

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

**Posouzení role organizační architektury v oblasti
konkurenceschopnosti vybraného subjektu**

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

Autor
Jana Skypalová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana SKYPALOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Posouzení role organizační architektury v oblasti konkurenceschopnosti vybraného subjektu**

Zásady pro vypracování:

Stručná charakteristika:

Moderní organizační architektura představuje umění vytvořit systém vztahů, chování a jednání určité skupiny lidí, vedoucí k uspokojení jejich aspirace ve společné činnosti.

Cíl práce:

Provést analýzu současného stavu zkoumaného subjektu, hledat a navrhnout nové metody racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní a dynamický charakter budování moderní organizační architektury.

Postup řešení:

1. Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku organizační architektury. 2. Analyzovat současný stav. 3. Navrhnout metodický postup vytváření moderní organizační architektury. 4. Určit zásady pro sledování efektivnosti a ekonomického přínosu navrhovaných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimální organizační architektury. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. Strategické řízení. Praha : ČZU v Praze, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4
MALÝ, M., DĚDINA, J. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 1. vydání, 2005, 176 s. ISBN 80-86851-11-7
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, 1. vydání, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice




doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Posouzení role organizační architektury v oblasti konkurenceschopnosti vybraného subjektu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 27.4. 2009

Jana Skypalová

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení při psaní diplomové práce. Současně děkuji paní Kateřině Cempírkové, personální manažerce společnosti Viscofan CZ s. r. o., za odborné konzultace a ochotu při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	5
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	7
2.1 Základní pojmy.....	7
2.1.1 Podstata a funkce organizování podniku.....	7
2.1.2 Organizace.....	9
2.2 Organizační struktury.....	10
2.2.1 Příčiny strukturalizace uvnitř podniku.....	10
2.2.2 Základní prvky organizační struktury podniku.....	12
2.2.2.1 Dělbba práce.....	12
2.2.2.2 Členění organizace na organizační jednotky (útvary).....	12
2.2.2.3 Model pravomoci.....	13
2.2.2.4 Rozpětí řízení.....	14
2.2.2.5 Koordinace činností.....	16
2.3 Faktory ovlivňující organizační systém podniku.....	16
2.3.1 Podniková kultura.....	16
2.3.1.1 Úrovně podnikové kultury.....	17
2.3.1.2 Projevy podnikové kultury.....	17
2.3.2 Prostředí a organizační systém podniku.....	18
2.3.3 Strategie a organizační systém podniku.....	18
2.3.4 Velikost podniku a jeho organizační systém.....	20
2.3.5 Technologie a organizační systém podniku.....	20
2.3.6 Vliv globální konkurence na organizační systém podniku.....	21
2.4 Procesní přístup a změny v organizační architektuře.....	21
2.4.1 Koncepce procesní horizontální organizační struktury.....	22
2.5 Typy organizačních struktur a jejich členění.....	23
2.5.1 Funkcionální organizační struktury.....	24
2.5.2 Výrobní organizační struktury.....	26

2.5.3	Ostatní účelové organizační struktury.....	26
2.5.3.1	Divizionální organizační struktury.....	27
2.5.3.2	Hybridní organizační struktury.....	28
2.5.4	Liniové organizační struktury.....	28
2.5.5	Štábní organizační struktury.....	29
2.5.6	Kombinované organizační struktury.....	30
2.5.6.1	Liniově-štábní organizační struktury.....	30
2.5.6.2	Cílové programové struktury.....	31
2.5.6.2.1	Projektové organizační týmy.....	31
2.5.6.2.2	Projektové organizační struktury.....	31
2.5.6.2.3	Maticové organizační struktury.....	33
2.5.6.2.4	Kolegia.....	34
2.6	Výběr vhodné organizační formy.....	34
3	METODIKA.....	35
3.1	Objekt zkoumání.....	35
3.2	Cíl práce.....	35
3.3	Pracovní hypotéza.....	35
3.4	Použité metody.....	36
3.5	Postup řešení a zdroje informací.....	36
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO SUBJEKTU.....	38
4.1	Charakteristika podniku.....	38
4.1.1	Základní informace.....	38
4.1.2	Historie Viscofan Group.....	39
4.1.3	Struktura.....	40
4.2	Identita společnosti Viscofan CZ s. r. o.....	41
4.2.1	Poslání.....	41
4.2.2	Vize – podoba firmy v roce 2009.....	42
4.2.3	Podniková kultura – firemní hodnoty.....	42
4.3	Výrobní činnost.....	45

4.3.1 Produkty.....	45
4.3.2 Technologie.....	47
4.3.2.1 Technologie plastu.....	48
4.3.2.2 Použití plastových výrobků.....	49
4.3.3 Kontrola jakosti produktu.....	49
4.3.4 Manipulace s výrobkem.....	50
4.4 Odběratelé / Zákazníci.....	51
4.4.1 Péče o zákazníka.....	52
4.5 Dodavatelé.....	52
4.6 Konkurence.....	53
4.6.1 Konkurenční firmy.....	54
4.7 Zaměstnanci.....	54
4.7.1 Péče o zaměstnance a pracovní prostředí.....	55
4.7.2 Motivace.....	56
4.7.3 Podnikové vzdělávání.....	57
4.8 Organizační architektura.....	58
4.8.1 Hierarchické uspořádání podniku.....	60
4.8.2 Charakteristika nejdůležitějších článků organizační struktury.....	61
4.8.3 Komunikace.....	64
4.8.4 Řízení společnosti.....	66
4.9 Hodnocení společnosti pomocí STEP a SWOT analýzy.....	67
4.9.1 STEP analýza.....	67
4.9.2 SWOT analýza.....	69
5 DISKUSE.....	71
6 NÁVRH OPTIMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY.....	73
6.1 Návrhy změn.....	73
6.2 Ideální organizační struktura.....	76
6.3 Shrnutí navržených změn a jejich ekonomický přínos pro podnik.....	77

7 ZÁVĚR.....	78
8 SUMMARY.....	80
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	81
10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK.....	83
11 SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY.....	85

1 ÚVOD

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí. Jedná se o činnost, která zabraňuje chaosu tím, že vede k uspořádání prvků v systému a vztahů mezi nimi. Vnější projevem organizování je pak organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Organizace může být chápána jako nástroj, jehož pomocí lze řešit úkoly rychleji a efektivněji, než by je řešili samotní jednotlivci. Z toho vyplývá, že hlavním cílem organizace je sdružování lidí, aby spojením svých sil, svých dovedností a znalostí dosáhli nějakého cíle.

Organizační struktury představují systém vztahů a jednání určité skupiny lidí, kteří se svou činností snaží dosáhnout zisku a splnit určité poslání. Organizační struktury také přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomocí a zodpovědností. Při vytváření organizační struktury z důvodu zlepšení koordinace dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů. Při studiu odborné literatury najdeme spoustu typů a členění organizačních struktur, ať už se jedná např. o liniové, štábní, maticové nebo jiné organizační struktury. Klasické organizační struktury převážně odrážejí myšlenky managementu založeného na dělbě práce a byrokratickém řízení. Naproti tomu moderní organizační struktury obsahují pružné prvky, aby byly tyto struktury schopné reagovat na změny okolí, jehož je podnik součástí. Výběr té nevhodnější bude určitě záviset na situaci a také pravděpodobně na intuici a znalostech těch, kteří mají možnost organizační strukturu utvářet. Svojí roli také sehraje nejen typ firmy, její velikost, druh ekonomické činnosti nebo specializace, ale i způsob jakým je nastaveno řízení.

V současné době se podniky nacházejí v turbulentním prostředí a musejí se umět na tento stav adaptovat. Jak se mění okolí podniku, mění se i požadavky kladené na podnik. Úkolem manažerů v těchto podmínkách je přizpůsobit organizaci vnějším změnám tak, aby byla flexibilní a mohla plnit požadavky měnícího se prostředí. Úspěch podniku tedy závisí především na rychlosti reakce na vnější podmínky a na schopnosti využívat a zhodnocovat jimi získané informace. Životaschopná struktura musí pružně reagovat na potřeby zákazníků a vývoj trhu. Cestou k dosažení cílů je zejména zavádění

horizontálních organizačních struktur s menším počtem hierarchických stupňů a pracovníci, kteří mají nejen příslušné dovednosti, ale i znalosti celého procesu.

Tématem diplomové práce je „Posouzení role organizační architektury v oblasti konkurenceschopnosti vybraného subjektu“. Objektem zkoumání pro účely této diplomové práce se stal výrobní podnik Viscofan CZ s. r. o./Gamex CB s. r. o., který se zabývá výrobou potravinářských obalů, střívek na salámy, párky a podobné uzenářské zboží a konzervářskou výrobou. Se zpracováním diplomové práce souvisí prostudování odborné literatury zaměřené na danou problematiku a analýza současného stavu organizační architektury vybraného podniku.

Cílem diplomové práce je provedení analýzy současného stavu zkoumaného subjektu, hledání a navržení nových metod racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní a dynamický charakter budování moderní organizační architektury a návrh optimální organizační architektury.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Podstata a funkce organizování podniku

Organizování je chápáno jako jedna ze základních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximální měrou přispěly k dosažení stanovených cílů systému (Rolínek, 2004).

Dědina (1996) uvádí, že **Organizování** je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. V organizovaném objektu vede k zavedení určitého řádu. Vnější projevem organizování je pak organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit takové uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

Posláním organizování je pak zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, pomocí specializace (dělbý práce a koordinace prací lidí, kteří je vykonávají). Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí v organizovaných procesech pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace činností.

Na proces organizování a tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleho, označovaný jako **OSCAR**. Jedná se o zkratku vytvořenou z počátečních písmen základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny (Vodáček, Vodáčková, 2006). Jsou to:

- **O – objectives** (cíle) – zajištění cílů organizace,
- **S – specialization** (specializace) – sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,

- **C – coordination** (koordinace) – vzájemné sladění činnosti dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (kompletací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky, služby),
- **A – authority** (pravomoc) – rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,
- **R – responsibility** (zodpovědnost) – povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Význam organizování (Dědina, 1996):

- Udržuje pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Lidé vědí „co, kdy a kde mají dělat“, „jakou odměnu za práci obdrží“, „s kým tu práci budou vykonávat“, „kdo je jejich vedoucím, jaké oni sami mají práva a povinnosti“.
- Vytváří hierarchické stupně řízení s daným vedoucím, tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost.
- Zavádí do organizace formální organizační strukturu.
- Pomocí organizačních a právních norem vnáší do organizace formálnost (upevňuje oficiální vztah mezi organizačními jednotkami, ale i mezi zaměstnanci).
- Zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek.
- Může vnášet do organizace stabilizační účinek (setrvačnost), který pak působí jako brzda organizačních změn.
- Ve formální organizaci se utvářejí tzv. neformální vztahy na základě osobních kontaktů mezi spolupracovníky. Činnost této neformální organizace může např. zvětšovat účinnost organizace formální.
- Omezuje svobodu, volnost v chování jednotlivce. Všechno, co jednotlivci v organizaci dělají, je podřízeno určitému cíli v organizaci.

2.1.2 Organizace

Organizace jsou prostředkem pro dosažení cílů. Dokladem toho je i původ slova organizace, které má své kořeny v řeckém organon, tzn. nástroj nebo instrument (Tichá, Hron, 2007).

Pojem organizace je velmi mnohotvárný. Hlavním důvodem, proč organizace existují, je to, že mohou řešit úkoly efektivněji a účelněji, než samotní jednotlivci (Vácha, 1990).

Organizace je kooperující cílově orientovaná jednotka, ve které účastníci vstupují do vzájemných vztahů a společně pracují na dosažení společných cílů (Tichá, Hron, 2007).

Stejně jako řada dalších autorů hovoří Pitra (1998) a Dědina (1996) o organizaci téměř shodně, a to jako o nástroji, který lidem umožňuje spojit své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.

Organizace je složena z lidí, kteří ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Základními organizačními komponenty tedy jsou: **lidé, práce, technologie a informace**. Tyto komponenty musíme propojit organizačním řádem tak, aby do sebe co nejlépe zapadaly, a nevznikaly tak konflikty v organizacích (Dědina, 1996).

V managementu se slovo organizace spojuje s trojím významem. Nejčastěji se používá pro označení podnikatelských i nepodnikatelských subjektů jako institucí. V druhém významu znamená relativně trvalejší uspořádání prvků a vazeb mezi nimi v nějakém systému. Třetí význam, který je nesprávný, označuje organizací proces organizování a dochází tak k zaměňování výsledku činnosti se samotným procesem (Zuzák, 2001).

2.2 Organizační struktury

Podle Malého a Dědiny (1996) představuje organizační architektura 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.

Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností (Dědina, 1996).

- **Formální vnitropodniková organizační struktura** (oficiálně deklarovaná např. vedoucím firmy) sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení určitého cíle podniku.
- **Neformální vnitropodniková organizační struktura** v praxi vzniká neformálně a neplánovitě se mění v čase. Příčinou jejího vzniku jsou lidské vlastnosti (sympatie, antipatie, společné zájmy nebo rozdílné sociální postavení pracovníků podniku). Neformální skupiny vytváří podnikové klima.

Existuje ještě rozdělení na vnitropodnikovou organizační strukturu útvarovou a procesní. **Útvarová** se zabývá otázkami způsobu strukturalizace instituce. **Procesní** se zabývá probíhajícími procesy uvnitř této instituce.

Podnik si musí vybudovat vhodnou organizační strukturu a informační síť, která bude shromažďovat všechny informace potřebné pro strategické rozhodování. Zisk závisí především na schopnosti rychle a kvalitně uspokojit stále rychleji se měnící požadavky zákazníků. Požadavky zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím vynikajícího designu, vysokou spolehlivostí a nápaditostí výrobků (Malý, Dědina, 1996).

2.2.1 Příčiny strukturalizace uvnitř podniku

Nutnost strukturalizace uvnitř podniku má mnoho příčin. Dědina (1996) některé z těchto příčin vyjmenoval.

1. Organizační struktura se podílí na chování jednotlivců, ale i organizačních jednotek, kterými je podnik tvořen.
2. Většina lidí pracuje v tzv. pracovních pozicích. Tyto pracovní pozice ovlivňují jejich chování tím, že nemohou dělat rozhodnutí, která by závisela jen na nich samotných.
3. Žádoucího výsledku účinného řízení podniku lze dosáhnout ovlivňováním jednotlivých skupin.
4. Zavádění organizačních struktur se zaměřuje na ty aktivity, které jsou výsledkem určité organizační struktury (pravidelně se opakují). Bez těchto aktivit by nebylo dosaženo chodu organizace.
5. Organizační struktura podniku ovlivňuje chování jednotlivců a skupin směrem k dosažení cílů organizace.

Tvrzení Dědiny (1996), že organizační struktura usnadňuje dosažení cílů organizace předpokládá, že manažeři vědí, jak mají organizaci vnitřně uspořádat, a že cílů firmy opravdu chtějí dosáhnout. K tomu, aby organizační struktura plnila svůj úkol, je nutná motivace a schopnosti těch, kteří mají možnost strukturu utvářet. Někdy je totiž organizační struktura odrazem osobních cílů manažera na úkor cílů firmy. Tvorba organizační struktury je závislá na rozhodnutích a aktivitách manažerů a vedoucích pracovníků.

Navrhování organizačních útvarů není snadným úkolem. Podle Zuzáka (2001) musí manažeři při jejich navrhování řešit tyto otázky:

- Které činnosti lze spojit dohromady?
- Jaká má být vnitřní struktura organizačních útvarů?
- Jaká má být velikost organizačních útvarů?
- Jestli bude organizační útvar trvalý?
- Jaká kritéria budou použita pro začleňování činností do organizačních útvarů?

2.2.2 Základní prvky organizační struktury podniku

Dědina (1996) uvádí pět základních prvků organizační struktury podniku:

1. Dělbba práce.
2. Členění organizace na organizační jednotky.
3. Model pravomoci.
4. Rozpětí řízení.
5. Koordinace činností.

2.2.2.1 Dělbba práce

Dělbba práce je dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Manažeři se mohou rozhodnout pro vysoký nebo nízký stupeň specializace. Pokud je dělbba práce na vysokém stupni, potom v organizaci nacházíme individuální zaměřování na jeden, nebo několik málo úkolů. Je-li na nízkém stupni, potom jednotlivci vykonávají mnoho rozličných úkolů (Dědina, 1996).

2.2.2.2 Členění organizace na organizační jednotky (útvary)

K nejdůležitějším kritériím při tvorbě útvarů patří (Rolínek, 2004):

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit,
- čas – rozdělení pracovníků do směn,
- výrobek,
- zákazník – přihlížíme k potřebám zákazníků,
- místo – podle místa pracoviště, regionu, státu.

Sdružování do organizačních jednotek má podle Dědiny (1996) čtyři základní důsledky pro zaměstnance a pro způsob, jakým jsou organizační činnosti prováděny:

1. Sdružování zavádí systém společného dozoru – může být jmenován vedoucí, aby koordinoval a kontroloval činnost v rámci oddělení.
2. Sdružování vyžaduje spolupodílcnictví na společných prostředcích – rozpočty, zařízení a vybavení mohou být rozděleny na oddělení.

3. Sdružování vytváří společné měřítko výkonnosti.
4. Sdružování podporuje komunikaci – zaměstnanci jsou v užším kontaktu.

2.2.2.3 Model pravomoci

Zuzák (2001) charakterizuje pravomoc jako právo pracovníka organizace rozhodovat samostatně ve vymezené oblasti bez nutnosti souhlasu nadřízeného a vydávat k realizaci svého rozhodnutí potřebné příkazy. Pravomoc může být trvalá nebo věcně a časově omezená. Důležitým principem je, že rozsah odpovědnosti za činnost manažera musí odpovídat rozsahu jeho pravomocí. Souhrn pravomocí a odpovědností manažera vytváří jeho kompetence nebo působnost a bývá zpravidla zakotven v organizační normě.

Pravomocí dle Trunečka (1997) rozumíme právo rozhodovat a vydávat příkazy bez nutnosti souhlasu jiných členů instituce. Pravomoc má být v souladu s odpovědností za prováděná rozhodnutí.

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2006) jde o to, do jaké míry, resp. jak pevně „manažer vede své podřízené útvary za ruku“ a do jaké míry jim deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování a v čem.

Rozdělení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře.

- **Centralizovaná organizační struktura** by v organizaci existovala, kdyby si nárok na rozhodnutí podrželi manažeři na vyšších úrovních.
- **Decentralizovaná organizační struktura** by existovala, pokud by nárok na rozhodování byl „propůjčen“ střednímu a nižšímu stupni vedení. V decentralizovaném modelu pravomoci by manažer udělil ostatním zaměstnancům větší rozhodovací pravomoci. Při decentralizaci je manažer zbaven každodenního rozhodování za všechny ostatní a má více času sledovat okolí a plánovat činnosti do budoucna.

Rozhodnutí, kdy by se měla organizace centralizovat, nebo decentralizovat závisí na mnoha faktorech: na vlastnostech okolí, na stylu rozhodování top manažerů, na firemní

strategii, na dovednostech a zkušenostech nižších manažerů a na možnostech personálu (Dědina, 1996).

Žádná instituce není plně centralizovaná nebo decentralizovaná, spíše lze hovořit o tendenci k centralizaci či decentralizaci (Truneček, 1997).

2.2.2.4 Rozpětí řízení

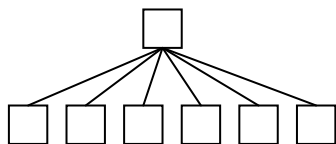
Rozpětí řízení vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží.

- **Úzké rozpětí** (málo podřízených) – umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi.
- **Široké rozpětí** (mnoho podřízených) – ztěžuje dohled nad podřízenými; výhodou je snižování nákladů na udržování mnoha pracovních míst pro kontroly.

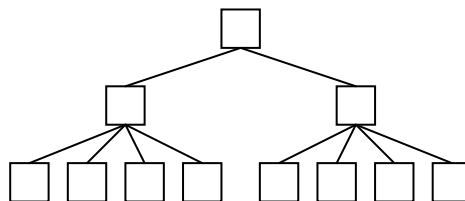
Organizace s úzkou šíří rozpětí se nazývá organizací se strmou („špičatou“) strukturou a vyžaduje větší počet stupňů řízení. Na druhé straně plochá struktura má širší rozpětí, a tím pádem méně stupňů řízení (Dědina, 1996).

Obrázek 1 Plochá a strmá organizační struktura

a) plochá



b) strmá



Zdroj: www.k3.silesnet.cz

Rozpětí řízení vychází z tělesné a duševní kapacity manažera a schopnosti efektivně koordinovat své podřízené (Zuzák, 2001).

Rozpětí řízení je číslo, které udává kolik podřízených je manažer schopen uřídit. Dříve se uvádělo, že manažer je schopen uřídit maximálně 7 podřízených. Průměrná hodnota se však pohybuje okolo 25 podřízených (Rolínek, 2004).

