

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**

---

**Studijní program:** M4101 Zemědělské inženýrství

**Studijní obor:** Provozně podnikatelský

**Pracoviště:** Ekonomická fakulta – Katedra řízení

**Moderní organizační architektura a její vliv  
na podnikový proces**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor  
Tereza Lacinová

**2010**

## **PROHLÁŠENÍ**

Čestně prohlašuji, že jsem Diplomovou práci na téma „Moderní organizační architektura a její vliv na podnikové procesy“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své Diplomové práce, a to v nezkrácené podobě archivované Zemědělskou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 24. 4. 2010

.....

Tereza Lacinová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce a cenné rady a připomínky. Zároveň děkuji společnosti Jungheinrich, s.r.o. za ochotu k rozhovorům, spolupráci a poskytnutí důležitých informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....</b>	<b>8</b>
2.1 Organizace.....	8
2.1.1 Učící se organizace.....	9
2.2 Organizování podniku.....	10
2.2.1 Organizační chování.....	11
2.2.2 Organizační cíle.....	11
2.3 Organizační architektura (struktura).....	12
2.3.1 Organizační schéma.....	13
2.3.2 Hierarchie kolektivů.....	13
2.3.3 Decentralizace.....	15
2.3.3.1 Štíhlé struktury.....	15
2.3.4 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury.....	17
2.3.5 Postupy tvorby organizačních struktur.....	19
2.3.6 Moderní trendy v organizační architektuře.....	20
2.3.7 Typy organizačních struktur.....	21
2.3.7.1 Liniové organizační struktury.....	22
2.3.7.2 Štábní organizační struktury.....	23
2.3.7.3 Kombinované organizační struktury.....	24
2.3.7.4 Funkční organizační struktury.....	27
2.3.7.5 Výrobní organizační struktury.....	28
2.3.7.6 Ostatní účelové organizační struktury.....	30
2.3.7.7 Strategické podnikatelské jednotky.....	33
<b>3 METODIKA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Objekt zkoumání.....	36
3.2 Cíl práce.....	36
3.3 Hypotézy.....	36
3.4 Použité metody.....	37

<b>4 ANALITICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
4.1 Představení a charakteristika společnosti Jungheinrich, s.r.o.....	38
4.1.1 Jungheinrich v České republice.....	39
4.2 Historie společnosti.....	40
4.3 Současnost společnosti.....	41
4.4 Priority a hodnoty společnosti.....	41
4.5 Poslání a cíle podniku.....	42
4.6 Konkurenční výhoda.....	43
4.7 Hodnocení společnosti STEP a SWOT analýzou.....	44
4.7.1 STEP analýza.....	44
4.7.2 SWOT analýza.....	45
4.8 Řízení lidských zdrojů.....	46
4.9 Současná organizační struktura pobočky Jungheinrich, s.r.o. v České republice..	47
4.9.1 Hierarchické uspořádání podniku.....	49
4.9.2 Charakteristika nejdůležitějších článků organizační struktury.....	49
4.9.3 Komunikace.....	51
<b>5 SYNTETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>52</b>
5.1 Optimální organizační struktura.....	52
5.2 Návrh optimální organizační architektury.....	53
5.3 Ekonomické zhodnocení.....	55
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>7 SUMMARY.....</b>	<b>58</b>
<b>8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
<b>10 PŘÍLOHY.....</b>	<b>62</b>

# 1 ÚVOD

Vývoj organizační struktury prošel mnoha důležitými změnami. Mění se možnosti managerů velmi ovlivnily podobu a strukturu organizací. Velký počet managerů na středních a nižších úrovních se začal velké části podniků jevit jako přehnaně nákladný luxus. Důležitým faktorem pro změnu podoby organizace je změna okolností a trendů, která vedla ke zjištění, že funkční model je nepružný vzhledem k novým požadavkům světa podnikání.

Nepříznivým vedlejším faktorem byl fakt, že každé rozhodnutí muselo projít deseti hierarchickými úrovněmi, což způsobovalo pomalost řídicího procesu. V šedesátých a sedmdesátých letech se převážně tuzemské trhy měnily pomalu, proto rychlost rozhodování neznamena výraznější překážku obchodního úspěchu organizace.

V současnosti je velký důraz kladen na rychlost vývoje výrobku i rychlost dodávek, proto jsou okamžitá rozhodnutí nezbytností pro udržení konkurenceschopnosti. Pro fungování podniku na dnešním trhu je tedy nutný rozvoj systému řízení a s tím související zavedení moderní organizační architektury, která určuje základní charakteristiky podniku a je základní stavební jednotkou. Bez vhodné struktury a funkčnosti všech oddělení by podnik nemohl dosahovat potřebných výsledků.

Okolí podniku a požadavky na podnik okolím kladené, podléhají neustálým změnám. Podnik tedy musí neustále rozvíjet organizační flexibilitu a schopnost reakce. Při změnách organizační struktury v podniku musíme vycházet ze současných trendů, ale i z historického vývoje. Dalšími faktory jsou finanční možnosti, personální předpoklady a dosažená úroveň podnikové kultury. Na základě těchto, ale i dalších faktorů s přihlédnutím na konkrétní možnosti podniku volíme vhodné směry rozvoje organizační struktury.

Výrazná souvislost existuje mezi výběrem a aplikací jedné z moderních vnitropodnikových organizačních struktur kterými se budeme dále zabývat, a úspěchem podniku. Je tedy nutné přizpůsobit architekturu podmínkám daného konkurenčního prostředí.

V této diplomové práci se autor bude zabývat specifikací různých typů moderních organizačních struktur, aplikací vhodného modelu do reálné fungující společnosti. Součástí práce je analýza stávající organizační struktury a na základě zjištěných údajů a nedostatků, které se v současném systému nacházejí, autor formuluje zjištění a doporučení, které by společnosti pomohly k větší efektivitě, vedly ke snížení nákladů a zvýšení efektivity podniku.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Organizace

Organizace vznikají již na začátku našich dějin a termín organizace byl znám již ve středověké latině (organisatio). Dělbá práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, normy a pravidla jsou známy již z dávné minulosti. V průběhu dějin vznikaly a utvářely se organizace, které postihovaly různé aspekty společenského života. Dnes jsou lidé již organizacemi obklopeni permanentně, a organizační vztahy se promítají do veškeré naší činnosti, práce, bydlení, dojíždění. Dokonce i smrt a narození člověka, jsou předmětem činnosti výrobních, komerčních nebo zdravotnických organizací.

Podle biologa Ludwiga von Bertalanffy je organizace tvořena subsystémy, které jsou ve vzájemném vztahu. Jsou to právě členové organizace, oddělení, útvary, soustavy potřeb které organizace uspokojuje. Přežití organizací je podmíněno dosažením souladu mezi různými systémy a nalezením a případným odstraněním selhání.

Technologie kladou různé požadavky na zaměstnance, a těm by také měla odpovídat organizační struktura.

Lidé často chybně dělí organizace na ziskové a neziskové. Odsud vyplývá přesvědčení, že cílem ziskových organizací je generovat zisk, zatímco cílem neziskových organizací je produkce něčeho jiného, většinou uspokojení potřeb mimo rámec tržních vztahů. Tento omyl je důkazem naprostého nepochopení problému.

**Pojem organizace je definován v literatuře nejrůznějšími způsoby:**

PITRA (1998) chápe organizaci jako sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v rámci dosažení určitého cíle.



VEBER (2001) definuje organizaci jako vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností.

Podle ARMSTRONGA (1999) organizace pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) tvrdí, že v organizaci se vyskytují lidé, že tito lidé pracují, ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty můžeme propojit dohromady a prohlásit, že vytvářejí organizaci a že musí do sebe co nejlépe zapadat.

### **2.1.1.Učící se organizace**

Firmy hledající cestu ke svému zdokonalení a zlepšování, což jim umožní zavedení firemní kultury typu učící se organizace. Poměrně jednoduchá základní myšlenka učící se organizace spočívá ve vytvoření podmínek umožňujících vhodnou kombinaci učení a řízení. Rozeznáváme pět disciplín učící se organizace, které je třeba zvládnout pro zavedení konceptu učící se organizace. Jsou to osobní dokonalost, sdílení mentálních modelů, sdílená vize, týmové učení a systémový přístup.

Učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní , adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Podle jedné z definic učící se organizace, je takovou organizací, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje TICHÁ a HRON (2007).

TRUNEČEK (1999) popisuje učící se organizaci jako místo kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a

expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.

ARMSTRONG (1999) uvádí tři definice učící se organizace. Jedna z nich od autorů WICK A LEON (1995), kteří definovali učící se organizaci jako organizaci, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost.

## **2.2 Organizování podniku**

Organizování je jedna z nejstarších podnikových činností, dnes znamená organizování vytvoření vnitřní struktury určitého celku, tedy nezbytnou součást manažerské praxe. Většinu výrobních, ale i jiných aktivit v organizaci musí realizovat více lidí, proto je nutné vymezit vztahy mezi pracovníky a zajistit znalost jejich úkolů, což zajišťuje předpoklady pro efektivní pracovní výkon. Úkolem organizování je tedy nalézt optimální specializaci člověka v daném systému, což zvyšuje produktivitu práce a usnadňuje kontrolu výkonů, ale také klade důraz na koordinaci v organizaci.

Organizujeme, abychom zvýšili stupeň organizovanosti, to znamená, abychom zvýšili organizační efekt, nebo jinak řečeno, abychom posílili účinnost instituce. Účinnost instituce můžeme zintenzivnit likvidací marnotratnosti, fungováním kolektivu, zlepšením konstrukce fungování aparatury a také usnadněním jejího používání členy kolektivu ZIELENIEWSKIHO (1967).

VEBER (2001) definuje organizování jako cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěli maximální měrou k dosažení stanovených cílů v systému. Výsledkem organizování je organizace.

ARMSTRONG (1999) tvrdí, že proces organizování lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně, v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.

### **2.2.1 Organizační chování**

Věda zabývající se již od 70. let našeho století chováním lidí v organizaci. Velmi rychle se rozšířila vlivem narůstajících otázek členů organizace, kteří se snažili být efektivnější a stala se jednou ze základních disciplín výchovy manažerů. Organizační chování se zabývá řadou témat, která vyplynula z potřeb řízení v organizacích a propojuje znalosti teorie s praxí. Mezi jedno z témat, kterým se organizační chování zabývá, patří vztah lidí a organizační struktury.

Organizační chování je vědou syntetickou, která se snaží vysvětlit problém ze širší perspektivy, než by to dokázaly dílčí disciplíny a snaží se vidět věc ze všech aspektů DĚDINA A CEJTHAMR (2005).

Podle BĚLOHLÁVKA (1996) studuje organizační chování vliv organizace na chování lidí, působení individuálních rozdílů, organizační cíle, organizační struktury, organizační kulturu, role a moc v organizaci, konflikty, motivaci a motivování, styly vedení lidí a další témata.

### **2.2.2 Organizační cíle**

Manažeři jsou často vytíženi krátkodobými úkoly a zapomínají na věci zásadní pro rozvoj a život organizace. Přitom právě základní cíle by měly být prvořadou starostí vedoucích pracovníků. Správná manažerská strategie vyžaduje nepřetržité sledování a upravování cílů, ale i neustálou kontrolu jejich plnění. Cíle jsou pro organizaci jakýmsi ideálem a je nezbytné aby mezi členy organizace docházelo ke sdílení cílů. V praxi se osvědčilo rozdělení cílů do tří skupin. Rozdělujeme tedy cíle v organizaci na strategické, operativní a operační.

TICHÁ A HRON (2007) tvrdí, že organizační cíle jsou důležitým prvkem strategického řízení. Vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například finance, marketing, společenská zodpovědnost či personalistika.

Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle jsou důležité, protože ukazují členům jasný směr, kterým organizace chce postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace BĚLOHLÁVEK (1996).

## **2.3 Organizační architektura (struktura)**

Organizační struktura se začala vyvíjet s rozvíjejícím se obchodem. Malé podniky začaly prosperovat a jejich majitelé, kteří plnili i funkci manažera přestávají stačit na nové úkoly. Jsou tedy nuceni najímat si specialisty na řídicí funkce a tím formulují organizační strukturu.

Pojem organizační architektura se v literatuře objevuje od začátku 90. let. Díky složitosti a odlišnosti organizací je nezbytné vymezení úkolů a jejich přidělení různým útvarům organizace a vytvoření nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení a definuje hierarchie řízení. Bývá vyjádřena graficky pomocí organizačních schémat a činnost jednotlivých útvarů organizace (tzv. organizačních jednotek) je vyjádřena organizačním řádem.

