.cz/blesk-cz-rodinne-podnikani-bude-v-cesku-snadnejsi-a-dostane-pecet-kvality-schvalila-vlada-diky-amsp-cr/>.

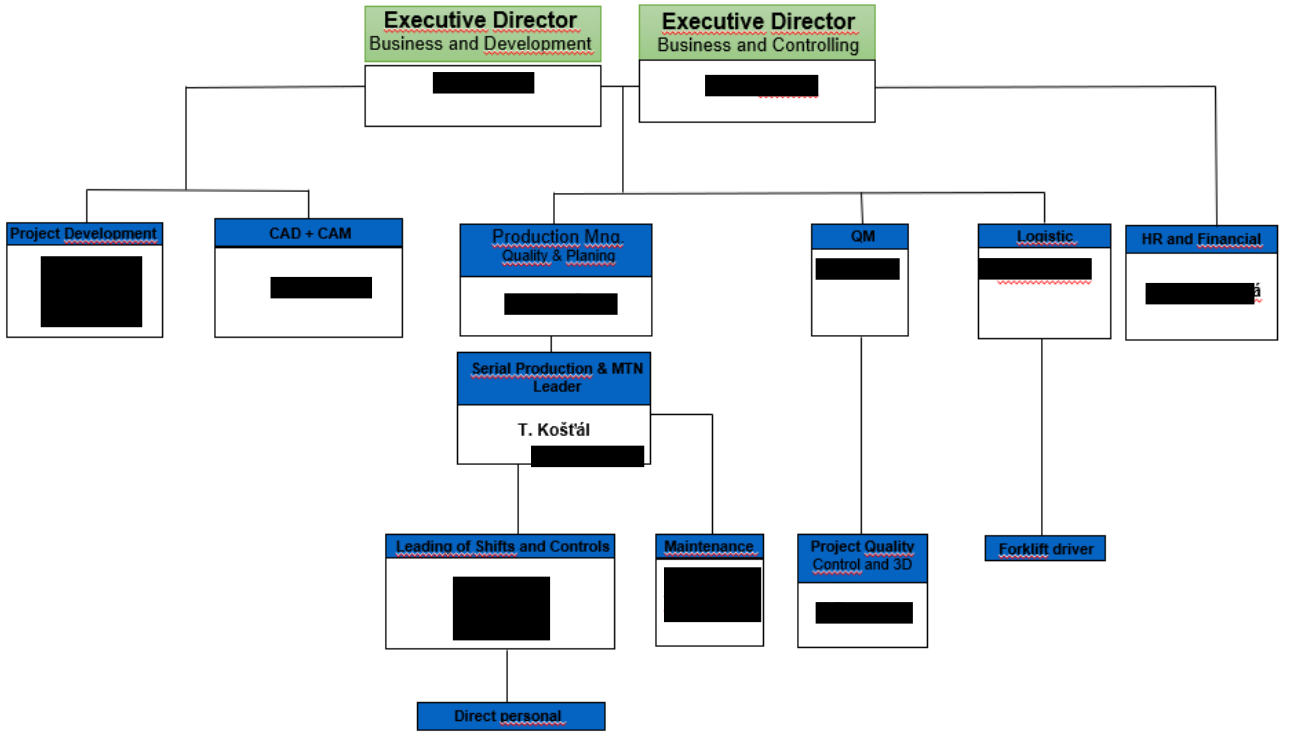
VACEK, Jiří a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2017. *Rodinné podnikání*. Manažerský modul. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-371-3.