K tomu, aby manažeři porovnali přednosti různě zavedeného rozpětí řízení mohou podle Dědiny (1996) použít osm faktorů:

1. **Profesionalita** (odbornost) – čím větší je odbornost a kvalifikace podřízených, tím méně dohledu potřebují.
2. **Nejistota úkolů** – jestliže jsou úkoly jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širší rozpětí řízení. Obsahují-li naopak úkoly prováděné podřízenými časté a těžko řešitelné problémy, může bližší řízení pomoci podřízeným najít nějaká lepší řešení.
3. **Výcvik** – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího řízení.
4. **Fyzické rozložení** – čím více jsou podřízení rozptýleni po kraji, tím užší by měla být šíře řízení. Při širokém rozpětí by musel vedoucí hodně cestovat.
5. **Vyžadované vzájemné působení** – čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení.
6. **Podobnost úkolů** – rozmanité úkoly vyžadují užší rozpětí řízení. Jestliže si úkoly mezi nadřízenými a podřízenými jsou podobné, je lepší širší rozpětí řízení.
7. **Standardizované procedury** – rozpětí řízení může být široké, jestliže jsou k vykonání úkolů podřízenými použity stejné a typické procedury.
8. **Spojování úkolů** – pokud úkoly podřízených vyžadují propojení, bude potřeba užšího rozpětí řízení.

V současnosti se projevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů a tím ke snižování počtu organizačních úrovní řízení (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.2.2.5 Koordinace činností

Koordinací činností se rozumí spojování činností v organizaci, které slouží k dosažení společného cíle organizace (Dědina, 1996).

2.3 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Faktory působící na organizaci můžeme rozdělit na vnitřní (interní) a vnější (externí). Vodáček, Vodáčková (1994) uvádějí tyto **vnitřní faktory**: poslání a soustava cílů firmy (podnikatelská strategie), velikost a právní forma, výrobně-technická základna, teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek, profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti, zavedený systém řízení a existující organizační struktura, rozvojová etapa firmy, možnost využití prostředků moderní techniky a technologie zpracování informací, neformální organizace a její vliv, podniková kultura. Mezi **vnější faktory** zahrnují: stabilita (proměnnost) podnikatelského okolí firmy, vliv vědecko-technického pokroku na výrobní program a jeho předpokládané změny (potřeba inovace), sociálně-ekonomické okolí firmy a jeho stabilita, rozsah a úroveň kvalitativní spolupráce s partnery (se zákazníky, s dodavateli). Z uvedených faktorů se vyberou tzv. vedoucí faktory a na ty je pak soustředěna pozornost.

Podle Dědiny (1996) patří mezi základní charakteristiky ovlivňující organizační systém podniku: prostředí, strategie, velikost, technologie a globální konkurence.

2.3.1 Podniková kultura

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou vymezení podnikové kultury. Vodáček, Vodáčková (2006) uvádějí několik definic pojmu „organizační kultura“ od různých autorů, např.: Američané **Harold Koontz a Heinz Weihrich** definují

organizační kulturu jako „obecný rámec chování, sdílených hodnot a hodnot, které členové kolektivu mají společné.“

Stručně by se dalo říci, že podnikovou kulturu vytvářejí sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v „podnikové rodině“.

2.3.1.1 Úrovně podnikové kultury

Podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin (Krninská, 2002):

- 1. Základní životní představy, hodnoty a postoje** zaměstnanců – jsou východisky pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně.
- 2. Pravidla pracovního a sociálního jednání** – spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná.
- 3. Symbolicky (ve zkratce) vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (symboly)** – fungují na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je jejich interpretace.

2.3.1.2 Projevy podnikové kultury

Podnikovou kulturu můžeme charakterizovat řadou typických projevů či znaků. Některé z nich zachytí všímavý návštěvník při obchodním jednání nebo např. návštěvník při exkurzi. Jiné ze znaků odhalí až podrobné psychologicko-sociologické výzkumy.

- Jedním ze znaků je pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou. Pracovník je reprezentantem firmy a podle toho také jedná.
- Dalším znakem je vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb. Zájmy zákazníků jsou pro firmu na prvním místě.
- K vnitropodnikovému klimatu patří i nepsané normy, které upravují vzájemné vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pracovníkem a manažerem. Velmi důležitými projevy vnitropodnikového klimatu jsou pravidla pracovního postupu, rozvoje kariéry, oceňování pracovních výsledků, systém motivace a stimulace.

- Jedním z dalších znaků je i postoj firmy k iniciativě zaměstnanců. Buď firma iniciativu podporuje a zaměstnanci přicházejí s novými nápady, nebo ji naopak potlačuje proto, že zavádění nových myšlenek je spojeno s větší námahou.
- Mezi znaky podnikové kultury patří také pořádek a čistota v podniku.

Úkolem manažerů je vytvářet systém motivace a stimulace, který soustavně pomáhá zvyšovat úroveň vnitropodnikového klimatu (Malý, Dědina, 1996).

2.3.2 Prostředí a organizační systém podniku

Podle Burnse a Stalkera existují dvě formy organizačního systému, mechanický a organický. V **mechanickém systému**, který se podobá byrokratické organizaci, je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. V **organickém systému** jsou pravidla a stanovy minimální, úkoly jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Ve vztahu k prostředí:

- Mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny.
- Organický systém se naopak hodí tam, kde je prostředí nestálé. Komunikace je zejména horizontální.

Lawrence a Lorsch podotkli, že se organizace podle vlivu prostředí liší ve dvou charakteristikách a to, v diferenciaci a v integraci. **Diferenciace** popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou. Stupeň diferenciaci potom přímo úměrně závisí na počtu těchto oddělení. **Integrace** vyjadřuje stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Obecně platí, že ve složitém a rychle se měnícím prostředí roste potřeba diferenciaci a integrace organizace (Dědina, 1996).

2.3.3 Strategie a organizační systém podniku

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických

operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a zároveň odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Podle Dědiny (1996) strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a ovlivňuje strukturu organizace. Strategie jsou brány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. Podnikové strategie se odráží ve strukturách, procesech organizace (v ekonomických procesech) a v organizačních kulturách.

Mintzberg se pokusil vytvořit ucelenou teorii vlivu jednotlivých faktorů na tvar struktury (Rolínek, 2004). Definoval pět uspořádání systému a jejich vztahů k organizační strategii a prostředí:

- **strategický vrchol** – vrcholové vedení a jeho štáb,
- **střední linie** – management střední a nejnižší úrovně,
- **operační jádro** – výkonní pracovníci,
- **technostruktura** – funkcionální specialisté a výzkum,
- **podpurný štáb** – administrativa a údržba.

Podle Mintzberga se organizační systém vyvíjí z formulované a realizované strategie (Dědina, 1996). Architekt organizace musí mít stále na mysli účel struktury, kterou navrhuje.

Nejsmysluplnější pravidlo tedy je:

„Nejlepší organizační uspořádání je to, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě.“

„Nejjednodušší organizační struktura, která splní své poslání, je ta nejlepší.“

„Čím je struktura jednodušší, tím méně se toho může pokazit.“

„Organizační vzor musí vycházet ze zaměření na klíčové aktivity potřebné k vytvoření klíčových výsledků.“

2.3.4 Velikost podniku a jeho organizační systém

Velikost organizace zjišťujeme pomocí různých ukazatelů: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se pro určení velikosti podniku používá celkový počet zaměstnanců. Velikost organizace by však měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Platí, že čím je organizace větší, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, musejí manažeři více kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je pak růst specializace, oddělenosti a decentralizace (Dědina, 1996).

S růstem velikosti se mění její struktura. Vývoj organizačních struktur z hlediska velikosti organizace (liniová, liniově štábní až divizionální) je závislá na velikosti organizace a jejím životním cyklu a etapě evoluce nebo revoluce (Rolínek, 2004).

2.3.5 Technologie a organizační systém podniku

Technologie je proces přeměny (transformace). Tento proces transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jen mechanismus, zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání nezbytné pro dokončení transformačního procesu (Truneček, 1997).

Technologie je definována jako komplex postupů a metod, které se využívají při výrobě zboží a poskytování služeb. Technologie vymezuje podmínky pro pracovní činnost a pro vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Použitím nové technologie může být eliminováno mnoho negativních aspektů práce. Řada pracovníků však vidí v nové technologii (např. automatizace, informační technologie) ohrožení pracovních jistot. Platí, že většina nově vytvořených pracovních míst ve spojitosti s novými technologiemi vyžaduje více znalostí a dovedností než práce dosavadní. Vzniká tím problém zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace pracovníků a v některých případech i propouštění (Krninská, 2002).

Truneček (1997) uvádí tři základní způsoby výroby v závislosti na technologii a organizační struktuře:

- **kusová a malosériová výroba** – (výroba na zakázku) výroba podle přání zákazníka, nízká mechanizace,
- **sériová, velkosériová a hromadná výroba** – dlouhá výrobní řada, výstupy jsou inovovány, protože výrobky nejsou navrhovány podle zakázky, příkladem mohou být automobilky nebo lihovary,
- **kontinuální výroba** – velké množství výrobků, nepřetržitý proces, výrobní proces plně ovládan stroji, výroba typická pro ropné a chemické rafinérie a velké elektrárny.

2.3.6 Vliv globální konkurence na organizační systém podniku

Strategie řízení podniku musí v dnešní době počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu také globální konkurenci, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd.

Formulace podnikové politiky a strategie představuje evoluční proces s relativně velkým stupněm volnosti. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a vnitropodnikových struktur. Podnikatelské chování je zaměřeno na změny a vytváření nových potenciálů úspěchu (Dědina, 1996).

2.4 Procesní přístup a změny v organizační architektuře

Výhodou vertikálních organizačních struktur je jednoznačné určení místa pracovníka v organizaci, přidělení určeného okruhu pravomocí souvisejících s jeho odborností, soustředění výkonné moci do rukou vrcholových manažerů, kteří udělují příkazy a kontrolou sledují jejich plnění. Takováto organizační struktura je přehledná a stabilní (Veber, 1998).

Truneček (2004) vysvětluje nedostatky klasických vertikálních organizačních struktur na armádě, kdy se příslušníci armády chovají přesně podle požadavků hierarchické organizační struktury, plynoucí z funkčního modelu řízení. Podle něj „voják nemyslí, voják plní rozkazy“. Zastává názor, že je třeba z tuhé, strmé, mnohaúrovňové organizační pyramidy přejít na plochou, horizontální. Úplně dole v pyramidě totiž pracují znalostní (poučení) pracovníci, kteří nepotřebují pro chování v nepředvídatelných situacích podrobný předpis.

Moderní přístupy managementu doporučují v případech, kdy jde o složité či rizikové problémy více využívat **interdisciplinární struktury**, kdy jsou do realizace určitého procesu zapojeni zástupci z různých funkčních útvarů (Veber, 1998). Příkladem těchto struktur jsou:

- **projekční týmy** – přípravy nového výrobku se účastní zástupci útvaru marketingu (obchodu), vývoje (konstrukce, technologie), zásobování, odbytu, ekonomiky apod.
- **realizační týmy** u inženýrských organizací – při kompletaci investiční akce se vyžaduje zapojení a koordinace různých funkčních činností – zásobování, realizace, zkoušení, rozpočtování, technický dozor atd.

Zavádění průřezových týmů boří hranice platných rozdělení a kompetencí a v organizačních koncepcích se preferuje participace a kooperace. Odpovědnost za kvalitu provedené práce se dále rozšiřuje z výkonných pracovníků na každého člena týmu, který se podílí na realizaci.

2.4.1 Koncepce procesní horizontální organizační struktury

Změna v turbulentním prostředí se stala běžnou a podniky jsou nuceny se na tento stav adaptovat. Management se stal řízením změn. Ekonomika se globalizovala, počet konkurence se zvětšil, životní cyklus výrobků se zkrátil z roků na měsíce.

Úspěch podniku závisí na pružné reakci na vnější podmínky, na schopnosti využívání a účelného zhodnocení informací. Nový přístup zdůrazňuje schopnost firmy pružně měnit své chování podle potřeb zákazníka (Truneček, 2004).

Organizační struktury by měly korespondovat s hlavními podnikovými procesy. To vede k výrazné decentralizaci organizačního uspořádání, podstatnému zploštění, změnám v mocenských a kooperačních vztazích, nárocích na kvalifikaci pracovníků, jejich motivaci i změnám v kritériích jejich hodnocení (Veber, 1998).

V nové filozofii řízení maximálně vzrůstá úloha člověka ve výrobním procesu (jeho znalosti, dovednosti, schopnosti učit se). Pracovník musí mít nejen příslušné dovednosti, ale také znalosti celého procesu (Truneček, 2004).

Stejně důležité je ovšem také naučit lidi vzájemné spolupráci, orientaci na týmovou práci, celkové výsledky procesu, tzn. myslet v širších souvislostech než jsou hranice dosavadních útvarů (Veber, 1998).

Dědina (1996) hovoří o nových hranicích „neomezených hranicích organizace“, jejichž cílem je vytvořit flexibilní organizaci. Vertikální hierarchie jsou nahrazovány horizontálními sítěmi. Současní manažeři chtějí, aby každý jejich zaměstnanec bez rozdílu titulu, funkce nebo úkolu rozuměl a směřoval ke strategickému poslání společnosti, chtějí vytvořit tzv. „podnik bez hranic“.

Celá řada autorů hovoří ve svých dílech o věcech týkajících se organizace, organizování a organizační architektury. Informace týkající se této oblasti jsou k dispozici i na internetových stránkách www.is4industry.eu, www.lli.vutbr.cz, www.ogilvyinteractive.cz, www.justice.cz, www.viscofan.com.

2.5 Typy organizačních struktur a jejich členění

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2006) a Dědiny (1996) patří mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

a) sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek. Jedná se o **funkcionální, výrobové a ostatní účelové struktury**.

b) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami. Jde o **liniové, štábní a kombinované struktury**.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

c) míra delegace pravomoci a zodpovědnosti. Jde o **centralizované nebo decentralizované struktury**. (viz kapitola 2.2.2.3. Model pravomoci)

d) členitost (rozpětí řízení), resp. počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce. Jde o **ploché a úzké („špičaté“) struktury**. (viz kapitola 2.2.2.4. Rozpětí řízení)

e) časové trvání. Jde o struktury **dočasné** (např. účelové týmy, projektové týmy, projektová centra, rizikové týmy, dočasně odloučené jednotky aj.) nebo **stabilní** (platné dlouhodoběji).

Snažší komunikační vazby a příznivější předpoklady k iniciativě dávají organizační struktury, které mají méně hierarchických článků, tzn. ploché organizační struktury, které jsou dále umocněny výraznou decentralizací (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Delegování pravomocí a odpovědností na podřízené pracovníky je jednak významným motivačním faktorem, tak nutností pramenící z poznání, že nejvíce změn vzniká v těch případech, kdy navrhovatel a realizátor změn představují jeden útvar, osobu (Veber, 1998).

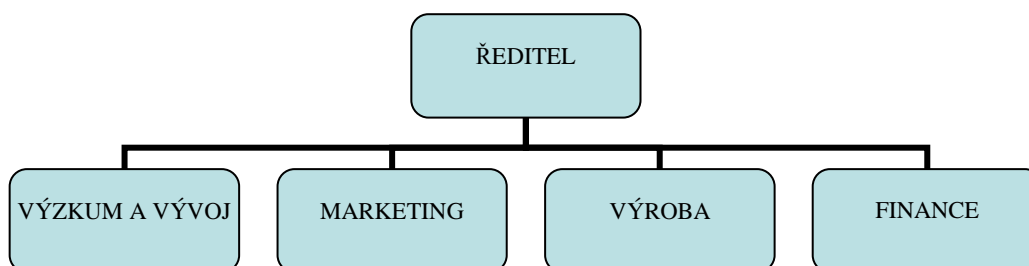
2.5.1 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální (funkční) struktury jsou založeny na specializaci dílčích strukturních jednotek podle jejich poslání (funkcí). Stejně funkční činnosti se kumulují do jednoho organizačního celku (do jednoho oddělení) (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku (ředitel nebo náměstek generálního ředitele), kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek (Dědina, 1996).

Tato organizační forma se většinou používá u malých a středních podniků, které bývají obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. Převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci (Rolínek, 2004).

Obrázek 2 Funkční organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

Zuzák (2001) uvádí výhody a nevýhody funkcionální organizační struktury.

Výhody:

- seskupení stejných nebo podobných činností a tím předpoklad pro jejich efektivní vykonávání na vysoké odborné úrovni,
- jednoduché přidělování úkolů směrem dolů,
- koordinace a výměna informací mezi pracovníky v jedné skupině a motivace pracovníků v možnosti postupu v organizační hierarchii,
- možnost provádět závažná (strategická) rozhodnutí na nejvyšší úrovni.

Nevýhody:

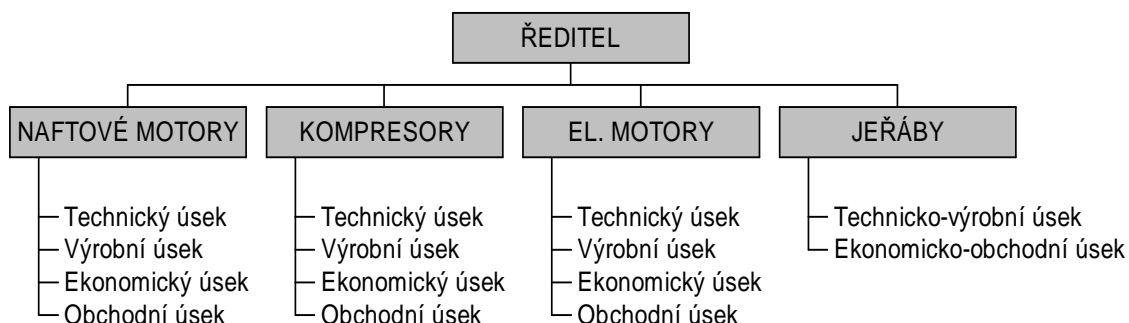
- malá pružnost v jednání a reagování na změny vnějších podmínek,
- centralizace rozhodování,
- nižší schopnost inovací a kreativního jednání u pracovníků,
- nižší motivace pracovníků v důsledku jejich účasti jen na dílčích úsecích procesů (nevidí výsledek své práce),
- nedostatky v koordinaci činností a v jejich kvalitě u činností, které horizontálně procházejí několika útvary.

2.5.2 Výrobní organizační struktury

Výrobní struktury jsou založeny na výrobní specializaci. Do jednotlivých strukturálních jednotek se sdružují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí je jeden manažer (Dědina, 1996).

Obrázek 3 Výrobní organizační struktura



Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006

Tato forma organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci (Dědina, 1996).

2.5.3 Ostatní účelové organizační struktury

V případě ostatních účelových organizačních struktur se někdy hovoří o dodavatelských, zákaznických, teritoriálních a dalších strukturách (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.5.3.1 Divizionální organizační struktury

Pro divizionální strukturu je charakteristické, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize. Každá divize má poměrně vysokou autonomii. Divizionální struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou (Rolínek, 2004).

Zuzák (2001) uvádí následující kritéria, podle kterých může organizace vytvářet divize:

- **výrobné členění** – každá divize vyrábí podobné výrobky nebo poskytuje podobné služby,
- **teritoriální členění** – každá divize obsluhuje stejnými výrobky určité teritorium,
- **zákaznické členění** – každá divize obsluhuje „své“ zákazníky,
- **technologické členění** – podle fází technologického procesu,
- **kombinace předchozího.**

Dědina (1996) uvádí, že výrobná divizionalizace je mnohem obvyklejší než divizionalizace územní (teritoriální), která je přirozená spíše ve službách. Některé podniky ovšem používají kombinaci výrobné a územní divizionalizace.

Podle Zuzáka (2001) mají divizionální organizační struktury tyto výhody a nevýhody.

Výhody:

- větší adaptabilita na měnící se vnější podmínky,
- větší blízkost k zákazníkům, znalost jejich potřeb a jejich uspokojení,
- možnost vyhodnotit výsledky jednotlivých divizí,
- větší zaměření na konečný produkt a výsledek činnosti.

Nevýhody:

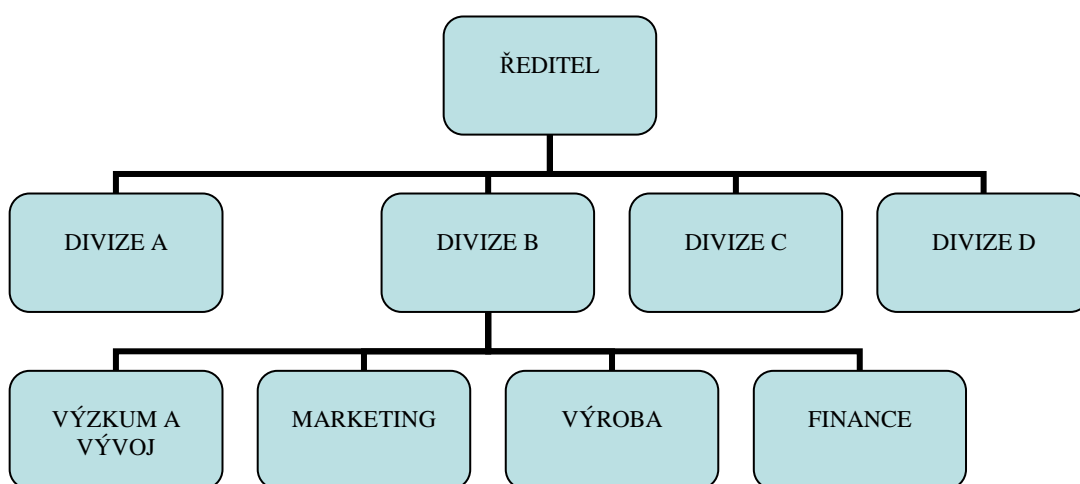
- upřednostňování zájmů divize nad zájmy celé organizace,
- duplicita a tím neefektivnost některých činností (každá divize může mít např. ekonomické odd., personální odd. atd.),

- snaha zasahování centra do kompetencí divizí,
- ztráta schopnosti centra kontrolovat a řídit některé divize.