Podle BĚLOHLÁVKA (1996) je organizační struktura mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace,
- sledování aktivit organizace,

- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti,
- koordinace činnosti různých složek organizace,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů organizace.

VEBER (2001) definuje organizační architekturu jako umění vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno ARMSTRONG (1999).

### **2.3.1 Organizační schéma**

ARMSTRONG (1999) uvádí, že organizační schémata mají své použití jako nástroje zjednodušeného chování toho, kdo co dělá a jaké jsou hierarchické linie pravomocí. Ale i když jsou upečena přesně podle organizačních manuálů, nemohou vyjádřit to, jak organizace skutečně funguje. Mohou například vést k definování práce a pracovních míst – co se od lidí očekává, že budou dělat – ale nemohou vyjádřit role, které tito lidé v organizaci plní, partitury, které v interakci s jinými hrají, a způsob, jakým interpretují partitury, které dostali.

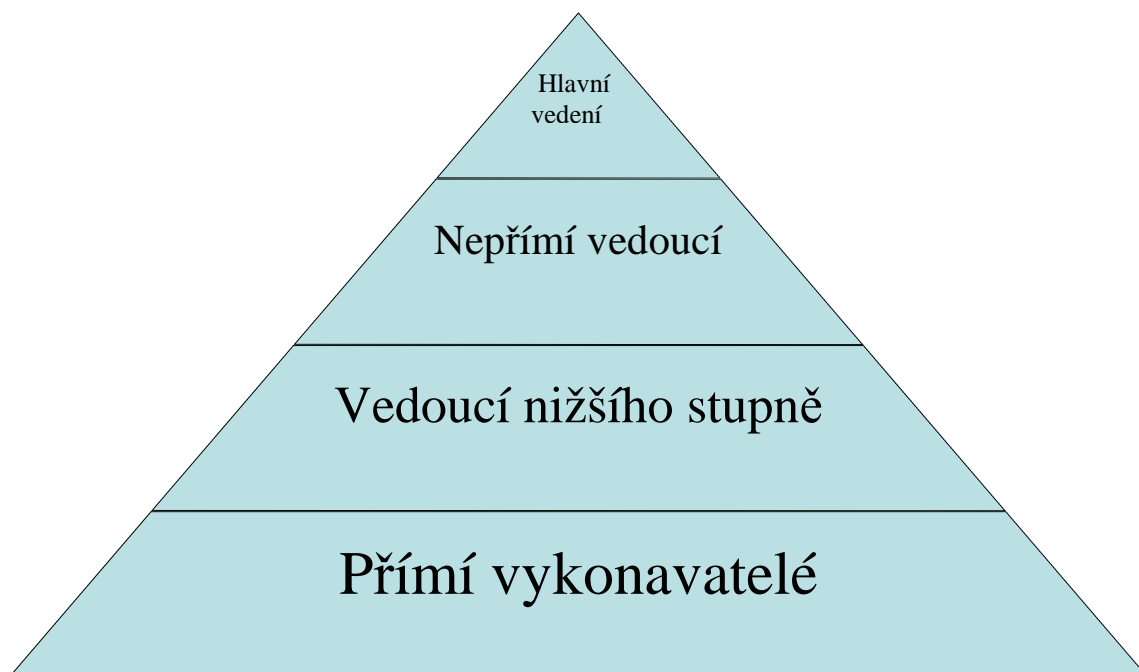
### **2.3.2 Hierarchie řízení**

Vztahy mezi prvky instituce tvoří její organizační strukturu. Potřeba rozčlánkovat kolektiv vyplývá především z limitované lidské schopnosti řídit práci jiných. Rozčlánkováním tedy chápeme rozdělení organizačních jednotek podle možností a schopností až na organizační buňky. Každá buňka musí mít vedoucího, můžeme se ale také setkat s názorem, že skupiny s velmi nízkým stupněm organizovanosti se obejdou bez řídicího členu. Jeden člověk však může řídit pouze

omezený počet lidí, pokud počet členů jedné organizační buňky přesáhne množství, které může zvládnout jeden nadřízený je účelné buňku rozdělit na dvě, z nichž každá bude mít svého vedoucího. Množství osob, které může jeden vedoucí pracovník řídit je různé a pohybuje se od několika do několik desítek, především v závislosti na druhu práce. Velký význam hraje složitost a důležitost řešení úkolů, které buňka zpracovává a dalším faktorem je stupeň samostatnosti dané organizační buňky.

Nejjednodušší organizační struktura zahrnuje dva stupně a to stupeň nadřízeného a stupeň podřízených. Struktury se zpravidla podobají pyramidám. Základnu tvoří nejpočetnější skupina přímých vykonavatelů, nad ní je méně početná skupina vedoucích nižšího stupně a nad nimi postupně stále méně početné skupiny nepřímých vedoucích až k nejméně početné skupině hlavního vedení.

*Obr. č. 1: Organizační pyramida ZIELENIEWSKI (1967)*



S prodlužováním komunikačních cest se komunikace stává stále méně efektivní. Stále více podrobností je zkreslováno a některé informace jsou úplně opomenuty, což

vyžaduje vynaložení vyšších nákladů na komunikaci. Proto je třeba omezit vzrůst počtu stupňů na minimum, čímž se dostáváme k decentralizaci.

### 2.3.3 Decentralizace

Jde o poměrně moderní proces rozvíjející se ve světě, kterým se rozumí rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační stupně. Tento trend umožňuje motivaci a podporuje iniciativu pracovníků. Proto dnes v organizacích vznikají strategické podnikatelské jednotky s vlastní operativní i strategickou samostatností. Důsledkem decentralizace je velké snižování organizačních stupňů a vede k přechodu na ploché struktury. Přenos kompetencí na nižší organizační stupně, nazýváme delegováním, tedy dělbou kompetencí.

*Tab. č. 1: Přínosy a důsledky delegování DĚDINA A MALÝ (2005):*

PŘÍNOSY	DŮSLEDKY
Odlehčuje vedoucí pracovníky od realizace řady řídicích činností, které mohou zastat podřízení	Nezaručuje jednotný přístup ve stejných či obdobných aktivitách
Rozhodnutí jsou přenesena do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace a zkušenosti	Zvyšují nároky na koordinaci podřízených složek na které byly delegovány širší působnosti
Pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji manažerů	Zvýšené nároky na počet a kvalifikaci manažerů na které mají být přeneseny kompetence

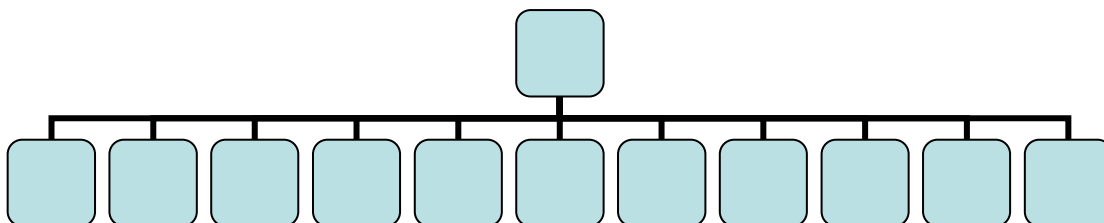
#### 2.3.3.1 Štíhlé struktury

V organizační architektuře představují štíhlé struktury směr vytvářející předpoklady pro decentralizaci. Jde o zavádění plochých struktur s malým počtem

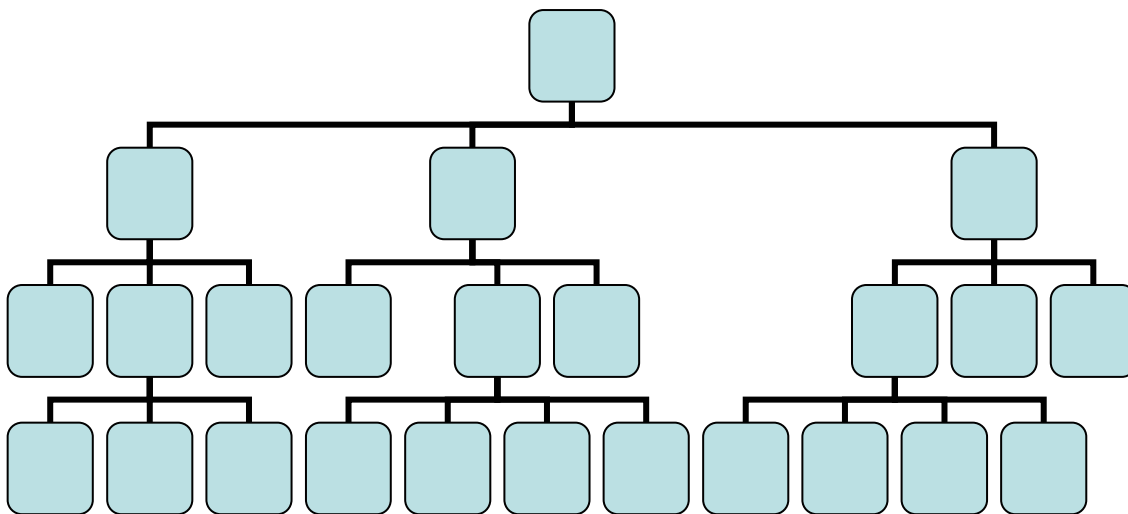
organizačních úrovní v organizační pyramidě, což umožňuje tzv. optimální rozpětí řízení, tedy maximální počet podřízených pracovníků na jednoho vedoucího.

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká takzvaná organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace. Čím je větší rozpětí při konstantním množství pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší. Čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší  
DĚDINA A MALÝ (2005)

*Obr. č. 2: Plochá struktura VEBER (2001)*



*Obr. č. 3: Strmá struktura VEBER (2001)*



V praxi existuje neskutečně mnoho přechodných variant mezi plochou a strmou organizační strukturou. Výhodným řešením se v konkrétních situacích stává obvykle střední varianta, tedy mezistupeň ploché a strmé struktury, který odpovídá požadavku omezení počtu stupňů řízení na minimum určené potenciálním polem řízení.



### 2.3.4 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při volbě organizační struktury musí být zohledněn vliv působících faktorů. Mezi hlavní činitele (faktory) patří strategie, velikost firmy a používaná technologie, ale nemůžeme ani opomenout vliv prostředí, globální konkurence, právní formu firmy, schopnosti a dovednosti manažerů, kulturu firmy apod. Vliv těchto faktorů probíhá současně a může se s časem výrazně měnit.

**Strategie a struktura** - tyto dva pojmy spolu úzce souvisí, v literatuře se uvádí že struktura následuje strategii.

VEBER (2001) uvádí, že struktura se v průběhu času mění v závislosti na změně zvolené strategie. Jestliže se firma rozhodne pro proniknutí na další teritoria, obvykle svou funkční strategii mění na divizní, kde jsou divize organizovány podle území.

Vztah strategie a struktury se nemusí řešit vždy jen jednoznačně a také ne naráz. Avšak poslání tohoto líčení je jasné, nová převratná strategie se stěží ujme na staré setrvačné struktuře JIRÁSEK (1998).

**Velikost firmy a struktura** - s růstem firmy se mění struktura, jde především o specializaci, což způsobuje růst dělby práce a větší nároky na koordinaci a kontrolu. Ve velkých firmách dochází k decentralizaci řízení, což v podstatě znamená přenesení pravomocí na nižší organizační stupeň.

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) Čím větší je organizace, tím byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnost. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

**Technologie a struktura** - technologie je proces, který zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu.

Jde o determinování organizačních struktur užitými technologiemi, především pro uspořádání nejnižších organizačních článků VEBER (2001).

**Prostředí a struktura** - V prostředí beze změn existují trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Na druhé straně v nestabilním ekonomickém prostředí se přikláníme k decentralizaci, a o řízení aktivit rozhodují nižší vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s vývojem situace.

Vlivem prostředí je možné hovořit o dvou způsobech tvorby organizační struktury. Jde o mechanický přístup uplatňovaný ve velkosériové výrobě a o organický způsob tvorby struktury, který se uplatňuje ve službách s velkou intenzitou změn ekonomického prostředí (např. v cestovních kancelářích).

*Tab. č. 2: Charakteristiky mechanické a organické tvorby organizačních struktur* VEBRA (2001)

MECHANICKÁ	ORGANICKÁ
Úkoly jsou rozděleny na jednotlivé specializované části	Zaměstnanci spolupracují na společných úkolech
Úkoly jsou pevně definovány	Úkoly jsou určeny průběhem plnění
Centralizace řízení a pevná pravidla	Decentralizace řízení a málo pravidel
Kontrola je centralizována	Kontrola je centralizována podle potřeby
Převažuje vertikální komunikace	Převažuje horizontální komunikace

**Globální konkurence a struktura** - Pro současné podniky platí jiné strategické faktory úspěchu než v minulosti. Vývoj celosvětového trhu vyžaduje pružné přizpůsobení podnikové strategie a organizačních struktur.

