

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Organizační změny v rozvoji vybraného podnikatelského subjektu

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D

Autor
Lenka Břicháčková

2008

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka BŘICHÁČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Organizační změny v rozvoji vybraného podnikatelského subjektu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na řízení podniků z hlediska vývoje, životního cyklu, krizových fází a organizačních změn. Předvídání, zmírňování a řešení krizí ve vývoji organizace je podmínkou efektivního chodu podniku.

Cíl řešení

Cílem bakalářské práce je analýza vývoje organizační struktury, identifikace vývojové fáze organizace a doporučení organizačních změn pro následné vývojové období vývoje podniku.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza vývoje organizační struktury, identifikace vývojové fáze organizace a doporučení organizačních změn, 5. Návrh a doporučení, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-32
MALÝ, M., DĚDINA, J. Organizační architektura 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1
MALÝ, M., DĚDINA, J. Vybrané kapitoly z organizace a managementu. 1.vyd. Praha: VŠE Praha, 1994. ISBN 80-7187-064-1
MILGROM, P., ROBERTS, J. Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: **30. března 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studijní 13 (II)
370 05 Česká Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Organizační změny v rozvoji vybraného podnikatelského subjektu“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Milevsku: 18.8.2008

Lenka Břicháčková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, za cenné rady, náměty a inspiraci a zároveň děkuji společnosti PrimaTech, s.r.o.

OBSAH

1. Úvod	2
2. Literární přehled	3
2.1. Organizační změny.....	3
2.2. Organizační struktura.....	7
2.2.1 Tvorba organizační struktury.....	7
2.2.2 Typy organizační struktury.....	8
2.3. Životní cyklus.....	14
2.3.1 Teorie životního cyklu.....	14
2.3.2 Fáze životního cyklu.....	15
2.3.3 Teorie evoluce a revoluce.....	16
2.4 Krize v podniku.....	18
3. Cíl práce a metodika zpracování	23
4. Charakteristika společnosti	25
5. Analýza změn podniku	28
5.1 Orgány a řízení společnosti.....	28
5.2 Organizační struktura.....	29
5.3 Změny v rozvoji a vedení společnosti.....	33
5.4 Analýza primárních dokumentů řízení.....	33
5.4.1. Odpovědnosti a pravomoci – Organizační řád.....	33
5.4.2. Odpovědnosti a pravomoci – Směrnice pro přípr. a real. zakázky.....	39
5.5. Vybrané ukazatele od roku 2002 do roku 2007.....	45
5.6. Změny v řízení společnosti.....	51
5.7. Diskuze a návrhy změn.....	53
6. Závěr	56
7. Summary	57
8. Přehled použité literatury	58
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů	61
10. Vysvětlení zkratk	62

1. Úvod

Současné tržní podmínky vyžadují výrazný rozvoj samostatné a aktivní podnikatelské činnosti. Podniky se musí přizpůsobovat změnám a novým technologiím, ke kterým dochází a snažit se jich využít ve svůj prospěch. Je nezbytné zavedení vhodného účinného systému řízení práce.

V podniku dochází k organizačním změnám. Organizační změna je reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí – především na změnu podmínek na trhu, kde firma působí. Podniky pak musí dobře reagovat jak na externí, tak na interní vlivy, které mohou způsobit změnu. Úkolem všech manažerů současných podnikatelských subjektů je zabezpečit potřebnou úroveň konkurenceschopnosti firmy. Úsilí o získání nových příležitostí ke zvyšování příjmů organizací je zdrojem jejich snah o inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit.

Existuje mnoho typů organizačních struktur a je velice důležité určit vhodnou organizační strukturu v závislosti na konkrétních podmínkách podniku a to takovou, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností, plného využívání všech zdrojů organizačních systémů a je podmínkou prvotně pracovních, organizačních a řídicích procesů, a tím celého výrobního procesu.

Každý podnik prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje. Jednotlivá stádia neboli fáze životního cyklu ovlivňuje situace firmy, strategie, struktura a její systém řízení. Fáze se od sebe výrazně odlišují jak v základních ukazatelích, tak i v řadě podrobností.

Cílem bakalářské práce s názvem „Organizační změny v rozvoji daného podnikatelského subjektu“ je analyzovat vývoj organizační struktury, identifikovat vývojové fáze podniku a doporučit organizační změny pro další rozvoj podniku.

2. Literární přehled

Organizační změna je reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí – především na změnu podmínek na trhu, kde firma působí. Ale ani v případě, že podmínky okolí jsou relativně stabilní, se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by měnila uspořádání svého vnitřního prostředí, jakmile dochází ke změně charakteru jejích vlastních zdrojů.

Primárním úkolem všech manažerů současných moderních podnikatelských subjektů je zabezpečit potřebnou úroveň konkurenceschopnosti firmy (*PITR 1998*).

2.1 Organizační změny

Podniky musí dobře reagovat jak na externí, tak na interní vlivy, které mohou způsobit změnu. Vlivy způsobující změny vycházejí z mnoha faktorů, které vedou k neustálému plánování a reagování na dané podmínky. Aby se vyvarovali nežádoucích následků, musí rozumět:

- jednotlivým krokům procesu změny;
- důvodům, proč mohou mít lidé ke změně odpor;
- technikám, které mohou být aplikovány k jejich zdolávání.

Dva hlavní přístupy jsou plánování a reagování.

Plánovaná změna nastává tehdy, když manažeři vyvíjejí a realizují program, který napomáhá změně organizačních aktivit podniku. Usilují tak o přípravu organizace na přizpůsobení se s minimální možností selhání.

Operativní změna je obvykle rychlejší a levnější než změna plánovaná. Tyto změny vyžadují minimální plánování a jsou nejlépe ovládnuty v době výskytu problému (*MALÝ, DĚDINA 1996*).

Důvody organizační změny

Organizační změna je vždy vyvolána vznikem organizačního konfliktu. Konflikt vzniká nesouladem mezi stavem vnitřního prostředí firmy a požadavky na prosazování stavu, determinovaného správnou odpovědí na otázky:

- Odkud jsme vyšli při formulování naší podnikatelské strategie?
- Jaké jsou naše cíle a čeho chceme dosáhnout?
- Jaké jsou naše současné možnosti dosažení těchto vytyčených cílů?

Organizační změna je reakcí firmy na změnu podmínek na trzích, kde firma působí. Základním úkolem je zabezpečit maximální konkurenceschopnost firmy. Inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit při uplatňování různých inovačních aspektů je pak prioritním posláním daného managementu firmy.

Úspěšnost v konkurenčním boji je podmíněna přechodem od tradičního pojetí podnikatelských aktivit firmy, zdůrazňující efektivnost výrobních procesů spolu s účelností jejich marketingových a prodejních aktivit k novému komplexnímu pojetí managementu firmy, opírající se o osobní angažovanost a tvůrčí iniciativu každého pracovníku na zisk z konkurenčních výhod (*PITR 1998*).

Organizační změna je nezbytná vždy, když dojde ke změně významu základních principů organizování:

- dělby práce,
- pracovní specializace,
- koordinace.

Mezi vnější podněty pro provedení organizační změny se řadí:

- změna organizační strategie,

- vznik nových modelů organizačního uspořádání,
- změna pojetí a výkonu rolí manažerů,
- vyšší kvalifikace pracovníků,
- nutnost specifikovat nové cíle i poslání firmy,
- změna společenských vztahů (<http://pef.czu.cz/~macak/och14.ppt>).

Procesy organizační změn

Změna organizační struktury je výsledkem určitého inovačního rozhodnutí firmy. Organizační struktura firmy musí po provedené změně být:

- a) Dostatečně pružná – v zájmu absorbování turbulentních změn ve vlivu na okolí a podnikatelské aktivity firmy.
- b) Jednoduše přizpůsobitelná - musí umožnit účelnou a efektivní reakci firmy na vznikající příležitosti, kdy dochází k trvalému působení vnějších vlivů.

Management podniku pak i řeší tyto otázky:

- Reakce podniku na potřeby, přání a požadavky zákazníků?
- Jaké jsou reakce neaktivity konkurentů?
- Možnosti snižování vlastních nákladů a zvyšování produktivity?
- Uplatnění nových technických principů či technologií?
- Schopnost podniku vyhovět přáním vlastníků či akcionářů?

Přínosy organizačních změn

Zákazník od organizační změny právem očekává vyšší hodnoty produktů.

Konkurenti nutí ostatní firmy k takové transformaci vztahů se zákazníky, které jim zachovají stávající konkurenční výhodu či umožní její posílení.

Při transformaci vztahů s dodavateli je nutné zajistit vysokou účelnost i efektivnost zhodnocení nákladů do těchto procesů vkládaných.

Technická řešení či nové technologie vyžadují provedení potřebné organizační změny, bez které by jejich uplatnění nebylo efektivní.

Organizační změna, která přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zahrnuje v komplexním pojetí úsilí o:

- a) zvýšení účinnosti strategického rozhodování a plánování ve firmě,
- b) rozvoj podnikatelských kompetencí firmy,
- c) změnu stávajícího pojetí firemní kultury,
- d) rozšíření týmové spolupráce uvnitř firmy.

Firma se tedy snaží reagovat na vývoj v okolí prostřednictvím volby strategií. Nová strategická orientace firmy vyžaduje, aby firma dokázala účelně uplatnit nové metody a postupy výkonu vlastních podnikatelských aktivit.

Pro volbu strategií v závislosti na vývoji okolí firmy je nezbytná flexibilita a adaptabilita organizační struktury firmy (*PITR 1998*).

2.2 Organizační struktura

Organizační architekturu většina autorů chápe jako organizační strukturu, která představuje tvrdé prvky organizace a organizační chování, které představuje měkké prvky jako určitou překážku komplexního přístupu k vytvoření nových nebo ke změnám dosavadních organizačních systémů (*MALÝ, DĚDINA 1996*).

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Organizační struktury tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti analytické, rozhodovací a koordinační funkce (*ROLÍNEK 2002*).

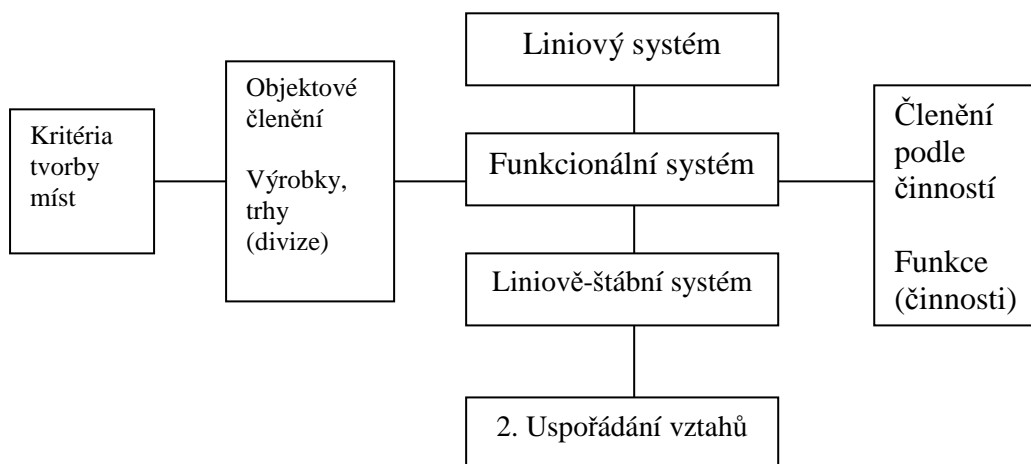
Proto je volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů, podmínkou vysokých prvotně pracovních, organizačních a řídicích procesů, a tím celého výrobního procesu.

Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou vytvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, kteří se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý hlavní i transformační proces (*HRON 1997*).

2.2.1. Tvorba organizační struktury

Organizační struktura má dvě dimenze. První dimenze spočívá v definování kritérií pro přidělení úkolů na jednotlivá místa a druhá dimenze je definování vztahů mezi místy.

Schéma 1: Prvky tvorby organizační struktury



(SYNEK a kol. 1997)

2.2.2. Typy organizační struktury

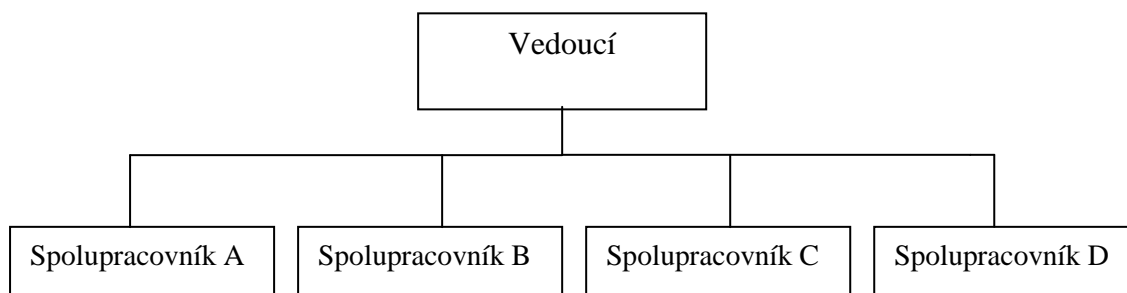
Různé typy vnitřní organizační struktury se liší především podle toho, jaké jsou v ní vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti umožní sjednotit práce všech ke společnému cíli, umožní v případě potřeby rychle rozhodovat, což je často v rychle se měnícím okolí zcela nezbytné pro přežití. Tyto vztahy dávají možnost svěřit řízení výroby, ale i všeho ostatního těm nejlepším, tj. vysoce kvalifikovaným. Tyto vztahy také umožňují odstranit z vedoucích funkcí a vůbec odkudkoli ty, kteří se neosvědčili, a tím neustále zlepšovat řídicí systémy i celé podnikání (VYSUŠIL 1996).

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušší ke složitější. Patří mezi ně zejména:

a) **Liniová struktura** (Jeden útvar nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary). Pro liniiovou strukturu je typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Liniiová struktura umožňuje snadnou centralizaci pravomoci.

Nevýhodou tohoto klasického uspořádání jsou poměrně značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy (*SMEJKAL, RAIS 2003*).