2.5.3.2 Hybridní organizační struktury

Jedná se o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady obou struktur. Každá divize má pod sebou (ředitel divize) samostatné útvary marketingu, výzkumu, obchodu apod.(Rolínek, 2004)

Obrázek 4 Hybridní struktura



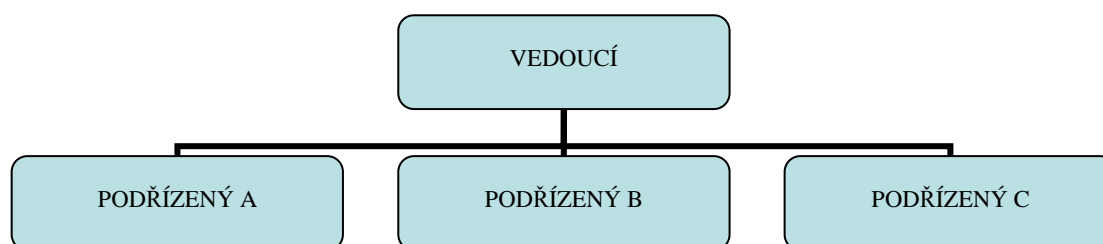
Zdroj: Rolínek, 2004

2.5.4 Liniové organizační struktury

Liniové organizační struktury jsou charakterizovány jako organizační jednotky, kde je uplatňována přímá rozhodovací (příkazovací) pravomoc „shora dolů“ (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určité době ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře (Dědina, 1996).

Obrázek 5 Liniová organizační struktura



Zdroj: Rolínek, 2004

Výhodou liniové organizační struktury podle Zuzáka (2001) jsou přímé krátké vztahy, které umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost. Na druhé straně vyžadují od vedoucích pracovníků speciální znalosti. Limitujícím faktorem je počet pracovníků, protože s jejich počtem stoupá rozpětí řízení a zvyšuje se náročnost řízení.

2.5.5 Štábní organizační struktury

Štábní organizační struktury plní především funkci poradní k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Štábní útvary uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Štábní skupina (Dědina, 1996) je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Štábní skupinu lze rozčlenit na:

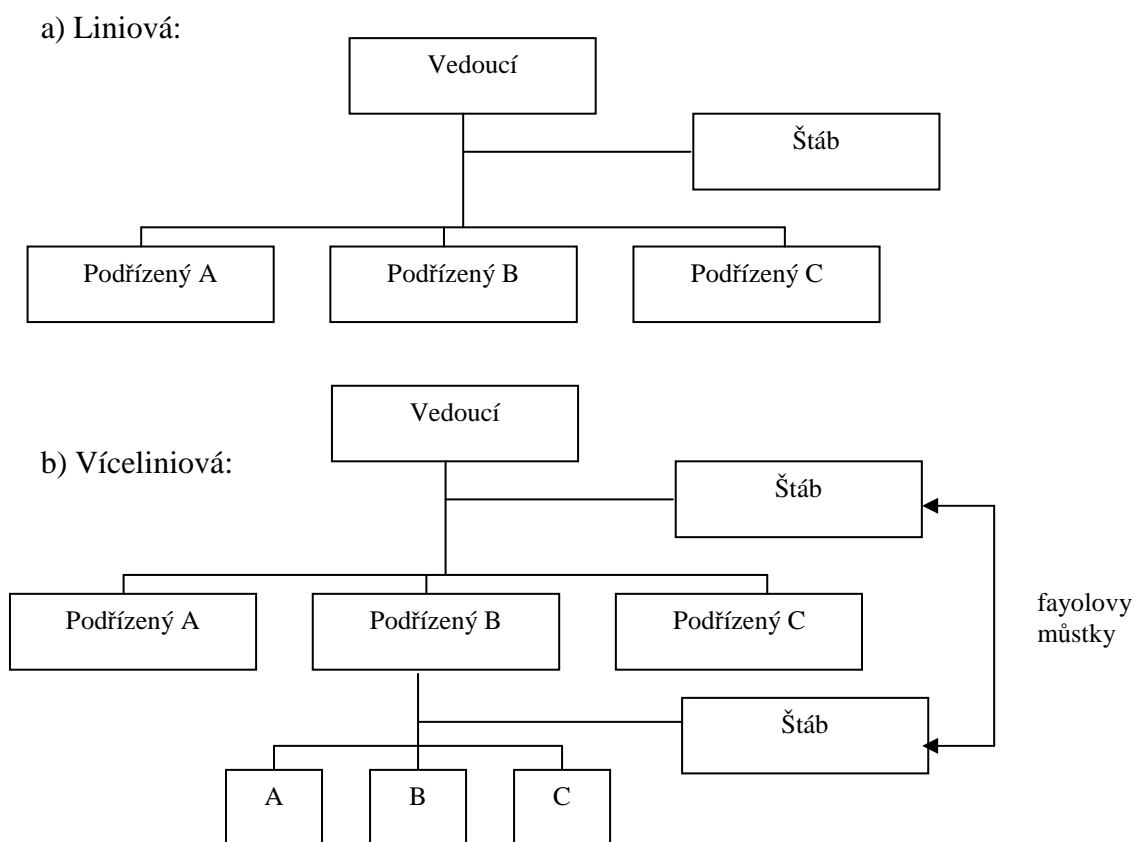
- **osobní štáb** liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích),
- **odborný** či **funkcionální štáb** vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení.

2.5.6 Kombinované organizační struktury

2.5.6.1 Liniově-štabní organizační struktury

Liniově-štabní struktury slučují štabní a liniové funkce. Vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na jednotky štabní. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům ve vymezené funkční oblasti (např. účetnictví) (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Obrázek 6 Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: www.k3.silesnet.cz

Synek (1997) uvádí následující výhody a nevýhody liniově-štabního systému.

Výhody:

- odlehčení linií,
- zlepšení kvality rozhodování,

- široká využitelnost,
- z personálního hlediska jsou štábní funkce dobrou přípravou pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi linií a štábem,
- nebezpečí izolace štábních míst.

Liniově-štábní organizace je rozšířená ve velkých podnicích.

2.5.6.2 Cílové programové struktury

Cílové programové struktury kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a z účasti na nějakém krátkodobém projektu (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Tyto struktury jsou též nazývány pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin (Dědina, 1996).

2.5.6.2.1 Projektové organizační týmy

Podle Dědiny (1996) vznikají týmové formulace jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na:

- **Heterogenní tým** – koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle.
- **Homogenní tým** – koncentruje pracovníky jedné profese.

Součinnost lidí v týmu je spontánní, s vysokou produktivitou práce, řídicí vztahy jsou založeny na demokratických a koordinačních principech.

2.5.6.2.2 Projektové organizační struktury

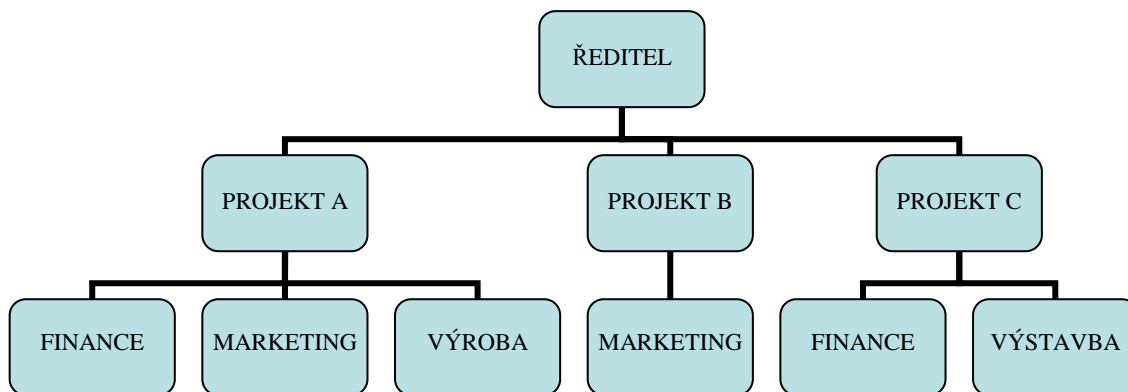
Veber (1998) uvádí následující dvě formy projektové organizace:

a) Čistá projektová organizace

Projekt je oddělen od mateřské organizace. Stává se samostatnou jednotkou s vlastním technickým a hospodářským personálem a vybavením. Pracovníci zapojení do projektu jsou plně přeřazováni z původních útvarů do nové organizační jednotky

určené k řešení projektu pod vedením projektového vedoucího. Projektový vedoucí má značnou míru kompetencí, zvláště pak ve vztahu k podřízeným, ale také vyšší míru odpovědnosti za realizaci projektu.

Obrázek 7 Čistá projektová organizace

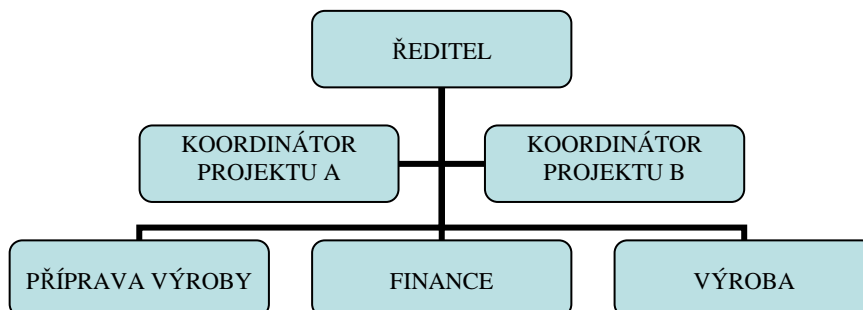


Zdroj: Veber, 1998

b) Projektová skupina s koordinátorem

Jedná se o kombinaci liniově štábní organizace s ustanovením štábního útvaru koordinátora nebo koordinátorů projektů, kteří však mají značně omezené pravomoci. Uvnitř existující organizace v rámci stávající hierarchie existuje tzv. projektový koordinátor jako štábní orgán. Po dobu trvání projektu ve své funkci „vedoucího projektu“ realizuje štábní úlohu bez disponování přímým ovlivňováním podřízených. Rozsah odpovědnosti koordinátora by měl korespondovat s tím, co je schopen ovlivňovat.

Obrázek 8 Projektová organizace s koordinátorem



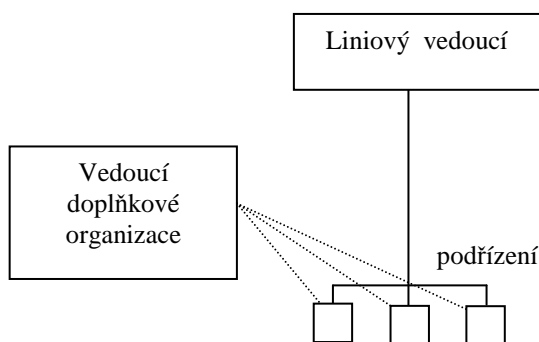
Zdroj: Veber, 1998

2.5.6.2.3 Maticové organizační struktury

Maticová struktura vzniká tehdy, jestliže je liniově štábní struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu. Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na řešení samostatného úkolu komplexního charakteru (programu). Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vrací pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů.

Tato struktura je vhodná především pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, vyrábějící výrobky nebo poskytující služby, které jsou náročné na inovaci (www.k3.silesnet.cz).

Obrázek 9 Maticová organizace



Zdroj: www.k3.silesnet.cz

Maticová organizační struktura má podle Zuzáka (2001) následující výhody a nevýhody.

Výhody:

- rychlá reakce na vzniklé problémy a situace, možnost vytvořit tým podle konkrétních potřeb a to včetně externích specialistů,
- využití znalostí a schopností jednotlivých pracovníků zařazených do týmu,
- přenos informací a zkušeností mezi členy týmu,
- vysoká úroveň motivace členů týmu.

Nevýhody:

- dvojí podřízenost pracovníků a z toho vyplývající nepřesné kompetence, konflikty a nedorozumění,
- širší pracovní „náplň“ a požadavek na rozsáhlejší kvalifikaci, protože se pracovníci zabývají různými problémy,
- požadavek na schopnost pracovat v týmu, který se navíc často mění,
- časové ztráty při vzájemném informování a poradách.

2.5.6.2.4 Kolegia

Kolegia (výbory) se skládají z několika spolupracovníků, kteří mohou patřit k různým organizačním úrovním. Kolegium zasedá v určitých časových intervalech a může sloužit jak pro informování a konzultace, tak i pro rozhodování a provádění. Kolegia mají výslovně koordinační úkol (Dědina, 1996).

2.6 Výběr vhodné organizační formy

Veber (1998) se zabývá výběrem vhodné organizační formy. Při volbě se můžeme řídit povahou projektu, charakteristikami možných organizačních forem, jejich výhodami a nevýhodami a nakonec vybrat ten nejlepší kompromis. Pro volbu organizační formy projektu lze doporučit následující postup a kritéria:

- určení požadovaných výsledků a cílů projektu,
- určení hlavních úkolů v rámci cílů projektu a organizační jednotky či jednotek, které by je mohly realizovat,
- určení následnosti úkolů a seskupení do logických pracovních kroků,
- určení potřebné kooperace subsystémů projektu,
- určení speciálních charakteristik projektu týkajících se např. technologie, rozsahu a doby trvání projektu, potřebných zkušeností, náročnosti zákazníků, trhu aj.,
- porovnání výhod a nevýhod možných forem organizace pro konkrétní projekt a výběr nejvhodnější organizační formy projektu.

3 METODIKA

3.1 Objekt zkoumání

Objektem zkoumání pro účely této diplomové práce se stal výrobní podnik Viscofan CZ s. r. o./Gamex CB s. r. o., který se zabývá výrobou potravinářských obalů, střívek na salámy, párky a podobné uzenářské zboží a konzervářenskou výrobou.

Důvodů pro výběr této firmy bylo několik: snadná dostupnost, existence organizační architektury a ochota vedení společnosti spolupracovat a poskytnout důležité informace o podniku.

3.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „Posouzení role organizační architektury v oblasti konkurenceschopnosti vybraného subjektu“ je provedení analýzy současného stavu zkoumaného subjektu, hledání a navržení nových metod racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní a dynamický charakter budování moderní organizační architektury a navržení optimální organizační architektury.

3.3 Pracovní hypotéza

Navržení optimální organizační architektury a hledání nových metod racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti, vytvoření formálních a logických vazeb mezi jednotlivými funkčními útvary a využívání všech podnikových procesů vede ke zjednodušení organizační struktury, definování kompetencí pro jednotlivá funkční místa, odstranění nedostatků v oblasti řízení, a tím ke zvýšení produktivity práce a konkurenceschopnosti sledovaného subjektu.

3.4 Použité metody

- studium odborné literatury se zaměřením na problematiku organizační architektury a řízení,
- návštěva podniku, konzultace s personální manažerkou, paní Cempírkovou,
- provedení STEP analýzy pro hodnocení vnějších faktorů,
- provedení SWOT analýzy pro hodnocení celkové situace podniku a zjištění silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení podniku.

3.5 Postup řešení a zdroje informací

Za účelem zvládnutí problematiky týkající se organizační architektury bylo nejprve nutné prostudovat odbornou literaturu a získat tak základní vědomosti k tomuto tématu. Hlavními zdroji informací byly knihy a různé články v časopisech a na internetu, zabývající se moderními trendy v oblasti řízení a organizační architektury. V literárním přehledu jsou uvedeny definice, základní pojmy, názory odborníků a poznatky z oblasti organizační architektury.

Hlavním zdrojem informací pro tvorbu analytické části byly konzultace s paní Cempírkovou (personální manažerkou). Dalšími zdroji byly interní materiály, výroční zprávy, katalog produktů a jiné vnitropodnikové dokumenty. Řada informací byla vyhledána na internetových stránkách www.is4industry.eu, www.lli.vutbr.cz, www.ogilvyinteractive.cz, www.justice.cz, www.viscofan.com.

Praktická část se zabývá analýzou vybraného subjektu, Viscofan CZ s. r. o., a jeho současným stavem organizační architektury. Pro pochopení fungování společnosti bylo nejprve nutné se s podnikem blíže seznámit, zjistit základní informace a charakteristiky společnosti. Po zpracování úvodní části, do které patří základní informace o podniku, historie společnosti a struktura celé obchodní skupiny Viscofan Group, jejíž součástí společnost Viscofan CZ s. r. o. je, se dále praktická část diplomové práce věnuje

hlubšímu poznání společnosti Viscofan CZ s. r. o./Gamex CB s. r. o. Poslání a vize podniku zobrazují zaměření společnosti do budoucna a firemní hodnoty pak vyjadřují pravidla chování, kterými se společnost a její zaměstnanci řídí. Část zaměřená na výrobní činnost popisuje produkty a technologie nutné pro jejich výrobu, kontrolu jakosti a manipulaci s hotovými výrobky. V dalších částech je zobrazen vztah společnosti k některým subjektům, jako například k odběratelům (zákazníkům), dodavatelům, konkurenci a k zaměstnancům. Pozornost je věnována péči o zákazníky a péči o zaměstnance a pracovní prostředí. Kapitola o organizační struktuře podniku zobrazuje strukturu a popisuje hierarchické uspořádání podniku. Popis hierarchických stupňů organizačního uspořádání a charakteristika nejdůležitějších článků organizační struktury umožňují zobrazení pravomocí a odpovědností pracovníků a pochopit tak vztahy ve firmě a tím i fungování společnosti jako celku. Dále je rozebrán systém komunikace a řízení společnosti. Pro dokreslení celkové situace podniku byla provedena STEP a SWOT analýza.

V závěru diplomové práce jsou navrženy a popsány určité kroky, vedoucí k optimální organizační architektuře a jejich pozitivní vliv na sledovaný subjekt.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO SUBJEKTU

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Základní informace

Firmy Gamex CB s. r. o. a Viscofan CZ s. r. o. patří do skupiny Viscofan Group. Gamex CB s. r. o. je normální firmou (platí daně), naproti tomu Viscofan CZ s. r. o. má pobídku od státu v podobě daňových prázdin do roku 2012, proto je snaha dát zisk do Viscofanu.

Gamex CB s. r. o. upravuje kolagen, celulózu, fibrous a Viscofan CZ s. r. o. vyrábí plast. Obě tyto firmy mají sídlo na adrese: Průmyslová 2, 370 21 České Budějovice.

Gamex CB s. r. o. (oficiální název od 1.7. 2002) zahájila výrobu širokého sortimentu střívek na salámy, párky a podobné uzenářské zboží v roce 1995. V následujících šesti letech prošla společnost rychlým rozvojem od jednosměrné výroby v nevyhovujících podmínkách po plné využití výrobních strojů v prostorách, které snesou hodnocení měřítkem přísných norem EU i USA. Dnes je společnost stabilizovanou firmou, čehož důkazem je i skutečnost, že v roce 2001 získala certifikát o shodě jejího systému jakosti s normou ISO 9001.

Viscofan CZ s. r. o. vznikla v roce 2000, aby zvládnula nové výrobní aktivity, které na základě pozitivní zkušenosti s Gamexem umísťuje do našeho města španělská mateřská společnost.

Viscofan Group je největší světový producent potravinářských obalů, střívek převážně na masné výrobky, dalším předmětem podnikání této skupiny je

konzervářenská výroba. Její ústředí má sídlo ve španělském městě Pamplona. Viscofan Group tvoří 11 výrobních závodů.

Viscofan Group zaměstnává celkem asi 4000 zaměstnanců. Tento tým zajišťuje plynulou výrobu masného průmyslu ve více než devadesáti zemích světa. Firma Gamex CB s. r. o. / Viscofan CZ s. r. o. zaměstnává celkem 800 zaměstnanců.

(Upraveno podle interních materiálů podniku)

4.1.2 Historie Viscofan Group

Od svého založení v roce 1975 udržuje Viscofan Group trvalý růst, a to na základě několika důležitých mezníků, které jsou uvedeny zde.

1975 – Založení společnosti. Původní činností je výroba celulózových střev.

1979 – Zahájení průmyslové činnosti.

1986 – Dosažení prudkého nárůstu prodeje a výsledkem toho je přítomnost ve světě a zařazení Viscofanu do akciového trhu.

1988 – Akvizice společnosti IAN Group, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba a distribuce konzervované zeleniny.

1990 – Akvizice společnosti Naturin GmbH (Německo), která se zaměřuje na kolagenová střeva.

1991 – Obchodní kancelář Viscofan do Brasil se sídlem v Brazílii.

1993 – Stavba továrny na řásnění v Brazílii.

1994 – Otevření obchodních kanceláří v Rusku a Asii pro zlepšení služeb na klíčových trzích.

1995 – Akvizice společnosti Gamex v České republice.

1998 – Nový závod v USA, Viscofan USA (Alabama), pro zásobení místního rostoucího amerického trhu.

1999 – Stavba nové továrny na celulózová střívká v Brazílii pro upevnění vedoucí pozice v Latinské Americe. Otevření obchodní kanceláře Viscofan Centroamérica (Kostarika).