Strategie řízení podniku musí počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální konkurenci, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní

program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. DĚDINA A CEJTHAMR (2005)

### **2.3.5 Postupy tvorby organizačních struktur**

**Při koncipování projektů organizačních struktur je třeba mít na zřeteli, že:**

- neexistují typové modely, které by závazně upravovaly požadavky na strukturu a věcnou náplň útvarů nebo působnosti pracovníků
- organizační struktura by měla podporovat efektivní fungování instituce a korespondovat s jejími strategickými záměry
- organizační struktury by měly být jednoduché, průhledné z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb
- organizační forma musí být prostředkem zkvalitnění řízení, nikoli jeho cílem

Při tvorbě nové organizační architektury se obecně musíme řídit tím, co management očekává. Můžeme směřovat k vylepšení organizačního uspořádání, či ke kompletní změně celé organizační struktury. Od reorganizace lze očekávat odstranění nedostatků v řízení, snížení počtu pracovníků, zrychlení řídicích procesů, zlepšení komunikačních toků a zefektivnění průběhu procesů.

- Jde-li o vylepšení organizačního uspořádání musíme definovat problém, analyzovat současný organizační profil a navrhnout organizační změny, jako upravení mocensko komunikačních vztahů, určení nových početních stavů a technického vybavení apod.

- Jde-li o změnu celé organizační struktury měli bychom začínat s inventurou procesů a činností, které jsou nezbytné pro provoz instituce. To je nově definovat procesy a činnosti a přiřadit organizační strukturu, vymezit mocenské a komunikační vztahy i početní stavy. Chceme-li zásadní změnu organizace je třeba se nevázat na původní organizační strukturu.

### 2.3.6 Moderní trendy v organizační architektuře

Za nejdůležitější období z hlediska rozvoje se považuje počátek 20. století, kdy probíhal dynamický rozvoj organizačních struktur vlivem radikální změny v podnikatelském prostředí, a působením moderních technologií. Funkčnost přestárlé hierarchické organizace se pomalu rozpadá a její pyramida se zplošťuje.

JIRÁSEK (1998) uvádí tři pohybové formy, které probíhají souběžně a pospolu a určují soudobé i budoucí strukturní změny.

- organizační transformace – která po vertikální i horizontální linii radikálně zjednodušuje dosud převládající hierarchickou pyramidu, ale zatím jí úplně neruší,
- vývoj od organizačního komandování – pojetí organizace jako dirigenta s orchestrem (přímé řízení s co nejméně prostředníky), protože vedoucí jakoby stojí uprostřed a jeho podřízení spolupracovníci stojí okolo. Tato organizační forma se také nazývá „květ“,
- uvolňování organizace až do takových volností, že se její původní obrysy jakoby ztrácejí a ona sama nabývá tvaru jakési améby.

Současná společensko-ekonomická realita přináší řadu důvodů, které nutí hledat a uplatňovat také nové formy organizačních struktur. Mezi nejdůležitější patří nutnost pružně reagovat na změny, zvládnout náročné inovační úkoly, udržovat hospodárnou provozní základnu, zabezpečit akceschopnost firmy v globálním měřítku. VEBER (2001)

CRAINER (2000) zastává názor, že velký vliv na vývoj organizačních struktur mají moderní informační technologie (IT). Umožňují efektivní komunikaci přes hierarchické hranice, bez ohledu na jejich postavení, ať již z hlediska hierarchického či geografického. Vlivem informačních technologií se stala místa manažerů středních úrovní podstatě zbytečná.

### 2.3.7 Typy organizačních struktur

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná. Je celá řada literatury, která o organizační architektuře pojednává, ale stále vznikají nové „hybridní“ organizační struktury, které lze těžko charakterizovat a rozčlenit. Autoři uvádějí celou řadu členění organizačních struktur.

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) uvádějí dvě základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur.

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Za doplňkové charakteristiky považují míru centralizace, členitost respektive rozpětí řízení a časové trvání, zda jsou organizace dočasné či dlouhodobě platné.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišujeme tři typy organizačních struktur.

- liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované.

Tři druhy organizačních struktur, podle charakteristiky sdružování činností, které tvoří základní obsahovou náplň organizačních prvků.

- funkční,
- výrobní,
- ostatní účelové organizační struktury.

V praxi se zřídka setkáváme s čistou formou struktur tak, jak jsou v literatuře popsány. Hranice mezi nimi jsou nevýrazné a jeden typ přechází více méně v druhý . ZIELENIEWSKI (1967)

### 2.3.7.1 Liniové organizační struktury

Vznikly jako první vývojový typ malých organizací s jediným řídicím stupněm nad provozem který reprezentoval obvykle vlastník podniku. S dalším vývojem se vytvářelo více stupňů řízení což vedlo ke vzniku obtíží a nakonec k vytvoření nových typů organizačních struktur (např. funkční organizační struktura).

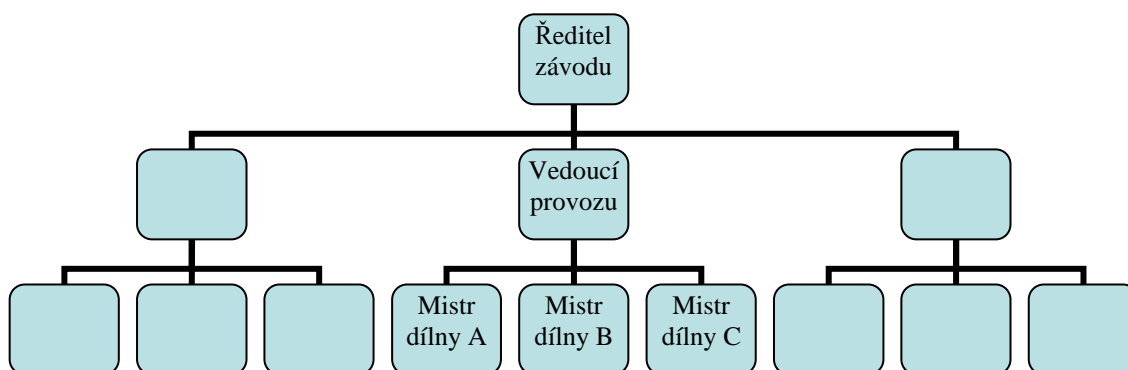
Liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace, například do výroby a prodeje, nebo do řízení organizace jako celku. Na druhé straně mají liniový vedoucí nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému.

Mezi nevýhody liniové organizační struktury patří limitovaný počet pracovníků. S narůstajícím počtem stoupá rozpětí řízení a samozřejmě i jeho náročnost výhodou jsou krátké vazby, které vedoucím umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost.

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení jejíž vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí li velikost řízení únosnou míru, lze určitou dobu situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů DĚDINA A CEJTHAMR (2005).

ZIELENIEWSKI (1967) uvádí, že lineární strukturu můžeme charakterizovat jako vazbu v níž se funkční vazby kryjí s vazbami služebními.

Obr. č. 4: Schéma liniové organizační struktury DĚDINA A CEJTHAMR (2005)



### 2.3.7.2 Štábní organizační struktury

Struktura štábového typu je charakterizována tím že funkční orgány „štáby“ radí přímo orgánům, jimž služebně podléhají tak i orgánům na nižším stupni hierarchie. Štábem se rozumí poradce vedoucího (jednotlivec), či mnohočlenná poradní skupina. Štábní útvar plní tedy poradní funkci zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů (ekonomy, techniky, účetní apod.), jejich znalosti jsou tedy rozsáhlé v příslušných oborech, avšak o celku mají obvykle menší přehled. Tyto struktury v sobě spojují dobré stránky lineárních a funkčních struktur, proto jsou ve velkém počtu případů nejvýhodnějším řešením.

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku.

ARMSTRONG (1999) uvádí že štáb v takových funkcích, jakou jsou finance, personalistika a plánování, poskytuje služby liniím a umožňuje jí vykonávat její práci.

### **2.3.7.3 Kombinované organizační struktury**

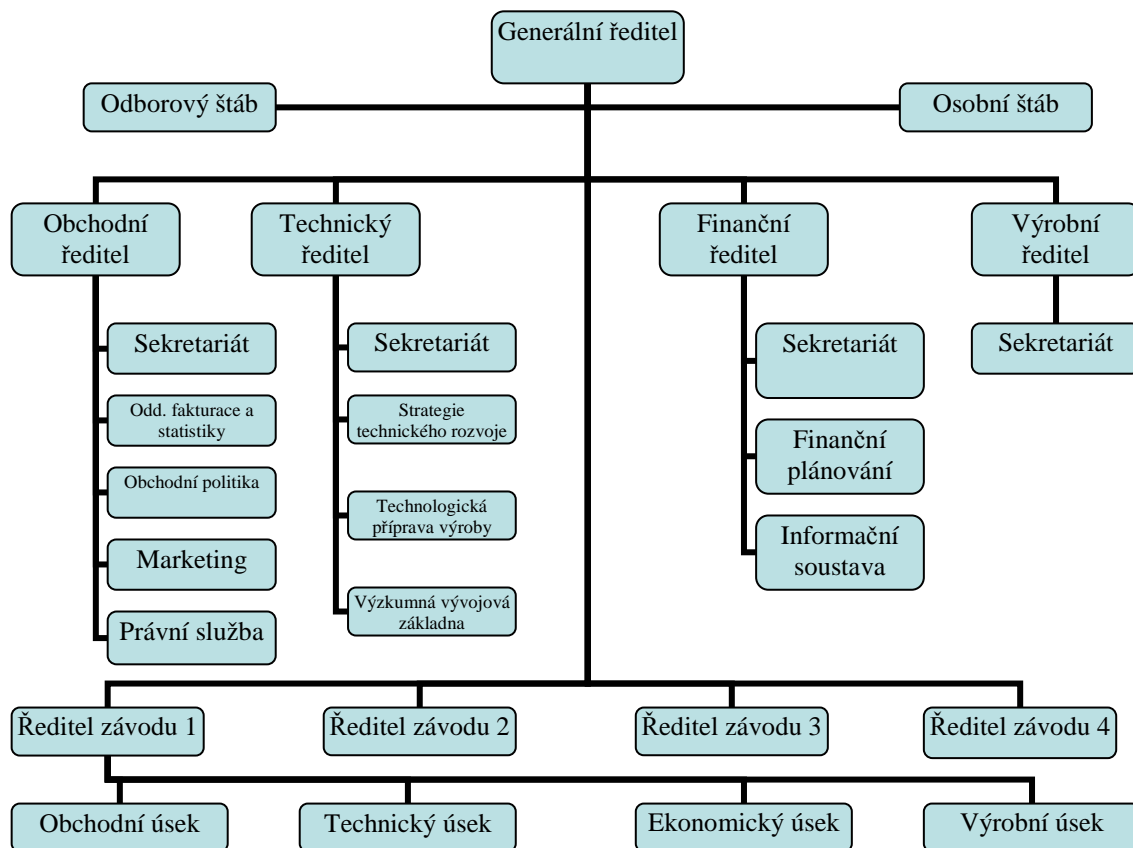
#### **Liniově štábní organizační struktury**

Mohou být liniové nebo více liniové. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem. Více liniové struktury jsou velmi funkční a rozšířené.

Hlavní slabinou liniově štábních struktur je jejich úkolová organizace na místo organizace cílové. Dalšími problémy jsou neschopnost linie chápat úlohu štábu, štáb si osvojuje pravomoc linie, neochota linie ke spolupráci. Má však v sobě i řadu pozitivních prvků a uplatňuje se zejména ve velkých průmyslových podnicích.



Obr. č. 5: Schéma Liniově štábní organizační struktury DĚDINA A CEJTHAMR (2005)



### Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách

Jde o ekonomicky samostatnou jednotku podniku s vlastní odpovědností za výsledek. Vyznačují se měřitelnými vstupy a výstupy a jsou hodnocena zejména podle dosaženého zisku, ve světě se vyskytují v mnoha obměnách, obvykle podle druhu ekonomické odpovědnosti. Existují hospodářská střediska nákladová, zisková, investiční a výdajová.