Schéma 2: Liniová organizační struktura



(*ROLÍNEK a kolektiv 2003*)

b) **Funkcionální struktura**

Funkcionální struktura je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniiové struktury specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhodují pouze v otázkách spadajících do jejich kompetence

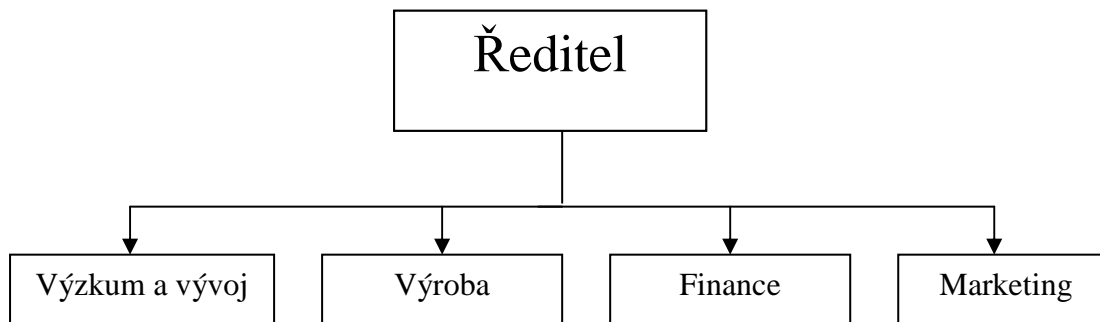
K výhodám tohoto uspořádání patří:

- jasná definice odpovědnosti
- jasná otázka ke kariéře,
- efektivnost založena na společné práci i specializaci odborníků,
- jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- snadnější řešení otázek pravomoci.

K nevýhodám:

- vyšší náklady na její realizaci,
- způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu,
- každému podřízenému je nadřízeno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení,
- vyšší manažeři jsou přetíženi rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů,
- rozmělnění odpovědnosti (*SMEJKAL, RAIS 2003*).

Schéma 3: Funkcionální organizační struktura



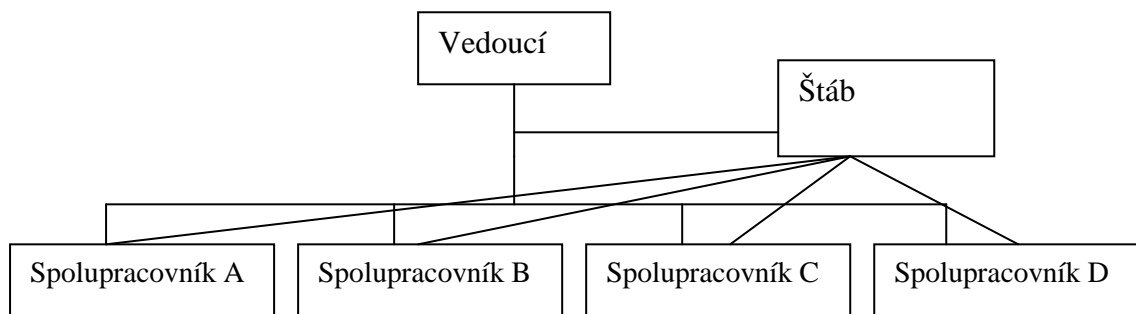
(*VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 2001*)

c) Liniově-štabní struktura

- spojuje přednosti obou předcházejících struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura).
- Provádění odborných činností je zajišťováno samostatnými útvary (tzv. štáby), které jsou obvykle podřízené útvaru na vyšší úrovni řízení. Úkolem štábu je poskytovat rady a služby, které potřebují vedoucí útvarů (např. sekretariát ředitele).

- Velmi často používaná struktura shrnuje pozitiva liniové struktury (jednoduchost řízení, odpovědnost, rychlost rozhodování) s klady funkcionálních struktur (možnost využití rad a služeb pracovníků štábů), (SMEJKAL, RAIS 2003).

Schéma 4: Liniově-štábní struktura



(ROLÍNEK a kolektiv 2003)

d) výroková (divizionální)

Tyto struktury jsou založeny na výrokové specializaci. Do jednotlivých jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby či technologické činnosti.

K výhodám obvykle patří:

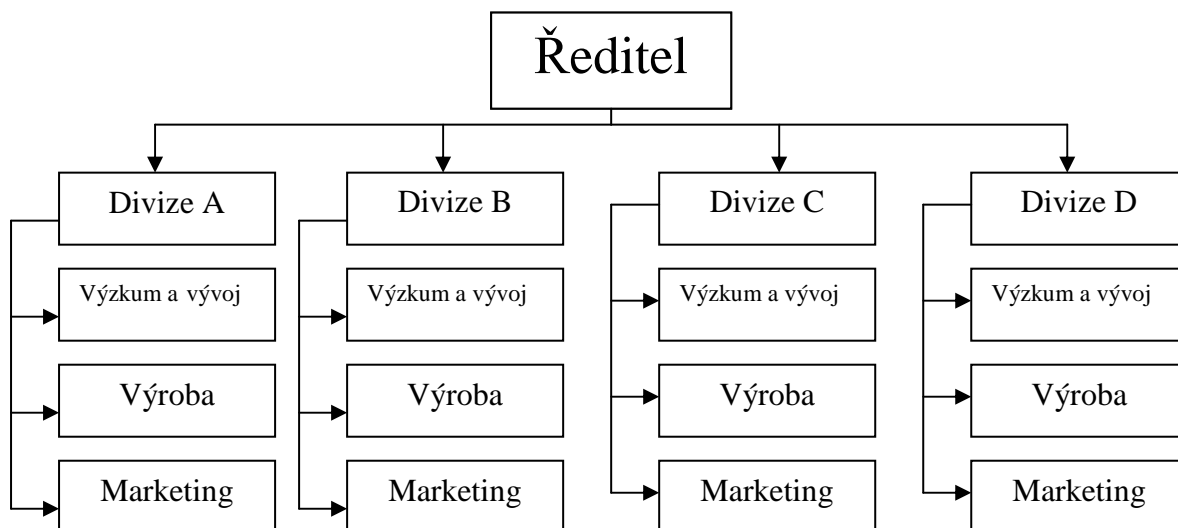
- ucelené řízení,
- cílenější rozvoj podnikatelské činnosti,
- schopnost rychlejší a aktivnější podnikatelské reakce,
- lepší a přehlednější hospodaření,

K nevýhodám patří:

- konkurence mezi dílčími strukturálními jednotkami,
- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy

(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 2001).

Schéma 5: Výrobní organizační struktura



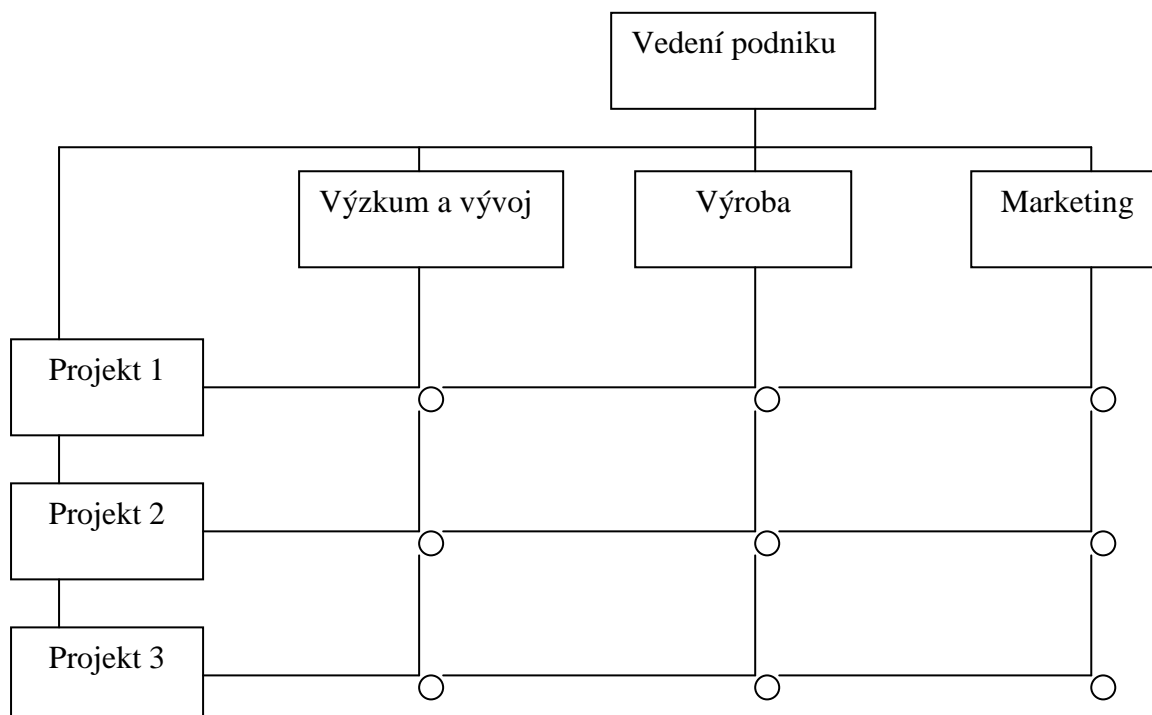
(VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 2001)

e) Maticová organizační struktura

Tyto maticové struktury umožňují dosáhnout v co nekratším čase nejlepší výsledky při řešení daného problému. Tato struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury.

K přednostem patří rychlá reakce na požadavky zákazníků, využití odbornosti pracovníků zařazených do týmu, vysoká motivace úspěšným dokončením projektu. Problémy činí např. dvojí podřízenost a nepřesné kompetence, požadavek široké kvalifikace a schopnosti práce v často se měnících týmech, časové nároky na zabezpečení informovanosti členů týmu (*SMEJKAL, RAIS 2003*).

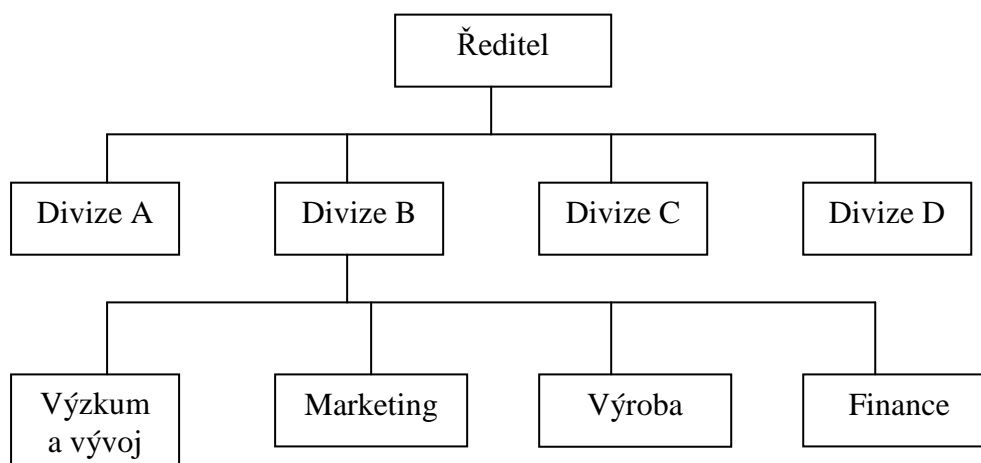
Schéma 6: Maticová organizační struktura



(ROLÍNEK a kolektiv 2003)

Ve skutečnosti existuje pouze málo organizací strukturovaných přesně podle některého z uvedených typů. Existuje celá řada modifikací a „odstínů“ organizačních struktur, často hovoříme o tzv. **hybridních strukturách**, které se v průběhu času mění v závislosti na měnících se podmínkách *(SMEJKAL, RAIS 2003)*.

Schéma 7: Hybridní organizační struktura



(ROLÍNEK 2002)

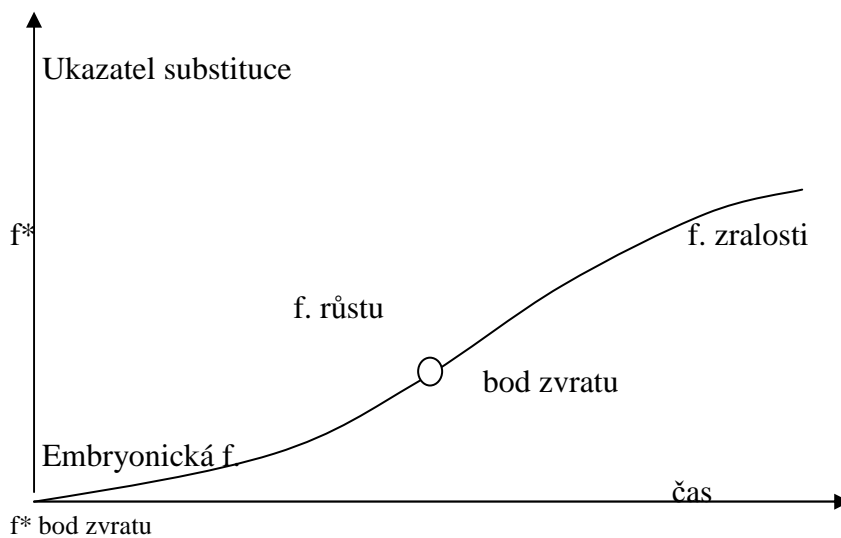
2.3 Životní cyklus

2.3.1 Teorie životního cyklu

Životní cyklus je obecným pojmenováním předpovědí pro zavádění, pronikání anebo nahrazování starých výrobků a technologií novými.