2000 – Začlenění Viscofan CZ s. r. o. do rozvoje nových výrobních činností.

2001 – Otevření obchodní kanceláře v Thajsku.

2002 – Vytvoření Viscofan Poland pro zlepšení obchodního pokrytí v této oblasti.

2003 – Vznik Viscofan Mexiko.

2005 – Akvizice srbské společnosti Koteksprodukt AD, která produkuje kolagen velkého průměru (kalibru).

2006 – Akvizice společnosti Trepak provozované v Severní Americe, se závody v USA a Mexiku (www.viscofan.com).

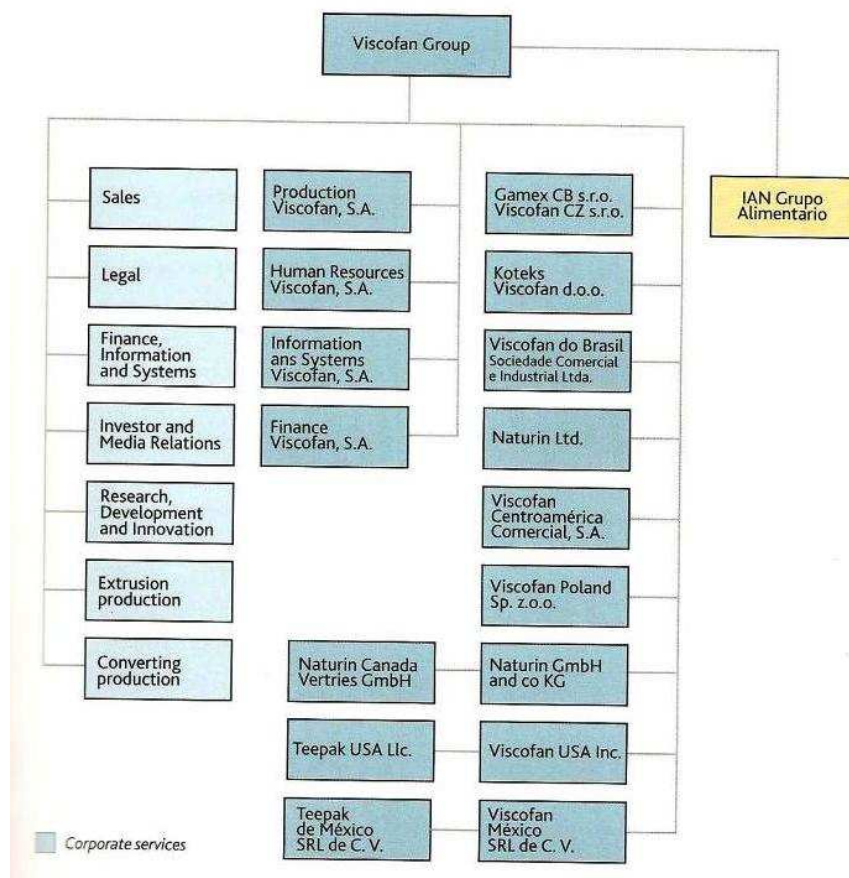
4.1.3 Struktura

Viscofan CZ s. r. o. je součástí obchodní skupiny Viscofan Group. Viscofan je přítomna ve více než osmdesáti zemích na celém světě. Mateřská společnost se nachází ve Španělsku (Pamplona). Dceřinné společnosti jsou v Brazílii, České republice, Německu, Mexiku, Srbsku, Španělsku a v USA.

Ve struktuře Viscofan Group se odráží její nadnárodní povolání a přítomnost v hlavních světových trzích, aby mohla poskytovat lepší služby svým klientům.

(Upraveno podle interních materiálů podniku)

Obrázek 10 *Struktura*



Zdroj: Interní materiály

4.2 Identita společnosti Viscofan CZ s.r.o.

4.2.1 Poslání

Proč firma Viscofan CZ s. r. o. existuje – co nabízí

Potravinářský průmysl je dnes v 21. století podmínkou existence života všech lidí na této planetě a firma Viscofan CZ s. r. o. je jeho významnou součástí. Umí profesionálně vyrábět kvalitní střívka, která dávají lidem užitek i potěšení, a proto patří ke společenství prosperujících firem (Upraveno podle interních materiálů podniku).

4.2.2 Vize – podoba firmy v roce 2009

Firma Viscofan CZ s. r. o. popisuje svou vizi v následující tabulce.

Tabulka 1 Vize firmy Viscofan CZ

CO DĚLÁME	PROČ
naučili jsme se pracovat jinak	abychom přežili
neustále zlepšujeme výrobky i technologie a vytváříme nové	jen tak můžeme odolávat konkurenci
pomáháme si a držíme spolu, otevřeně si říkáme vše potřebné	prosperita firmy je náš společný zájem a může ji ovlivnit každý z nás
chráníme náš společný majetek	přece nebudeme ničit to, co jsme sami vybudovali
každý z nás má neustále na paměti, že také on vytváří zisk pro firmu i pro sebe	protože vytváříme ze všech konkurenčních firem největší zisk, máme prostředky pro růst firmy a odpovídající platy
vše co děláme, děláme tak, abychom byli pro ostatní vzorem a inspirací	víme, že naše firma je natolik silná, že píše historii Viscofan Group a spoluvytváří budoucnost České republiky, ve které chceme žít a být na ni hrdí

Zdroj: Interní materiály

4.2.3 Podniková kultura – firemní hodnoty

Lidé jsou jedním ze základních pilířů existence každé firmy. Chce-li firma využít potenciálu svých zaměstnanců, neobejde se bez jasných pravidel. Pravidel, která umožní, aby všichni zaměstnanci v rámci svého pracovního výkonu celou svou silou táhli za jeden provaz jedním směrem. A přinášeli tak firmě to, co opodstatňuje její existenci – tedy zisk. Každý, kdo se svou prací podílí na úspěšném fungování firmy, má ve firmě své místo.

Proto, aby i firma Viscofan CZ s. r. o. byla úspěšná, musí ctít různá pravidla: pravidla legislativní, pravidla mezinárodního obchodu, pravidla trhu, pravidla výrobní...a samozřejmě základní pravidla pracovního soužití svých zaměstnanců. Aby tato pravidla byla nejen funkční, ale také aby byla respektována, musí být postavena na společně uznávaných hodnotách. Hodnoty tak pro firmu a její zaměstnance jsou:

- Odpovědí na otázku: čeho si musíme vážit, abychom plnili své poslání a dosáhli naší vizi – tedy, abychom byli v našem podnikání úspěšní.
- Vodítkem pro všechna rozhodnutí firmy – žádné rozhodnutí nesmí být v rozporu s firemními hodnotami, protože by bylo v rozporu s dohodnutou cestou k úspěchu. Při zvažování každého rozhodnutí je nutné toto rozhodnutí testovat na soulad s hodnotami. Pokud v souladu není, není možné takové rozhodnutí učinit.
- Návodem pro chování každého jednotlivce ve firmě. Tak, jak se v našich soukromých životech řídíme ve všem určitými osobními hodnotami, tak by mělo být chování jednotlivců ve firmě vedeno hodnotami firemními.

O tom, zda zaměstnanec ctí a chová se dle společných hodnot, svědčí jeho každodenní jednání. Každá z hodnot se v konkrétních situacích projevuje pozorovatelným chováním. To zároveň platí i pro firmu jakožto zaměstnavatele. Ctí-li firma společné hodnoty, chová se ke svým zaměstnancům v konkrétních situacích vždy stejně a v souladu s nimi. Seznam firemních hodnot a jejich odraz do pozorovatelného chování pak slouží jako jeden z nástrojů hodnocení jak firmy tak jejích zaměstnanců.

Zaměstnancem se rozumí každý jednatel, fyzická osoba, která je ve firmě v zaměstnaneckém poměru. Tzn. ředitel firmy stejně jako operátorka u stroje. V případě, že je chování jednotlivce v prokazatelném rozporu s firemními hodnotami, je na takové chování pohlíženo jako na porušení pracovních povinností.

Firmou se rozumí právnická osoba, systém, síť nástrojů, které mají zaručit, aby lidé mohli vykonávat svou práci tak, jak se od nich očekává. V případě, že firma neplní

povinnosti vyplývající z firemních hodnot, je zaměstnanec oprávněn požadovat nápravu (Upraveno podle interních materiálů podniku).

Základní hodnoty firmy Viscofan CZ s. r. o. jsou:

- **Spolupráce a tým**

Aby byla firma úspěšná nyní i v budoucnu, musí všichni táhnout za jeden provaz jedním směrem. To se povede jen tehdy, budou-li všichni spolupracovat, spojí-li všechny schopnosti a síly.

- **Respekt k lidem**

Spolupráce a rýmovost existují pouze v prostředí založeném na vzájemné úctě. Kde si každý každého váží – pro to jakou práci dělá, pro to jak tuto práci dělá, pro to jak se chová – a to vždy ve prospěch firmy a tedy i ve prospěch svůj.

- **Komunikace a důvěra**

Aby spolupráce i respekt mohly fungovat, je potřeba, aby každý měl všechny potřebné informace, aby každý všemu potřebnému rozuměl a aby každý každému i celé firmě důvěřoval. Důvěra vzniká zejména tím, že všechny slova a skutky jsou v souladu a směřují k dobrým výsledkům.

- **Profesionalita, efektivita, kvalita**

Spolupráce, tým, respekt, komunikace a důvěra jsou základními kameny přežití a úspěchu firmy. Zároveň však vše, co se ve firmě dělá, musí být postaveno na profesionalitě, efektivitě a kvalitě. Lidé se spolu mohou cítit dobře, ale to ještě automaticky neznamena, že budou dělat dobrou práci a dosahovat výborných výsledků. Když se ale spojí spolupráce, tým, respekt, komunikace a důvěra s profesionalitou, vplyne z toho vysoká efektivita a kvalita veškerého společného konání.

- **Firemní majetek**

Vše, co se ve firmě dělá, se dělá prostřednictvím pracovních prostředků – strojů, nástrojů, počítačů, vnitřního vybavení a mnohého dalšího. To vše je potřeba k zajištění práce a budoucnosti. A tak o tento firemní majetek musí firma i její zaměstnanci pečovat, chránit jej a šetřit. Každé zanedbání, poškození nebo dokonce krádež znamenají ve svém důsledku úbytek firemních peněz a tím i ohrožení budoucnosti každého z firmy.

- **Zlepšování se**

Ani to všechno ještě nestačí. Konkurence nespí. Proto musí firma usilovat o zlepšování všeho, co dělá. Pracovat kvalitněji, rychleji, levněji, udávat směr, vymýšlet nové věci a postupy. Jenom tak o ni budou mít zákazníci zájem, jenom tak bude mít dlouhodobě zaručenou práci.

(Upraveno podle interních materiálů podniku)

4.3 Výrobní činnost

4.3.1 Produkty

Firma Viscofan CZ s. r. o. (Gamex) se zabývá výrobou několika produktů, jsou to:

Kolagen

Kolagenová střeva používají kolagen jako surovinu. Kolagen je získaný z kravské kůže a zpracovává se za použití různých technologií tak, aby mohl být vypracován do střev. Kolagenová střeva jsou vyráběna ve dvou hlavních typech: malého a velkého kalibru (průměru). Rozdíl spočívá v průměru střeva, tloušťce stěny střeva a způsobu, jakým je kolagen zpracován.

Kolagenová střeva malého průměru (jedlý kolagen) – Tento typ kolagenových střevek se používá k výrobě párků obvykle jedených s kůží. Mezi příklady patří např. čerstvé klobásy, kabanosy, vídeňské párky, frankfurtské párky a další. Obaly se vyrábí v řadě různých barev, velikostí a tvarů (rovné a zakřivené).

Kolagenová střeva velkého průměru (nejedlý kolagen) – Tato kolagenová střeva se používají pro produkty, jako jsou např. jitrnice, telecí párky, lovečák a podobně. Jsou vyrobeny v různých velikostech, barvách a tvarech (rovná a zakřivená) a jsou tisknutelná.

Potravinářská kolagenová fólie – Masné výrobky (včetně šunek) v ochranné vrstvě kolagenové fólie zůstávají delší dobu čerstvé a atraktivní na pohled. Tato fólie se vyrábí v různých barvách.

Celulóza

Celulózová střeva jsou vyrobená z přírodní celulózy. Celulózové obaly nabízejí kombinaci vysoké elasticity a extrémní stálosti kalibru. Výborně zajišťují přenos kouřového aroma a barvy během fáze uzení, na druhou stranu vytvářejí bariéru jiným nežádoucím látkám. Celulózové obaly jsou dostupné v širokém spektru barevných odstínů. Používají se hlavně na párky. Párky jsou většinou prodávány neloupané a konečný spotřebitel si obal odstraní.

Plast

Plastová střeva jsou vyrobeny z různých polymerů. Viscofan vyrábí širokou škálu plastových obalů (sáčky, jednovrstvé nebo vícevrstvé obaly) pro různé aplikace produktu. Široká paleta barev a úprav pokrývá veškerá přání a požadavky zákazníků. Plastová střeva mají řadu dobrých vlastností, mezi které patří: mechanická pevnost, loupání, krájení, tepelná odolnost a nepropouští vlhkost.

Fibrous

Fibrousové vláknité obaly jsou vyráběny z celulózy zpevněné vlákninou. Tato střeva jsou především využívána pro velké klobásky, šunky atd. Tyto obaly propůjčí výslednému výrobku přirozený vzhled zaručí dobrou loupateľnost a stálost kalibru.

Viscofan Group také distribuuje prostřednictvím IAN Group širokou škálu konzervované zeleniny (chřest, luštěniny, rajčata, olivy a další).

(Upraveno podle interních materiálů podniku)

4.3.2 Technologie

Viscofan CZ s. r. o. (Gamex) používá pro výrobu jednotlivých produktů následující technologie.

Kolagen

- technologie na řásnění – jde o zpracování polotovaru do finální podoby (materiál je plochý a tato technologie ho zřásní);
- vazárna – jedná se o stroje, které udělají na začátku salámu uzlík;
- šicí technologie – tato technologie obšíje střívko do nějakého tvaru (např. na šunku);
- sítky – střívko se připraví na speciální úpravu (na namáčení apod.);
- potisk kolagenového střeva – dělá se knihtiskem a tiskne se krevní plazmou.

Celulóza

- pouze řásnicí technologie;
- potisk.

Plast

- prvovýroba – z granulátu extruze;
- potisk plastového střeva;

- tzv. věnčení – tato technologie umí z placatého střevo udělat smyčky;
- řásnění plastu;
- vazárna.

Fibrous

- řásnění;
- potisk.

Jedná se o technologie, kde část je pod patentama, kupuje se know-how. Část know-how kolagenového materiálu vlastní Viscofan Group.

Potisk je složitější, používá se: knihtisk, hlubotisk, flexotisk.

(Vlastní zpracování)

4.3.2.1 Technologie plastu

K podrobnějšímu rozboru byla vybrána výroba plastu. Postup je následující:

1. Nákup primární suroviny – polyamidový granulát, barviva (masterbatch).
2. Extruze – granulát se zahřeje na vysokou teplotu a vyfukuje se (extruduje) z toho trubička. Parametry jsou: kalibr (průměr), tloušťka stěny, počet vrstev a barva. Tento krok už může být konečný. Pokud není konečný, následuje 3. krok.
3. Potisk – umí plast tisknout až v osmi barvách. Finálním výrobkem by v tomto kroku bylo tištěné střevo na rolích. U tohoto materiálu jsou pak tři možnosti:
 1. vazárna – ve vazárně z toho vytvoří jednotky 40 cm s dvěma potisky a na jednom konci bude klip nebo uzlík,
 2. řásnění,
 3. věnčení – vznikne materiál, který se točí jako šnek, a potom se musí našásnit.

Finální výrobky z plastu:

- ložené střevo na rolích + potisk + vázání
- řásněné střevo v roubíkách

```
graph LR; A[řásněné střevo v roubíkách] --- B1[potištěné]; A --- B2[nepotištěné]; A --- C1[věnčené]; A --- C2[nevěnčené]; B1 --- D[kombinace]; B2 --- D; C1 --- D; C2 --- D;
```

4. Distribuce konečnému spotřebiteli – materiál se dá do krabic, zabalí, zařídí se doprava a pošle do místa bydliště (Vlastní zpracování).

4.3.2.2 Použití plastových výrobků

- obal na potraviny určené pro lidskou spotřebu (uzeniny, sýry, paštiky, maso),
- potraviny určené mimo lidskou konzumaci (krmivo pro psy a kočky),
- výjimečně – obal pro armádu – balení dynamitu pro převoz (nepropouští vlhkost),
- obalový materiál pro tabák,
- v lékařství – např. rektální sondy (testuje se).

4.3.3 Kontrola jakosti produktu

1. **Vstupní kontrola materiálu** – kontrole podléhá granulát u plastu a střevo od sesterských společností, když se zpracovává jako polotovar.
2. **Výrobní kvalita** – kontrolu výrobní kvality zajišťuje vlastní laboratoř (provádějí se analýzy, mechanické zkoušky).
3. **Výstupní kvalita** – kontroly výstupní kvality jsou namátkové.

Každý výrobek má:

- recepturu (chemické složení) – receptury jsou chráněné,
- specifikace,

- pracovní postup.

Výroba jednotlivých produktů se řídí výrobními specifikacemi (každý výrobek má vlastní specifika, ve kterých se musí pohybovat) (Vlastní zpracování).

Sledují se:

- vlastnosti (např. pevnost stěny),
- barva,
- čistota,
- kvalita potisku,
- díry.

4.3.4 Manipulace s výrobkem

Hotový výrobek je ukládán do primárního obalu (krabiček), ty se pak dávají do kartonů. Kartony jsou baleny do strečového plastového obalu a pak se nakládají.

Viscofan CZ s. r. o. používá pro oceňování a vyskladňování materiálu metodu FIFO (First In – First Out). Tato metoda vychází z předpokladu, že dodávka, která do skladu první přišla jako první ze skladu odchází (Vlastní zpracování).

Výrobek je opatřen etiketou, jejíž součástí je čárový kód. To podniku umožňuje dodržovat tzv. traceabilitu.

Traceabilita znamená dosledovatelnost. Vznikla spojením dvou slov (trace = stopa, ability = schopnost). Znamená to tedy, že jako dodavatel jsem kdykoliv schopna „vystopovat“ (dosledovat) jakýkoliv produkt, který je řádně označen a následně zanesen do firemní databáze. Traceabilitu lze využívat nejen k dosledování hotových (již vyrobených produktů), ale také k dosledování výrobních operací a postupů. Dosledovatelnost výrobků je komplexní systém kontroly jakosti, který je zakotven mimo jiné také v Evropské legislativě. V rámci tohoto standardu je nutné sledovat původ každé suroviny použité pro výrobu potravin, od jejího vzniku až po použití ve výrobě. Velmi důležitá a zásadní je také možnost dosledovat každý jednotlivý výrobek

vyrobený z této suroviny. Tyto informace musí být dostupné i pro odpovědné, nezávislé a kontrolní orgány v případě, že se objeví podezření na sníženou jakost výrobku na trhu (www.is4industry.eu).

4.4 Odběratelé / Zákazníci

- masný průmysl,
- mlékárenský průmysl,
- armáda,
- tabákový průmysl,
- farmaceutický průmysl – plasty – rektální sondy (zamýšlené).

Zákazníkem mohou být i některé sesterské společnosti.

- přímí odběratelé: Krahulík, Masozávod Krahulčí, a. s.,
Maso Planá, a. s. – jedna z největších masokombinátů v ČR,
Suzana (Francie) – největším odběratelem.
- agenti (zprostředkovatelé): 1. zprostředkovávají prodej,
2. zakoupí materiál a pak ho dále sami prodávají.

Dané regionem – každý stát preferuje něco jiného např. Španěle celulózu a Češi především kolagen.

Viscofan CZ s. r. o. má přes 20 000 stálých odběratelů střívek různých druhů. Největší odběratele si firma drží i v případě menšího zisku z dodávky, protože je důležité mít co nejvíce zákazníků a udržet je za každou cenu. Platí zde zákon: „jeden ztratí, druhý získá“ (v tomto případě Gamex ztratí, Devro získá).

I přesto, že firma vyrábí na 100 %, zákazníci na kolagen čekají až 8 měsíců = předprodej (Vlastní zpracování).

4.4.1 Péče o zákazníka

Protože jsou to především zákazníci, kteří dnes rozhodují o tom, co se bude vyrábět, kdy (v jakých termínech) a kolik jsou za to ochotni zaplatit, je snaha vtáhnout zákazníka do procesu výroby.

Každého zákazníka má na starost jeden obchodník a jeden technik. Obchodník sjednává obchodní a dodací podmínky. Technik má přehled o tom, co je firma schopna vyrobit, pečuje o zákazníka. Zákazník je vtahován jak do technologie, tak i do materiálů, aby výsledný produkt vyhovoval jeho požadavkům (provádí se zkoušky).

Každý rok firma Viscofan CZ s. r. o. žádá o **zákaznický audit**. Ten slouží k posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů, které jsou jasnější a průhlednější, zvyšuje důvěryhodnost dodavatele a ověřuje jeho schopnost dodávat podle smlouvy, reagovat na speciální požadavky zákazníků a v neposlední řadě zvyšuje jistotu odběratele. Zákaznický audit je v mnoha společnostech součástí výběru, popř. schvalování dodavatelů.