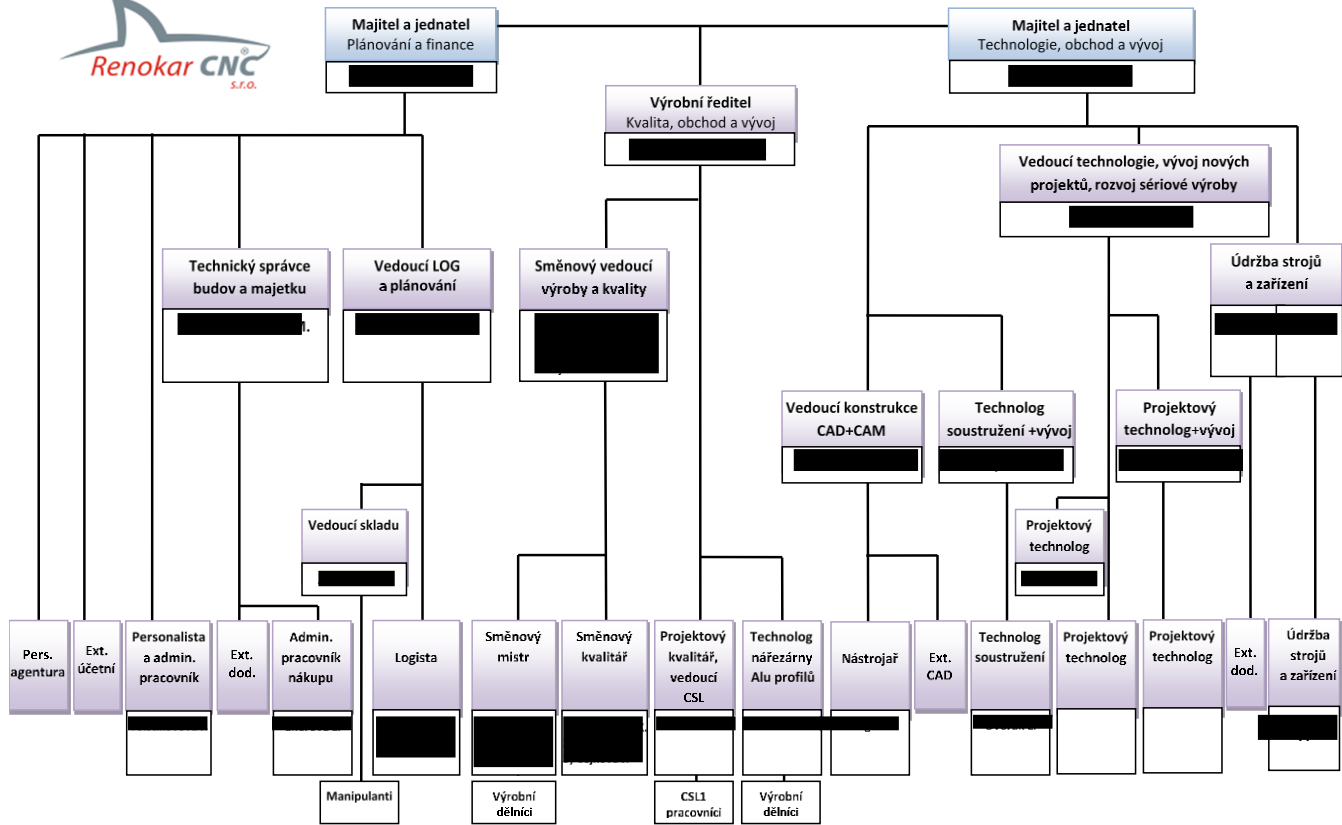
ZELLWEGER, Thomas M. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1783470709.

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura 2009	53
Příloha B: Organizační struktura 2014	54
Příloha C: Organizační struktura 2019	55
Příloha D: Řízený rozhovor s panem Košťálem	56
Příloha E: Návrh nové organizační struktury 2020	57
Příloha F: Certifikát	58







Vytvořil: Lenka Košťálová
Dne: 1. 1. 2019

RENOKAR-CNC s.r.o | ORGANIGRAM/SK 04-02

1) Máte potíže se vznikem konfliktů na pracovišti?

„Nejedná se přímo o konflikty, ale kvůli nepřehlednému řízení dochází k poklesu morálky mezi jednotlivými pracovníky a kvality spolupráce. Není jasně vymezena odpovědnost za jednotlivé úkony, a proto dochází často k využití situace a vyloučení se na jiného pracovníka.“

2) Domníváte se, že pocítíte změny po zpřehlednění řízení ve společnosti?

„Rozhodně ano. Pokud se zpřehlední celé řízení společnosti, vytvoří se prostor na nové potenciální pracovní pozice, anebo naopak se nějaké pozice ukážou jako zbytečné. Poté bude jednodušší výběr nového zaměstnance, určení jeho náplně práce a požadavky, které musí splňovat. A také nebude docházet k přehlcení jednoho oddělení oproti druhému.“

3) Jaký typ organizační struktury byste chtěl pro novou organizační strukturu zvolit?