Hospodářské středisko je útvar, jehož větší či menší část zainteresovanosti je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosu nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření, na dodržení hodnotově vyjádřeného limitu

nedokončené výroby, či jinak koncipované finanční výsledky. DĚDINA A CEJTHAMR (2005)

### **Cílově programové struktury**

Jsou nazývány též pružné dynamické či programové. Jejich výhodou je schopnost přizpůsobit se měnícím úkolům uvnitř podniku ale i vnějším podmínkám. K cílům lze dospět více cestami, volba časově i zdrojově té nejvýhodnější cesty je podstatou těchto struktur. V cílově programové struktuře převažují vztahy souřadné, na místo nadřízenosti i podřízenosti což vytváří pozitivní spolupráci.

### **Projektové organizační týmy**

Stále větší a složitější úkoly vyžadují kvalifikované a specializované odborníky což vyvolává stále větší potřebu netradičních kolektivů. V tomto případě hovoříme o týmové práci a tvůrčích týmech. Týmy lze dělit homogenní a heterogenní (složení z různých profesí), přechodné a trvalé. Mají sociálně nejvýznamnější efekt s vysokou produktivitou práce.

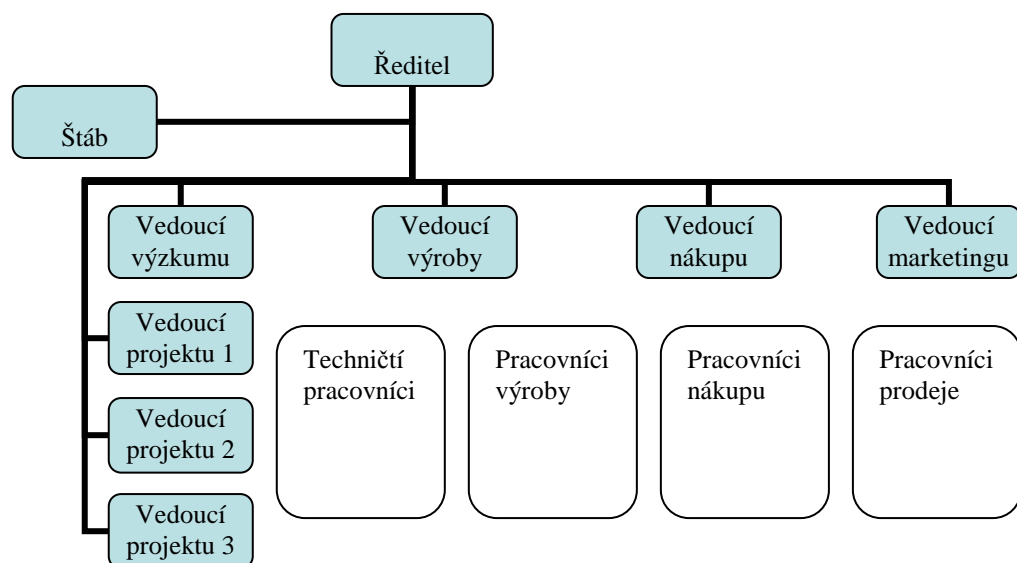
### **Maticové organizační struktury**

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Vznikají dvě skupiny útvarů, skupina funkčních útvarů (specialistů) a skupina cílově (úkolově) orientovaná. Členové týmu jsou podřízeni jak vedoucímu projektu tak i svému vedoucímu. Uplatňuje se v podnicích ve kterých probíhá současně velké množství projektů, například stavební a projektové organizace, organizace v letectví, marketingu, nebo ve veřejném zdravotnictví.

ARMSTRONG (1999) uvádí, že maticové organizace jsou logickým způsobem organizování tam, kde se podnik soustřeďuje hlavně na řízení projektů, ale tato organizace plodí zřejmý stres a napětí u jedinců, kteří ve skutečnosti pracují pro dva šéfy.

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené, jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů, BĚLOHLÁVEK(1996).

Obr. č. 6: *Schéma maticové organizační struktury DĚDINA A CEJTHAMR (2005)*



#### 2.3.7.4 Funkční organizační struktury

Jsou nejzákladnější formou organizace kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly schopnostmi nebo aktivitami zařazeny do jedné skupiny(např. úsek marketingu, úsek

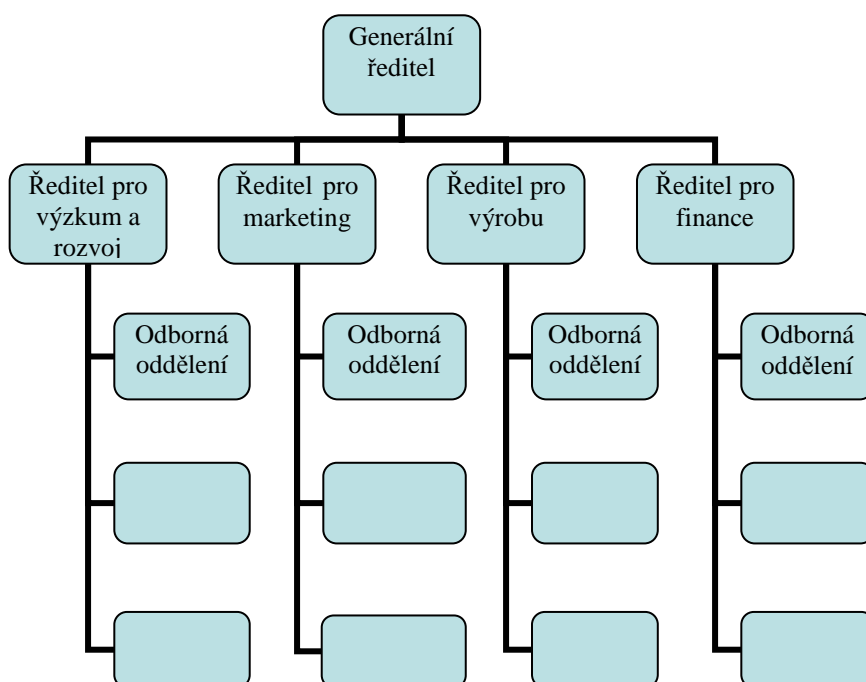
výzkumu a vývoje atd.). Funkční struktura je běžná ve středně velkých podnicích a má tendence centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.

Mezi silné stránky funkční organizace patří efektivní využití zdrojů, dokonalejší organizace práce v rámci oddělení, strategické rozhodování shora jednotný odborný vývoj dovedností a jasná cesta ke kariéře. Mezi nedokonalosti této struktury můžeme řadit slabou koordinaci mezi útvary, pomalé rozhodování, jasnou otázku odpovědnosti a méně inovativní strukturu.

BĚLOHLÁVEK (1996) definuje funkční organizační strukturu jako základní organizační formu ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Všichni účetní, kteří zpracovávají hospodaření s materiálem, jsou podřízeni vedoucímu materiálové účtárny, ten je podřízen vedoucímu informační soustavě ten pak finančnímu řediteli atd.

Funkční struktury můžeme charakterizovat jako takové, v níž podřízení mají vedle služebně představení, kteří dávají dispozice, co má být vykonáno, také funkční představené, kteří jim přímo radí jak mají být vykonány jednotlivé funkce dokonce i jednotlivé úkoly, ZIELENIEWSKI (1967)

Obr. č. 7: Schéma funkční organizační struktury DĚDINA A CEJTHAMR (2005)



### 2.3.7.5 Výrobní organizační struktury

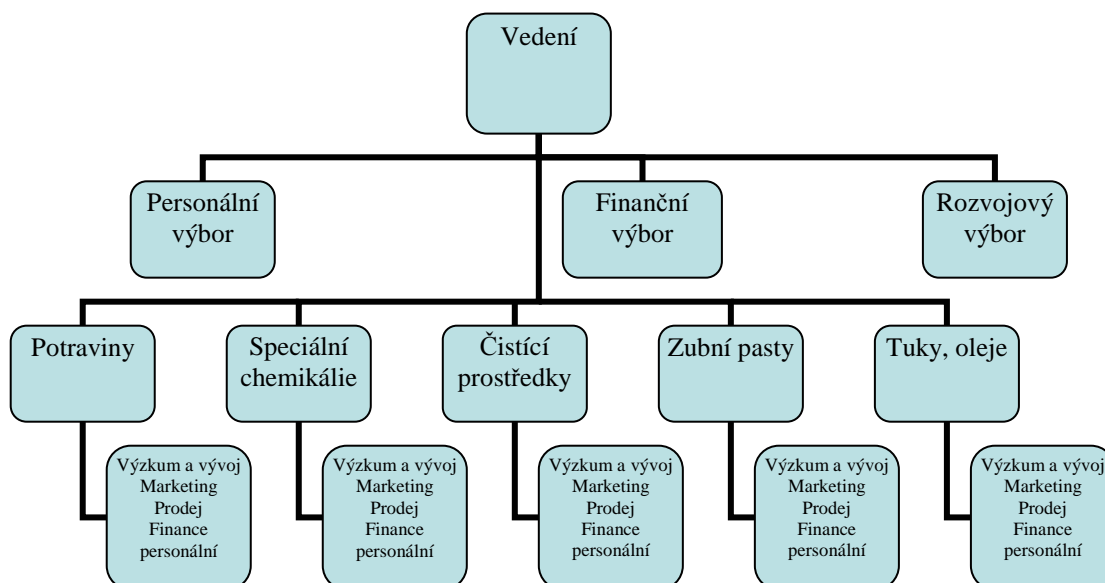
Jde o sdružování a rozčlenění organizačních jednotek dle výrobku, či řady výrobků se stejným výrobním postupem. Výrobní organizační jednotku řídí jeden vedoucí. Uplatňuje se v rozrůstajících firmách, kde začíná být obtížné koordinovat různě funkčně členěné úseky. Tato forma struktury umožňuje pracovníkům získat odbornost a svou přehledností umožňuje vedení snadnou koordinaci.

K výhodám výrobní struktury můžeme řadit schopnost rychlejší reakce na změny prodeje či požadavků zákazníků, zajištění uceleného řízení, dobře zúčtovatelné hospodaření a přiblížení podnikatelské strategie místu realizace ve výrobě.

Mezi nevýhody této struktury jednoznačně patří nekoordinovaná prodejní politika, možnost soupeření mezi jednotlivými organizačními jednotkami i jejich rozdílnost řízení a náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích.

Mnoho velkých společností tvoří úseky na základě výrobních specializací. Což znamená, že se všechny řídicí činnosti sdružují do jedné organizační jednotky, která odpovídá za jeden typ výrobku a řídí ji jeden manažer. Zásadou této organizační struktury je odpovědnost výrobních manažerů za zisk DĚDINA A CEJTHAMR (2005)

Obr. č. 8: Schéma výrobní organizační struktury DĚDINA A CEJTHAMR (2005)



### 2.3.7.6 Ostatní účelové organizační struktury

#### Divizní organizační struktury

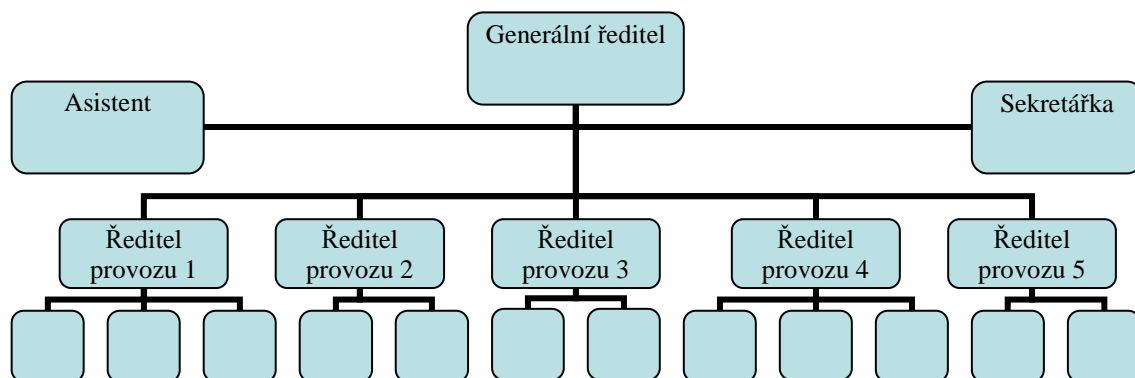
Proces vytváření divizní organizační struktury znamená strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami, případně obsluhuje určitý trh. Vzniká v případě, kdy dojde k přetížení funkční organizace (jde o velký podnik, konglomerát výrobků, okolí je dynamické).

Funkční vedoucí již nejsou schopni koordinovat, řídit a řešit problémy, což je většinou příčinou vzniku divizní organizační struktury. Vedoucí divize odpovídá buď za marketing a výrobu nebo za marketing a výrobu určitého výrobku či skupiny výrobků nebo za marketing a výrobu v daném územním celku.