Společnost splňuje požadavky systému ISO, podléhá certifikaci BRC (britská certifikace pro potraviny) a jako jediná na světě má Košer audit (Židovská obec).
(Vlastní zpracování)

4.5 Dodavatelé

- suroviny:
 - kolagen – Naturin – hlavní dodavatel (německá sesterská společnost, vyrábí kolagenová střívka, Viscofan pouze zpracovává formou práce ve mzdě, nenakupuje),
 - celulóza – Viscofan Španělsko,

- plasty – Viscofan Brazílie,
- polyamidový granulát: PolyOne ČR, s. r. o.,
 BARLOG plastics GmbH,
 DSM Engeneering Plastics B.V.,
 - firmy tvoří oligopol – na trhu je málo firem = vysoká
 cena, ovlivněna obdobím,
- papírny,
- barvy a chemie,
- stroje: Kolář,
- energie: lokální producenti (E-ON Česká Republika s. r. o., ČEZ, voda).

Polotovary ke zpracování:

- kolagen (jedlý, nejedlý) – Naturin (Německo),
- fibrous (dřevina, palma) – USA (Florida),
- celulóza – Španělsko.

Společnost Viscofan CZ s. r. o. provádí každý rok hodnocení dodavatelů. Při hodnocení dodavatelů se zkoumá zda je dodavatel schopen dostát svým závazkům, dále jakost dodávek (musí odpovídat stanovenému standardu), včasnost dodávek apod. (Vlastní zpracování)

4.6 Konkurence

- plasty – jednoduchá výroba (zavedení výroby a vytvoření firmy na plastová střívka není tak náročné jako např. na celulózu);
- rychlý výzkum a vývoj – snaha mít lepší a kvalitnější výrobky (např. Rusko membránové střevo);
- nové výrobky;
- substituty – přímo neexistují;

- koextruze (= technologická konkurence) – znamená, že zákazník (firma) vlastní mašinku (technologie), koupí si výrobky ještě před konečnou výrobou (polotovary) a z nich si sám vyrobí střívka, tím není zisk tak vysoký, protože nedokončená výroba a kratší výroba stojí méně;
- kolagen a celulóza – téměř žádná konkurence.

Kromě plastů je konkurence minimální z důvodu složité výroby. Nejvíce je konkurence mezi prvními pozicemi na trhu.

Pocit konkurence je malý. Protože není žádný konkurent přímo v Českých Budějovicích, nemá firma potřebu zlepšovat samu sebe. I přesto, že je konkurence minimální, snaží se společnost Viscofan CZ s. r. o. vědět, co se děje u konkurence. Testuje konkurenční střevo, provádí analýzu střeva apod. Účelem tohoto jednání je mít stále přehled o tom, jak se chová konkurence a zda nemůže ohrozit postavení společnosti (Vlastní zpracování).

4.6.1 Konkurenční firmy

Česká republika: Coutisin – jedná se o firmu patřící do skupiny Devro; firma Coutisin má sídlo na Moravě.

Zahraničí: Devro – Skotská firma,

Atlantis pack – Ruská firma; výroba plastů (Vlastní zpracování).

4.7 Zaměstnanci

Výrobním faktorem, který má rozhodující vliv na úspěšnost podniku je kvalitní a výkonný personál. Lidé jsou tvořivým prvkem organizace, vytváří nové hodnoty a mají schopnost se učit. Každá firma kromě plnění ekonomických cílů by měla pečovat o své zaměstnance, naplňovat jejich osobní cíle, zajistit spokojenost s pracovním místem a

pracovním prostředím, zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků, motivovat je a zabezpečit jim sociální jistoty. Protože jen spokojený pracovník je dobrý pracovník.

Společnost Viscofan CZ s. r. o. je (s Boschem) druhým největším zaměstnavatelem. Zaměstnává celkem 800 zaměstnanců, nyní má k dispozici 9 agenturních zaměstnanců (brigádníků). Není zde žádná nekvalifikovaná práce, firma zaměstnává lidi, kteří pracovat chtějí (Vlastní zpracování).

4.7.1 Péče o zaměstnance a pracovní prostředí

Firma Viscofan CZ s. r. o. si uvědomuje, jak moc důležitý výrobní faktor zaměstnanci pro podnik představují, a proto :

- Dodržuje všechna domluvená firemní pravidla.
- Nevyužívá ochoty zaměstnance pracovat nad rámec pracovní doby víc, než je potřeba.
- Umožňuje, aby všichni znali aspoň v základních obrysech práci těch ostatních.
- V případě, že je to možné, pomůže svému pracovníkovi i v osobních problémech.
- V rámci svých provozních a rozpočtových možností dává všem svým pracovníkům k dispozici odpovídající pracovní prostředky, aby lidé mohli odvést svou práci co nejefektivněji a bez zdravotních rizik.
- Zajišťuje, že všechny prostory, ve kterých se pracovníci v průběhu pracovní doby nachází a pohybují, jsou vybaveny tak, aby plnily svůj účel a byly zdravotně nezávadné.
- Stanovuje jasná pravidla, kdo má mít k dispozici jaké informace a zajišťuje jejich poskytování.
- Prostřednictvím svých představitelů jedná tak, aby byla zjevná jednota slov a činů.
- Si váží lidí, kteří otevřeně a s respektem říkají svůj názor a naslouchá jim.
- Poskytuje potřebné informace.
- Podává informace o tom, co z péče o zaměstnance je standard vyplývající ze zákona a co nadstandard poskytovaný z její strany proto, že si svých lidí váží.

- Na jednotlivých pracovních pozicích disponuje takovými pracovníky, kteří splňují definované předpoklady (znalosti, dovednosti) pro vykonání svěřené práce.
- Má definovanou jasnou strategii a promítá ji do cílů a úkolů pro jednotlivé organizační jednotky i jednotlivce.
- Má dané standardy kvality pracovních výstupů pro jednotlivé pracovní pozice a podle nich pracovníky hodnotí.
- Přesně analyzuje vzdělávací potřeby svých pracovníků v souladu se svou strategií a cíli.
- Pro své pracovníky zajišťuje podmínky k naplnění potřeb jejich profesního rozvoje.
- Dává pracovníkům k dispozici takové pracovní prostředky, díky kterým mohou odvést svou práci profesionálně, kvalitně a efektivně.
- Oceňuje ty zaměstnance, kteří se aktivně podílejí na řešení problémů, odměňuje autory realizovaných zlepšení.
- Zadává-li požadavky, tak pouze realistické s realistickými termíny.
- Odměňuje zaměstnance, kteří svou prací přispívají k úspoře nebo ke zvyšování firemního majetku.

Do péče o zaměstnance samozřejmě patří stravování dotované přímo ve firmě a lékařská péče (vlastní smluvní lékař) (Upraveno podle interních materiálů).

4.7.2 Motivace

K tomu, aby zaměstnanec odváděl svou práci kvalitně a ve stanovených lhůtách, musí být motivován. Samozřejmě nejdůležitějším motivem k práci je mzda, neboť zabezpečuje životní potřeby pracovníka.

Firma Viscofan CZ s. r. o. si uvědomuje, že výkonnost pracovníků je ovlivňována zejména jejich spokojeností. Své zaměstnance motivuje např. navýšením příplatků za směnu, poskytuje motivační bonusy za využívání docházky, pořádá zaměstnanecké benefity zaměřené na volný čas a zdraví zaměstnanců. Snaží se o svoje lidi starat cíleně. Pořádá firemní akce, aby se lidé více poznali a jeden druhého si vážili.

Motivační teze:

1. Viscofan CZ s. r. o. (Gamex) je dobrý zaměstnavatel a o své zaměstnance se stará.
 2. Jsou ohodnoceni lidé, kteří pracují dobře (za dobrý výkon je dobrá odměna).
 3. Dobré pracovní podmínky, snaha zavádět nové technologie (méně fyzické práce), systém KAIZEN (=systém trvalého zlepšování procesů, zlepšování pracovního prostředí, ergonomie, orientace na procesy a zákazníka, zvyšování kvalifikace pracovníků, využívání týmové práce atd.).
 4. Snaha být spravedlivý, férový a průhledný zaměstnavatel (tzn. aby lidé věděli).
- (Vlastní zpracování)

4.7.3 Podnikové vzdělávání

Podnik musí reagovat na neustále se měnící a rostoucí požadavky ekonomického okolí a formovat pracovní schopnosti pracovníků tak, aby byly v souladu s těmito požadavky. Kromě zaškolování nově příchozích pracovníků a všech zákonných školení poskytuje firma Viscofan CZ s. r. o. svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání

(Vlastní zpracování).

1. **Zaškolování** – Každý nově příchozí projde školením o bezpečnosti práce, je mu přidělen jeden člověk, který ho má na starost a věnuje se mu. Proces zaškolování je u různých pozic různě dlouhý. U dělnických pozic trvá jeden až tři měsíce, u techniků a seřizovačů půl roku až rok.
2. **Všechna zákonná školení** – Mezi zákonná školení patří např. BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (požární ochrana), CO (civilní ochrana).
3. **Jazykové vzdělávání** – Ke každé pozici je požadovaná úroveň jazykového vzdělání individuální. Jazykové kurzy probíhají v pracovní době a jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Mezi jazyky, které se v kurzech vyučují patří angličtina (z 800 lidí je 114 studentů), dále španělština a ruština.

4. **Odborné vzdělávání** – Toto vzdělávání se týká především technických profesí. Je snaha lidi informovat, aby věděli, co se děje na trhu, jaké jsou v oboru novinky apod. K tomu slouží např. návštěvy různých akcí.

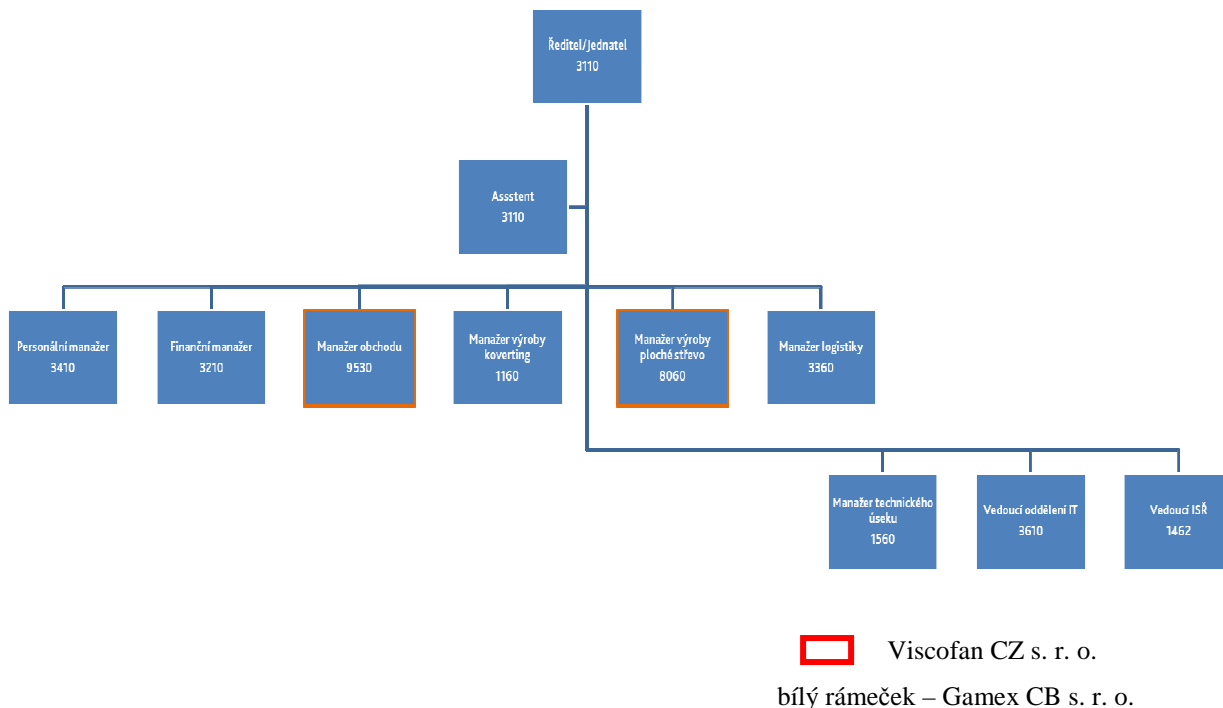
5. **Manažerské vzdělávání** – Dříve byl kladen důraz na odborné znalosti manažerů, dnes stále více nabývá na významu osobnost manažera. Proto se firma snaží rozvíjet „soft-skills“. Jako „soft-skills“ jsou označovány vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Spektrum „soft-skills“ sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl (www.lli.vutbr.cz).

4.8 Organizační architektura

Od doby svého založení byla společnost organizována tak nějak nahodile. Organizační struktura se tvořila tak, že vznikla nějaká střediska a nabrali se lidé. Organizace byla neorganizovaná a vznikala tak, jak bylo potřeba. Tento způsob organizování (neorganizování) samozřejmě nebyl z dlouhodobého hlediska možný, a tak byla vytvořena organizační struktura, která za dobu své existence prošla mnoha změnami. Současná podoba organizační struktury je v platnosti od 1.9. 2008.

Stejně jako v předchozích letech tak i dnes je společnost organizována na principech funkční struktury. Tento typ organizační struktury charakterizuje seskupení pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, schopností, zkušeností, kvalifikace a aktivit tak, jak je to znázorněno v příloze 11 a 12. V čele každého útvaru stojí odborný manažer, který má k dispozici tým specialistů pro jednotlivé složky (Vlastní zpracování).

Obrázek 11 *Struktura managementu*



Zdroj: Interní materiály

Jak zobrazuje obrázek 11, jsou řediteli/jednateli přímo podřízeni personální manažer, finanční manažer, manažer obchodu, manažer výroby konvertिंग, manažer výroby ploché střevo, manažer logistiky, manažer technického úseku, vedoucí oddělení IT a vedoucí ISŘ. Struktura jednotlivých úseků je uspořádána liniově tak, že každá složka útvaru má jasně stanovené odpovědné manažery a vedoucí oddělení.

Seskupení odborných schopností a podobných úkolů do jednoho úseku umožňuje jednomu manažerovi úseku, jemuž všichni vedoucí z jednotlivých oddělení hlásí výsledky své práce, zvládnout řídit celý úsek.

Společnost v některých případech používá i tzv. hybridní formy organizačních struktur, a to konkrétně maticové struktury. Účelem těchto struktur je odstranění nevýhod liniově-štabního a čistého projektového uspořádání a zároveň využití jejich výhod. Společnost využívá maticové struktury ve dvou případech, a to:

1. u řízení projektů – vedoucí projektu musí řídit lidi pro svůj projekt,
2. ve výrobě – pracovníci logistiky (sklad, manipulanti) jsou řízeni během směny vedoucím směny (mistrem).

Po splnění úkolu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů (Vlastní zpracování).

4.8.1 Hierarchické uspořádání podniku

Hierarchické uspořádání podniku je organizováno do čtyř úrovní:

- 1. Majitel**
- 2. Top management**

Vrcholový top management zaujímá v hierarchickém uspořádání nejvyšší úroveň. Čítá celkem sedm lidí (ředitel + 6 top manažerů) a složení pro obě firmy je následující:

Viscofan CZ s. r. o.

- výrobní manažer,
- manažer obchodu, který je zároveň vedoucím technického servisu (technický servis - oddělení mající na starosti aplikaci střev u konečného zákazníka).

Gamex CB s. r. o.

- personální manažer (i pro Viscofan),
- finanční manažer,
- manažer logistiky (i pro Viscofan),
- výrobní manažer, který je zároveň výrobním manažerem střediska celulóza.

Management pro Viscofan CZ s. r. o. a Gamex CB s. r. o. je propojený. Jednatel Viscofanu je zároveň ředitelem Gamexu.

- 3. Střední management**

Střední management je v hierarchii hned pod top managementem. Do této úrovně patří vedoucí oddělení (středisek). Každý vedoucí střediska má na starosti rozpočet, personální obsazení svých přímých podřízených a odpovídá za výkon celého střediska.

4. Liniový management

Liniový management zaujímá v hierarchii nejnižší úroveň a je představován mistry. Ti pracují s řadovými pracovníky, odpovídají za svůj tým, za rozpočet střediska, personální obsazení střediska a za kvalitu výroby (Vlastní zpracování).

4.8.2 Charakteristika nejdůležitějších článků organizační struktury

Ředitel/Jednatel

Charakteristika: Ředitel reprezentuje vlastníky společnosti směrem k firmě a k ČR. Je statutárním orgánem obou českých společností. Reprezentuje firmu směrem k vlastníkům. Propojuje vlastníky a českou firmu. V kontextu svých pravomocí a odpovědností vytváří podmínky pro splnění definovaných cílů. Ředitel má absolutní přehled o materiálních tocích v celé firmě. Prošel procesem výroby. Předtím než se stal ředitelem pracoval jako výrobák a logistik na úrovni top managementu.

Činnosti a kompetence:

- plně zodpovídá za bezproblémový chod firmy z titulu své pozice, a to dvojitým způsobem: 1. vůči majitelům,
2. vůči zákonům České republiky (ručí celým svým majetkem),
- je „šéfem“ – vede, řídí kolektiv šesti top manažerů,
- vede celý top tým,
- účastní se společně se zástupci vlastníka tvorby cílů,
- spoluvytváří a spolunaplňuje strategické úkoly a cíle firmy,
- na základě cílů definuje firemní strategie – roční strategický plán,
- cíle a strategie komunikuje dovnitř firmy,
- ověřuje, zda všichni rozumí cílům a strategii,
- koordinuje aktivity top managementu směřující k plnění strategie,
- zpracovává kompletní reporting a předává ho dál majitelům do Španělska,
- podepisuje smlouvy definované dle Občanského a obchodního zákoníku,
- vede za zaměstnavatele kolektivní vyjednávání a podepisuje kolektivní smlouvu,

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

Personální manažer

Charakteristika: Personální manažer zajišťuje plné využití lidských talentů, energií, poznatků a možností ve firmě. Stará se o to, aby byli správní lidé na správných místech ve správných počtech, v pravý čas a se správnou profesionalitou. Je kultivátor a tmel dobrých vztahů. Formuje a řídí personální politiku a strategii firmy. Řídí a zastřešuje všechny personální procesy firmy. Musí dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Činnosti a kompetence:

- koordinuje nábor, inzerci, výběr a přijímání zaměstnanců, spolupráci s personálními agenturami, rozvázání pracovního poměru,
- koordinuje veškeré vzdělávací aktivity pro rozvoj zaměstnanců,
- má na starosti plánování a realizaci péče o zaměstnance (zdravotní prohlídky + prevence, stravování, pracovní oděvy, sportovní a společenské aktivity apod.),
- monitoruje zaměstnanecké vztahy a postoje zaměstnanců ke společnosti,
- odpovídá za soulad personálních činností s platnou pracovně právní legislativou,
- odpovídá za finální podobu a způsob realizace HMS,
- komunikuje s odbory + kolektivní smlouva,
- zpracovává personální reporting a příslušnou dokumentaci,
- řídí, koordinuje a kontroluje celý personální úsek (včetně ročního rozpočtu).

Finanční manažer

Charakteristika: Finanční manažer zajišťuje ekonomickou činnost firmy v souladu s požadavky Viscofan Group. Vytváří strategii s orientací na růst a průběžnou stabilitu. Musí dodržovat všechny zákony v oblasti daňové ekonomické politiky.

Činnosti a kompetence:

- připravuje rozpočet a finanční plány firmy a kontroluje jejich dodržování spolu s CFP Viscofan Group,

- odpovídá za kompletní řízení finančních a účetních operací, controlling,
- navrhuje čerpání finančních zdrojů, analyzuje vývojové trendy,
- zpracovává finanční výsledky a finanční výkazy,
- jedná s bankami, auditory a právními poradci,
- zpracovává finanční reporting a příslušnou dokumentaci,
- řídí, koordinuje a kontroluje celý ekonomický úsek (včetně ročního rozpočtu).

Obchodní manažer

Charakteristika: Obchodní manažer koordinuje a zodpovídá za implementaci a rozvoj obchodní a prodejní strategie.

Činnosti a kompetence:

- zajišťuje maximální zisk pro Viscofan Group,
- zajišťuje hodnocení spokojenosti zákazníků,
- poskytuje výstupy z hodnocení korporátnímu ASM,
- zajišťuje analýzu trhu,
- zajišťuje aplikaci grupové obchodní politiky na úroveň Viscofan CZ,
- zajišťuje dodávky materiálů zákazníkům ostatních firem na dohodnuté úrovni služeb s klesajícím nákladem na tuto úroveň služeb,
- provádí pravidelný Forecasting na základě zákaznických zakázek a potřeb,
- zajišťuje pravidelný reporting a příslušnou dokumentaci.

Výrobní manažer

Charakteristika: Výrobní manažer v kontextu svých pravomocí a odpovědností vytváří podmínky pro dosažení výrobních výstupů v požadovaném množství, kvalitě a čase s požadovanými výrobními náklady. Řídí a organizuje výrobu a zajišťuje bezproblémový chod celkové výroby.