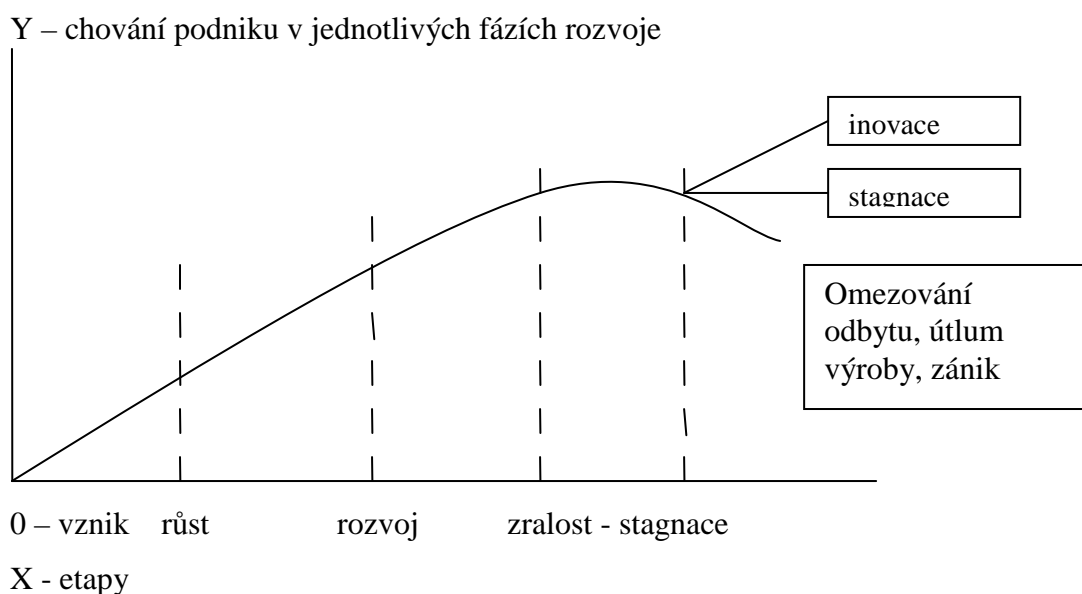
Každá firma prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje a to je tzv. životní cyklus podniku. Znázorníme-li ho křivkou, poté po založení firmy křivka strmě stoupá, růst se zpomaluje a pak následuje stabilizace a pokles. Tato křivka S neboli křivka životního cyklu výrobku či služby se používá ke znázornění průběhu různých cyklů. Její tvar je možno rozlišit zhruba na tři fáze. První fáze se nazývá rozvojová, kdy se výrobek (služba) uchází o přízeň na trhu a buď je úspěšný a přechází do druhé, tzv. fáze růstu anebo zaniká. Z fáze růstu pak výrobek přechází do fáze „zralosti“. Někdy je uváděna další fáze poklesu, která znázorňuje ztráty trhu výrobků (MALÝ, DĚDINA 1993).

Schéma 8: Křivka životního cyklu výrobku či služby



(MALÝ, DĚDINA 1993)

Schéma 9 : Fáze životního cyklu podniku



(MATUSIKOVÁ, WAGNEROVÁ 2004)

2.3.2 Fáze životního cyklu

Životní cyklus organizace se rozděluje na pět fází a to na fázi embryonickou, fázi růstu, fázi dozrávání, fázi poklesu a poslední fázi oživení.

První fáze se nazývá embryonická. Firma je mladší než 10 let. Má neformální strukturu jednoduchou a centralizovanou. Vedení je v rukou vlastníka – manažera, který jen malou část své pravomoci deleguje níže. Informační systém je jednoduchý, administrativa a řízení jsou také jednoduché (MALÝ, DĚDINA 1996).

Druhou fází je fáze růstu, kdy prodej roste o více jak o 15 % za rok. Strategie firmy si vynucuje složitější administrativní systém. Organizační struktura je charakterizována jako funkcionální, část autority je majiteli delegována na střední úroveň řízení, procesy začínají být formalizovány. Začínají se budovat moderní informační systémy (MALÝ, DĚDINA 1993).

Po fázi růstu následuje fáze dozrávání. Prodej roste o méně než 15% za rok, struktura má převažující byrokratické rysy (organizační řády a směrnice). Stabilizuje se jak růst, tak prodej a zisky, a inovační aktivity slábnou, organizace přechází na typickou formálně byrokratickou strukturu liniově - štábního typu. Je patrná snaha po efektivnosti cestou značné formalizace činností řídicích procesů, což často naopak vede ke zvyšování administrativních nákladů. Po této fázi následuje buď fáze poklesu nebo fáze oživení (*MALÝ, DĚDINA 1996*).

Další fáze je fáze poklesu. Rozhodování se lokalizuje na vrcholovém vedení. Je zde nízký podíl inovací výrobků, požadavky na výrobu se snižují, snižují se výnosy. Chybí kvalitní a výkonný informační systém. Komunikace mezi organizačními stupni je velice slabá a nevyhovující (*MALÝ, DĚDINA 1993*).

Poslední je fáze oživení. Prodej znovu nabývá hodnot vyšších než 15% za rok, sortiment výrobků se rozšiřuje, dochází k tvorbě divizí, zavádí se moderní plánovací a informační systémy. Již nestačí centralistický systém řízení, neboť vrcholové vedení není schopné řešit složité úkoly různorodého trhu (*MALÝ, DĚDINA 1996*).

2.3.3 Teorie evoluce a revoluce

ROLÍNEK citoval Greinerovu zajímavou teorii vývoje organizačních struktur v závislosti na čase. Ta není založena na teorii životního cyklu, ale chápe vývoj jako střídání evolučních a revolučních etap.

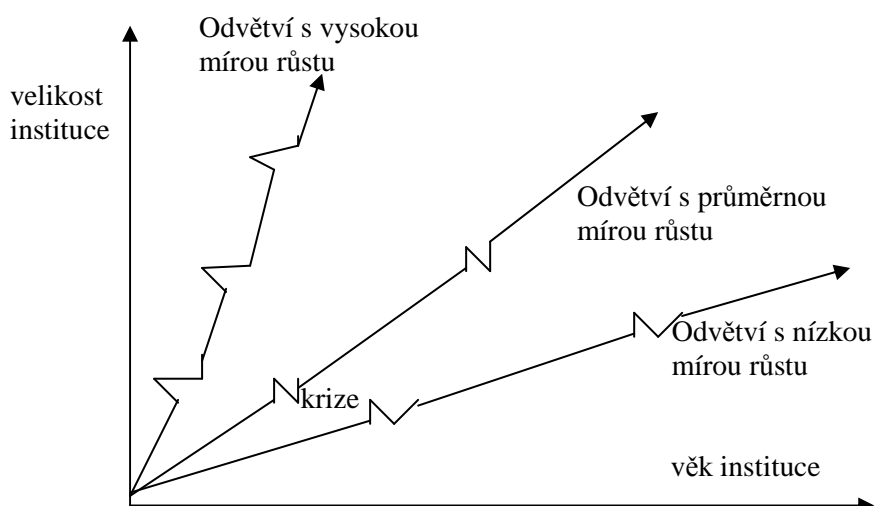
Evoluce – představuje delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce;

Revoluce – je použita pro označení období, ve kterých probíhají podstatné změny v životě podniku.

V rozvoji každého podniku se objevuje nejméně pět fází organizačního rozvoje a každá fáze obsahuje etapu evoluce a revoluce. Za základní faktory, které ovlivňují podstatným způsobem rozvoj podniku, jsou považovány:

- věk instituce,
- její velikost,
- etapy evoluce,
- etapy revoluce,
- míra růstu příslušného odvětví.

Schéma 10: Model organizačního vývoje v závislosti na faktorech organizačního rozvoje



Ve schématu č. 10 je schematicky znázorněna kombinace všech faktorů a to věku instituce, její velikost, etapy evoluce a revoluce a míry růstu příslušného odvětví včetně toho, jak tři faktory (věk, velikost, míra růstu odvětví) ovlivňují střídání evoluce a revoluce (ROLÍNEK a kolektiv 2003).

2.4 Krize v podniku

Krize je takové stadium podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, tržní hodnoty, likvidity a je ohrožena jeho další existence v případě, že by tento vývoj pokračoval.

Chování podniku je ovlivněno řadou proměnných faktorů z okolí podniku. Podnik na ně musí reagovat provedením změn:

- a) Úpravami organizační struktury v reakci na dynamiku vývoje vlastností a charakteru funkcí jednotlivých složek organizace.
- b) Změnami produkce představující výsledek sortimentní či kvalitativní inovace v zájmu dosažení vyšší úrovně konkurenceschopnosti
- c) Obměnou technologií současně s výsledky vědeckotechnického rozvoje i se změnou produkce.

Je nutné respektovat následující pravidla:

1. Při rozhodování o provedení organizační změny je nutné si vždy uvědomit, v jakém vývojovém stádiu se organizace nachází a jakou krizi v jejím vývoji lze předpokládat.
2. Žádné z vývojových stádií není možné přeskočit, takže pro řešení vznikajících krizí má management firmy k dispozici jen omezenou množinu efektivních postupů.
3. Žádné ze zvolených řešení k překonání existující krize ve vývoji firmy není definitivní a jeho uplatněním vznikají příčiny dalších vývojových krizí (*PITR 1998*).

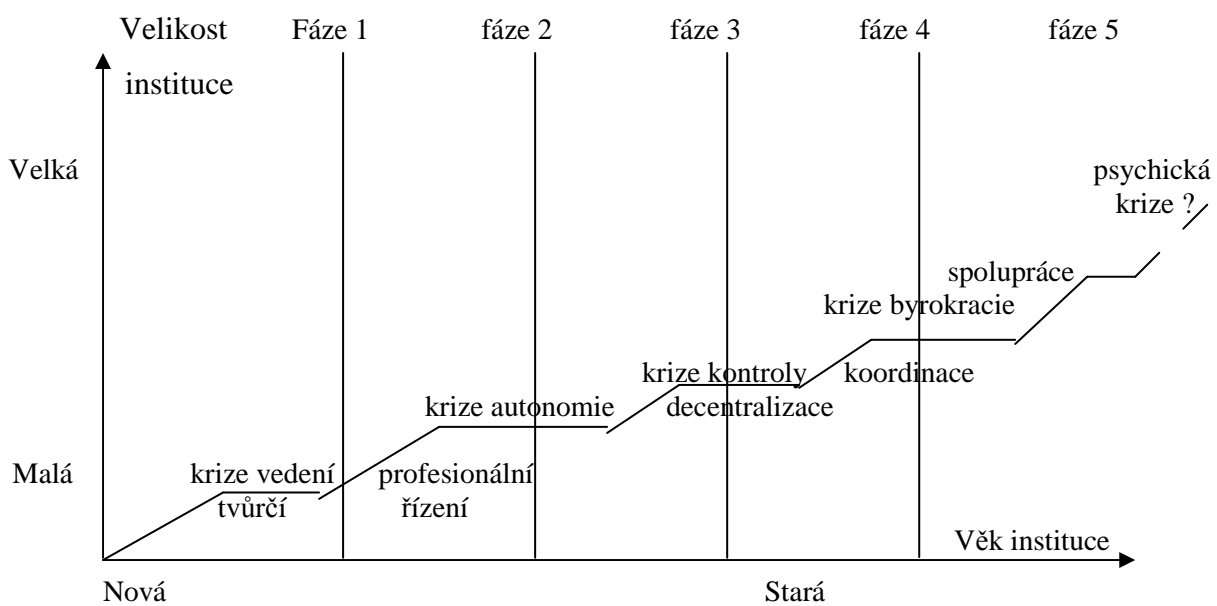
Schéma 11: Krize ve vývoji organizace



(PITR 1998)

MALÝ a DĚDINA popisují krize ve vývoji organizaci podobně

Schéma 12: Pět fází růstu s krizovými přechody



(MALÝ, DĚDINA 1993)

1. fáze - růst tvořivosti

Tato fáze vyžaduje, aby se manažeři zaměřili na výrobu a prodej. Věnují většinu času těmto otázkám a kladou jen malý důraz na řízení organizace. Styl řízení nemůže být jiný než individualistický a podnikatelský, protože zakladatelé firmy zpravidla vykonávají veškeré činnosti sami nebo za využití rodinných příslušníků. V této fázi roste firma díky tvořivosti svých zakladatelů. Má jen málo zaměstnanců a způsob řízení je dán osobním stylem majitele. Počáteční fáze končí **krizí vedení**.

2. fáze – příkazy (direktivní řízení)

Ve firmě se objevuje profesionální manažer, který se zaměřuje na řízení organizace k dosažení cílů stanovených majiteli. Vytváří pravidla a postupy pro rozpočtování, odměňování, řízení zásob a nákupu, sestavuje popisy práce. Zakladatelé firmy se mohou vrátit k otázkám marketingu a vývoje nových výrobků. Firma dostává fungující organizační strukturu a roste prostřednictvím direktivního řízení. Tato fáze končí **krizí autonomie**.

3. fáze – delegování

Část pravomocí vyššího managementu je přenesena na nižší složky řízení. Některá klíčová rozhodnutí jsou dělána středním a nižším managementem. Manažeři na střední a nižší úrovni jsou motivovanější, protože mohou rozhodovat o činnostech, kterými se zabývají. Lépe kontrolují výstupy své práce a jsou v nich více angažováni. Firma roste prostřednictvím delegování pravomocí až do okamžiku propuknutí **krize kontroly**.

4. fáze – koordinace

Ve firmě jsou zavedeny sofistikované koordinační techniky, formální plánování, celofiremní informační systém, díky čemuž je dosahováno lepší koordinace činnosti mezi jednotlivými útvary. Lepší koordinací dochází ke sdílení informací a integraci činností organizačních jednotek. Marketingový útvar tak bere více v úvahu výrobní

programy a k výrobním útvarům se dostávají potřeby zákazníků a nároky kladené na výrobek. Firma dále roste prostřednictvím koordinace až narazí na **krizi byrokracie**.

5. fáze – spolupráce

Formální kontrola činností je nahrazena sociální kontrolou a individuální iniciativou. Manažeři se zaměřují na vývoj technik spolupráce a řešení problémů. Vrcholový management povzbuzuje pracovníky na všech úrovních k objevování nových způsobů, jak zlepšit koordinaci a výkony. Organizace se tak revitalizuje a je připravena na **krizi neznámé budoucnosti** (BĚLOHLÁVEK 2006).

Krise vedení neboli krize managementu

V této fázi musí být nalezeni manažeři - profesionálové, kteří ovládají potřebné manažerské techniky. Dosavadní vlastníci - manažeři neradi opouštějí svá vedoucí místa, i když cítí nutnost změny proto, že práci nadále nezvládají. Noví manažeři vytvoří organizační strukturu a budou se zabývat administrativními záležitostmi.