Podle BĚLOHLÁVKA (1996) vzniká divizní struktura vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní, nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.

DĚDINA A MALÝ (2005) uvádí, že výrobková divizionalizace je mnohem obvyklejší než divizionalizace územní, ačkoli i tato je obvyklá u podniků určitých oborů, např. ve službách.

Obr. č. 9: Schéma divizní organizační struktury BĚLOHLÁVEK (1996)



## **Výrobová divizní organizační struktura**

Každá organizační jednotka je odpovědná za jeden výrobek nebo skupinu výrobků příbuzných. Používá se u výrobků s odlišným výrobním procesem nebo s jinou marketingovou metodou.

Pro tyto struktury je charakteristické že subsystemy jsou podřízeny přímo vrcholovému vedení, divize představují souhrn útvarů vztahujících se k určitému objektu, divize mají charakter samostatné části podniku a je jich tolik, kolik skupin výrobků lze určit. Divize jsou řízeny šéfem divize a výsledky jednotlivých divizí lze posuzovat na základě zisku či kapitálové rentability.

## **Územní divizní struktury**

Pro územní divizní organizace je důležitým činitelem umístění zdrojů a zákazníků. Je účelné aby byl odbyt přenesen blíže k zákazníkům a výroba či služba blíže k odbytovým střediskům. Při výrobě v zahraničí jde o tzv. mezinárodní divize. U velkoobchodů s potravinami se často setkáváme s vytvářením regionálních divizí, které vedoucímu divize umožňují přizpůsobit nabídku poptávce daného regionu. Často je ale umístění výroby závislé na výskytu surovin a kvalifikované či levné pracovní síle.

## **Divizní organizační struktura podle zákazníků**

Typickým příkladem této organizační struktury jsou vzdělávací instituce, které se přizpůsobují zákazníkům. Mají kurzy rozděleny na denní a večerní, normální a intenzivní. Dalším příkladem mohou být úvěroví úředníci, kteří se podle potřeb zákazníka specializují na průmysl, obchod či zemědělství.

Přednostmi divizních struktur je nižší zatížení nejvyššího vedení, napomáhá průkaznosti výsledků a sblížuje rozhodování s vlastní činností. Důležitým faktorem je možnost přizpůsobit výrobu požadavkům zákazníka, což zvyšuje efektivnost, pružnost,



omezuje množství konfliktů mezi šéfy divize a vrcholovým vedením a samozřejmě motivuje vedoucí divizí větší rozhodovací kompetencí.

K nevýhodám divizních organizací patří hlavně zvětšení počtu administrativních míst, nepříjemnosti s obsazováním pozic vedoucích jednotlivých divizí a tendence vedoucích maximalizovat krátkodobé výsledky na úkor dlouhodobých.

### **Kombinování a změny v divizích**

Podmínky se neustále mění a organizace by měla být dynamická, časem je nutné uspořádání divizí měnit. Dokonce v jedné organizaci se mohou divize na různých úrovních členit podle různých kritérií. Stupeň koordinace, jakého management dosáhne závisí hlavně na tvoření divizí podle specifických kritérií na každé úrovni řízení podniku.

#### **2.3.7.7 Strategické podnikatelské jednotky**

Podnikatelské strategické jednotky (SBU – Strategic Business Unit) vznikají začátkem 70. let a stále patří mezi novodobé trendy. Pomocí strategických podnikatelských jednotek se velké společnosti snaží zvýšit autonomnost podnikatelské činnosti v jednotlivých výrobních, ale i nevýrobních oborech. Vedení společností se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují znalost konkrétních podmínek výroby, prodeje a podnikatelského zajištění. Podle významu a charakteru podnikatelské činnosti vznikaly SBU na různých úrovních řízení.

Výhodou strategického řízení pomocí SBU je, že bez ohledu na úroveň řízení, kde se SBU nachází, má přímou vazbu na vrcholové vedení podniku. Strategickou podnikatelskou jednotku můžeme chápat jako relativně samostatnou oblast podnikání, jež je zodpovědná za výrobu, marketing výrobku nebo příbuzné výrobní řady, může stát tedy poměrně samostatně vůči zbytku podniku.

DĚDINA A CEJTHAMR (2005) uvádí, že pružnost SBU spočívá v zajištění přiměřené úrovně diferencovaného řízení podle specificky řízených a rozdílných výrobních oborů.

SBU je organizační termín použitelný pro různá seskupení oblastí podnikání. To znamená, že v nejširším pojetí SBU může tvořit několik divizí nebo v nejužších pojetí může představovat oddělení výroby, výrobku, výrobkové řady nebo velkého tržního segmentu.

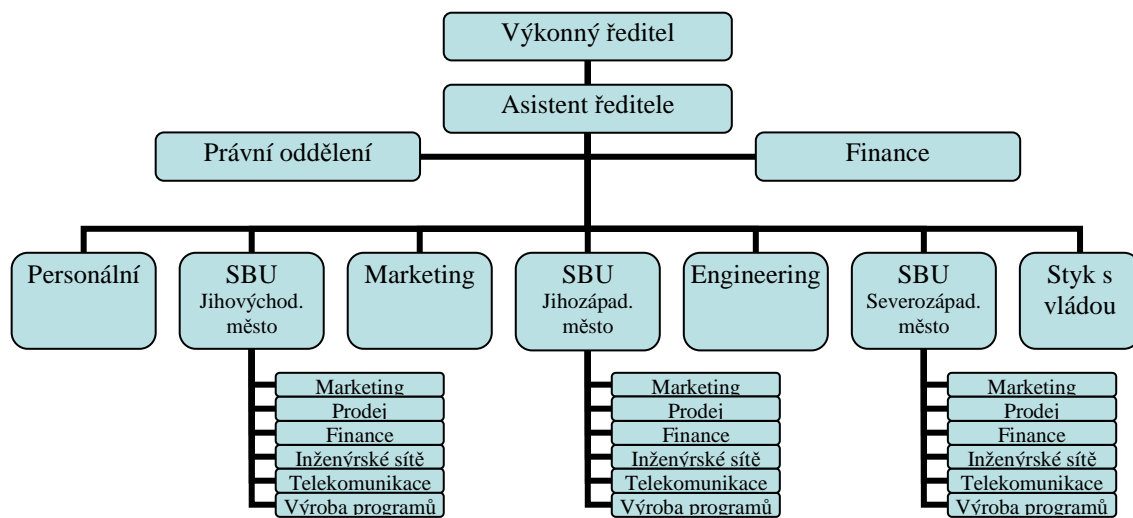
**Každá SBU musí splňovat tato kritéria:**

- mít své vlastní poslání,
- mít definovanou skupinu výrobků a zákazníků,
- mít svoji vlastní strategii,
- mít samostatné řízení zdrojů v rozhodujících oblastech.

**Vhodnost uplatnění řízení pomocí SBU je např. v těchto případech:**

- zákazník vyžaduje komplexní přístup,
- každý výrobek se vyrábí v jiném závodě,
- výroba je na marketingu silně závislá.

Obr. č. 10. Schéma organizační struktury pomocí SBU DĚDINA A MALÝ (2005)



## **3 METODIKA**

### **3.1 Objekt zkoumání**

Společnost Jungheinrich patří v mezinárodním měřítku k předním dodavatelům v oblasti manipulační techniky, skladového hospodářství a řízení toku materiálu. Společnost se rozrostla do podoby výrobní firmy poskytující komplexní služby v logistice.

Objektem zkoumání je pobočka v České republice, která zde působí již od roku 1992 a během několika málo let rozšířila svou působnost v oboru manipulační techniky na všechny regiony.

### **3.2 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současné organizační struktury společnosti Jungheinrich, s.r.o. působící na českém podnikatelském trhu a návrh nové a moderní organizační architektury. Cílem je tedy navržení takových postupů ve změnách organizační struktury, které by při vynaložení co nejmenších nákladů přispěly ke zefektivnění provozu a řízení ve společnosti Jungheinrich.

Dosaženou míru efektivity navržených změn prokáže ekonomické zhodnocení. Výsledkem této diplomové práce je snížení nákladů na provoz společnosti a pozitivní vliv na řídicí a podnikový proces.

### **3.3 Hypotézy**

#### **Vliv nové organizační struktury na organizaci a řízení společnosti:**

- jednodušší organizace a řízení přesnějším definováním kompetencí a zvýšení produktivity práce,
- jednodušší organizace a řízení díky menšímu počtu vedoucích pracovníků,

- jednodušší organizace a řízení vytvořením formálních a logických vazeb mezi útvary,
- jednodušší přizpůsobení organizace a řízení měnícím se tržním podmínkám.

### **3.4 Použité metody**

#### **Přehled použitých metod k dosažení cílů práce:**

- studium odborné literatury se zaměřením na problematiku moderní organizační architektury a řízení,
- návštěva a konzultace ve společnosti Jungheinrich, s.r.o.,
- indukce a dedukce,
- provedení STEP analýzy pro hodnocení vnějších faktorů,
- provedení SWOT analýzy pro hodnocení celkové situace podniku a zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku.

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Představení a charakteristika společnosti Jungheinrich, s.r.o.

Společnost Jungheinrich patří v mezinárodním měřítku k předním dodavatelům v oblasti manipulační techniky, skladového hospodářství a řízení toku materiálu. Společnost se rozrostla do podoby výrobní firmy poskytující komplexní služby v logistice.

V portfoliu firmy tedy naleznete vysokozdvizné i nízkozdvižné vozíky, regály různých druhů a provedení, vychystávací vozíky, paletové vozíky a další logistická řešení a produkty. Jungheinrich také disponuje širokou nabídkou použité a repasované manipulační techniky, od ručních paletových vozíku, přes vysokozdvizné vozíky až po repasované vozíky přesně na míru zákazníka.

Jungheinrich dále v rámci svých služeb nabízí pronájem manipulační techniky přesně dle potřeb zákazníka. K dispozici je více než 1500 pronajímatelných vozíků. Jmenovitě například ruční paletové vozíky, nakladače kontejnerů, samozřejmě vysokozdvizné i nízkozdvižné vozíky, čelní vozíky a mnoho dalších. Samozřejmostí společnosti Jungheinrich je perfektní servisní zázemí manipulační techniky.

Jungheinrich, přední evropská firma v oboru skladovací techniky, nabízí:

- Komplexní výrobní program manipulační techniky, regálových systémů a služeb pro vnitropodnikovou logistiku.
- Přímá odbytová síť se 17 odbytovými centry a pobočkami a s více než 50 středisky pronájmu vozíků v Německu. Od Flensburgu po Mnichov, od Bonnu po Berlín.

- Vlastní prodejní a servisní společnosti v 31 evropských a mimoevropských zemích. Od Norska po Španělsko, od USA přes Rusko po Čínu. Velký počet obchodních zástupců, např. v Austrálii, jižní Africe a Indii.

- Tři výrobní závody v Norderstedtu, Moosburgu a Lüneburgu v Německu a jeden montážní závod v Qingpu v Číně.

#### **4.1.1 Jungheinrich v České republice**

Společnost Jungheinrich působí v České republice již od roku 1992, kde během několika málo let rozšířila svou působnost v oboru manipulační techniky na všechny regiony. Centrála firmy sídlí v Modleticích nedaleko Prahy a její pobočka v Olomouci, je orientována především na pronájem a servis. Obrat české pobočky společnosti Jungheinrich činil v roce 2002 přes 700 milionů Kč, podíl na českém trhu s manipulační technikou se pohybuje okolo 25 %. Firma se v České republice rozvíjela společně s trendy a nároky kladené trhem. Mezi tyto lze zařadit rozvoj infrastruktury v potravinářském průmyslu, automobilovém průmyslu a dalších sférách. Rozvoj s sebou přinesl poptávky a nové projekty s požadavky na snižování nákladů a tedy efektivní a spolehlivá logistická řešení.

V servisu došlo k nárůstu pracovníků, Jungheinrich udržuje systém čtyř regionálních týmů. Zásadním trendem je nárůst poptávky po fullservisu. Se zvyšujícím se počtem vozíků v určitém provozu vzniká potřeba kontroly celé flotily a důsledné řízení provozních nákladů. K tomuto účelu Jungheinrich nabízí analýzu daného nasazení a komplexní řešení včetně nástrojů na sledování využití techniky pomocí moderní technologie monitorující provoz vozíku pomocí vestavěného počítače (ISM).