Činnosti a kompetence:

- zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti,
- má na starosti tvorbu a kontrolu výrobních a finančních plánů při dodržení kvality a cenové efektivity,

- reprezentuje společnost na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty,
- provádí implementaci a ověřování nových výrobních postupů a technologií, optimalizaci stávajících výrobních metod,
- řídí proces kvality práce, produktů a služeb ve svěřeném úseku,
- řídí, koordinuje a kontroluje výsledky práce svěřeného útvaru,
- spolupracuje s ostatními útvary organizace.

Manažer logistiky

Charakteristika: Manažer logistiky v rámci svých pravomocí a odpovědností vytváří podmínky pro efektivní koordinaci a řízení činností, které přeměňují obchodní kontrakt na zboží a služby dodané k zákazníkovi v čase, kvalitě, množství a s optimálními náklady.

Činnosti a kompetence:

- řídí skladové zásoby (suroviny, režie, hotová výroba, náhradní díly),
- řídí a koordinuje proces plánování,
- zajišťuje a provádí kontrolu inventur,
- řídí a organizuje logistické a distribuční procesy,
- řídí oblast nákupu, odpovídá za agendu objednávek a obchodních smluv a jejich systémové zpracování,
- odpovídá za efektivní řešení dopravy a legální správnost celních služeb,
- zajišťuje vznik požadovaných reportů.

(Interní materiály podniku)

4.8.3 Komunikace

Pojem komunikace znamená spojení, přenos. Komunikace je proces předávání informací od zdroje k příjemci prostřednictvím verbálních nebo neverbálních symbolů. V podniku Viscofan CZ s. r. o. funguje jak komunikace jednostranná, tak především komunikace oboustranná. Jedná se o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, kdy tok informací směřuje od nadřízeného směrem k podřízenému a naopak.

O jednostrannou komunikaci v podniku se jedná v tom případě, pokud top management o něčem rozhodne, předává své rozhodnutí na střední management a ten o tom informuje liniový management. Liniový management potom informuje řadové pracovníky. Mezi nástroje jednostranné komunikace v podniku patří systém PALSTAT. Je to databáze řízené dokumentace, která obsahuje ISO dokumenty, výrobní specifikace, výrobní postupy, interní směrnice (navázání procesů na sebe) a hlavní dokumenty (řízení zdrojů – finančních, lidských, logistických a výrobních). Tato databáze je přístupná pro každého, avšak zasahovat do ní může pouze správce systému (Vlastní zpracování).

Jako nástroj oboustranné komunikace v podniku funguje INTRANET. Intranet je vnitřní informační systém, který je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro vnitropodnikovou komunikaci. Jedná se o webovou prezentaci přístupnou pouze zaměstnancům společnosti se strukturou členěnou obvykle podle podnikové organizační struktury. Zaměstnanci zde mohou jednoduše najít např. aktuální informace od vedení společnosti, platnou organizační strukturu, popis organizačních postupů a odpovídající směrnice, vzory dokumentů, informace typu doprava, stravování, personální informace, firemní vzdělávání, administrativní servis (zamlouvání učeben, automobilů), otázky a odpovědi a mnoho jiných užitečných informací, které jim zjednoduší práci a ušetří čas (www.ogilvyinteractive.cz).

V podniku také funguje důvěrník (personální). K nejdůležitějším nástrojům vnitropodnikové komunikace patří konání porad a workshopů. Porady se konají pravidelně a plní řadu funkcí, které nedokáží nahradit faxy, telefony, počítače ani jiné technické prostředky. Porady se účastní lidé, kteří se scházejí za určitým společným cílem. Porada umožňuje rychlejší a efektivnější řešení individuálních úkolů využitím znalostí a zkušeností ostatních členů. Mezi nástroje oboustranné komunikace lze zahrnout i pravidelná setkání ředitele se zaměstnanci (konaná dvakrát za rok) a umístění nástěnek. Na nástěnce je umístěna schránka na dotazy, dále nástěnka slouží k prezentaci aktualit a výsledků, kterých podnik dosáhl (Vlastní zpracování).

4.8.4 Řízení společnosti

Společnost řídí jeden jednatel a odpovídá za ni v plném rozsahu. Zároveň má společnost čtyři prokuristy, a to dva Čechy a dva Španěle.

Statutárním orgánem společnosti jsou její jednatele. Za společnost jednají jednatele samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k otištěné napsané nebo jinak zobrazené obchodní firmě společnosti připojí samostatně podpis první jednatel nebo ostatní dva jednatele společně nebo jeden z ostatních jednatelů s jedním prokuristou. Prokuristé jednají a podepisují za společnost oba společně nebo jeden prokurista společně s jedním z jednatelů společnosti. Podepisování prokuristů za společnost se děje tak, že k napsané, otištěné nebo jinak zobrazené obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis a slovo "prokurista" (www.justice.cz).

Donedávna byla firma řízena na základě kolektivní smlouvy, firemních hodnot a zákoníku práce. Kolektivní smlouva je uzavírána na tři roky (nyní od roku 2008 do roku 2011) a upravuje vztahy mezi odbory a firmou, dále upravuje mzdovou oblast, bezpečnost práce, sociální oblast, zdravotní péči a závodní stravování. Pro zaměstnavatele je však kombinace zákoníku práce a kolektivní smlouvy málo pro to, aby se firma dala řídit transparentním způsobem. Z tohoto důvodu personální oddělení připravuje dokument Personální politika, jehož součástí je personální strategie, personální politika a pracovní řád. Personální strategie obsahuje strategické cíle a úkoly pro jednotlivá období a personální politika se zaměřuje na řízení firmy po stránce personální. Pracovní řád funguje od 1.1. 2009. Zatímco kolektivní smlouva umožňuje zakotvit pouze práva zaměstnanců, může pracovní řád upravovat práva a povinnosti zaměstnanců. Pracovní řád zároveň upravuje to, co neupravuje zákoník práce. Obsah pracovního řádu je umístěn v přílohách (Vlastní zpracování).

4.9 Hodnocení společnosti pomocí STEP a SWOT analýzy

4.9.1 STEP analýza

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

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

V současnosti Viscofan CZ s. r. o. (Gamex) ovlivňují tyto faktory:

S-společenské (sociální) faktory

- Nízká nezaměstnanost 3,5 až 4 %. Jedná se o tzv. patologickou nezaměstnanost, to znamená, že jsou dva typy nezaměstnaných. Za prvé jsou to ti, co nechtějí a nebudou pracovat a za druhé jsou to tzv. fluktuanti (lidé, kteří jsou ochotni změnit zaměstnání, pokud jinde dostanou o něco více).
- Problém s infrastrukturou a dojížděním v kraji. Lidé z regionů v jižních Čechách, kde je vyšší míra nezaměstnanosti mají problém se do zaměstnání dostat. Důvodem je málo spojů. Pokud rodina vlastní pouze jedno auto, mívají většinou problém s dojížděním ženy.
- Potřeba lidí s nižším vzděláním (výuční list). V současné době přibývá lidí, kteří si dělají maturitu, popřípadě studují vysokou školu. Je to způsobeno tím, že nechtějí pracovat ve výrobě nebo ambicemi rodičů, kteří chtějí, aby jejich děti studovali a jednou se měli lépe než oni. Další vliv je špatně rozložené školství v kraji, což způsobuje také nechuť manuálně pracovat, přestože je v současnosti některá manuální práce lépe placená než mnohá práce v administrativě.
- Dalším faktorem je absence pracovních návyků (lidé nemají zažitý řád, pravidelná docházka do zaměstnání v čas, omlouvání se ze směn, když nemohou přijít).

- Přestože je Viscofan CZ s. r. o. druhým největším zaměstnavatelem v Českých Budějovicích, je firma málo známá mezi veřejností.
- Firmu také ovlivňuje fakt, že se jede nepřetržitý provoz a navíc mnohdy dvanáctihodinové směny, což ovlivňuje také zájem o tuto práci.

T-technické faktory

- Viscofan CZ s. r. o. jako výrobní centrum, které je členem skupiny Viscofan Group je vázané na řízení výzkumu a vývoje v rámci celé skupiny. Používá výrobní zařízení, patenty, inovace a know-how z dílen vývojářů Viscofan Group. To má za následek jakousi konkurenci ve skupině (zde se může např. inovovat něco, o co se pokouší i v Brazílii a pak jde o to, kdo bude rychlejší). Jelikož se zde vyrábí plastové obaly, je snaha vyvíjet nové, lepší technologie pro jejich výrobu. Výhodou je, že se zde provádí nejen teoretický výzkum, ale i technický pracovník provádí zkoušku přímo na strojích.

E-ekonomické faktory

- Velkou měrou ovlivňuje podnik kurz koruny, neboť některé finanční operace provádí v eurech, což má za následek v současné době ztrátu asi 15 milionů korun.
- Gamex je normální firmou (platí daně apod.), avšak Viscofan má pobídku od státu v podobě daňových prázdnin do roku 2012, proto je snaha dát zisk do Viscofanu.
- Dalším faktorem jsou mzdy. Odbory se díky situaci ve státě snaží zvýšit tlak na firmy. Gamex dokázal uzavřít kolektivní smlouvu s odbory na 3 roky s pevným růstem mezd. Pouze v případě, že inflace překročí určitou hranici, dojde k vyjednávání o změně.
- Snaha motivovat zaměstnance prostřednictvím zaměstnanecké péče a financemi na jejich další rozvoj (vzdělávání).
- Viscofan je vázán rozhodnutím skupiny, což znamená že musí přijmout i opatření, na kterých skupina jako celek vydělá, avšak Viscofan může prodělat.

P-politicko-právní faktory

- Špatný zákoník práce nadržuje ve velké míře zaměstnanci, přestože si neplní své povinnosti.
- Viscofan musí dodržovat zákony České republiky. Z tohoto důvodu nemůže přijmout některá opatření skupiny, která by ho přivedla do červených čísel (ztrátové hodnoty), neboť to české zákony neumožňují, přestože by skupina vydělala.
- Na chod firmy má také vliv politická situace ve státě, neboť jsou infrastruktura a další věci vázány na členy vládnoucí strany (firma v současnosti využívá kamionovou dopravu z Hamburku, ale velice by jí pomohlo, kdyby se změnila politická situace a umožnila nákladní dopravu přes letiště v Plané u Českých Budějovic).

(Vlastní zpracování)

4.9.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou sloužící k posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT vznikla složením počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení) (Rolínek, 2004).

Pro dokreslení celkové situace společnosti Viscofan CZ byla provedena SWOT analýza, která ukazuje následující silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení.

Tabulka 2 SWOT analýza firmy Viscofan CZ

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • týmová práce, • dobrá úroveň mezd na trhu, • spojení „to nejde“ neexistuje, • hledání řešení (oblast top managementu, • aktivní chování, • koncentrace technologií a know-how, • schopnost přizpůsobit se, • poloha firmy v Evropě, • jistý zaměstnavatel, • nejen výrobní kapacity, • jasná organizační struktura, • typ businessu. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • úroveň technologií, areál, • připravenost a úroveň managementu, • delegování versus pravomoci, • procesy a rozhodování na úrovni skupiny, • nedostatečné sebevědomí + strach z leadershipu (z vedení), • nedostatečná orientace na zákazníka, • dopad krize není v dohledné době očekáván, ale zároveň nejsou očekávány zásadní změny k lepšímu, • absence marketingu, skupinového strategického řízení, • systém nenásledoval rozvoj, • dotahování věcí na sto procent, • vyzrállost managementu.
<p style="text-align: center;">Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> • generální ředitel skupiny/majitel, • struktura versus pravomoce Viscofan Group, • úroveň korporátních článků, • kapacity (výrobní, logistické), • kurz měny EURO/CZK, • finanční krize, • kvalifikovaná pracovní síla, • energie, únava, stres, vyhoření, • technická slabost. 	<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • udržování dobrých vztahů s korporáty, • přebírat řízení a kontrolu procesů od začátku do konce, • zlepšování, inovace, výzkum, marketing, image firmy, • podpora odborného školství + spolupráce s vysokými školami, • zaměstnanecký fond (zaměstnanecké akcie).

Zdroj: Vlastní zpracování

5 DISKUSE

Základními organizačními komponenty jsou podle Dědiny (1996) lidé, práce, technologie a informace. Tyto komponenty je třeba propojit organizačním řádem tak, aby do sebe co nejlépe zapadaly a nevznikaly tak konflikty v organizacích.

Tento názor potvrzuje chování společnosti Viscofan CZ s. r. o., která zpočátku nebyla organizovaná a později zavedla v podniku organizační strukturu a tím i určitý řád.

Na organizaci působí řada faktorů vnitřních a vnějších. Mezi vnitřní faktory patří mimo jiné i podniková kultura. Vodáček, Vodáčková (2006) uvádějí, že podnikovou kulturu vytvářejí sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v „podnikové rodině“.

Existence podnikové kultury je patrná i ve společnosti Viscofan CZ s. r. o. Firma proto, aby byla úspěšná ctí různá pravidla (legislativní, výrobní, pravidla trhu aj.). Aby tato pravidla byla respektována, jsou postavena na společně uznávaných hodnotách. Mezi základní hodnoty pro firmu a její zaměstnance patří spolupráce a tým, respekt k lidem, komunikace a důvěra, profesionalita atd.

Vodáček, Vodáčková (2006), ale i Dědina (1996) uvádí řadu charakteristik klasifikace organizačních struktur, mezi které patří: sdružování činností, uplatňování rozhodovací pravomoci, míra delegace pravomoci a zodpovědnosti, členitost a časové trvání. Podle těchto charakteristik se pak organizační struktury dělí na funkcionální, výrobní, liniové, štábní, centralizované, decentralizované, ploché, úzké aj. Výběr vhodné organizační struktury se pak podle Vebera (1998) bude řídit povahou projektu, charakteristikami možných organizačních forem, jejich výhodami a nevýhodami a nakonec se zvolí ten nejlepší kompromis.

Zkoumaný podnik Viscofan CZ s. r. o. je organizován na principech funkční struktury. Jednotlivé úseky jsou uspořádány liniově tak, že každá složka má jasně stanovené odpovědné manažery a vedoucí oddělení. Organizační struktura je v podniku velmi dobře nastavena, přesto jsou v závěru diplomové práce navrženy určité kroky, které povedou ke zefektivnění a zjednodušení řízení a k úsporám mzdových nákladů.

6 NÁVRH OPTIMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURY

Z podrobné analýzy vyplývá, že organizování společnosti Viscofan CZ s. r. o. je na velmi dobré úrovni. Organizační struktura je velmi dobře nastavena a umožňuje propojení jednotlivých činností v podniku. V organizačních útvarech nebyly shledány žádné závažnější nedostatky, které by zásadním způsobem zasahovaly do fungování společnosti jako celku. Může se zdát, že je vše v podniku dokonale nastaveno a tudíž není co zlepšovat. Opak je ale pravdou, podnik se musí snažit neustále něco zlepšovat a vyvíjet, aby ho nepředstihla konkurence.

V rámci této diplomové práce jsou navrženy určité změny a kroky, které by měly vést k vytvoření optimální organizační architektury s ohledem na aktuální potřeby podniku.

Provádění organizačních změn je obvykle velice obtížné a vyžaduje důkladné zvážení každého kroku. Protože se změna dotýká všech zaměstnanců firmy, může se objevit strach zaměstnanců z připravované změny. Z tohoto důvodu je lepší se ke změně dopracovat postupnými kroky a dílčími úpravami.

Návrh optimální organizační struktury vychází ze stávající struktury společnosti. Jak už bylo řečeno, má společnost svou organizační strukturu velice dobře nastavenou, není proto zapotřebí vážnějších změn. I přesto je zde uvedeno několik návrhů změn, které povedou ke zefektivnění řízení podniku (Vlastní zpracování).

6.1 Návrhy změn

1. Návrh

V podniku nyní pracují 2 výrobní manažeři (manažer výroby – konvertिंग a manažer výroby – ploché střevo). Každý z nich vyžaduje různých druh vedení, jinak řízené procesy, jiný druh informací, jiný reporting apod. Pro zjednodušení a zefektivnění řízení by bylo lepší spojení dvou výrobních manažerů do jednoho. Tímto krokem dojde ke zrušení jednoho pracovního místa a tím ke snížení mzdových nákladů, dále tento krok

umožní zjednodušení vedení, kdy 1 výrobní manažer bude mít na starosti všechny druhy výrob. Tento výrobní manažer pak bude jednat s manažerem pro výrobní operativu.

Zavedení této změny (ze 2 výrobních manažerů → 1) vyžaduje srovnání organizačních jednotek tak, aby měly stejnou strukturu. Vzhledem k tomu, že jsou dva systémy, je třeba udělat analýzu procesů a informačních toků a vybrat ten nejefektivnější způsob.

Dalším krokem bude srovnání všech pozic v odděleních tak, aby v organizační struktuře měly shodný popis práce pouze s přihlédnutím ke specifikům jednotlivých výrob, stejné kompetenční modely a co do počtu stejné personální obsazení.

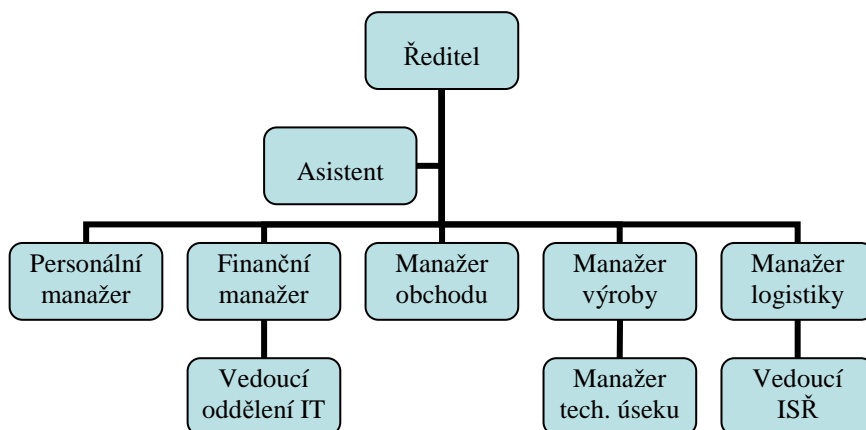
Nový výrobní manažer bude muset unifikovat organizační strukturu v obou firmách. Viscofan má plošší organizační strukturu, pokud Gamex bude sledovat tuto filozofii při následné reorganizaci a unifikaci výrobní struktury, mohou být ušetřena další místa ve výrobní administrativě Gamexu (úspora 5 – 7 lidí).

2. Návrh

Druhý návrh je, aby ředitel neměl žádné přímo podřízené střední manažery, napřímo by měl řídit jen top management.

Z grupové organizační struktury vyplývá, že IT oddělení by mělo přejít do ekonomického úseku, technické oddělení a správa budov do logistiky či výroby a ISŘ by mělo přejít pod logistiku.

Obrázek 12 *Struktura managementu po změnách*

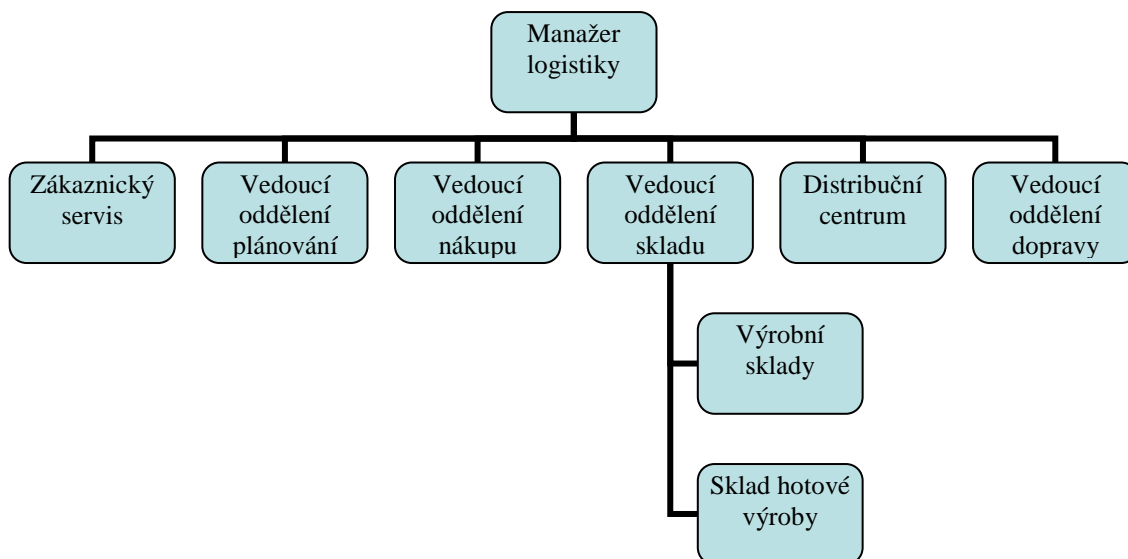


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Návrh

Třetí návrh se zabývá řešením logistiky. Logistika není jen skladové hospodářství, ale pracuje na bázi Suply Chain (logistika není primární výroba, ale zahrnuje řízení od přijetí zakázky až do jejího vydání). Logistika by měla v rámci organizační struktury postihnout celý zákazkový chod. Do logistiky by měl patřit zákaznický servis, plánování, nákup, výrobní sklady, sklad hotové výroby, distribuční centrum a oddělení dopravy.