Krise autonomie

Manažeři na nižší úrovni se cítí omezováni ve své iniciativě těžkopádnou a centralizovanou hierarchií. Cítí konflikt mezi tím, že znají lépe situace na trhu i ve výrobě, ale rozhodují jiní bez potřebné hluboké znalosti problému. Proto požadují větší podíl na rozhodování, větší díl autonomie, decentralizaci pravomoci. Naneštěstí řada společností se snaží zabránit delegaci pravomoci s poukazem na to, že manažeři na nižší úrovni řízení nejsou zvyklí rozhodovat. K překonání této krize musí být vyšší management ochoten se vzdát kontroly některých klíčových rozhodnutí ve prospěch středního a nižšího managementu.

Krize kontroly

Po delegování pravomocí na střední a nižší úroveň řízení dochází k dalšímu růstu organizace, ale i růstu autonomie jednotlivých organizačních jednotek. Nižší vedoucí, na které byly přeneseny značné pravomoci, se začínají chovat jako vlastníci, přestávají mít zájem o koordinaci plánů, kapitálu, technologie a lidských zdrojů s ostatními provozy společnosti. Krize vzniká tehdy, kdy vrcholové vedení se snaží získat znovu kontrolu návratem k centralizaci, což musí nutně selhat.

Krize pružnosti (byrokracie)

V této etapě se krize projevuje jako nárůst byrokracie a ztráta důvěry mezi liniovými a štábními vedoucími. Linioví vedoucí se nechtějí řídit radami specialistů, kteří neznají konkrétní situace. Štábní vedoucí si pak stěžují zákonitě na neochotu liniových vedoucích spolupracovat. Roste počet administrativních pracovníků, schůzí a porad, hlášení, formulářů a písemných zpráv. Komunikace se stává spíše jednosměrnou nebo formální. Organizační struktura je hierarchická a mnoho manažerů se soustředí více na postupy než na výsledky (*ROLÍNEK a kolektiv 2003*).

Krize dalšího vývoje

Příčinou této krize je přílišná velikost či přezrálost firmy a pro její překonání dosud neexistují univerzální teoretická východiska. Většinou je další vývoj spojen s radikální změnou organizace známý pod pojmem business reengineering (<http://pef.czu.cz/~macak/och/14.ppt>).

Krize jsou významné a zpravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují cíl organizace nebo její samotnou existenci. Krizové řízení je proces vyrovnávání se s krizí způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního firemního problému (*BĚLOHLÁVEK 2006*).

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této bakalářské práce s názvem „Organizační změny v rozvoji daného podnikatelského subjektu“ je analyzovat vývoj organizační struktury, identifikovat vývojové fáze životního cyklu podniku a doporučit organizační změny pro následné období vývoje podniku, které by mohly proběhnout.

Objektem zkoumání bakalářské práce je moderní prosperující firma PrimaTech s.r.o. s pevným postavením na tuzemském trhu, která zajišťuje kompletní dodávky technického zabezpečení budov se zaměřením na zajišťování kvality poskytovaných služeb s minimálními dopady na životní prostředí.

Dílním cílem řešení bylo prostudování literárních zdrojů v oblasti managementu zaměřených na životní cyklus, organizační strukturu a organizační změny. Poté následovalo vypracování literárního přehledu z publikací od různých autorů, internetu, skript, článků.

Další část bakalářské práce se týkala charakteristiky podniku od minulosti až po současnost a popis činnosti podniku.

V praktické části byla analyzována současná situace podniku. Byl zhodnocen průběh životního cyklu podniku a prováděna identifikace, v jaké fázi se podnik momentálně nachází. Součástí bakalářské práce bylo zjistit, zda má podnik vhodnou organizační strukturu. Byly využity postupy a informace poskytnuté firmou PrimaTech s.r.o. a byly porovnány s poznatky získanými z odborné literatury.

Z provedených analýz fází životního cyklu a podkladových materiálů a srovnáním odborné literatury byly navrženy změny v rozvoji podniku a změny směřující k řízení a organizační struktuře. Informace byly čerpány z odborných knih, internetu a skript, které uvádím v seznamu literatury.

Další informace byly získány z podkladů a rozhovorů, které mi společnost PrimaTech s.r.o. poskytla. Firma mi dodala schéma organizační struktury, účetní závěrky, výroční zprávy, organizační řád a směrnice PrimaTech s.r.o.

4. Charakteristika podniku

Firma PrimaTech s.r.o. je moderní prosperující firma působící na trhu dodávek technických zařízení budov (TZB).

Posláním je dodávat a montovat vzduchotechniku, zvukové, protipožární izolace a klimatizace.

Datum zápisu:	26.února 1993
Obchodní firma:	PrimaTech s.r.o.
Sídlo:	Tábor, Vančurova 2904, PSČ 390 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: Obchodní rejstřík

Historie

Firma PrimaTech s.r.o., Tábor působí na trhu od roku 1993 pod původním názvem První česká vzduchotechnická společnost s.r.o., Sezimovo Ústí. Činnost firmy byla zpočátku orientována pouze na dodávku a montáž, servisní, revizní a projekční činnost v oblasti vzduchotechniky a klimatizace. Ostatní obory v rámci TZB byly zajišťovány formou subdodávek.

Počátkem roku 2004 byla firma přejmenována na PrimaTech s.r.o. se sídlem v Táboře s tím, že činnosti v oblasti TZB byly postupně rozšířeny a v současné době firma zajišťuje jak dodávku TZB tak i komplexní správu TZB.

Firma PrimaTech s.r.o. za dobu svého působení rozšířila i obory své činnosti. Zpočátku se společnost orientovala pouze na dodávku, montáž, servisní, revizní a projekční činnost v oblasti vzduchotechniky, klimatizace a chlazení. Během své existence na trhu

firma tuto činnost rozšířila o dodávku a montáž ústředního vytápění, zdravotnické, plynovodu a měření a regulace. V současné době provádí veškeré obory v rámci technického zařízení budov včetně kompletní správy budov.

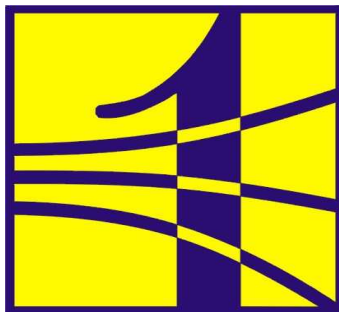
Firmu tvoří obchodní, ekonomický a výrobní úsek. Nedílnou součástí je středisko správy TZB a servisu a útvar řízení a kontroly jakosti. Obchodní a ekonomický úsek má sídlo v Táboře, kde jsou zajišťovány veškeré obchodní a ekonomické činnosti, ze sídla z Prahy je zajišťována výrobní činnost, správa TZB a servisu a řízení a kontrola jakosti.

Sídlo firmy je v Táboře, kde firma disponuje kancelářskými a skladovými prostory, další skladové prostory má v Milevsku. Firma má dále zřízenou provozovnu a současně kancelářské a skladové prostory v Praze.

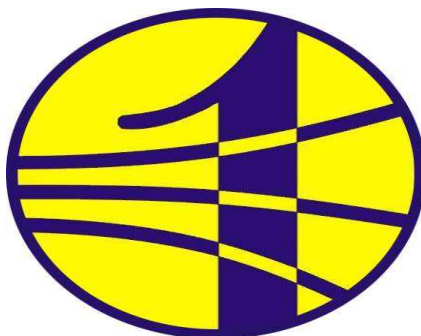
Kvalitní a komplexní služby, které firma PrimaTech s.r.o. provádí jsou podloženy certifikátem systému řízení jakosti již od roku 1999, který firma získala pro dodávku a montáž vzduchotechniky, klimatizace a chlazení. Od roku 2007 dle ČSN EN ISO 9001:2001 má certifikovány i obory chlazení, ústředního vytápění a vnitřní zdravotnické instalace. Firma PrimaTech s.r.o. se ročně podílí na realizaci několika staveb.

Dne 16. 4. 2004 byl zápisem v obchodním rejstříku změněn název společnosti na PrimaTech s.r.o. Bylo změněno i sídlo a logo společnosti, které společnost využívala od roku 1993 do roku 2004.

Obrázek 1: Původní logo



Obrázek 2: Nové logo



Původně vlastnili firmu tři společníci, 1.8.2007 došlo ke změně, kdy dva majitelé prodaly svůj podíl společnosti třetímu společníkovi. Nyní je vlastník firmy pouze jeden, který je zároveň ředitelem a jednatelem společnosti.

V roce 2008 firma PrimaTech s.r.o. rozšířila svojí působnost ve Slovenské republice založením společnosti pod názvem PrimaTech SK s.r.o., se sídlem v Bratislavě.

Předmět činnosti

PrimaTech s.r.o. je podnik, zabývající se dodávkou, montáží a prodejem průmyslové klimatizace, zvukové a protipožární izolace a klimatizace.

Předmětem podnikání společnosti je obchodní činnost, především nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provádění nátěrů, povrchových úprav ocelových konstrukcí, lešenářství, dále zprostředkovatelská, informační a poradenská činnost, vodoinstalatérství, topenářství, klempířství a inženýrská činnost v investiční výstavbě.

5. Analýza změn podniku

5.1. Orgány a řízení společnosti

Od založení společnosti 26.února 1993 do 19.12.2007 vlastnili firmu PrimaTech s.r.o. 3 společníci, kteří tvořili valnou hromadu. Každý z nich měl 33% podíl společnosti. Všichni společníci byli současně jednatelem společnosti.

Orgány společnosti:

- 1) Valná hromada – 3 společníci
- 2) Statutární orgán - jednatele společnosti – 3 společníci
 - Obchodní vedení – ředitel společnosti

Obchodním vedením a řízením společnosti byl pověřen jeden z jednatelem, který současně vykonával funkci ředitele společnosti.

Valná hromada

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Je tvořena všemi společníky.

Do výlučné působnosti valné hromady patří:

- a) odmítnutí jednání učiněné zakladateli před vznikem společnosti
- b) schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a způsobu úhrady ztráty společnosti
- c) odmítnutí jednání učiněné zakladateli před vznikem společnosti
- d) schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a způsobu úhrady ztráty společnosti
- e) zřizování fondů společnosti a stanovení pravidel jejich tvorby a čerpání
- f) rozhodování o snížení nebo zvýšení základního jmění
- g) rozhodování o jiné změně společenské smlouvy
- h) jmenování, odvolání a odměňování jednatelem a prokuristy
- i) vyloučení společníka

- j) rozhodování o zrušení společnosti
- k) rozhodování o dalších výslovně vyhrazených věcech
- l) další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo společenská smlouva

Statutární orgán

Společnost od svého založení v roce 1993 do roku 2007 řídí 3 jednatele, kteří jsou statutárním orgánem společnosti. Ve všech věcech, které patří do působnosti jednatelů, rozhodují jednatele samostatně dle svého uvážení vedení zásadami, ustanoveními a smyslem společenské smlouvy.

Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému nebo vytištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv z jednatelů samostatně

Obchodní vedení

Ze společenské smlouvy, kterou uzavřeli tyto 3 společníci dále vyplývá, že obchodní vedení společnosti rozhoduje ve všech věcech, které nepatří do působnosti valné hromady a běžná správa společnosti přísluší jednatelem společnosti. Dále rozhodují o použití rezervního fondu společnosti.

K rozhodnutím o obchodním vedení společnosti, které mohou učinit jednatele, je nutný souhlas většiny jednatelů společnosti. Jednatelé zastupují společnost vůči třetím osobám před soudy, peněžními ústavy, úřady. Vytváří a řídí organizaci práce ve společnosti, zajišťují řádné vedení předepsané evidence, účetnictví, vedou seznam společníků a jsou povinni informovat ostatní společníky o záležitostech společnosti.

5.2. Organizační struktura

Organizační strukturu, která byla analyzována, společnost uvádí v Organizačním řádu č. 2 ze dne 1.1.2003.

Společnost má hybridní strukturu, jde o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady obou struktur (viz schéma 13).

Z organizační struktury podniku vyplývá, že jednatel - ředitel řídí vedoucího ekonomického úseku, vedoucího obchodního úseku, vedoucí výrobního úseku, manažera jakosti, projekci, kontrolní útvar a vedoucí střediska správy technického zařízení budov a servisu. Vedoucí ekonomického úseku má na starosti referenty a účetní. Vedoucí obchodního úseku vede obchodní referenty a samostatného odborného referenta. Vedoucí výrobního úseku, kteří jsou tři, řídí a kontrolují mistra vzduchotechniky, mistra ústředního topení, mistra chlazení a mistra zdravotně - technické instalace. Mistr vzduchotechniky dává pokyny šéfmontérovi vzduchotechniky. Šéfmontér vzduchotechniky řídí montéra vzduchotechniky. Mistr ústředního topení má na starosti šéfmontéra ústředního topení. Šéfmontér ústředního topení vede montéra ústředního topení. Mistr chlazení dává pokyny šéfmontérovi chlazení. Šéfmontér chlazení řídí montéra chlazení. Mistr zdravotně - technické instalace vede šéfmontéra zdravotně - technické instalace. Šéfmontér zdravotně - technické instalace řídí šéfmontéra zdravotně - technické instalace. Vedoucí střediska správy technického zařízení budov a servisu má na starosti samostatného referenta technického zařízení budov a montéra technického zařízení budov.

