

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**„Posouzení vlivu vybraných modelů
organizačních struktur na efektivnost
podnikových procesů“**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Iva Chromuláková

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Posouzení vlivu vybraných modelů organizačních struktur na efektivnost podnikových procesů“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Táboře dne 9. 9. 2009

.....

Podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. Zároveň děkuji generálnímu řediteli společnosti BETA a. s. za poskytnutí informací nezbytných k vypracování této bakalářské práce a také za ochotu a čas, který mi věnoval.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Vymezení pojmů.....	4
2.1.1 Organizace.....	4
2.1.2 Organizování.....	5
2.1.3 Vnitropodnikové organizační struktury.....	8
2.2 Typologie organizačních struktur	9
2.2.1 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci.....	10
2.2.2 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností.....	14
2.2.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti.....	16
2.2.4 Organizační struktury podle členitosti.....	17
2.2.5 Organizační struktury podle časového trvání.....	18
2.3 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizačních struktur.....	19
2.3.1 Prostředí.....	19
2.3.2 Strategie.....	19
2.3.3 Velikost podniku.....	21
2.3.4 Technologie.....	21
2.3.5 Globální konkurence.....	22
3 CÍL, METODIKA, HYPOTÉZY.....	23
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZKOUMANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	24
4.1 Charakteristika podniku.....	24
4.1.1 Mise, zásady a filozofie společnosti.....	24
4.1.2 Historie společnosti.....	26
4.2 Výroba a služby.....	27
4.2.1 Výroba.....	27

4.2.2 Služby.....	29
4.2.3 Speciální služby.....	30
4.2.4 Kvalita.....	31
4.3 Zaměstnanci.....	32
4.4 Partneři.....	33
4.5 Konkurence.....	34
4.6 Organizační struktura společnosti.....	35
4.7 Analýza podniku pomocí STEP a SWOT analýzy.....	37
4.7.1 STEP analýza.....	37
4.7.2 SWOT analýza.....	38
5 DISKUSE.....	41
6 NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	42
6.1 Návrh změny v obchodně-výrobním úseku.....	42
6.2 Návrh změny v oblasti vedení podniku.....	45
6.3 Ekonomický přínos navrhovaných změn.....	48
7 ZÁVĚR.....	49
8 SUMMARY.....	50
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY.....	55

1 Úvod

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž smyslem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Organizování se obvykle dociluje uspořádáním jednotlivých prvků v ucelený systém, který dokáže převést strategii a podnikové cíle v očekávaný výstup, který uspokojí potřeby zákazníka.

Vnějším projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Organizační struktura vytváří architekturu lidských zdrojů a formou modelů nám umožňuje definovat a klíčovat znalosti a kompetence pro jednotlivá funkční místa a útvary.

Organizace se podnikovou architekturou zabývají proto, aby podpořily dosažení svých cílů, jako např. úsporné nákladů, provozní efektivnosti a zajištění podnikových inovací prostřednictvím informačních technologií. Společnosti, které investují do flexibilní podnikové architektury, získávají přesný obraz o svém prostředí, což jim umožňuje podporovat nové podnikové procesy, přizpůsobovat se měnícím se tržním podmínkám a využívat nové technologie

Problematika organizování je v dnešním dynamickém světě velmi aktuálním tématem zejména pro vrcholový management. Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je však složitou a dlouhodobější záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problémů. Jedním z nejčastějších problémů je právě volba vhodné organizační struktury podniku.

Uplatnit se v dnešních trzích znamená přizpůsobit se mnohdy neočekávaným změnám. Je nutné se odpoutat od tradičních modelů a přístupů. Aby byla nově vytvářená struktura životaschopná, pružně reagovala na potřeby zákazníků a vývoji na trhu bude muset zahrnovat jak měkké, tak i tvrdé organizační vazby a vztahy. Tomu musí odpovídat i popis jednotlivých pracovních pozic, kde hlavní pozornost by měla být soustředně zejména na popis dovedností a znalostí zaměstnanců v rámci jednotlivých procesů.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmů

2.1.1 Organizace

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Obvykle znamená určitý pořádek, řád nebo systém nějaké činnosti. O organizaci se hovoří v souvislosti s procesem. Také se o ní hovoří ve smyslu organizování, jako o instituci, ale také jako o lidském organizmu nebo o biologických organizmech atd.