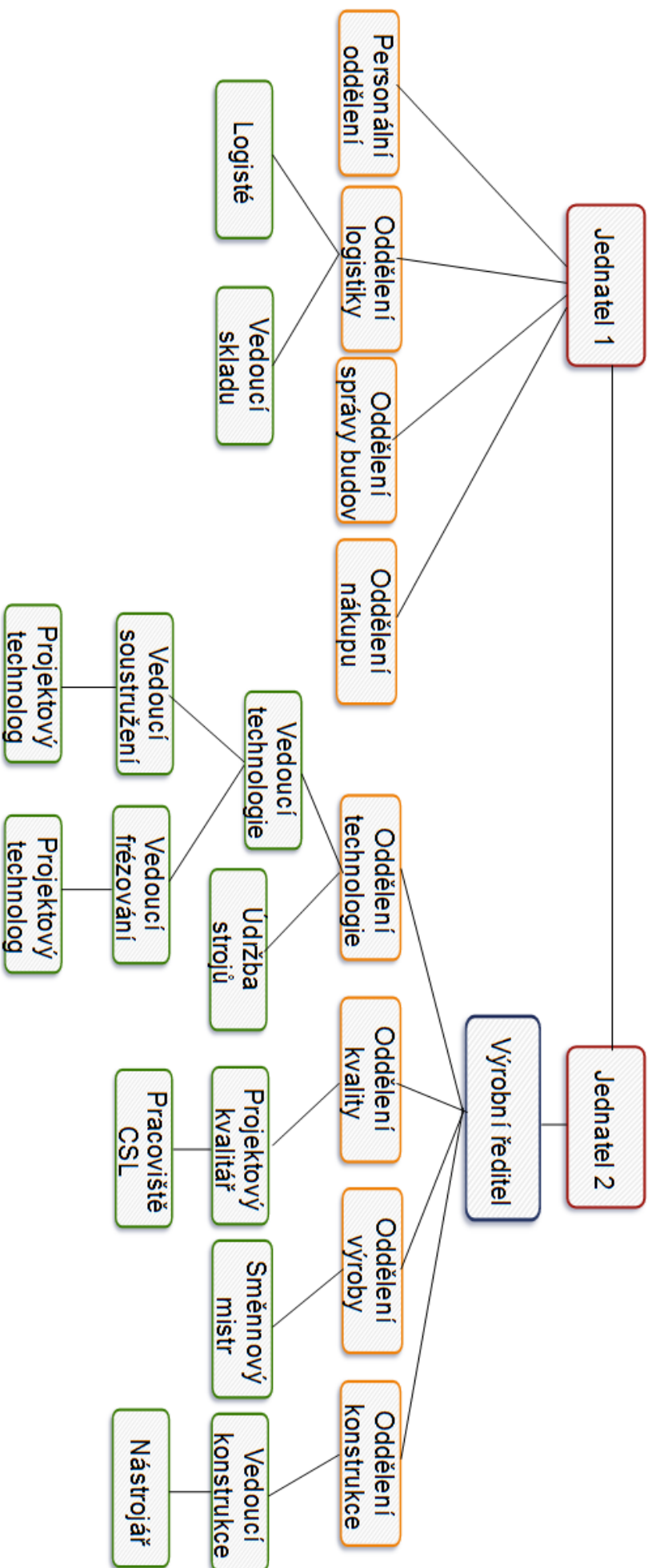
„Já bych se chtěl držet hesla: jasně, stručně, výstižně. Nějakou jednoduchou formou zpřehlednit celou situaci.“

4) Nevidíte jako problém nejasné řízení výrobního ředitele?

„Z mého pohledu není nejasný, jak se může zdát z organigramu. Delegování jednotlivých úkolů přichází ode mě, komunikujeme spolu ohledně celé oblasti výroby. S manželkou řeší pouze nejasnosti ohledně požadavků zákazníků, a proto bylo naznačeno v organigramu řízení od nás obou. Velkou výhodou je, že si veškeré potřebné informace můžeme s manželkou sdělit i mimo pracovní prostředí, takže zde nevznikají žádné konflikty. V podstatě výrobní ředitel je manželčin bratr, takže komunikace je zde trochu odlišná než s ostatními zaměstnanci.“

5) Nepřemýšlíte o náboru kvalifikovaného manažera, který by přinesl do společnosti nové znalosti a nápady?

„Já osobně jsem k tomuto trendu náboru externích manažerů skeptický, především z osobních negativních zkušeností. Manažeři mají vysoké požadavky, dostanou se ihned na vysoké pracovní pozice bez znalosti daného podniku. Jejich často pouze teoretické znalosti poté mohou odradit a znechutit dlouholeté pracovníky. Proto se společnost zaměřuje na “výchovu“ svých dlouholetých pracovníků.“





CERTIFIKÁT

potvrzující úspěšné absolvování

Seminář

Jak předat žezlo v rodinné firmě a nepoškodit byznys

Účastník

Jana Košťálová

Datum konání

8. 4. 2020

Ing. Eva Chválová
ředitelka společnosti



Nakladatelství FORUM, s. r. o.
Sřelnicn 1861/8a, 182 00 Praha 8-Kobylisy
Tel.: 251 115 576, Fax: 251 512 422
office@forum-media.cz, www.forum-media.cz