## 4.2 Historie společnosti

Firmu založil Friedrich Jungheinrich narozen dne 20. října 1899 v Německu v roce 1953. Jedním z prvních produktů byl vozík typu Retrak, ve své době převratná novinka, kterou si výrobce nechal patentovat. V padesátých a šedesátých letech minulého století se společnost soustředila především na výstavbu výrobních kapacit v Německu a pochopitelně na vývoj nových modelů manipulační techniky. V sedmdesátých letech Jungheinrich úspěšně vstoupil na evropský trh a po roce 1990 i do burzovního světa. V roce 1994 získala společnost akvizice firem Steinbock Boss a Boss Group, které firma Jungheinrich prodávala na evropském trhu až do letošního roku, kdy tyto značky svou činnost končí.

Doménou společnosti jsou vozíky poháněny elektromotory na střídavý proud. První z nich (pod označením AC) byl vyroben v roce 1996. Od tohoto data se firma soustřeďuje především na vývoj a rozšiřování výroby těchto motorů a jejich instalaci do nových modelů vozíků.

### **Vozíky s pohonem na střídavý proud – od historie po současnost:**

- první vozík s elektromotorem na střídavý proud pod označením AC byl představen v roce 1996 na veletrhu CeMAT v Hannoveru,
- v květnu 1997 jsou vyrobeny v sérii vozíky EFG 25 a EFG 30,
- v roce 1998 je zahájena výroba čelních čtyřkolových vozíků EFG Vac 16-20,
- v roce 1999 následují vozíky Retrak v provedení AC a další řada vozíků,
- v současnosti výrobce dodává vozíky 2. generace s krytím IP 54.

### **Výhody vozíků na střídavý proud:**

- vysoký výkon (rychlost pojezdu i zdvihu, vyšší stoupavost, větší zrychlení – tedy parametry srovnatelné s vozíky poháněné spalovacím motorem)
- nižší náklady na údržbu,



- lepší regulovatelnost výkonu, přepínání jízdních režimů,
- účinnější rekuperace elektrické energie,
- kompaktnější konstrukce vozíků (motor AC je bezúdržbový).

### 4.3 Současnost společnosti

Společnost Jungheinrich je s produkcí 70 tisíci vozíků čtvrtým největším výrobcem manipulační techniky na světě – po firmách Toyota, Linde a Nacco. Jungheinrich dnes pokrývá evropský trh prodeje se svými 19 prodejními jednotkami. V oblasti prodeje je podíl firmy na německém trhu v podstatě konstantní, ale v průběhu posledních let dochází souběžně s aktuální nabídkou především vozíků AC (vozíky poháněny elektromotory na střídavý proud) a regálových systémů k nárůstu prodeje v zahraničí, včetně zemí střední a východní Evropy. Společnost Jungheinrich má v současnosti centrálu v německém Norderstedtu (od roku 1984).

Mezi nejvýznamnější klienty Jungheinrich ČR patří v automobilovém průmyslu Škoda Auto Mladá Boleslav, v gumárenském průmyslu společnost Barum Continental v Otrokovicích a v současnosti zpracovává projekt využití techniky Jungheinrich v závodě Karosa Nové Mýto. Kromě velkých klientů využívají služeb firmy Jungheinrich i další desítky zejména potravinářských firem.

### 4.4 Priority a hodnoty společnosti

Společnost Jungheinrich je světovým dodavatelem manipulační techniky s širokým spektrem výrobků a služeb. Výroba je zaměřena na přizpůsobení se všem požadavkům zákazníka a vyniká v oblasti poprodejních služeb, za které získala ocenění v soutěži pořádané univerzitou St. Gallen, které se zúčastnilo 400 podniků. Společnost využívá vlastních kontrolních systémů a výrobního know-how. Řídí se prověřeným systémem ochrany životního prostředí. Jako první evropská firma z oboru manipulační techniky byl koncern Jungheinrich certifikován podle ISO 14001. Požadavek na

profesionalitu a kompetenci v oblasti životního prostředí tak byl prověřen auditem firmy Lloyd. Nabízí to nejlepší ze svých výrobků klientům z téměř celého světa a hlavní výhodou pro zákazníky firmy Jungheinrich je, že případné odchylky od požadavků jsou systematicky odhalovány a odstraňovány. O tom nás přesvědčuje další z Certifikátů podle ISO 9001, který platí pro oblasti návrhu, vývoje, výroby, montáže, prodeje a zákaznické služby.

Společnost Jungheinrich se cítí zavázána společenským hodnotám a chce k nim aktivně přispívat. V rámci nadace Jungheinrich stojí v popředí podpora vědy a výzkumu, jakož i vzdělávání v oblasti elektrotechniky, strojírenství a logistiky.

## 4.5 Poslání a cíle podniku

Společnost Jungheinrich uspokojuje požadavky zákazníků na základě znalostí jejich potřeb. Klade vysoké nároky na spolehlivost, profesionalitu a flexibilitu.

### **Poslání firmy Jungheinrich (ČR):**

1. Pracujeme pro zákazníka jsme spolehlivým a dlouhodobým partnerem
2. Pracujeme pro akcionáře, chceme zvyšovat náš podíl na trhu a náš zisk
3. Máme stabilní zaměstnání, teší nás kvalitně odvedená práce a dobrá odměna
4. Zvyšujeme naše znalosti a kvalitu služeb, pounávámelépe zákazníky a konkurenty
5. naše zkušenosti, naše inteligence a disciplína nám pomáhají zvládnout změny
6. Jsme loajální vůči firmě a otevření vůči sobě, zkvalitňujeme naši komunikaci
7. Jsme tým, společně se radujeme z vítězství, společně překonáváme nezdary
8. Věříme, že naše drobné mezilidské konflikty nás neodvrátí od společného cíle
9. Věříme, že naše schopnosti a lidské kvality jsou naší největší silou
10. Ctíme pravidla fair play, vážíme si svých partnerů i protivníků

*Zdroj: Jungheinrich, s.r.o.*

Jedním z cílů podniku je snižování nákladů a k tomu také společnosti slouží projekt ComFleet.

### **Co je Com Fleet?**

Pod tímto názvem se skrývá hned několik programů. Velmi stručně řečeno jde o programy pro optimalizaci, financování, správu a zajištění servisu manipulační techniky včetně snižování provozních nákladů. V zájmu obchodní strategie firmy Jungheinrich je dlouhodobé partnerství, úspory vkládaného kapitálu a individuální řešení pro zákazníka. To vše dohromady společně s key businesssem (odpadá potřeba zaměstnanců pro nákup a provoz vozíků, vlastních dílen na opravy a servis, zjednodušení plánování nákupu a kontroly, prevence vzniku závad atp.) je optimálně výhodným řešením pro společnost i zákazníka.

### **Hlavní pilíře společnosti:**

vývoj a výroba,  
řízení projektů a realizace dodávek,  
servis a služby,  
požadavky zákazníků.

## **4.6 Konkurenční výhoda**

Konkurence v oboru manipulační techniky a logistických řešení je velmi silná, proto se společnost snaží přicházet stále s novými podněty, zjišťovat a napravovat nedostatky v činnosti, předvídat nové směry vývoje a vylepšovat nabídku. Má silný a kvalitní tým, který umí spolupracovat.

Jungheinrich je jediný výrobce regálových systémů i vysokozdvizných vozíků v České republice. Další výhodou je největší počet pronájemních vozíků ve flotile a

největší nabídka repasovaných a předváděcích vozíků. Samozřejmě i dokonalé služby zákazníkům jsou jednou ze silných stránek konkurenceschopnosti společnosti.

#### **Proč je manipulační technika Jungheinrich lepší:**

- Vysoká kvalita a světová značka manipulační techniky
- Stabilní a odborné servisní zázemí
- Široké paleta logistických služeb
- Různé možnosti financování
- Možnost pronájmu z více jak 1500 vozíků
- Prodej repasovaných vozíků
- Společnost se stále modernizuje a zdokonaluje

### **4.7 Hodnocení společnosti STEP a SWOT analýzou**

Pro vytvoření celkové představy o společnosti Jungheinrich poslouží STEP a SWOT analýza, která nastíní vnitřní a vnější faktory ovlivňující strategii společnosti, ukáže silné i slabé stránky a poslouží jako výchozí bod pro zahájení výzkumu. Zdrojem pro tvorbu STEP a SWOT analýzy jsou teoretické poznatky, které ve své publikaci uvádí TICHÁ A HRON (2007).

#### **4.7.1 STEP analýza**

STEP analýza je jednoduchým nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na tyto tři otázky (Tichá, Hron, 2007):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Výhodou STEP analýzy je, že zaměřuje pozornost na širší prostředí a pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

### **Firmu Jungheinrich ovlivňují v současnosti tyto faktory:**

#### **S-společenské (sociální) faktory:**

- Nízká nezaměstnanost 7,56 %.
- Problém s infrastrukturou a dojížděním v kraji.
- Špatná pracovní morálka lidí.

#### **T-technické faktory**

- Pobočka společnosti Jungheinrich v ČR nemá samostatné oddělení na vědu a výzkum.
- Závislost na výzkumných a vývojových centrech v zahraničí.

#### **E-ekonomické faktory:**

- Podnik ovlivňuje kurz koruny, neboť některé finanční operace provádí v eurech.
- Dalším faktorem jsou mzdy.
- Snaha motivovat zaměstnance prostřednictvím zaměstnanecké péče a financemi na jejich další rozvoj (vzdělávání).

#### **P-politicko-právní faktory:**

- Zákoník práce omezuje jednání firmy ve prospěch zaměstnance i když neplní své povinnosti.
- Společnost musí dodržovat zákony České republiky.
- Na chod firmy má vliv také politická situace ve státě.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **4.7.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je zaměřena na vnitřní faktory (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) mající vliv na strategii společnosti.

Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti Jungheinrich, s.r.o.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uznávaná pozice na trhu</li> <li>- široký rozsah služeb a výrobků</li> <li>- vlastní technologie</li> <li>- vysoká kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- týmová práce</li> <li>- jistý zaměstnavatel</li> <li>- orientace na zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výkyvy v objemu tržeb</li> <li>- nevyužité kapacity</li> <li>- vysoké náklady</li> <li>- dopad krize</li> <li>- procesy a rozhodování na úrovni skupiny</li> </ul>
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obsluhovat další skupiny zákazníků</li> <li>- rychlejší růst trhu</li> <li>- rozšířit nabídku výrobků</li> <li>- zlepšování, inovace, výzkum, marketing, image firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- měnící se potřeby a růst zákazníků</li> <li>- pomalý růst trhu</li> <li>- pozdní platby odběratelů</li> <li>- kurz měny EURO/CZK</li> <li>- finanční krize</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.8 Řízení lidských zdrojů

Jako základ úspěšné spolupráce považuje společnost podporu silných stránek svých zaměstnanců. Klade důraz na podnikovou kulturu orientovanou na dialog a zpětnou vazbu, ve které mohou zaměstnanci firmě Jungheinrich jakožto zaměstnavateli důvěřovat.

Společnost je dlouhodobě stabilním a stálým zaměstnavatelem. Má 200 zaměstnanců, z toho 70 pracuje v kancelářích a ostatní jsou servisní technici v terénu.

### **Motto firmy Jungheinrich:**

Úspěšně může náš podnik růst jen tehdy, mohou-li zaměstnanci dále rozvíjet své silné stránky a vést mezi sebou otevřený dialog. V tomto smyslu zaměstnanci a představení pravidelně hodnotí uplynulou spolupráci a své budoucí cíle.

*Zdroj: Jungheinrich, s.r.o.*

V širokém programu zvyšování kvalifikace mají zaměstnanci společnosti možnost udržovat se odborně "up to date" a vytvářet tím důležitou základnu pro kariérní kroky v tuzemsku či v zahraničí. Firma své vedoucí funkce obsazuje převážně interně, proto cíleně podporuje své talenty. Vzdělávací programy jsou zaměřeny na rozvoj osobnosti a manažerských dovedností, tak aby zaměstnanci společnosti byli i nadále konkurenční výhodou firmy a přispívali k adaptabilitě společnosti na neustále se měnící podmínky trhu.