Dědina (1996) cituje E. Daleyho, podle kterého se na organizaci může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Na organizaci je také pohlíženo jako na sociální systémy i jako na systémy, které z hlediska kybernetiky zahrnují skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin. Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací.

Podle **Pitry (1998)** nejpoužívanější definicí organizace je organizace jako sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle. V této definici je podstatnou charakteristikou organizace cílovost jejího působení. Není-li tato podmínka splněna, nemůže být sdružení považováno za organizaci. Cíle organizace jsou v jejím okolí. Má-li organizace podnikatelské cíle, pak prostorem pro jejich dosažení je trh resp. trhy, na nichž se snaží uplatnit nabízenými produkty.

Bělohávek (1996) ve své knize tvrdí, že záměr nebo důvod existence organizace je její poslání. Poslání se konkretizuje v jasných emocionálně nabitých představách - vizích - nebo v cílech, které vyjadřují žádoucí stav, ke kterému má organizace dospět.

Organizace neexistují jen tak samoučelně: jsou to nástroje - orgány každé společnosti k realizaci určitého společenského úkolu (**Drucker, 2004**).

Dědina (1996) pohlíží na organizaci ve vztahu k podnikání následovně:

Podnik je organizace.

Jednotlivé osoby a skupiny mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci. Spojením těchto organizačních prvků vzniká instituce, která se nevyznačuje pouze vlastnostmi těchto organizačních prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce.

Podnik má organizaci.

V tomto smyslu je organizace míněna jako výsledek organizačního procesu. Organizace tedy popisuje určitou formu pořádku (uspořádání, řádu). Organizace je chápána jako organizační struktura.

Podnik je organizován.

Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků (osob, skupin). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace.

2.1.2 Organizování

Organizování patří do tzv. organizační teorie. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura (**Dědina, 1996**).

H. Fayol (1930) označil organizování za druhou důležitou funkci úspěšné správy podniku, a to v sekvenčním řetězci plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly. Smyslem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. To znamená, že řízení je vždy prvotní a organizování druhotné.

Dědina (1996) uvádí obsahové zaměření procesu organizování, které stručně charakterizoval E. Dale tzv. systémem OSCAR.

Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny. Jsou to:

O - objectives (cíle) - nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů),

S - specialization (specializace) - způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,

C - (koordinace) - nutnost vzájemného sladění činností jednotlivých strukturálních jednotek (prvků), jež svoji správnou návazností (kompletačí) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby),

A - authority (pravomoc) - rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,

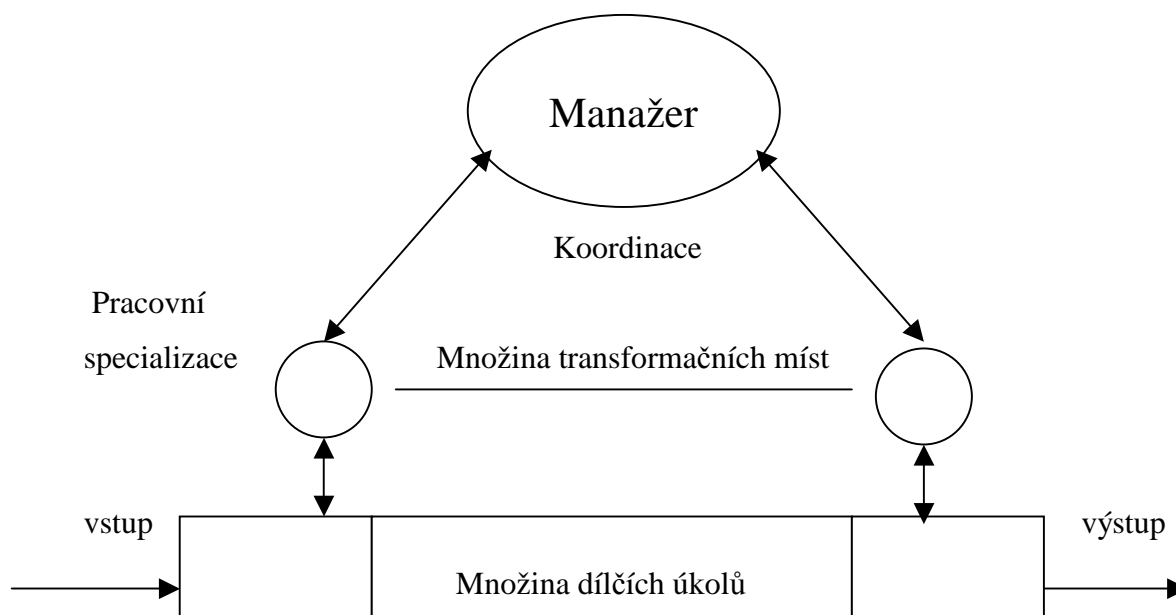
R - responsibility (zodpovědnost) - povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Organizování je možné rozdělit na procesní a útvarové. Každý organizační objekt (např. podnik, závod, divize či jiná organizační jednotka) má dva faktory. Faktor dynamický a faktor statický. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a vytvářejí jeden organizační objekt. Tím, že zkoumáme oba faktory odděleně, se značně zjednodušuje složitost daného objektu organizace (**Dědina, 1996**).