Obrázek 13 Návrh – oddělení logistiky

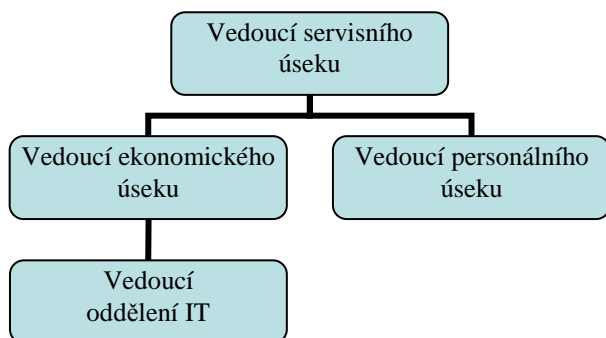


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Návrh

Z organizační struktury by mělo vyplývat řízení servisních úseků, jejich odpovědnosti a pravomoci. Do servisního úseku by měl patřit ekonomický úsek (sem patří IT) a personální úsek. Zároveň je třeba rozlišit funkční rozhraní mezi logistikou a zákaznickým servisem (obchodem).

Obrázek 14 Servisní úsek



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Ideální organizační struktura

Zde je uvedeno několik bodů, které by měla splňovat ideální organizační struktura daného podnikatelského subjektu.

1. Struktura koresponduje s organizační strukturou grupovou.
2. Top management čítá celkem 6 lidí (ředitel + 5 top manažerů, kteří se cíleně věnují strategickému řízení firmy).
3. Operativní řízení se v plném rozsahu odehrává na úrovni středního managementu.
4. Ve výrobě je tzv. people management svěřen do kompetence vedoucích směn (liniových manažerů).

K tomu, aby to fungovalo, musí firma mít tyto nástroje:

1. Veřejnou organizační strukturu.
2. Hotové kompetenční modely až po úroveň vedoucích směn. Kompetenční modely jsou součástí kompletních popisů pracovních pozic (tzv. job design).
3. Systém hodnocení zaměstnanců (jednou nebo dvakrát ročně se provedou hodnotící rozhovory a na základě výsledků z těchto rozhovorů se nastaví firemní vzdělávání).
4. Odměňovací systém. Musí být nastaveny jak tarifní, tak smluvní mzdy včetně variabilních složek mezd (navázání těchto složek na výsledky firmy) (Vlastní zpracování).

6.3 Shrnutí navržených změn a jejich ekonomický přínos pro podnik

1. Zrušení 1 pracovního místa – místo 2 výrobních manažerů 1 → propuštění 5 – 7 lidí ve výrobní administrativě.

Přínos: zjednodušení a zefektivnění řízení, snížení mzdových nákladů.

2. Ředitel napřímo řídí jen top management, přechod IT oddělení do ekonomického úseku, technické oddělení do výroby, ISŘ do logistiky.

Přínos: zvýšení efektivity a produktivity práce.

3. Logistika je: zákaznický servis → plánování → nákup → výrobní sklady → sklad hotové výroby → distribuční centrum → oddělení dopravy.

Přínos: zefektivnění práce a zjednodušení řízení.

4. Servisní úsek zahrnuje ekonomický úsek a personální úsek.

Přínos: zefektivnění práce.

Tabulka 3 Ekonomický přínos navržených změn

Navržená změna	Důsledek změny
Propuštění 1 výrobního manažera a 5 – 7 lidí z výrobní administrativy.	Roční úspora mzdových nákladů ve výši 5 mil. Kč (včetně odvodů).

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivním dopadem navrhovaných změn v organizační struktuře společnosti Viscofan CZ s. r. o./Gamex CB s. r. o. je zefektivnění řízení a úspora mzdových nákladů ve výši 5 mil. Kč ročně (včetně odvodů). Tuto částku může podnik využít např. na odměny a prémie zaměstnanců za kvalitně odvedenou práci (prostředek motivace pracovníků), na další vzdělávání zaměstnanců nebo na investice do lepších technologií.

Konečným důsledkem všech navrhovaných změn je zvýšení konkurenceschopnosti podniku (Vlastní zpracování).

7 ZÁVĚR

Dobrá organizační architektura je základním předpokladem úspěšnosti a konkurenceschopnosti každého podniku.

Cílem diplomové práce na téma „Posouzení role organizační architektury v oblasti konkurenceschopnosti vybraného subjektu“ bylo provedení analýzy současného stavu zkoumaného subjektu a navržení optimální organizační architektury pro vybraný subjekt.

Úvodní část diplomové práce shrnuje teoretické poznatky z oblasti organizační architektury. Hlavním zdrojem informací byly knihy a články v časopisech a na internetu, zabývající se moderními trendy v oblasti řízení a organizační architektury. V literárním přehledu jsou uvedeny definice, základní pojmy, názory odborníků a poznatky z oblasti organizační architektury.

Hlavním zdrojem informací pro tvorbu analytické části byly konzultace s personální manažerkou, interní materiály, katalog produktů a jiné vnitropodnikové dokumenty.

Analytická část se zabývá popisem a analýzou společnosti Viscofan CZ s. r. o. a jejím současným stavem organizační architektury. Pro pochopení fungování společnosti bylo nutné se s podnikem blíže seznámit a zjistit základní informace a charakteristiky společnosti.

Bylo zjištěno, že společnost Viscofan CZ s. r. o. je organizována na principech funkční struktury. Tento typ organizační struktury charakterizuje seskupení pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, schopností, zkušeností a kvalifikace. V čele každého útvaru stojí odborný manažer, který má k dispozici tým specialistů pro jednotlivé složky. Jednotlivé úseky mají liniovou strukturu, to znamená, že každá složka útvaru má jasně stanovené odpovědné manažery a vedoucí oddělení.

Z podrobné analýzy vyplývá, že organizační struktura podniku je na velmi dobré úrovni a nemá žádné větší nedostatky, které by nějakým způsobem omezovaly fungování společnosti. I přesto jsou v závěru diplomové práce navrženy určité kroky vedoucí k vytvoření optimální organizační architektury. Uskutečnění navrhovaných kroků povede v konečném důsledku ke snížení mzdových nákladů o 5 mil. Kč ročně (včetně odvodů) a ke zjednodušení a zefektivnění řízení.

8 SUMMARY

Destination of my diploma work was „Roll of organization architecture in area of competition ability in selected subject” was analysis of examined state subject and suggestion of optimum organization structure for selected subject.

In introduction part of my diploma work is the theoretical information of organization architecture. The main source of information were the books and magazines from modern trends in the branch of operation and organization architecture. In the literature overview are introduced the basic expressions and opinions of specialists in branch of organization architecture.

Analytical part is engaged in description and analysis of company Viscofan CZ corporation and its contemporary stand of organization architecture. The main source of information for design of analytical part was consulting with personal management of corporation, interior materials and other intradepartmental documentation.

In the end of my diploma work are suggested specific steps, leading to optimum of organization architecture.

Key words: organization, organizing, organization architecture, organization structure, competition ability.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JU, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
4. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
5. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
6. ROLÍNEK, L. *Přednášky z předmětu Management*, 2004.
7. SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
8. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
9. TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
10. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

11. VÁCHA, S. *Jak zorganizovat podnik k vyšší výkonnosti*. Praha: Eurovia, 1990. 86 s. ISBN 80-901186-6-6.
12. VEBER, J. *Management II*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
13. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
14. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
15. ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2001. 119 s. ISBN 80-13-0706-9.

16. *Interní materiály podniku*

Internetové zdroje:

http://www.is4industry.eu/PrilohyFirmy/Traceabilita_letak.pdf

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>

http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Management/07_ogs.doc

<http://www.lli.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>

<http://www.ogilvyinteractive.cz/intranet-a-extranet.html>

<http://www.viscofan.com/es/default.aspx>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZKRATEK

Seznam obrázků

Obrázek 1	Plochá a strmá organizační struktura	str. 14
Obrázek 2	Funkční organizační struktura	str. 25
Obrázek 3	Výrobní organizační struktura	str. 26
Obrázek 4	Hybridní struktura	str. 28
Obrázek 5	Liniová organizační struktura	str. 29
Obrázek 6	Liniově-štabní organizační struktura	str. 30
Obrázek 7	Čistá projektová organizace	str. 32
Obrázek 8	Projektová organizace s koordinátorem	str. 32
Obrázek 9	Maticová organizace	str. 33
Obrázek 10	Struktura	str. 41
Obrázek 11	Struktura managementu	str. 59
Obrázek 12	Struktura managementu po změnách	str. 74
Obrázek 13	Návrh – oddělení logistiky	str. 75
Obrázek 14	Servisní úsek	str. 76

Seznam tabulek

Tabulka 1	Vize firmy Viscofan CZ	str. 42
Tabulka 2	SWOT analýza firmy Viscofan CZ	str. 70
Tabulka 3	Ekonomický přínos navržených změn	str. 77

Seznam zkratk

BO – bezpečnostní ochrana (BOZP)

CO – civilní ochrana

CS – zákaznický servis

HW/SW – hardware/software

ISŘ – integrovaný systém řízení (systém ISO)

IT – informační technologie

JP – jedlý proces

NP – nejedlý proces

PDC – výzkum a vývoj zaměřený na techniku

PO – požární ochrana

QM – management kvality

R & D – výzkum a vývoj

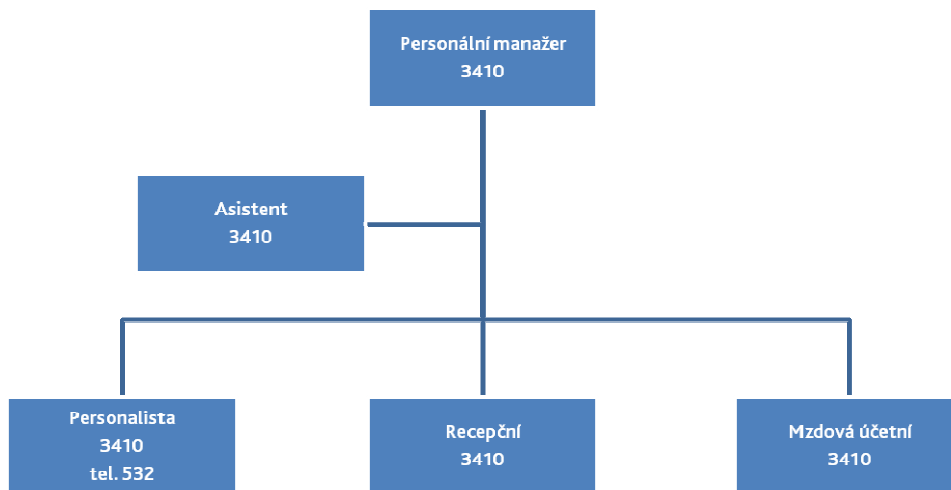
SAP – informační výrobní systém

TS – technický servis

11 SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY

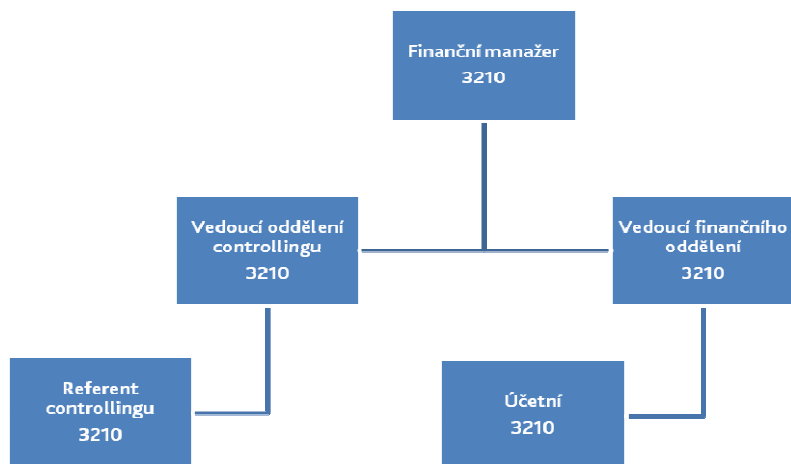
Příloha 1	Struktura personálního úseku
Příloha 2	Struktura finančního úseku
Příloha 3	Struktura obchodního úseku
Příloha 4	Struktura oddělení řásnění
Příloha 5	Struktura oddělení jedlý proces
Příloha 6	Struktura oddělení nejedlý proces
Příloha 7	Struktura oddělení ploché střevo
Příloha 8	Struktura oddělení logistiky
Příloha 9	Struktura úseku údržby
Příloha 10	Struktura oddělení IT
Příloha 11	Organigram firmy Viscofan CZ
Příloha 12	Organigram firmy Gamex CB
Příloha 13	Obsah pracovního řádu