Vedení společnosti a výkonné vedení společnosti

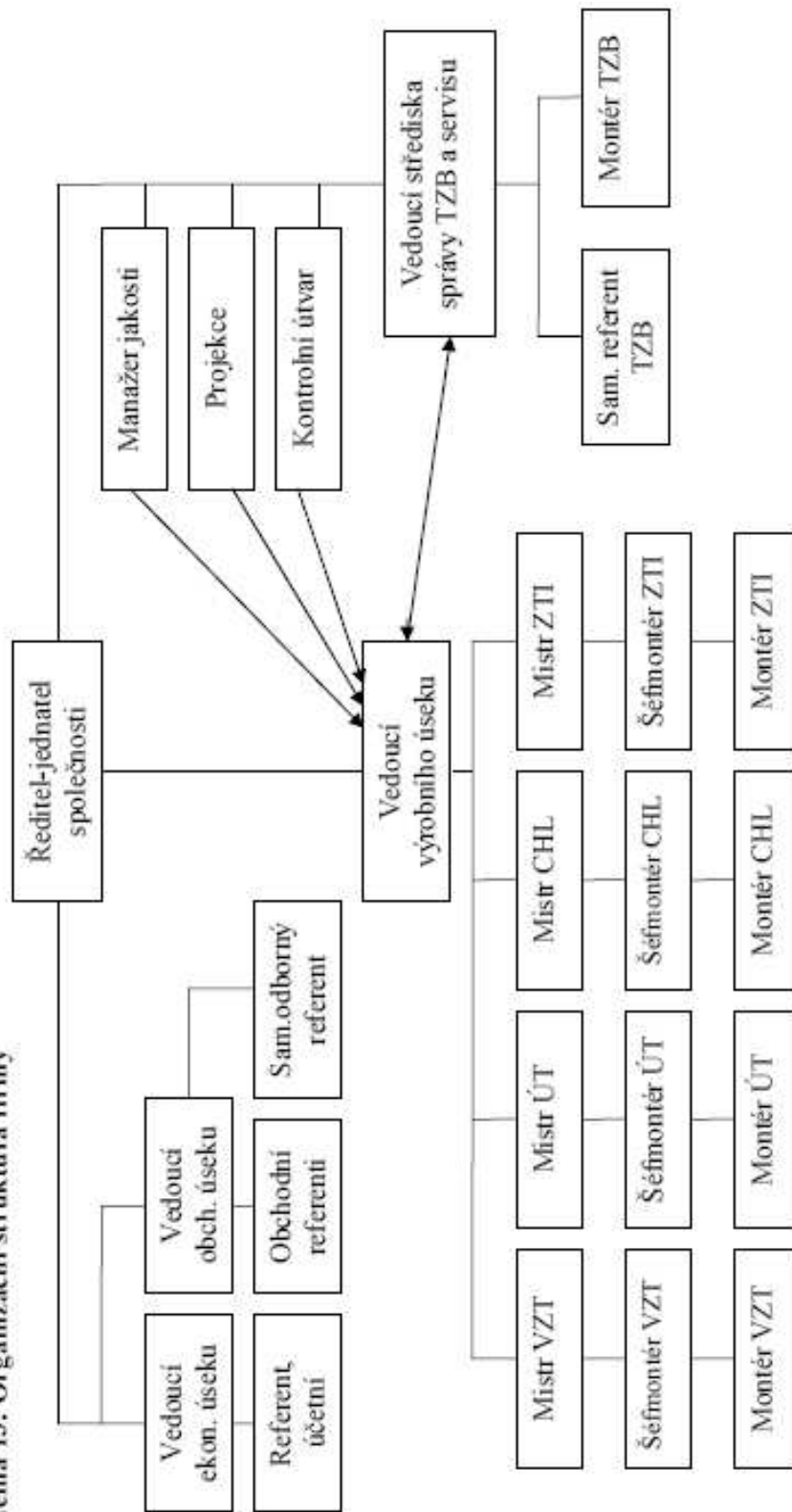
Vedení společnosti tvoří společníci.

Výkonné vedení společnosti tvoří

- ředitel společnosti
- manažer jakosti
- vedoucí výrobního úseku – tři zaměstnanci
- vedoucí obchodního úseku
- vedoucí ekonomického úseku

Výkonné vedení se schází pravidelně jednou týdně na poradě vedení k hodnocení realizace montáží a servisu, popřípadě k řešení případných problémů. Z porady se vede zápis, který obsahuje kontrolu řešení problémů z minulé porady (podle realizovaných akcí), nové akce a nabídky, nápravná a preventivní opatření.

Schéma 13: Organizační struktura firmy



Zdroj: Organizační řád

5.3. Změny v rozvoji a vedení společnosti

Společnost založili v roce 1993 tři společníci. Společnost dále rozšířila své aktivity do Prahy, 16. 9. 2003 zřídila provozovnu, jejímž hlavním předmětem podnikání je inženýrská činnost ve výstavbě.

V roce 2007 dva ze společníků prodali svůj podíl třetímu, který vykonával funkci jednatele a ředitele už od vzniku společnosti. Od 19.12.2007 vlastní tento společník 100% podíl společnosti.

5.4. Analýza primárních dokumentů řízení

Ve firmě PrimaTech s.r.o. byla provedena analýza primárních dokumentů řízení – Organizační řád a Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky - vzhledem k zaměření bakalářské práce, a z nich vyplývající pravomoci a odpovědnosti pracovníků.

5.4.1 Odpovědnosti a pravomoci – Organizační řád

Následující pracovní náplně, odpovědnosti a pravomoci funkcí jsou uvedené v organizačním řádu č. 2 ze dne 1.1.2003, který určuje jednotlivé pracovní povinnosti.

Jednatel - ředitel společnosti

Je nadřízen všem pracovníkům společnosti. Svoji pravomoc uplatňuje prostřednictvím vedoucích úseků. Kromě pravomocí a odpovědností řídicího a vedoucího pracovníka firmy zastupuje společnost a jedná jejím jménem, jmenuje a přímo řídí vedoucí úseků, uzavírá pracovní smlouvy se zaměstnanci společnosti, stanovuje organizační uspořádání firmy. Prostřednictvím podřízených výkonných funkcí zajišťuje výrobní a kontrolní činnosti, zásobování, dopravu, sklady, marketing, bezpečnost práce, požární ochranu a ochranu životního prostředí.

Dále mezi jeho odpovědnosti patří např.:

- rozhodování o kvalifikačních a rekvalifikačních potřebách, výcviku a vývoji pracovníků s ohledem na zastávanou funkci
- řízení mzdové politiky firmy
- rozhodování o poskytování pracovního volna bez náhrady mzdy na žádost pracovníka
- stanovování podnikatelskéou politiky, politiky jakosti a záměry v oblasti environmentálního řízení (řízení v souladu s požadavky na životní prostředí)
- rozhodování o vypracování plánů jakosti
- schvalování nabídek a uzavírání smluv o dílo, kupní smlouvy a ostatní smlouvy se zákazníky
- schvalování plánů a finančních závěrek
- zajišťování ekonomické a finanční agendy společnosti prostřednictvím podřízených výkonných funkcí
- schvalování veškerých dalších výdajů ve výši 10 tisíc Kč a více
- schvalování navržených dodavatelů.

Vedoucí obchodního úseku

Je podřízen jednateli - řediteli a nadřízen všem pracovníkům obchodního úseku. Navrhuje plán školení pracovníků obchodního úseku za účelem zvyšování kvalifikace, dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. Navrhuje doplnění nebo snížení pracovníků OÚ, ocenění mimořádných výkonů pracovníků OÚ, plánuje dovolené podřízených pracovníků. Navrhuje doplnění technického vybavení OÚ, spolupracuje s ostatními úseky ve společnosti, odpovídá za realizaci obchodní politiky společnosti a nevýrobní činnosti společnosti, pokud nejsou uvedeny v povinnostech vedoucího výrobně - technického úseku.

Dále odpovídá za to, že jeho úsek zajišťuje:

- udržování styku s potenciálními zákazníky

- sledování situace na trhu, v poptávkách a vypisovaných výběrových řízeních
- obchodní jednání s obchodními partnery, jejich organizace
- organizace a provádění objednávkového řízení u dodavatelů tak, aby nedocházelo ke zpoždění dodávek na jednotlivé akce a bylo zamezeno možnosti skluzů v plnění dodávek (každá objednávka musí být dodavatelem odsouhlasena písemně)
- včasné plnění dodávek na jednotlivé akce
- vypracovávání návrhů kupních smluv a základní přezkoumávání návrhů předkládaných obchodními partnery
- vedení databáze dodavatelů, jejich hodnocení a vedení ceníku prací
- prezentace a propagace firmy a uplatnění společnosti na trhu vzduchotechnických zařízení.

Vedoucí ekonomického úseku

Je podřízen jednateli - řediteli a nadřízen všem pracovníkům ekonomického úseku (viz schéma 13). Vypracovává návrhy pracovních smluv, eviduje pracovní smlouvy včetně podkladů při přijímání pracovníků. Spolupracuje s ostatními úseky ve společnosti. Organizuje jednotnou mzdovou politiku podle platných mzdových předpisů, vede celou agendu mezd, odměn, prémie a přesčasů, mzdových příplatků a naturálních a jiných osobních požitků.

Dále mezi jeho odpovědnosti patří:

- vypracovávání ekonomických rozborů, navrhuje zvýšení nebo snížení pracovního kolektivu na ekonomickém úseku
- zpracování daňových přiznání, účetních uzávěrek, auditů společnosti
- vypracovávání faktur na základě podkladů dodaných obchodním a výrobním úsekem, věcná kontrola faktur, jejich odeslání
- sledování nezaplacených pohledávek a penalizace
- úhrady dodavatelských faktur, jejich evidenci a archivaci

- evidence materiálových zásob – příjmy, přesuny, odprodej, vedení materiálového účetnictví
- sumarizace podkladů, vypočítávání a sledování nákladů na nejakostní výrobu a na řízení jakosti
- vedení, evidence nemovitostí a pozemků.

Vedoucí výrobního úseku

Je podřízen jednatelem - řediteli a nadřízen všem pracovníkům výrobního úseku. Spolupracuje s ostatními úseky ve společnosti. Navrhuje doplnění nebo snížení pracovníků VÚ, ocenění mimořádných výkonů pracovníků VÚ, plánuje dovolené podřízených pracovníků. Shromažďuje ke zpracování podklady pro agendu mezd a odměn pracovníků úseku. Řídí a kontroluje všechny výrobní činnosti společnosti, organizuje efektivně a racionálně práci VÚ.

Dále mezi jeho odpovědnosti patří:

- návrhy plánů školení pracovníků obchodního úseku za účelem zvyšování kvalifikace
- odpovědnost za realizaci obchodní politiky společnosti a nevýrobní činnosti společnosti, pokud nejsou uvedeny v povinnostech vedoucího výrobně - technického úseku
- kompletace a kontrola dokumentace potřebná k předání díla odpovědnost za plnění termínů realizovaných akcí (zahájení, ukončení, předání)
- organizace výběrových řízení dodavatelů
- věcná kontrolu faktur, které patří útvaru
- provoz vnitropodnikové dopravy a potřebná údržba vozidel a dílenské práce, péče o výrobní zařízení, jeho údržbu a opravy.

Vedoucí středisek montáží

Vedoucí středisek montáží je takto nazván v Organizačním řádu č. 2 ze dne 1.1.2003 a ve schématu organizační struktury z roku 2007 je tato funkce nazvána funkcí **mistr**.

Řídí se pokyny nadřízeného pracovníka JŘ, VVÚ. Organizuje efektivně a racionálně práci montáže (montážních skupin, subdodavatelů). Vypracovává návrhy časových odměn, úkolových odměn podřízených pracovníků, za práci subdodavatelů. Navrhuje plán školení a vzdělávání podřízených pracovníků. Zajišťuje a organizuje dopravu zaměstnanců na pracoviště mimo sídlo firmy.

Dále mezi jeho odpovědnosti patří:

- podávání návrhů na rozšiřování nebo snižování pracovních kolektivů
- kontrolování vedení montážního deníku šéfmontérem, odpovědnost za vedení montážního deníku na svěřených akcích
- kontrola dodržování Technologického postupu
- seznámení se s obsahem každé uzavřené SoD na akci, kterou řídí
- kontrola plnění termínů řízených akcí, zajišťování ubytování pro zaměstnance
- podílení se na zpracování harmonogramů postupu prací na akcích, které řídí
- zajišťování řešení reklamací na řízených zakázkách
- v případech, kdy není schopen řešit vznikající problémy při realizaci díla samostatně je povinen se obrátit na svého nadřízeného (VVÚ nebo JŘ).

Šéfmontér

Je podřízen vedoucímu střediska a vedoucímu výrobního úseku a nadřízen jemu přiděleným montážníkům. Seznamuje své podřízené pracovníky včas s plánem prací a s pracovními postupy a kontroluje jejich provádění.

Dále mezi jeho pravomoci patří:

- odpovědnost za dodržování technologického postupu včetně kontrolních a zkušebních plánů při zajišťování práce na jemu přidělené zakázce
- dbát na vybavení pracovníků potřebnými ochrannými, hygienickými a desinfekčními prostředky
- spolupracovat s odbornými a vedoucími funkcemi společnosti při řešení problémů
- podle pokynů nadřízeného provádět vyšetření příčin neshod zjištěných při kontrolách.

Vedoucí střediska servisu

Vedoucí střediska servisu je takto označen v Organizačním řádu č. 2 ze dne 1.1.2003 a ve schématu organizační struktury z roku 2007 je označen jako **vedoucí střediska správy TZB a servisu**.

Je podřízen jednatelem - ředitelem a nadřízen všem pracovníkům výrobního úseku – servisu. Spolupracuje s ostatními úseky ve společnosti. Zajišťuje včasné plnění dodávek na jednotlivé akce, v případě potřeby, před uplynutím termínu, písemně žádá objednatele o prodloužení termínu plnění. Navrhuje plán školení pracovníků za účelem zvyšování kvalifikace.

Dále mezi jeho odpovědnosti patří:

- navrhování doplnění technického vybavení
- odpovědnost za realizaci obchodní politiky společnosti a výrobní činnosti společnosti, pokud nejsou uvedeny v povinnostech vedoucího výrobně - technického úseku
- vypracovávání návrhů servisních smluv a základní přezkoumávání návrhů předkládaných obchodními partnery

- vypracovávání podkladů pro fakturaci výkonů, strojů a zařízení, pro evidenci ekonomického úseku
- vedení databáze dodavatelů, jejich hodnocení a vedení ceníku prací
- prezentace a propagace firmy a uplatnění společnosti na trhu vzduchotechnických zařízení
- organizace a provádění objednávkového řízení u dodavatelů tak, aby nedocházelo ke zpoždění dodávek na jednotlivé servisní akce a bylo zamezeno možnosti skluzů v plnění dodávek (každá objednávka musí být dodavatelem odsouhlasena písemně).