Dle **Pitry (1998)** procesy organizování vycházejí ze tří základních principů:

- dělba práce,
- pracovní specializace,
- koordinace.

Obrázek 1: Působení tří základních principů organizování



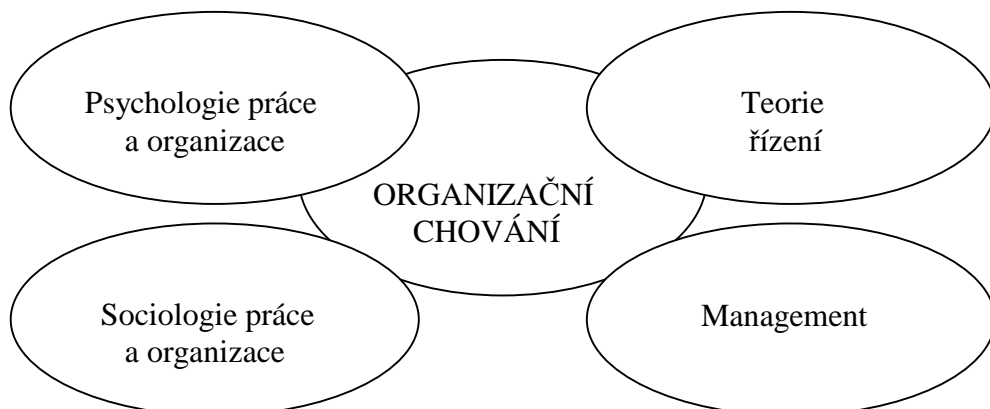
Zdroj: Pitra, 1998

Bělohlávek (1996) tvrdí, že organizační chování se zabývá řadou témat, která vyplynula z praktických potřeb řízení v organizacích:

- vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí,
- individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci,
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí,
- vztahem lidí a organizační struktury,
- organizační kulturou,
- systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou,
- konflikty a vztahy mezi lidmi,
- motivací lidského chování, motivováním pracovníků,
- vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin,
- vedením lidí,
- komunikací v rámci organizace,
- kariérou pracovníků,
- rozvojem organizace a rozvojem potenciálu jejích členů.

Uvedená témata nejsou čistou doménou organizačního chování. Organizační chování spadá do oblasti, kterou již tradičně studuje psychologie, sociologie, management nebo teorie řízení.

Obrázek 2: *Organizační chování a jiné vědy*



Zdroj: Bělohlávek, 1996

2.1.3 Vnitropodnikové organizační struktury

Vnitropodnikové organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobnější studovanou oblastí managementu (**P. F. Drucker, 1973**).

Podle **Vodáčka (1991)** vyjadřují vnitropodnikové organizační struktury formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Přispívají tak k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti za analytické, rozhodovací a koordinační funkce. Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují na jedné straně diferenciaci (dělbou práce) při zajišťování stanovených okruhů činností, ale na straně druhé zároveň i jejich integraci (celistvé řízení na základě vzájemných informačních vazeb mezi útvary). To co bylo uvedeno, se samozřejmě týká pouze formálních vnitropodnikových organizačních struktur. Obecně řečeno - *formální vnitropodniková organizační struktura* (oficiálně deklarovaná např. vedoucím firmy) sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení určitého cíle podniku. Avšak i v této formální vnitropodnikové organizační struktuře může vzniknout i tzv. *neformální vnitropodniková organizační struktura*, která 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. Z koexistence formální a neformální organizační struktury vznikají buď kladné (podporující), nebo záporné (brzdící) vlivy na formální strukturu. Poznání neformálních skupin je proto důležitým úkolem vedení podniku.