Příloha 1 *Struktura personálního úseku*



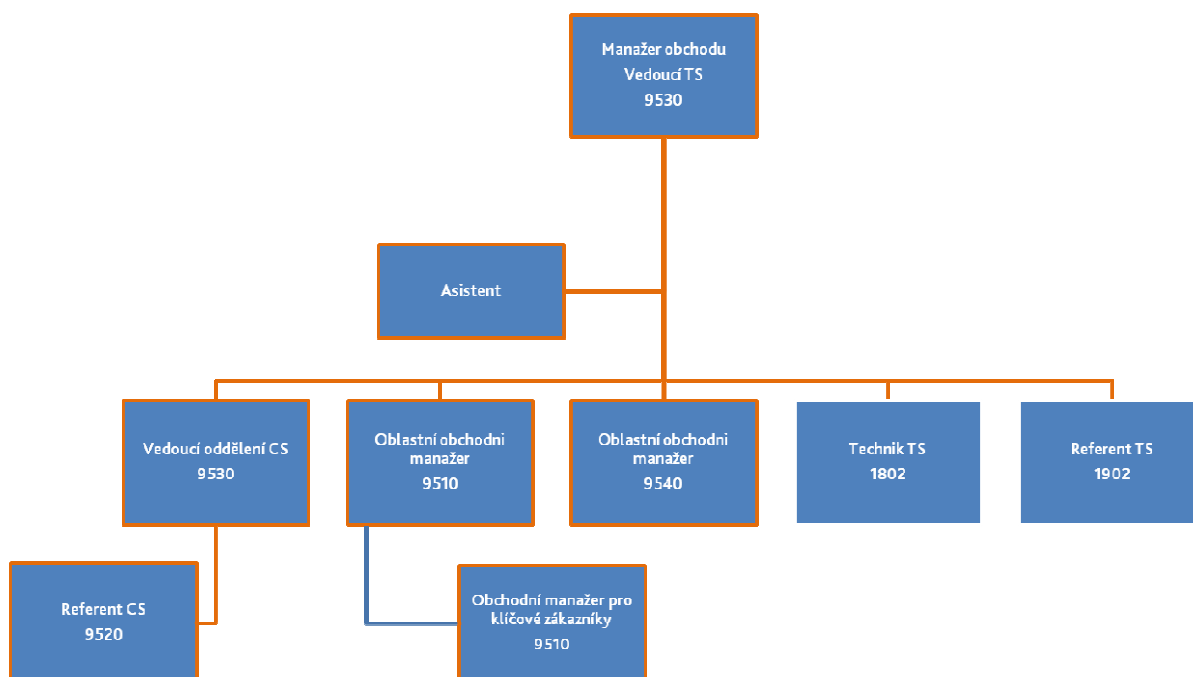
Zdroj: Interní materiály

Příloha 2 *Struktura finančního úseku*



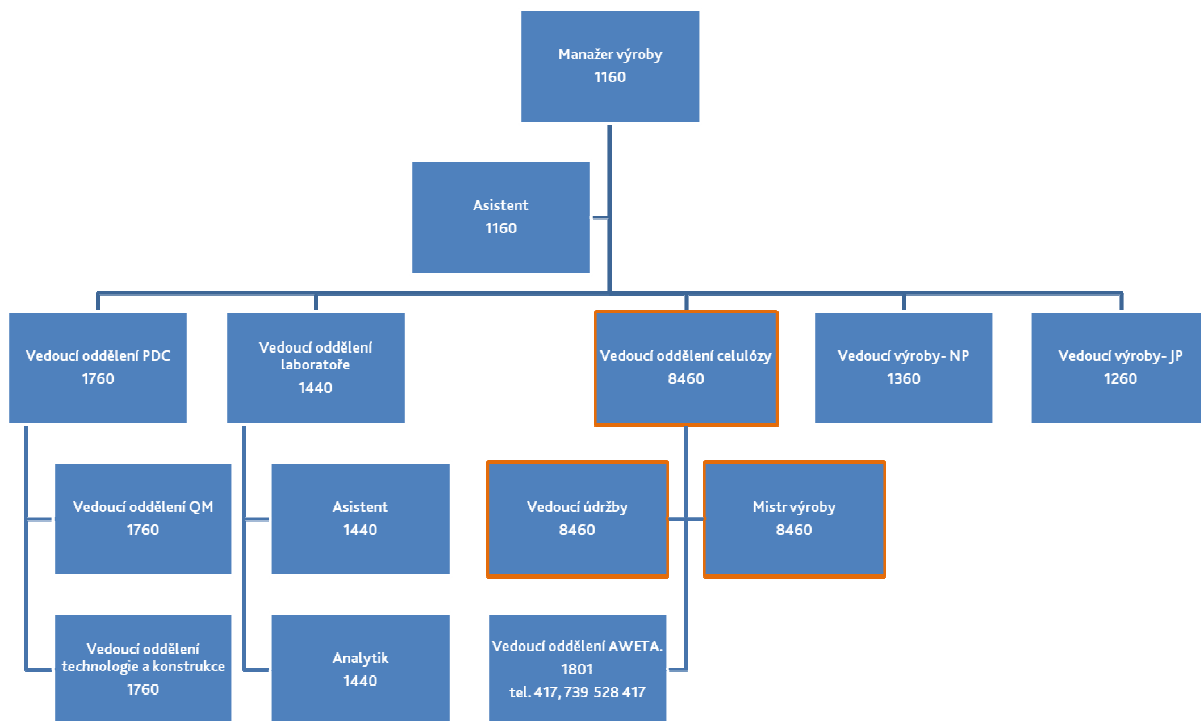
Zdroj: Interní materiály

Příloha 3 Struktura obchodního úseku



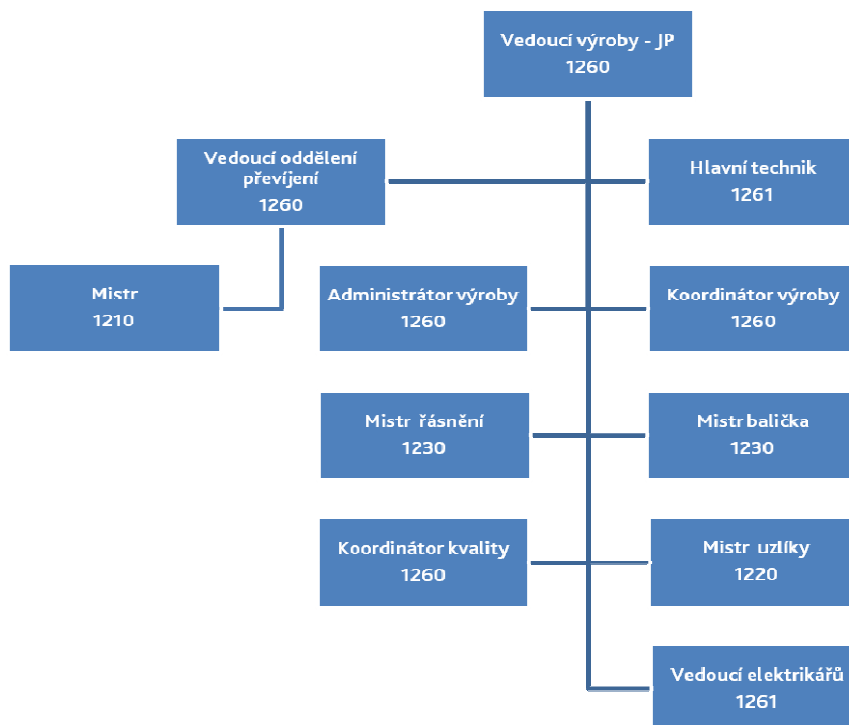
Zdroj: Interní materiály

Příloha 4 *Struktura oddělení řádnění*



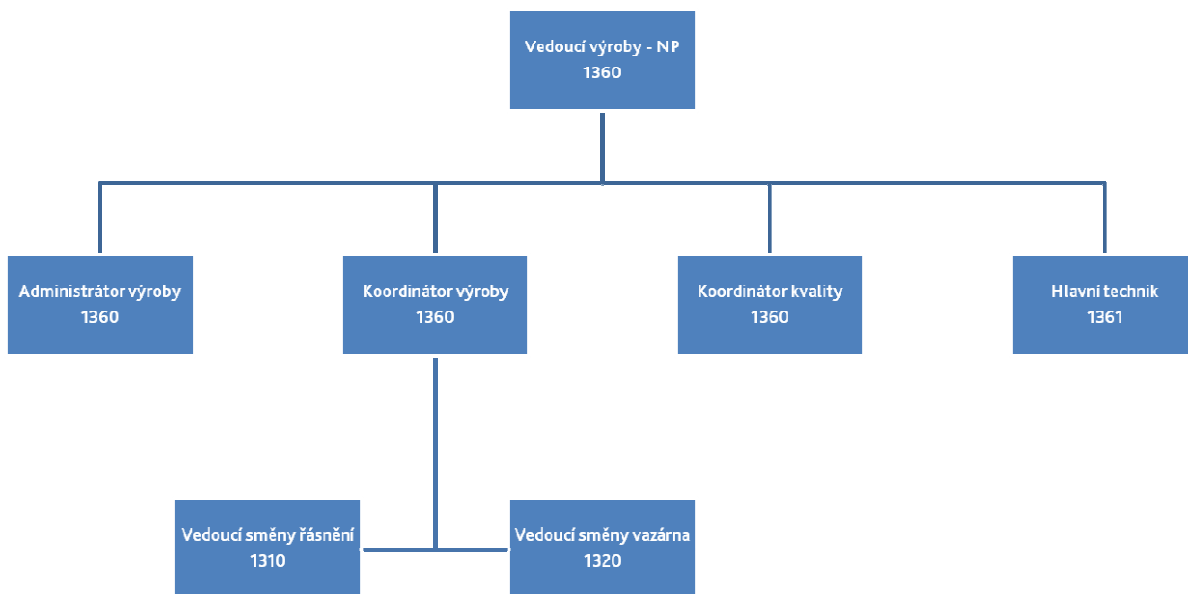
Zdroj: Interní materiály

Příloha 5 *Struktura oddělení jedlý proces*



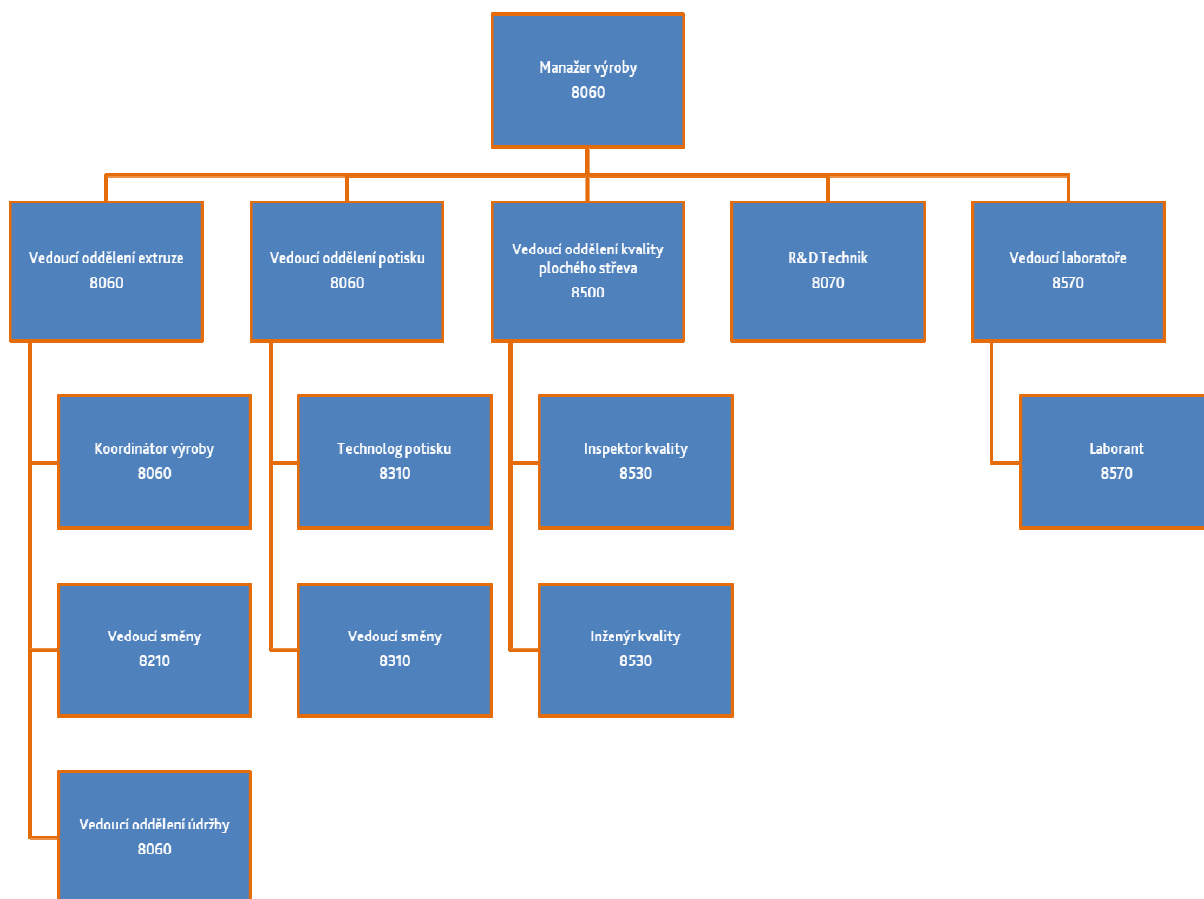
Zdroj: Interní materiály

Příloha 6 *Struktura oddělení nejedlý proces*



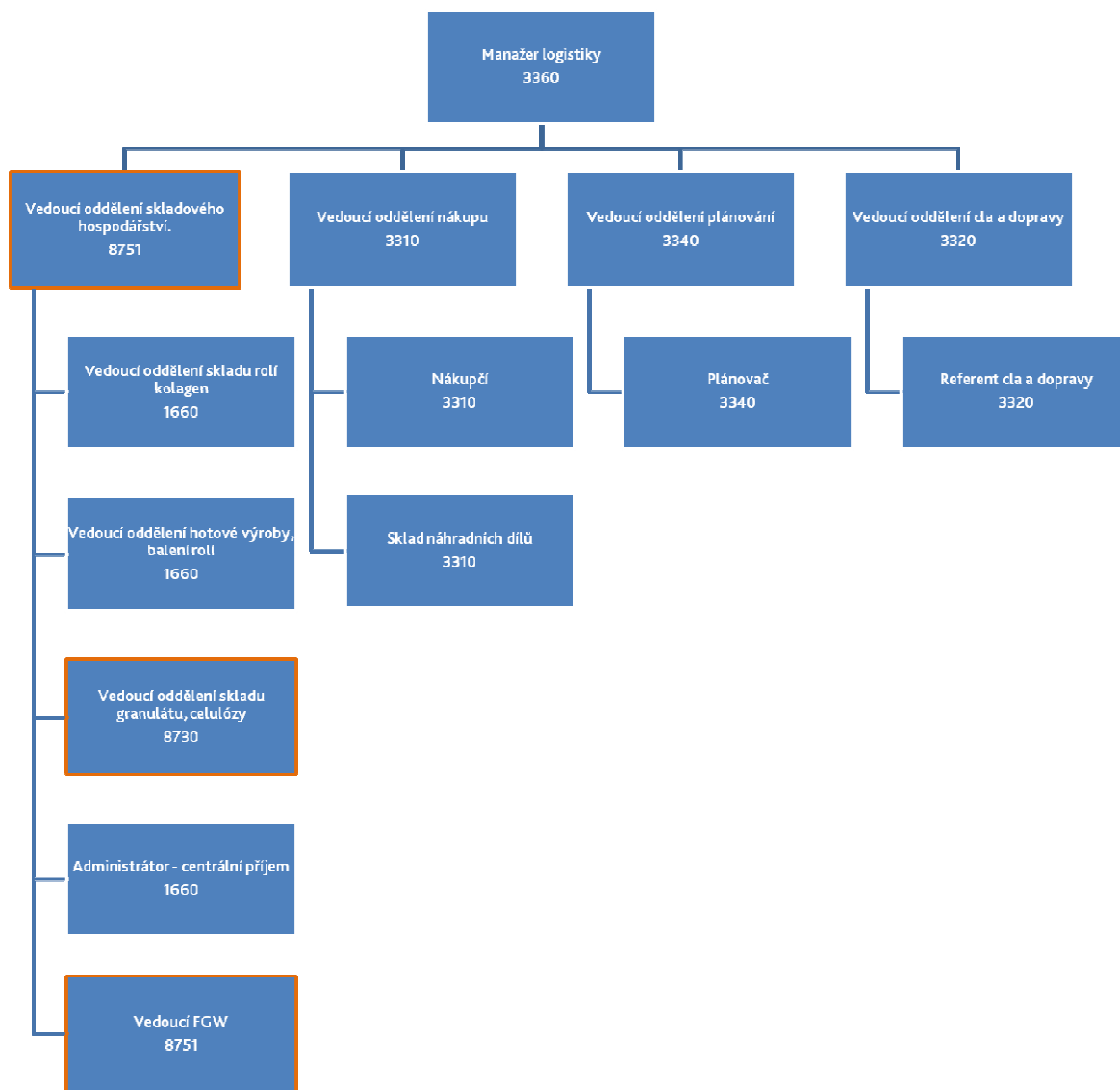
Zdroj: Interní materiály

Příloha 7 Struktura oddělení ploché střevo



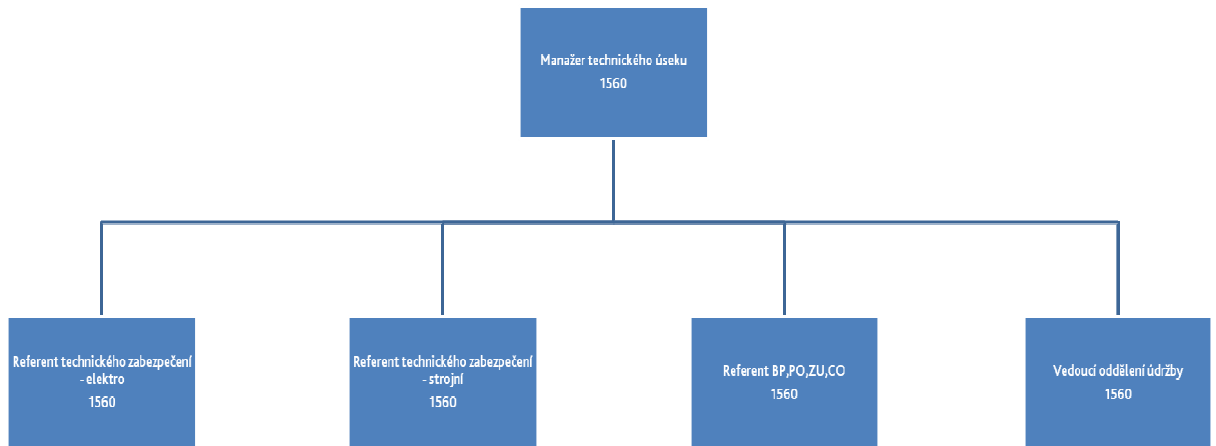
Zdroj: Interní materiály

Příloha 8 Struktura oddělení logistiky



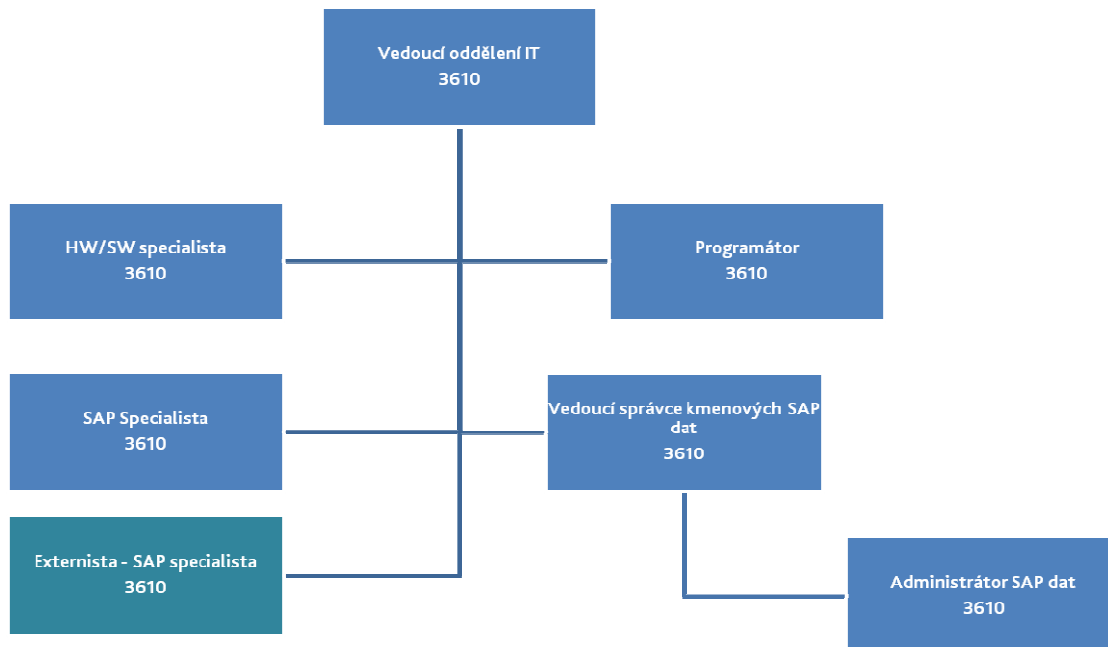
Zdroj: Interní materiály

Příloha 9 *Struktura úseku údržby*



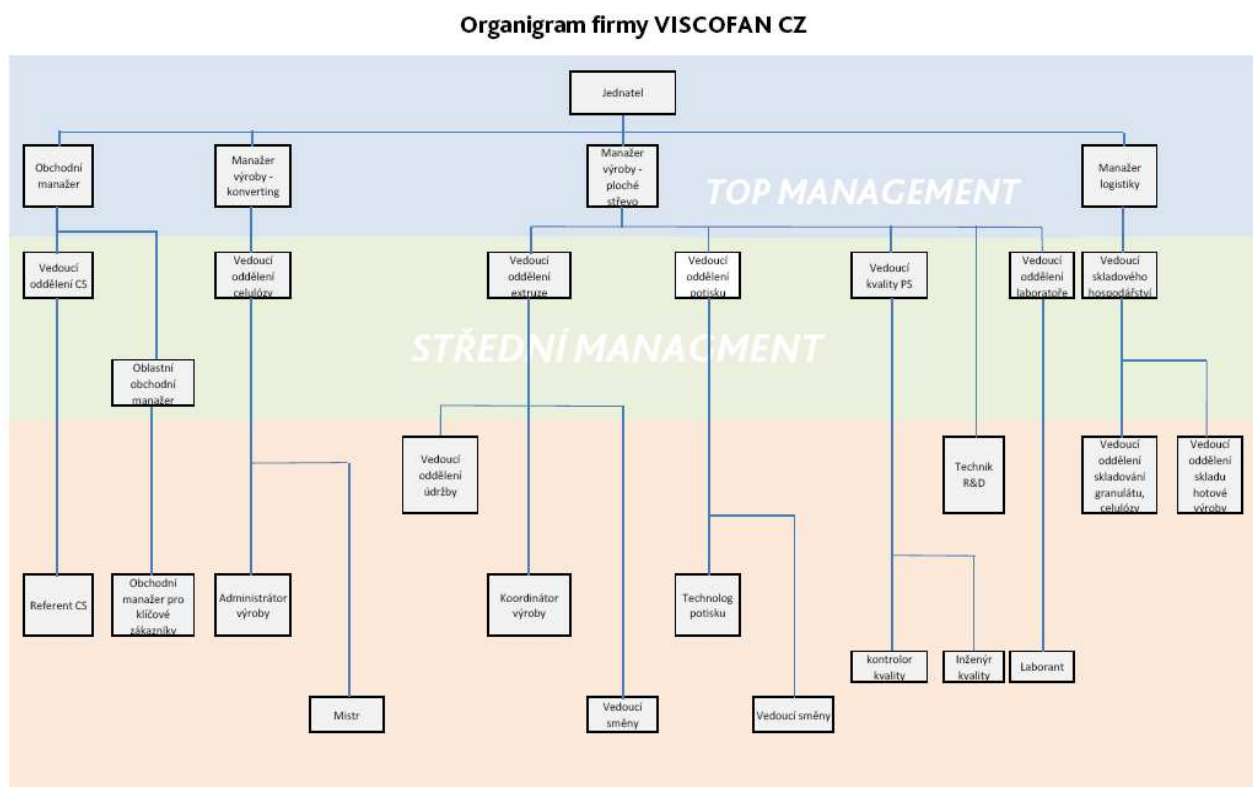
Zdroj: Interní materiály

Příloha 10 Struktura oddělení IT



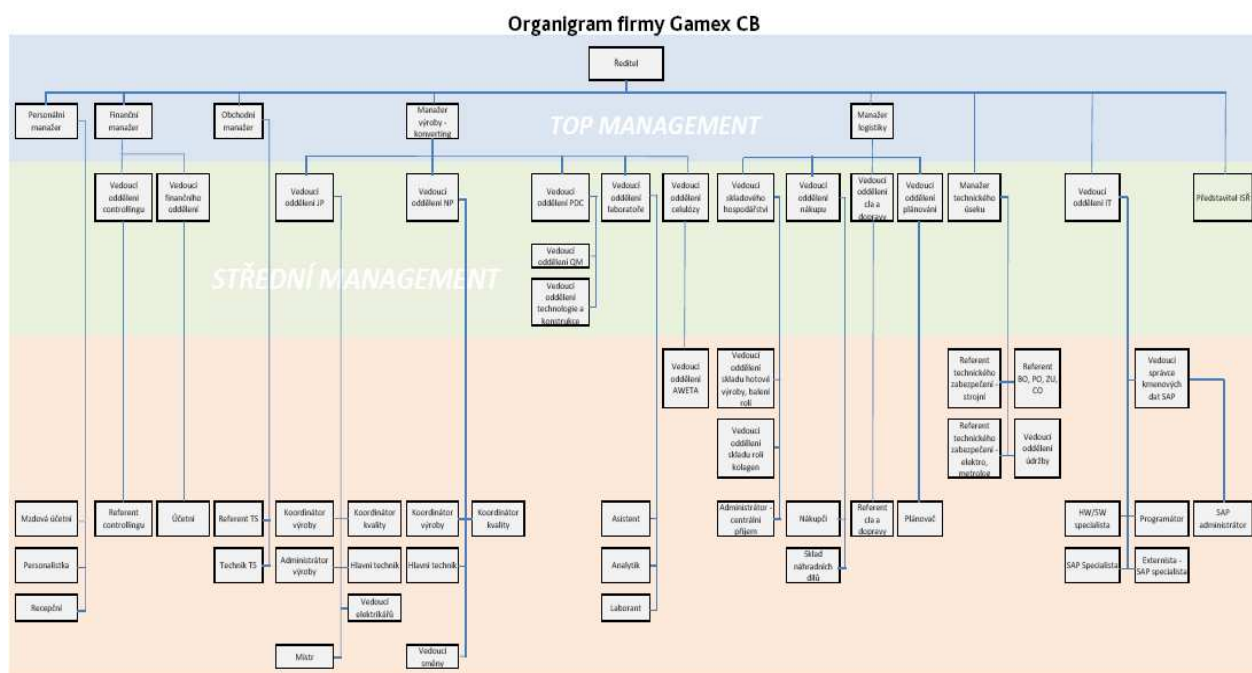
Zdroj: Interní materiály

Příloha 11 Organigram firmy Viscofan CZ



Zdroj: Interní materiály

Příloha 12 Organigram firmy Gamex CB



Zdroj: Interní materiály

Příloha 13 Obsah pracovního řádu

Pracovní řád

Obsah

1. Účel
2. Rozsah platnosti
3. Definice
4. Pracovní poměr
 - 4.1. vznik pracovního poměru
 - 4.2. změna pracovního poměru
 - 4.3. skončení pracovního poměru
5. Disciplinární řízení
 - 5.1. porušení „pracovní kázně“
 - 5.2. neuspokojivé pracovní výsledky
 - 5.3. alkohol a jiné návykové látky na pracovišti
6. Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců, bezpečnost a zdraví při práci
 - 6.1. povinnosti zaměstnanců
 - 6.2. povinnosti vedoucích zaměstnanců
 - 6.3. povinnosti zaměstnavatele
 - 6.4. ochranné pomůcky
 - 6.5. pracovní oblečení a obuv
 - 6.6. dress code
7. BOZP
 - 7.1. povinnosti zaměstnavatele
 - 7.2. povinnosti zaměstnance
8. Pracovní doba
 - 8.1. směnný systém, přestávky v práci
 - 8.2. THP pracovní doba
 - 8.3. pracovní cesty
9. Práce přesčas
10. Dovolená na zotavenou
11. Překážky v práci na straně zaměstnance

12. Překážky v práci na straně zaměstnavatele
 - 12.1. placené volno
 - 12.2. neplacené volno
 - 12.3. mateřská a rodičovská dovolená
13. Péče o zaměstnance
 - 13.1. zdravotní péče
 - 13.2. závodní stravování
 - 13.3. stravování v areálu firmy
 - 13.4. stravování na pracovišti
 - 13.5. kouření v areálu firmy
14. Odpovědnost za škodu
 - 14.1. odpovědnost zaměstnance
 - 14.2. odpovědnost zaměstnavatele
15. Řešení sporů
16. Interní komunikace
17. Zákonnost
18. Firemní kultura
19. Ochrana důvěrných informací
 - 19.1. elektronická pošta a internet
 - 19.2. nevhodné dary a platby
 - 19.3. obchodní tajemství
20. Zákaz diskriminace
21. Využívání firemních prostředků, pracovních pomůcek, firemního majetku
22. Bezpečnostní politika
 - 22.1. identifikační systém
 - 22.2. návštěvní řád
 - 22.3. děti v areálu firmy
 - 22.4. fotografování
 - 22.5. vynášení předmětů
 - 22.6. IT bezpečnost