Z analýzy organizační struktury a z Organizačního řádu, kde byly uvedeny pracovní náplně, odpovědnosti a pravomoci funkcí vyplývají nesrovnalosti.

5.4.2. Odpovědnosti a pravomoci – Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky

Další dokument, ze kterého vyplývají odpovědnosti a pravomoci jednotlivých funkcí, je Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky č. 2 ze dne 1.1.2003.

Proces přípravy zakázky

Odpovědným pracovníkem za proces přípravy zakázky je vedoucí obchodního úseku. Průvodní list zakázky (PLZ) zakládá na každou zakázku manažer jakosti (na základě poptávky nebo oslovení zákazníka), který nadepíše číslo zakázky, číslo první strany PLZ a informace o zákazníkovi. Pak předá PLZ VOÚ, který je určen pro provedení následující činnosti a obdobným způsobem postupuje PLZ mezi odpovědnými pracovníky. Manažer jakosti současně vyhotoví záznam v knize zakázek.

Tito pracovníci vždy po vykonání předepsané činnosti vyplní, je-li to potřebné číslo příslušné strany, datum provedení (nebo ukončení) činnosti a připojí svůj podpis.

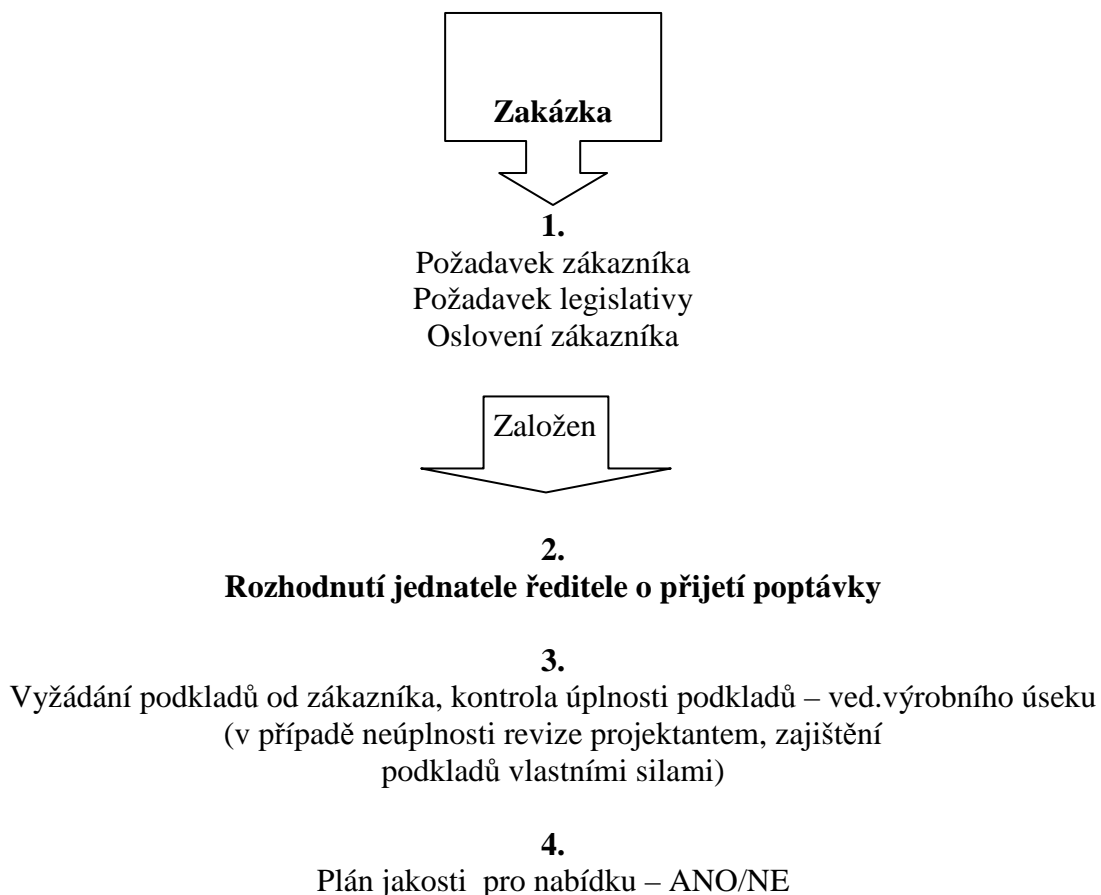
Tímto podpisem stvrzuje nejenom provedení činnosti ale i to, že činnost provedl s maximální snahou naplnit stanovenou politiku jakosti.

Poslední záznam provádí jednatel - ředitel (vyhodnocení zakázky) a celý souborný kompletně vyplněný formulář u sebe ukládá do doby archivace.

Vstupy a výstupy procesu

- a) vstupem je požadavek - poptávka zákazníka, požadavek legislativy nebo oslovení zákazníka
- b) výstupem je přijetí zakázky - objednávka, smlouva, dodatek ke smlouvě popř. změny smlouvy

Schéma 14: Schéma procesu přípravy zakázky



5.

Poptávka výrobců zařízení, dodržení specifikace, termínu a ceny – vedoucí obchodního úseku

6.

Sestavení cenové nabídky-vedoucí obchodního úseku (na základě požadavku zákazníka-plán jakosti pro nabídku)

7.

Přezkoumání cenové nabídky jednatel ředitel (u akcí nad 1 mil.Kč)

8.

Odeslání nabídky- vedoucí obchodního úseku

9.

V případě požadavku zákazníka – revize nabídky, jednání se zákazníkem – vedoucí obchodního úseku

10.

Nabídka zákazníkem přijata – nepřijata(pak konec procesu) – jednatel ředitel

11.

Návrh objednávky/smlouvy, připomínky – vedoucí obchodního úseku, manager jakosti

12.

Vyhotovení čistopisu objednávky, smlouvy, jeho přezkoumání – jednatel ředitel

13.

Uzavření smlouvy – jednatel ředitel

Rozhodnutí JŘ o vypracování plánu jakosti pro zakázku

Zdroj: Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky

Záznamy z procesu přípravy zakázky jsou v PLZ. Požadavkem na jakost je kvalifikace vedoucích úseků, dodržování požadavků projektové prováděcí dokumentace a právních předpisů.

Monitorování procesu

Plnění ustanovení této směrnice je předmětem interních auditů. Měřeným parametrem je podíl úspěšných nabídek k celkovému počtu vypracovaných nabídek. VOÚ

vyhodnocuje tento parametr čtvrtletně před jednáním Rady jakosti. Dalším parametrem je produktivita práce na úseku vypracování nabídek.

Kritéria hodnocení procesu přípravy jsou stanoveny v zakázkové knize (počítač) a jsou srovnávány JŘ a Radou jakosti. V případě, že parametry nevykazují udané hodnoty, jedná se o neshodu a JŘ postupuje podle Směrnice pro řízení neshod.

Proces realizace a kontroly zakázky

Odpovědným pracovníkem za tento proces a jeho zlepšování je jednatel - ředitel společnosti.

Základními dokumenty (kromě platného stavebního povolení) jsou prováděcí projektová dokumentace, příslušné specifikace materiálů, zařízení a výrobků, technologický postup a plán jakosti pro zakázku, je-li zpracován na základě rozhodnutí JŘ.

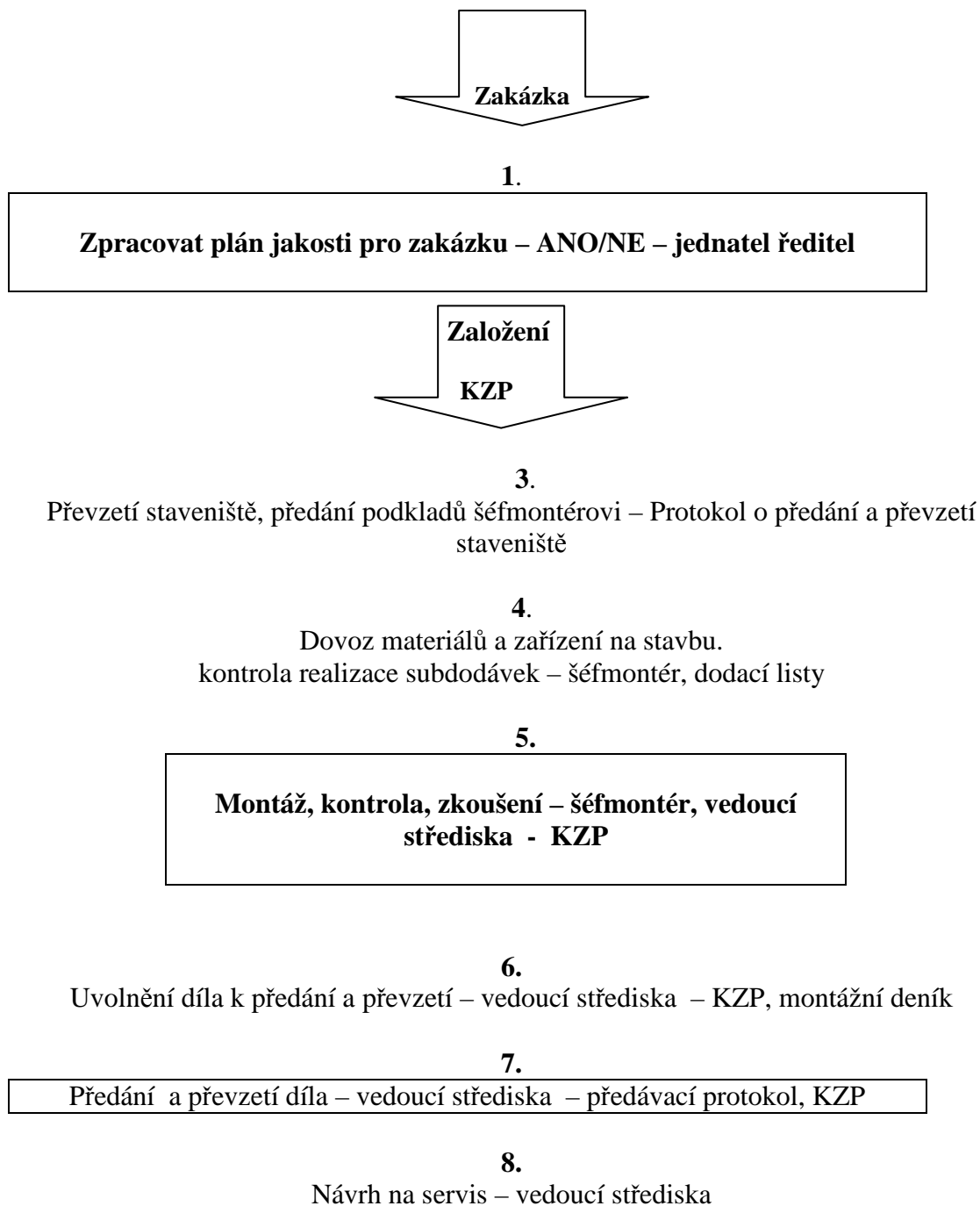
Průběh prací a jejich koordinaci, spolupráci s dodavateli na jednotlivých zakázkách zajišťuje **vedoucí střediska**. Montáž pak zabezpečuje VVÚ stanovený **šéfmontér**. Jméno stanoveného šéfmontéra vepisuje VVÚ do kolonky nadepsané šéfmontér na první straně PLZ. Šéfmontér organizuje práci jemu svěřených pracovníků a dodavatelů. Při této činnosti dodržuje uvedený **technologický postup** (případně plán jakosti pro zakázku), který uvádí i vedení montážního deníku. Veškeré záznamy vede šéfmontér do montážního deníku a do kontrolního a zkušebního plánu.

Požadavkem na jakost je kvalifikace vedoucího střediska, šéfmontéra, dodržování technologického postupu a dostupnost potřebné projektové dokumentace.

Vstupy a výstupy procesu realizace zakázky

- a) vstupem je objednávka zákazníka, smlouva nebo dodatek ke smlouvě, popř. změna smlouvy
- b) výstupem rozhodnutí o uvolnění díla k předání

Schéma 15: Schéma procesu realizace zakázky



Zdroj: Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky

Postup při kontrole zakázky

Při vstupních, mezioperačních a výstupních kontrolách je postupováno podle příslušných ustanovení uvedeného technologického postupu (a případně podle plánu jakosti pro zakázku, je-li zpracován). V technologickém postupu je podrobný předpis kontrol. Záznamy se vedou do KZP a montážního deníku. Vstupní a mezioperační kontrolu provádí a zaznamenává šéfmontér, výstupní provádí a zaznamenává vedoucí výrobního úseku. Případné nároky na stupeň přesnosti montáže stanoví příslušná prováděcí projektová dokumentace.

Monitorování zakázky

Celkové vyhodnocení zakázky provádí jednatel - ředitel podle předpisu uvedeného na druhém listu formuláře PLZ.

Měřitelné parametry pro hodnocení:

- procento reklamací na počet ukončených zakázek, hodnotí za čtvrtletní období VOÚ, dále hodnotí způsob vedení reklamace, stupeň odpovědnosti zavinění zákazníkem
- vracející se zákazník. Hodnotí VOÚ podle objemu montáží pro větší zákazníky - čtvrtletně. Srovnatelným parametrem je objem prací za minulé čtvrtletí.
- vyjádření při předání zakázky – záznam na předávacím protokolu (poměr kladného a záporného hodnocení zákazníkem)
- produktivita práce, podíl objemu prací (v Kč) a počtu pracovníků za sledované čtvrtletní období .

Všechny parametry hodnotí čtvrtletně VOÚ a VEÚ před jednáním Rady jakosti. Vykazuje –li parametr v okamžiku hodnocení jinou než požadovanou hodnotu, jedná se o neshodu a řeší JŘ podle Směrnice pro řízení neshod.

Smyslem hodnocení zakázky je sumarizace technických poznatků ale i zhodnocení uplatňování systému managementu jakosti v úrovni konkrétní akce. Na základě těchto poznatků zaznamenává JŘ a přijímá neprodleně potřebná systémová opatření zejména v oblasti preventivních opatření (výcvik pracovníků na všech úrovních, zlepšování a modernizace ostatních zdrojů, organizace pro zlepšování systému managementu jakosti).