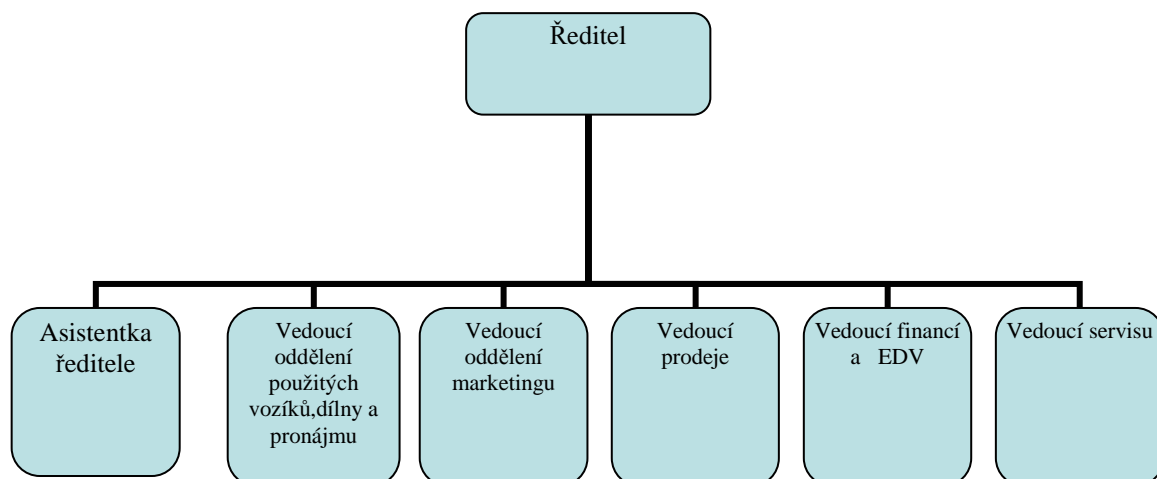
Aby společnost Jungheinrich byla vnímána jako společnost mezinárodně otevřená, sází na spolupráci mezi výrobními stanovišti a společnostmi v celém světě. S programem „Going Global with Jungheinrich“ podporuje intenzivnější mezinárodní výměnu zaměstnanců. Prostřednictvím programu „best practice“ si mohou zaměstnanci firmy během krátké doby vybudovat v zahraničí svou síť a vyměňovat si vědomosti přes hranice zemí, ale také mohou na několik měsíců opustit rodnou zem prostřednictvím „project acitivity“ s konkrétním projektovým úkolem.

## **4.9 Současná organizační struktura pobočky Jungheinrich, s.r.o. v České republice**

Organizační architektura společnosti je od založení pobočky, tedy od roku 1992 téměř stejná. Jediným rozdílem v organizační struktuře je nově zavedené oddělení

controllingu. V čele každého útvaru stojí odborný vedoucí, který má k dispozici tým specialistů.

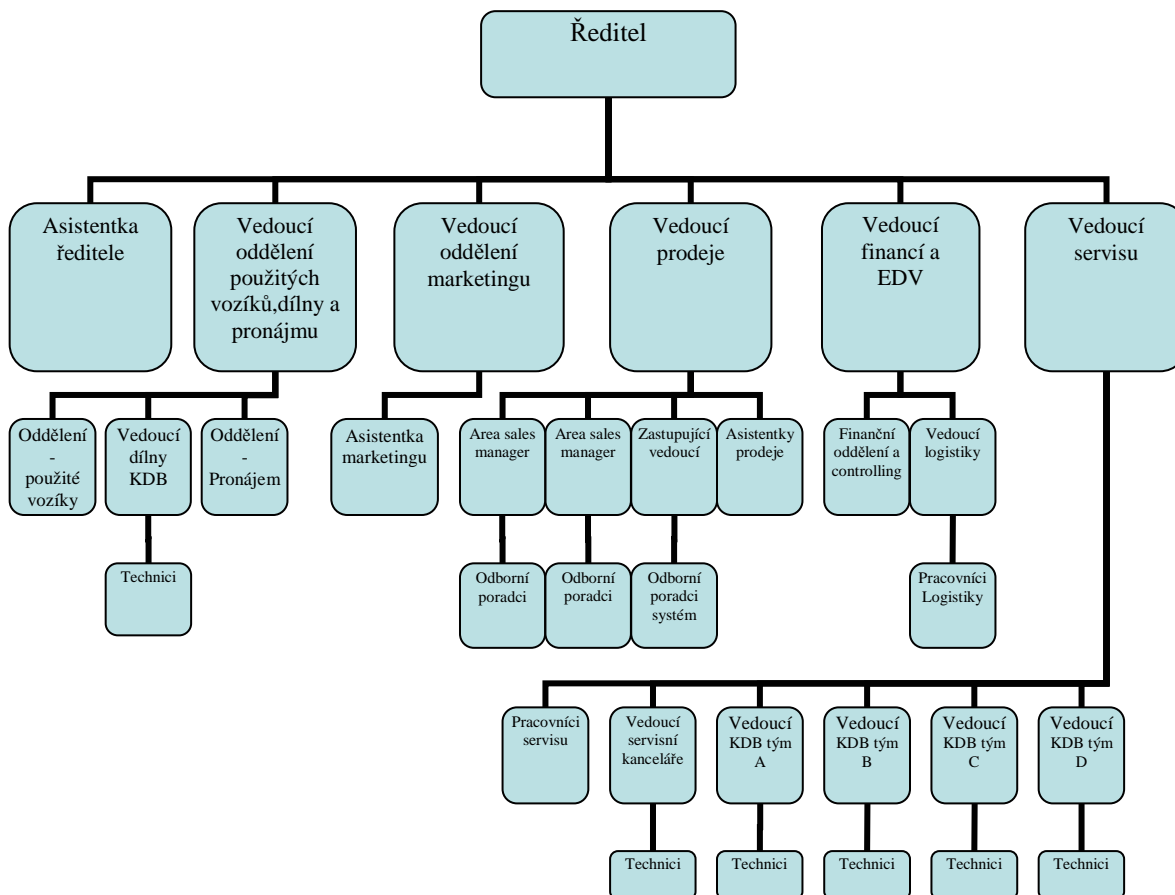
*Obr. č. 11: Organizační struktura vedoucích útvarů společnosti*



*Zdroj: Jungheinrich, s.r.o.*



Obr. č. 12: Organizační struktura pobočky Jungheinrich v ČR



Zdroj: Jungheinrich, s.r.o.

Z obrázku č. 11 a 12 je zřejmé, že se jedná o liniovou organizační strukturu vedení, která je prvním vývojovým typem organizační struktury a způsobuje, že každá složka útvaru má jasně stanovené odpovědné vedoucí úseku. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Výhodou takového uspořádání je, že jsou vedoucí úseku důkladně informováni od jednotlivých oddělení, což jim umožňuje zvládnout řídit celý úsek.

## 4.9.1 Hierarchické uspořádání podniku

Hierarchické uspořádání podniku je organizováno do čtyř úrovní:

### 1. Hlavní vedení (ředitel):

Zaujímá v hierarchickém uspořádání nejvyšší úroveň a nejméně početný stupeň.

**2. Nepřímí vedoucí** (vedoucí oddělení použitých vozíků, dílny a pronájmu, vedoucí oddělení marketingu, vedoucí oddělení prodeje, vedoucí finančního oddělení a vedoucí servisu):

Jsou podřízeni řediteli, jde o druhý stupeň organizační pyramidy a jednotliví vedoucí odpovídají za výkon celého oddělení.

**3. Vedoucí nižšího stupně** (např. vedoucí dílny KDB, area sales manager, vedoucí logistiky, vedoucí servisní kanceláře apod.)

Vedoucí nižšího stupně zaujímají v hierarchii třetí organizační úroveň. Odpovídají za svůj tým a pracují s techniky a poradci.

### 4. Přímí vykonavatelé (technici a poradci)

Poslední a nejpočetnější článek organizační pyramidy. U firmy Jungheinrich jde o techniky a poradce.

## 4.9.2 Charakteristika nejdůležitějších článků organizační struktury

### Ředitel:

Ředitel reprezentuje vlastníky společnosti směrem k firmě a k ČR. Propojuje vlastníky a českou pobočkou. V kontextu svých pravomocí a odpovědností vytváří podmínky pro splnění definovaných cílů. Ředitel má absolutní přehled o dění v celé firmě.

- plně zodpovídá za bezproblémový chod firmy z titulu své pozice,
- je „šéfem“ – vede a řídí kolektiv vedoucích jednotlivých oddělení,
- vytváří a naplňuje strategické úkoly a cíle firmy,
- na základě cílů definuje firemní strategie – roční strategický plán,
- ověřuje, zda všichni rozumí cílům a strategii,
- koordinuje aktivity top managementu směřující k plnění strategie,

- zastupuje firmu navenek,
- je garantem firemní etiky (firemních hodnot) a všeho, co do této oblasti patří.

#### **Vedoucí oddělení použitých vozíků, dílny a pronájmu:**

Organizuje a dohlíží na chod oddělení použitých vozíků, pronájmu a dílny.

- zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti,
- hodnotí spokojenost zákazníků,
- řídí, koordinuje a kontroluje výsledky práce svěřeného útvaru.

#### **Vedoucí oddělení marketingu:**

Stará se o komplexní marketingovou činnost ve společnosti.

- vytváří analýzy, propagace, prezentace apod.,
- koordinace marketingových činností,
- podpora oddělení prodeje,
- podílí se na přípravě výstav, veletrhů aj. akcí.

#### **Vedoucí oddělení prodeje:**

Koordinuje a zodpovídá za rozvoj obchodní a prodejní strategie.

- zajišťuje maximální zisk,
- vytváří hodnocení spokojenosti zákazníků,
- připravuje analýzu trhu,
- zajišťuje dodávky zákazníkům,
- provádí pravidelně prognózu na základě zakázek a potřeb zákazníků.

#### **Vedoucí finančního oddělení:**

Finanční vedoucí zajišťuje ekonomickou činnost firmy v souladu s požadavky Jungheindrich. Vytváří strategii s orientací na růst a průběžnou stabilitu.

Musí dodržovat všechny zákony v oblasti daňové ekonomické politiky.

- připravuje rozpočet a finanční plány firmy a kontroluje jejich dodržování,
- odpovídá za kompletní řízení finančních a účetních operací, controlling,
- navrhuje čerpání finančních zdrojů, analyzuje vývojové trendy,

- zpracovává finanční výsledky a finanční výkazy,
- řídí, koordinuje a kontroluje celý ekonomický úsek (včetně ročního rozpočtu).

**Vedoucí servisu:**

Řídí a organizuje a zajišťuje bezproblémový chod servisního oddělení.

- zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti,
- řídí proces kvality práce, produktů a služeb ve svěřeném úseku,
- spolupracuje s ostatními útvary organizace.

### **4.9.3 Komunikace**

Komunikace je proces předávání informací od zdroje k příjemci prostřednictvím verbálních nebo nonverbálních symbolů. Ve společnosti Jungheinrich se mezi jednotlivými stupni řízení snaží především o tzv. komunikaci oboustrannou, tedy komunikaci se zpětnou vazbou.

Jako nástroj oboustranné komunikace v podniku funguje INTRANET (vnitřní informační systém přístupný pouze zaměstnancům), který je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro vnitropodnikovou komunikaci. Obsahuje aktuální informace od vedení (platnou organizační strukturu, popis organizačních postupů, směrnice apod.)

Dalším nástrojem jsou pravidelně pořádané porady, kterých se účastní lidé za určitým společným cílem. Jde o rychlejší a efektivnější způsob komunikace a také slouží k předávání znalostí, zkušeností a úkolů.

# 5 SYNTETICKÁ ČÁST

Z podrobné analýzy vyplývá, že organizování společnosti Jungheinrich, s. r. o. je na relativně dobré úrovni. Organizační struktura je velmi dobře nastavena a umožňuje propojení jednotlivých činností v podniku. Podnik se musí snažit neustále zlepšovat, vyvíjet a přizpůsobit se vnějšímu prostředí, aby zůstal konkurenceschopný.

Cílem syntetické části diplomové práce je návrh optimální organizační struktury a definování jejího vlivu na podnikový proces, pomocí mzdových nákladů. Návrh se odvíjí od současné podoby organizační struktury, ale jeho součástí je aplikace moderních trendů a nalezení optimální organizační struktury, vedoucí ke zefektivnění řízení podniku.

## 5.1 Optimální organizační struktura

**Optimální struktura daného podniku by měla splňovat tato kritéria:**

- Na úrovni nepřímých vedoucích, tedy na pozicích přímo podřízených řediteli, by nemělo být více jak 5 vedoucích oddělení.
- Struktura pobočky v ČR koresponduje s organizační strukturou centrály společnosti v zahraničí.
- Operativní řízení se v plném rozsahu uplatňuje na úrovni vedoucích nižšího stupně (vedoucí dílny, vedoucí logistického oddělení).