Reklamace na práce provádí výrobní úsek v Praze. Reklamace na materiál a zařízení vyřizuje obchodní úsek, který sídlí v Táboře.

5.5. Vybrané ukazatele od roku 2002 až 2007

V roce 2007 firma PrimaTech s.r.o. zaměstnávala 40 zaměstnanců. Každý rok se tento počet mění. Společnost vynaloží na vzdělání a výchovu zaměstnanců každoročně několik mil. Kč. Přispívá na řadu školících programů a seminářů.

Vždy ve 4. čtvrtletí každého roku Rada jakosti projednává a stanovuje potřeby výcviku pracovníků v roce následujícím. Do termínu konání této Rady jakosti uplatňují řídicí pracovníci požadavky na výcvik pracovníků u manažera jakosti.

JŘ má jako představitel vedení pro jakost odpovědnost za návrh výcviku pracovníků v oblasti jakosti a výcviku interních auditorů. VOÚ, VEÚ, VVÚ mají odpovědnost za návrhy odborného a speciálního výcviku.

Všechny uplatněné požadavky a návrhy spolu s těmi, které navrhla Rada jakosti sumarizuje MJ, který je pak předkládá JŘ k posouzení a schválení.

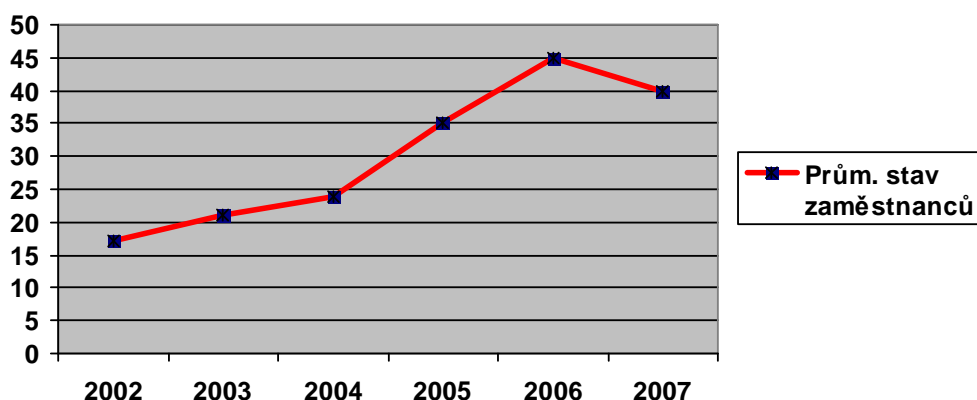
Vedle plánovaných školení mohou být kdykoliv vedoucími pracovníky navržena školení mimořádná. Podléhají schválení JŘ.

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců a nákladů na zaměstnance (2002-2007)

Rok	Průměrný stav zaměstnanců	Z toho řídicích	Výše osobních nákladů na zaměstnance (v tis. Kč)
2002	17	5	9 105
2003	21	5	13 308
2004	24	5	6 515
2005	35	5	11 433
2006	45	7	17 356
2007	40	7	15 923

Zdroj: Autor

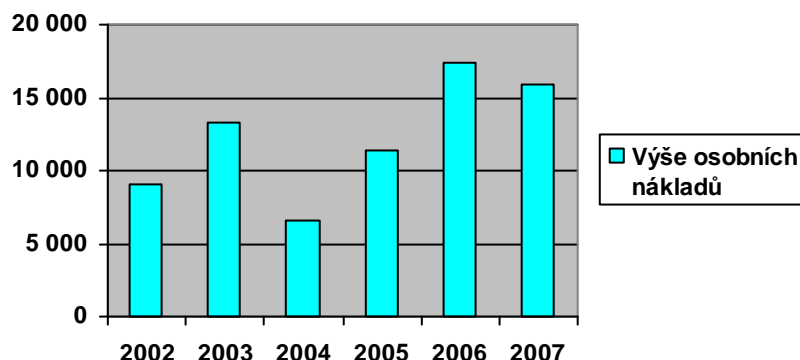
Graf 1: Průměrný stav zaměstnanců od roku 2002 do roku 2007



Zdroj: Autor

Počet zaměstnanců se od roku 2002 do roku 2006 zvyšoval. Společnost měla nejvíce zaměstnanců v roce 2006 a v roce 2007 se její počet snížil o 5 zaměstnanců, z nichž dva zaměstnanci dosáhli starobního důchodu. Jednalo se o zaměstnance ve výrobní sféře. Počet zakázek se zvyšoval, výše objemu zakázek se snížila a na jejich realizaci nebylo potřeba tolik pracovníků.

Graf 2: Výše osobních nákladů na zaměstnance od roku 2002-2007 (v tis. Kč)



Zdroj: Autor

Počet zaměstnanců se každý rok mění, společnost se stále rozvíjí. Společnost každý rok investuje peníze na školení pracovníků.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2002 a roce 2003

Následující údaje jsou čerpány z účetních závěrek za rok 2002 a za rok 2003. V roce 2002 měla společnost obrat 65 141 tis. Kč a hrubý zisk byl 1 428 tis. Kč. V roce 2003 byl obrat 106 516 tis. Kč a hrubý zisk byl 1 862 tis. Kč.

Pohledávky v roce 2002 činily celkem 3 113 tis. Kč a v roce 2003 7 590 tis. Kč.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2004

Od roku 2004 společnost podléhá auditu, následující údaje jsou čerpány z účetních závěrek, výročních zpráv a zpráv auditora.

Plánovaný čistý obrat na rok 2004 byl 150 mil. Kč. Skutečný obrat dosáhl 154 932 tis. Kč, byl tedy překročen o 5 mil. Kč. Hrubý zisk za účetní období byl 2 692 tis. Kč.

Pro kvalitní a efektivní řízení byla firma vybavena novým počítačovým zařízením včetně vyškolení zaměstnanců.

Pohledávky v roce 2004 činily celkem 25 267 tis. Kč.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2005

Společnost v roce 2005 doplnila kolektiv o potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalifikací v oboru chlazení, topení.

Plánovaný čistý obrat za rok 2005 180 mil. Kč nebyl splněn z důvodů přehodnocení množství realizovaných zakázek v průběhu roku 2005, kdy se firma zaměřila především na efektivnost realizovaných zakázek. Bylo dosaženo obratu 134 322 tis. Kč. Hrubý zisk za účetní období činil 1 840 tis. Kč.

V souvislosti se zvýšením objemu realizovaných zakázek došlo v roce 2005 k výraznému nárůstu zaměstnanců na úseku výroby.

Pohledávky v roce 2005 činily celkem 11 835 tis. Kč.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2006

Předpokládané tržby za rok 2006 byly 150 mil. Kč. Společnost v tomto roce opět rozšířila kolektiv o potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalifikací v oboru chlazení a topení. Společnost pokračovala v trendu zvyšování efektivnosti a odborné úrovně realizovaných zakázek započaté v roce 2006.

Plánovaný čistý obrat roku 2006 byl splněn a překročen. Skutečný obrat činil 276 182 tis. Kč. Hrubý zisk dosáhl 5 647 tis. Kč.

Pro kvalitní a efektivní řízení firma vyškolila zaměstnance v oblasti zpracování účetnictví a ekonomiky společnosti. Počet zaměstnanců se zvýšil o 10 pracovníků vzhledem k roku 2005.

Pohledávky v roce 2006 činily 20 285 tis. Kč.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2007

Firma PrimaTech s.r.o. měla v plánu v roce 2007 dosáhnout tržeb 300 mil. Kč. Čistý obrat v roce 2007 byl 284 276 tis. Kč a hrubý zisk byl 4 914 tis. Kč. V roce 2007 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 10.

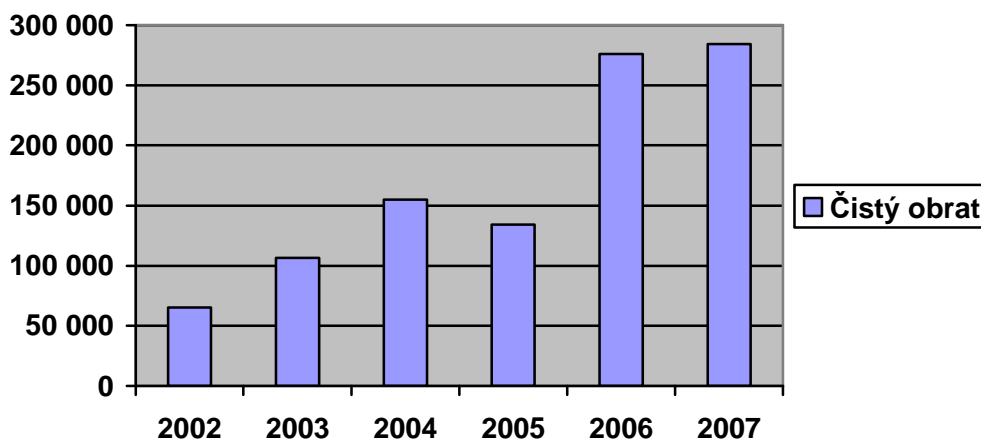
Pohledávky za rok 2007 činily 19 335 tis. Kč.

Tabulka 2: Vývoj podniku od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Čistý obrat	65 141	106 516	154 932	134 322	276 182	284 276
Hrubý zisk	1 428	1 862	2 692	1 840	5 647	4 914
Výše pohledávek	3 113	7 590	25 267	11 835	20 285	19 335

Zdroj: Autor

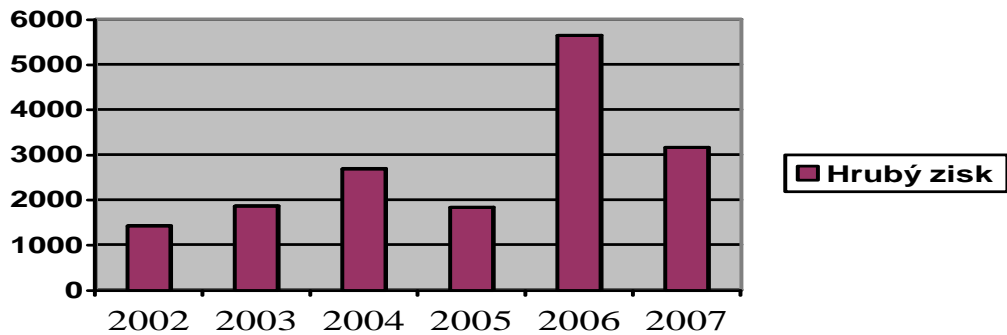
Graf 3: Čistý obrat společnosti od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)



Zdroj: Autor

Čistý obrat PrimaTech s.r.o. se roku 2002 zvyšoval každý rok až do roku 2004, v roce 2005 nebyl splněn plánovaný čistý obrat z důvodů přehodnocení množství realizovaných zakázek v průběhu roku 2005, kdy se firma zaměřila především na efektivnost realizovaných zakázek. V roce 2006 se opět čistý obrat zvýšil a to o více jak 100 %. V roce 2007 došlo také k jeho nárůstu.

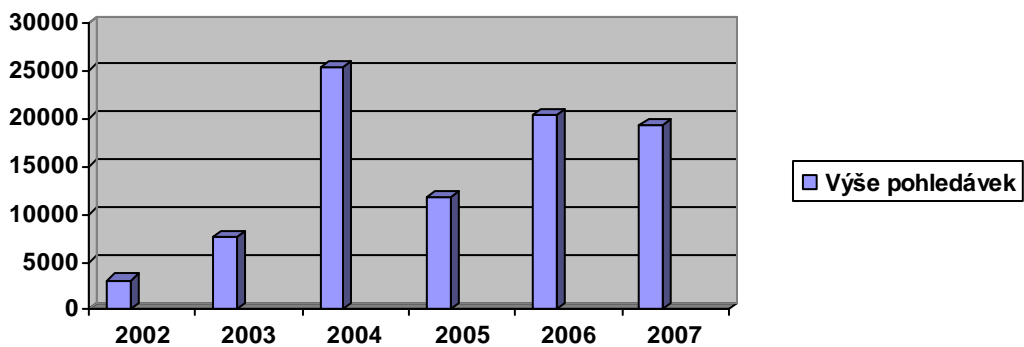
Graf 4: Hrubý zisk společnosti od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)



Zdroj: Autor

Hrubý zisk společnosti se zvyšoval od roku 2002 do roku 2004, v roce 2005 se hrubý zisk snížil z důvodu zdražení materiálu. V roce 2006 se opět zvýšil a v roce 2007 se snížil z důvodu snížení objemu pohledávek v Kč.

Graf 5: Výše pohledávek od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)



Zdroj: Autor

Společnost získává každý rok více zakázek, i když celková výše pohledávek je kolísavější. V roce 2004 byla výše pohledávek největší, protože byla zřízena provozovna v Praze.

5.6. Změny v řízení společnosti

Souběžně se změnami v rozvoji a vedení společnosti v letech 2003 a 2007, společnost PrimaTech s.r.o. mění pro rok 2008 směr řízení a své zaměření a to ve smyslu zaměření na kvalitu a jakost a to nejen v oblasti kvality výrobku a dodávaných služeb. Firma se více zaměřuje na zákazníky, dodavatelské vztahy a zapojení zaměstnanců do tohoto procesu.

Vedení firmy PrimaTech s.r.o. vyhláší politiku jakosti a v ní jednotlivé prioritní oblasti pro rok 2008:

Zaměření na zákazníka:

- ▶ firma je závislá na zákaznících, proto je prvotním zájmem firmy orientace na zákazníka
- ▶ firma musí poznávat a porozumět současným i budoucím potřebám zákazníků
- ▶ firma musí plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat jejich očekávání
- ▶ firma dlouhodobě a systematicky pečuje o kvalitu dodávaných produktů a poskytovaných služeb
- ▶ firma analyzuje a vyhodnocuje spokojenost zákazníků
- ▶ firma využívá marketingových činností pro získávání zákazníků na trhu.