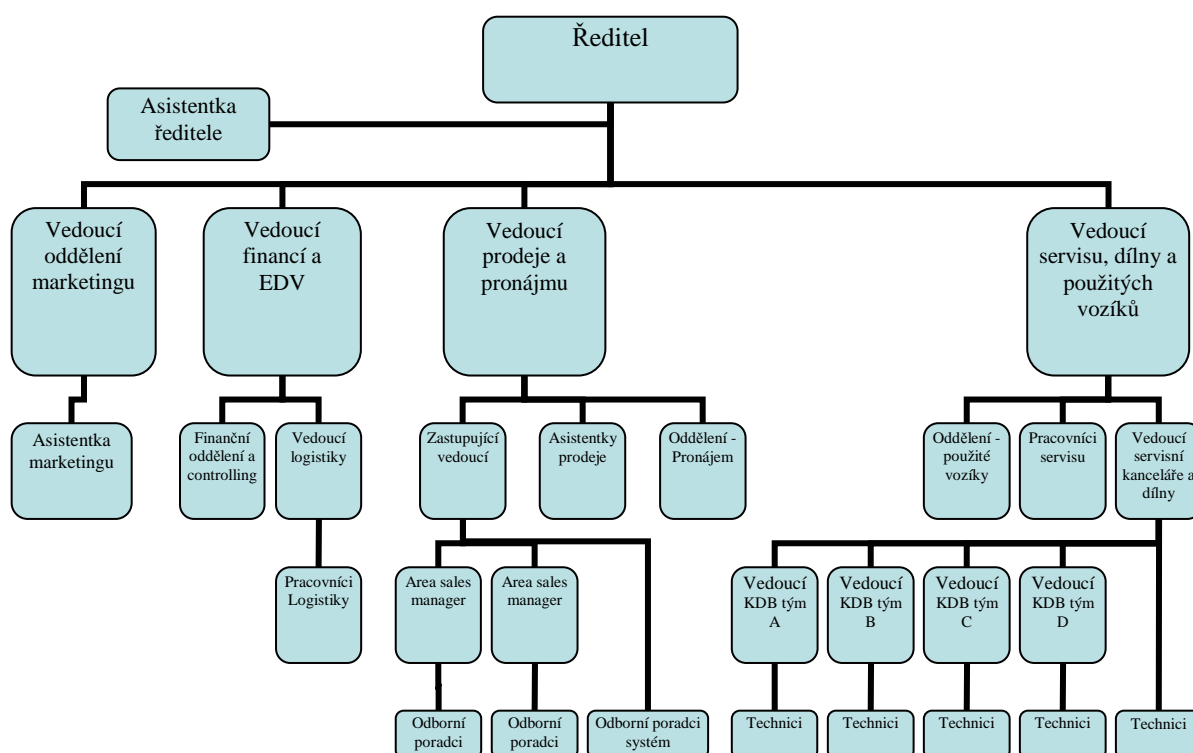
**Nástroje používané k funkčnosti organizační struktury:**

- Veřejná organizační struktura.
- Odměňovací systém.
- Hotové kompetenční modely, které jsou součástí kompletních popisů pracovních pozic.
- Systém hodnocení zaměstnanců, vedoucí k nastavení vzdělávání pracovníků.

## 5.2 Návrh optimální organizační architektury

Návrh se odvíjí ze současné podoby organizační struktury a staví na optimálnějším seskupení jednotlivých útvarů. Zvolený typ struktury by měl být teoreticky realizovatelný.

Obr. č. 13: Návrh optimální organizační architektury



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného organizačního schématu je patrné, že je nově vytvořená organizace strmější, což bude znamenat prodloužení informačních cest, ale jen v malém měřítku. Výhodou nové organizační struktury je menší počet vedoucích jednotlivých oddělení a více organizačních stupňů způsobuje menší zatížení pracovníků při redukci některých z nich, což umožní snížení mzdových nákladů a zjednodušení organizace a řízení podniku.

#### **Rozbor jednotlivých změn v organizační struktuře:**

- Postavení asistentky ředitele inspirované štábní organizační strukturou. Hlavní výhodou je přenesení některých povinností ředitele na asistentku, která takto může zasahovat do chodu jednotlivých oddělení pod přímým dohledem ředitele společnosti.
- Zrušení pozice vedoucího oddělení použitých vozíků, dílny a pronájmu. Menší počet nepřímých vedoucích podniku vede k zefektivnění činnosti a spolupráce vedoucích s ředitelem, který má pod sebou méně útvarů a tím i lepší podmínky k organizaci, řízení a kontrole.
- Kompetence a podřízení zrušeného oddělení byly přesunuty na oddělení prodeje a servisu.
- Oddělení prodeje bylo pozměněno na oddělení prodeje a pronájmu. Přenesení pravomocí na nižší organizační stupně (zastupující vedoucí má nově dohled nad area sales managery)
- Vedoucí servisu je nově odpovědný i za použité vozíky a dílnu. Pod vedoucího oddělení spadá úsek použitých vozíků a další změnou je sloučení pozic vedoucí servisní kanceláře a vedoucí dílny, což znamená zánik pozice vedoucího nižšího stupně a čtyř přímých vykonavatelů (techniků).
- Nově vzniklá pozice vedoucí servisní kanceláře a dílny vede a řídí všechny technické úseky v podniku. Výhodou je přehlednější řízení a kontrola technických oddělení.
- Všechny navržené změny jsou znázorněny na *obr. č. 13*.

## 5.3 Ekonomické zhodnocení

Aplikace nových prvků organizační struktury přináší společnosti ekonomický přínos. Vyčíslení ekonomického přínosu, kterého podnik po vytvoření nové organizační architektury dosáhne je velmi obtížné. Jednou z možností je vyčíslení pomocí nákladů.

Předpokládaný přínos, který lze pouze odhadnout je pozitivní vliv na podnikové procesy (zefektivnění organizace a řízení) a zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům. Toho je možné dosáhnout sjednocením úseků, které spolu úzce souvisí. Sníží se tedy vzdálenost komunikačních cest (vše v rámci jednoho oddělení) a tím se zlepší pružnost komunikace se zákazníkem a možnost rychle reagovat na jeho potřeby.

Úspora nákladů lze nejlépe číselně vyjádřit pomocí mzdových nákladů. Ve společnosti se úpravou nové organizační architektury (vlivem přesunů, slučování a transformace) zruší několik pracovních míst. Konkrétně jde likvidaci jedné pozice vedoucího oddělení, jedné pozice vedoucího nižšího stupně a čtyř přímých vykonavatelů. V *tab. č. 4* je znázorněn ekonomický přínos pomocí hrubých mezd. Většina zaměstnanců je ohodnocena ještě procenty z tržby, které do nákladů nejsou započteny.

*Tab. č. 4: Ekonomický přínos vyčíslený pomocí mzdových nákladů*

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Roční mzdový náklad</b>
vedoucí oddělení použitých vozíků, dílny a pronájmu	37 000 Kč	444 000 Kč
vedoucí dílny KDB	30 000 Kč	360 000 Kč
technici	26 000 Kč	1 248 000 Kč
<b>úspora celkem</b>		<b>2 052 000 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracován*



Pozitivním dopadem navrhovaných změn v organizační struktuře společnosti Jungheinrich, s. r. o. je zefektivnění řízení a úspora mzdových nákladů ve výši 2 052 000 Kč ročně. Tuto částku může podnik využít např. na odměny a prémie zaměstnanců, na další vzdělávání zaměstnanců, na investice do technologií, marketing apod.. Z toho vyplývá, že moderní organizační architektura přinese společnosti stabilní roční úsporu nákladů a pozitivní vliv na řídicí a organizační podnikové procesy.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Moderní organizační architektura a její vliv na podnikový proces“ je provedení analýzy současného stavu zkoumaného subjektu a návrh optimální organizační struktury společnosti Jungheinrich, s.r.o. působící na českém podnikatelském trhu.

V první části diplomové práce jsou teoretické informace o moderních organizačních strukturách. Zdrojem informací jsou převážně odborné knihy, ale i časopisy a internetové stránky, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury. V literárním přehledu jsou uvedeny definice, základní pojmy, názory odborníků a poznatky z oblasti organizační architektury.

Analytická část je zaměřena na podrobný popis a analýzu společnosti Jungheinrich a její organizační struktury. Mezi důležité části této kapitoly patří schéma aktuální organizační architektury, STEP a SWOT analýza podniku, které nám umožní vytvoření celkové představy o společnosti. Hlavním zdrojem informací pro zpracování této části byla návštěva společnosti Jungheinrich, s.r.o. a konzultace.

Důkladné seznámení s firmou je nezbytné pro syntetickou část diplomové práce, která je zaměřena na aplikaci optimální organizační architektury a definování jejího vlivu na podnikový proces. Novým seskupením jednotlivých útvarů a úseků chce autor dosáhnout jednodušší organizace a řízení společnosti pomocí zvýšení produktivity práce a menšího počtu vedoucích pracovníků. Hlavním přínosem pro společnost Jungheinrich, s.r.o. je snížení mzdových nákladů, které může společnost dále využít na odměny a prémie zaměstnanců, na další vzdělávání zaměstnanců, na investice do technologií, marketing apod..

Z ekonomického zhodnocení vyplývá, že moderní organizační architektura přinese společnosti stabilní roční úsporu nákladů 2 052 000 Kč ročně.

## 7 SUMMARY

The aim of my thesis "Modern Architecture and its organizational impact on business processes", is to analyze the current organizational structure of Jungheinrich, Ltd. operating on the Czech market, and to design a new optimal organizational architecture.

The first section of the thesis focuses on theoretical information about modern organizational structures. Information sources are mostly professional books, magazines and websites, which are presented in the literature appendix.

The analytical part focuses on the detailed description and analysis of Jungheinrich and its organizational structure. Among the important parts of this chapter belongs the current organizational chart of Architecture, STEP and SWOT analysis, that allow us to create overall picture of the company.

Proper screening of the company is necessary for the synthesis of the thesis, which focuses on the application of optimal organizational architecture and defines its impact on business processes. By the regrouping of departments and sections author wants to achieve simpler organization and management of the company - increase productivity and fewer managers. The main benefit for the company Jungheinrich, Ltd. is to reduce labor costs.

Keywords: organization, organizational architecture, organizational structure, management and business processes

## 8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Praha: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
3. CRAINER, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
5. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
6. DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7
7. JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4
8. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
9. MAZEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
10. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Garda Publishing, a.s., 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4
11. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
12. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
13. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. 176 s. ISBN 80-7079-083-0
14. VEBER, J. *Management II*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.

15. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
16. ZIELENIEWSKI, J. *Teorie organizace a řízení*. Praha: Svoboda, 1967. 511 s.
17. *Interní materiály společnosti Jungheinrich, s.r.o.*

**Internetové zdroje:**

<http://stavebni-technika.cz/clanky/spolecnost-jungheinrich-50-let-od-zalozeni-firmy/>

<http://www.jungheinrich.cz>

<http://www.metodyrizeni.cz/index.php/organizovani>

<http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-s-prunmi-prvky.html>

[http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Management/07\\_ogs.doc](http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Management/07_ogs.doc)

# 9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK

## Seznam obrázků:

- Obr. č. 1: *Organizační pyramida* str. 14
- Obr. č. 2: *Plochá struktura* str. 16
- Obr. č. 3: *Strmá struktura* str. 16
- Obr. č. 4: *Schéma liniové organizační struktury* str. 23
- Obr. č. 5: *Schéma Liniově štábní organizační struktury* str. 25
- Obr. č. 6: *Schéma maticové organizační struktury* str. 27
- Obr. č. 7: *Schéma funkční organizační struktury* str. 29
- Obr. č. 8: *Schéma výrokové organizační struktury* str. 30
- Obr. č. 9: *Schéma divizní organizační struktury* str. 31
- Obr. č. 10: *Schéma organizační struktury pomocí SBU* str. 35
- Obr. č. 11: *Organizační struktura vedoucích útvarů společnosti* str. 48
- Obr. č. 12: *Organizační struktura pobočky Jungheinrich v ČR* str. 49
- Obr. č. 13: *Návrh optimální organizační architektury* str. 54

## Seznam tabulek:

- Tab. č. 1: *Přínosy a důsledky delegování* str. 15
- Tab. č. 2: *Charakteristiky mechanické a organické tvorby organizačních struktur* str. 18
- Tab. č. 3: *SWOT analýza společnosti Jungheinrich, s.r.o.* str 46
- Tab. č. 4: *Ekonomický přínos vyčíslený pomocí mzdových nákladů* str. 56

## Seznam zkratk:

*EDV* – IT oddělení

*KDB* – regionální vedoucí servisních techniků

# 10 PŘÍLOHY

*Příloha č. 1: Logo společnosti Jungheinrich, s.r.o.*



*Příloha č. 2: Certifikát "After sales"*



*Příloha č. 3: Certifikát managementu životního prostředí*