Vedení a řízení zaměstnanců:

- ▶ vedení firmy motivuje zaměstnance k odvedení lepší práce a zvýšení výkonnosti
- ▶ vedení firmy vytváří zdroje a podmínky tak, aby zaměstnanci na všech úrovních řízení mohli plnit cíle jakosti stanovené vedením
- ▶ vedení firmy stanovuje cíle jakosti, které chce v jednotlivých časových etapách dosáhnout
- ▶ vedení firmy vytváří účinný a efektivní systém pro vnitřní komunikaci

Zapojení zaměstnanců:

- ▶ lidský faktor je strategickým faktorem rozvoje firmy
- ▶ v systému managementu jakosti jsou zapojeni zaměstnanci na všech úrovních řízení do procesu trvalého zlepšování, získávání podnětů, jejich vyhodnocování a navrhování opatření ke zlepšení
- ▶ firma podporuje a využívá schopnosti zaměstnanců ve prospěch firmy a všech zainteresovaných stran
- ▶ zaměstnanci jsou zapojeni do trvalého systému vzdělávání a získávání povědomosti o významu jakosti.

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy:

- ▶ firma a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich partnerství musí přinášet prospěch oběma stranám
- ▶ firma přenáší na své dodavatele požadavky svých zákazníků
- ▶ firma pravidelně hodnotí a vybírá dodavatele, kteří jsou schopni plnit její požadavky
- ▶ vzájemně výhodné vztahy zvyšují schopnost firmy a jejich dodavatelů vytvářet užitnou hodnotu pro všechny zainteresované.

Vedení firmy se rozhodlo pro zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy zavést a uplatňovat systém managementu jakosti jako trvalé zlepšování činností a procesů tak, aby to přineslo užitek všem zainteresovaným stranám - zákazníkům, majitelům, zaměstnancům, dodavatelům.

5.7. Diskuze a návrhy změn

Při analýze organizačních změn v rozvoji firmy PrimaTech s.r.o. bylo vycházeno z primárních dokumentů - Organizační řád a Směrnice, na kterých byly sledovány změny v organizační struktuře, kompetence a odpovědnosti pracovníků a změny v řízení a rozvoji společnosti. Přestože předpisy, např. Organizační řád, jsou dobře vypracované, v analýze bylo zjištěno, že v některých částech v rámci jednotlivých dokumentů nekorespondují.

Z analýzy organizační struktury a změn ve vedení a řízení společnosti bylo zjištěno, že společnost PrimaTech s.r.o. v roce 2004 zaznamenala rozvoj zakázek a to z důvodu zřízení provozovny v Praze. Od roku 2002 do roku 2006 firma zvyšuje počet zaměstnanců, neboť každý rok firma dostává stále větší počet zakázek, na trhu se stává známější a jejich služby využívá stále více dodavatelů. Firma se neustále vyvíjí a zvětšuje. Zvyšují se čisté obraty vyjma roku 2005. PrimaTech zajišťuje různé semináře a školení za účelem zvyšování kvalifikace. Společnost od roku 2004 do roku 2007 zvyšuje osobní náklady na zaměstnance.

Dne 19.12.2007 byla provedena změna ve vedení, počtu vlastníků a jednatelů. Dva jednatele prodali svůj podíl a nyní firmu vlastní jeden majitel, který je zároveň jednatelem, čímž se zprůhlednilo a zjednodušila organizační struktura a řízení celé společnosti.

Při analýze organizačních změn vzhledem k stávající organizační struktuře bylo zjištěno, že v některých částech nekorespondují.

V rámci řízení změny by měla společnost sjednotit názvy v organizační struktuře, směrnících a organizačním řádu.

Ředitel společnosti je uveden v organizační struktuře a jednatel - ředitel je uveden v Organizačním řádu a Směrnici pro přípravu a realizaci zakázky.

Proto navrhuji, aby se tato skutečnost sjednotila pod název **jednatel-ředitel společnosti**.

Vedoucí provozu je takto uveden v organizační struktuře společnosti a vedoucí výrobního úseku je uveden v Organizačním řádu.

Navrhuji, aby se tato skutečnost sjednotila pod název **vedoucí výrobního úseku**.

Vedoucí střediska servisu je takto uveden v Organizačním řádu a vedoucí střediska správy TZB a servisu je uveden v organizační struktuře.

Navrhuji, aby se název sjednotil na **vedoucího střediska správy TZB a servisu**.

Vedoucí středisek montáží je takto uveden ve Směrnici a mistr je uveden ve schématu organizační struktury.

Navrhuji, aby se tato skutečnost sjednotila pod název **mistr**.

V textu Organizačního řádu je uvedeno, že vedoucí výrobního úseku navrhuje plán školení pracovníků obchodního úseku za účelem zvyšování kvalifikace.

Neodpovídá to zásadám řízení, protože nemůže navrhovat plán školení pracovníkům obchodního úseku za účelem zvyšování kvalifikace, neboť pracovníky obchodního úseku neřídí. Návrh může postoupit svému nadřízenému řediteli-jednateli, který musí rozhodnout.

Proto navrhuji, aby tato skutečnost byla ukotvena přímo v Organizačním řádu.

V organizačním řádu uvedeno, že vedoucí výrobního úseku odpovídá za **realizaci** obchodní politiky společnosti. Ve skutečnosti by měl odpovídat za obchodní politiku a její realizaci **obchodní úsek**.

Navrhuji, aby odpovědnost za realizaci obchodní politiky nebyla v Organizačním řádu určena vedoucímu výrobního úseku.

Z textu Organizačního řádu vyplývá, že vedoucí střediska servisu odpovídá za realizaci obchodní politiky společnosti a výrobní činnosti společnosti

Navrhuji, aby odpovědnost za realizaci obchodní politiky a výrobní činnosti společnosti nebyla směřována k vedoucímu střediska správy technického zařízení budov a servisu a tudíž byla vyškrtuta z kompetencí vedoucího střediska správy TZB a servisu.

Z textu Organizačního řádu dále vyplývá, že vedoucí střediska servisu dále odpovídá za to, že jeho úsek zajišťuje: vedení databáze dodavatelů, jejich hodnocení a vedení ceníku prací. Z Organizačního řádu také vyplývá, že za to odpovídá obchodní úsek.

Z hlediska řízení navrhuji upravit tuto skutečnost v Organizačním řádu, a vyškrtnout tuto odpovědnost z Organizačního řádu pro vedoucího střediska správy TZB a servisu.

Z Organizačního řádu vyplývá, že se mistr řídí pokyny nadřízeného pracovníka jednatele - ředitele a vedoucího výrobního úseku. Ze zásad řízení vyplývá, že každý pracovník je řízen pouze svým prvním nadřízeným. Vzhledem k tomu, že jeho přímým nadřízeným je vedoucí výrobního úseku, musí být tato skutečnost upravena v Organizačním řádu.

Proto navrhuji následující úpravu v textu Organizačního řádu: „Mistr se řídí pokyny nadřízeného pracovníka vedoucího výrobního úseku“.

Při hodnocení a analýzy organizačních změn podniku PrimaTech, s.r.o. a hodnocení jeho vývoje lze identifikovat, že z pohledu organizačního vývoje v závislosti na rozvoji firmy se firma nachází ve fázi delegování, kdy rozhodovací pravomoci jsou předneseny na nižší a střední management. Firma vstupuje do následné fáze koordinace dle autorů *MALÝ, DĚDINA 2003* viz schéma č. 12. a dle odborné literatury zaměřené na vývoj životního cyklu podniku (*MATUSIKOVÁ, WAGNEROVÁ 2004*) a z výsledků sledování vyplývá, že se firma nachází ve fázi rozvoje.

Aby nedošlo ke stagnaci firmy, doporučuji pokračovat a prohloubit nastolený směr v rozvoji podniku v oblasti politiky jakosti a zakotvit oblast politiky jakosti do strategického řízení podniku a adresně do organizačního řádu a jmenovat pracovníka odpovědného za kvalitu. Dále je nutné jednoznačně jmenovat pracovníky odpovědné za péči o zákazníky, zaměstnance a dodavatelské vztahy.

V bakalářské práci, která byla zaměřena na organizační změny v rozvoji ve firmě PrimaTech, s.r.o., se ukázalo, že i firmy s českým kapitálem a v českém prostředí mohou být konkurenceschopné a z analýzy vyplynulo, že firma nestagnuje a hledá další cesty rozvoje.

6. Závěr

Organizační změny by se měly stát přirozenou součástí života firmy, chce-li si firma udržet a případně rozšířit klientelu a získat na trhu konkurenční výhodu. Úspěch na vysoce konkurenčním trhu je základním cílem všech firem, které jsou nuceny tomuto cíli podřídit všechny aktivity a strategie. K dosažení úspěchu pak nastupuje realizace organizační změny, která probíhá v několika rovnocenných fázích a na kterou se musí organizace sama důkladně připravit.

Organizační změny jsou nejenom důsledkem působení vnějšího prostředí, ale jsou také důsledkem řešení krizí, které vznikají při rozvoji a zvětšování organizace.

Aby ke krizím docházelo v minimální míře, musí být management na zákonité změny vývoje připraven, a z toho důvodu hledají manažeři firem nové cesty inovace.

Inovace tvoří základní kámen toho, co činí podnik úspěšným: nabízet něco jedinečně lepšího než konkurence. Inovace je ale pravděpodobně nejobtížnějším prvkem podnikatelské aktivity z hlediska řízení a plánování. Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů firmy k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z podnikatelských aktivit firmy.

PrimaTech s.r.o. je dobře uspořádanou ekonomickou jednotkou, která přesto, že je v současné době úspěšná, nestagnuje a hledá nové cesty rozvoje.

7.Summary

Organizational changes should become natural part of the company life, if the company would like to keep and eventually enlarge its clientship and get the competitive advantage on the market. The basic aim of all the companies is the success on the highly competitive market. The companies are obliged to conform to this aim all of their activities and strategies. Very important for achieving of the success is realization of organizational change that proceeds in several equivalent phases and the company has to be thoroughly prepared for it.

Organizational changes are not only the result of the external environment action but also the result of crises solving that are caused during development and increase of the company.

To prevent from crises, the management must be prepared for regular development changes and therefore the company managers are looking for new ways of innovation.

The innovation forms the foundation-stone of what makes the company successful: to offer something uniquely better than competition. Innovation is probably the most difficult part of the business activities regarding planning and management. Innovation represents a new kind of utilization of the existing company sources to obtaining new business opportunities – to finding new possibilities how to increase the revenues of the company business activities.

PrimaTech s.r.o. is the good organized economical company. Even though it is successful at present, it does not stagnate and looks for new ways of development.

8. Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
2. HRON, J. *Teorie řízení*, Praha ČZU 1997. 135 s. ISBN 80-213-0364-6
3. MACÁK, T. *Organizační změna, teorie inovace*, 2007, [online]. [17.11.2007]. Dostupný z WWW: <http://pef.czu.cz/~macak/och14.ppt>
4. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1996. 170 s. ISBN 80-7079-683-9
5. MALÝ, M., DĚDINA J. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1993. 78 s. ISBN 80-7079-100-4
6. PÍTR, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4
7. ROLÍNEK, L. A KOLEKTIV. *Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly*. 1. vyd. České Budějovice: JU v ČB Zemědělská fakulta, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
8. ROLÍNEK, L. *Management I.: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JU, 2003. 96 s.
9. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7
10. SYNEK M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Skripta VŠE 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6
11. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. dopl. a rozš. vyd. Praha: Management Press 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
12. VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9
13. WAGNEROVÁ, E., MATUSIKOVÁ, L. *Nauka o podniku*. 1.vyd. Karviná: SU OPF, 2004. 235 s. ISBN 80-7248-243-2

14. WERNER, R., ZUZÁK, R. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2006. 114 s. ISBN 80-7044-809-1
15. Podnikové materiály – Organizační řád, Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky, Tábor 2002
16. Účetní závěrky, Tábor 2002-2007
17. Zprávy auditora, Tábor 2004-2007
18. Výroční zprávy PrimaTech s.r.o., Tábor. 2002-2007

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Schéma 1: Prvky tvorby organizační struktury	str. 8
Schéma 2: Liniová organizační struktura	str. 9
Schéma 3: Funkcionální organizační struktura	str. 10
Schéma 4: Liniově - štábní organizační struktura	str. 11
Schéma 5: Výrobní organizační struktura	str. 12
Schéma 6: Maticová organizační struktura	str. 13
Schéma 7: Hybridní organizační struktura	str. 13
Schéma 8: Křivka životního cyklu výrobku či služby	str. 14
Schéma 9: Fáze životního cyklu podniku	str. 15
Schéma 10: Model organizačního vývoje v závislosti na faktorech organizačního rozvoje	str. 17
Schéma 11: Krize ve vývoji organizace	str. 19
Schéma 12: Pět fází růstu s krizovými přechody	str. 19
Schéma 13: Organizační struktura	str. 32
Schéma 14: Schéma procesu přípravy zakázky	str. 40
Schéma 15: Schéma procesu realizace zakázky	str. 43
Obrázek 1: Původní logo	str. 26
Obrázek 2: Nové logo	str. 27
Graf 1: Průměrný stav zaměstnanců od roku 2002 do roku 2007	str. 46
Graf 2: Výše osobních nákladů na zaměstnance od r. 2002 do r. 2007	str. 47
Graf 3: Čistý obrat společnosti od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)	str. 49
Graf 4: Hrubý zisk společnosti od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)	str. 50
Graf 5: Výše pohledávek od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)	str. 50
Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců a nákladů na zaměstnance	str. 46
Tabulka 2: Vývoj podniku od roku 2002 do roku 2007 (v tis. Kč)	str. 49

10. Vysvětlení zkratk

JŘ	jednatel ředitel
MJ	manažer jakosti
VVÚ	vedoucí výrobního úseku
VOÚ	vedoucí obchodního úseku
VEÚ	vedoucí ekonomického úseku
VÚ	výrobní úsek
OÚ	obchodní úsek
EÚ	ekonomický úsek
Š	šéfmontér
PLZ	průvodní list zakázky
KZP	kontrolní a zkušební plán
SoD	smlouva o dílo
VZT	vzduchotechnika
ÚT	ústřední topení
CHL	chlazení
ZTI	zdravotně – technická instalace