Dědina (1996) uvádí, že jsou často rozlišovány další dva aspekty vnitropodnikových organizačních struktur: útvarová vnitropodniková organizační struktura a procesní organizační struktura. *Útvarová vnitropodniková organizační struktura* se zabývá otázkami způsobu strukturalizace a instituce, procesní organizační struktura se zabývá probíhajícími procesy uvnitř této instituce. Jde o různé způsoby pozorování stejné skutkové podstaty a myšlenkové abstrakce.

2.2 Typologie organizačních struktur

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoce, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře (**Vodáček, 1991**).

Podle **Bělohávka (1996)** mají některé organizace *štíhlou organizační strukturu* - znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. *Široká organizační struktura* se naopak vyznačuje malým počtem úrovní - třemi nebo čtyřmi - při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Bělohávek dále uvádí, že vedle tohoto dělení organizací podle tvaru struktury můžeme dále rozlišovat uspořádání *funkcionální, divizionální a maticové*.

Jako *základní charakteristiky* klasifikace organizačních struktur **Dědina (1996)** uvádí:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturálními jednotkami,
- sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturálních jednotek.

Za *doplňkové charakteristiky* klasifikace organizačních struktur se považují:

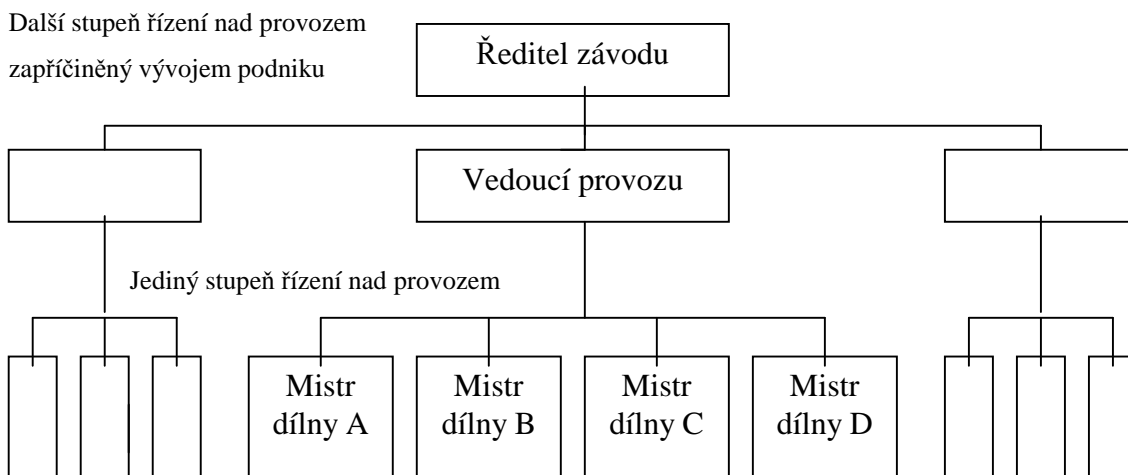
- míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,
- členitost, resp. počet podřízených strukturálních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturální jednotce,
- časové trvání.

2.2.1 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci

Liniové organizační struktury

Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř). Obvykle se charakterizují jako organizační jednotky, kde je uplatňována přímá rozhodovací pravomoc. Zabezpečují „příkazové“ řízení „shora dolů“, tj. ve vertikální dimenzi. Liniová struktura je typická pro stádium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené (**Dědina 1996**).

Obrázek 3: Liniová struktura a části organizace



Zdroj: Dědina, 1996

Štábní struktury

Podle **Dědiny (1996)** plní štábní struktury především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti (např. právní záležitosti). Za využití a výsledky práce strukturálních jednotek, jež jejich znalosti využívají, zodpovědnost nenesou. Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení.

Kombinované struktury

Liniově-štábní struktury

V určité porpci slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti. Hlavní slabinou celkové koncepce liniově-štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Akcent je u nich především kladen na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat (**Dědina, 1996**).

Podle **Pitry (1998)** je liniově-štábní organizační struktura přehledná a jednoduchá. Její rozhodovací procesy jsou formalizované a delegace rozhodovacích pravomocí na nižší organizační složky je závislá na rozhodnutí nadřízeného o tom, jakou část svých rozhodovacích pravomocí přenesou dolů.

Cílově programové struktury

Jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin. Cílovost je jejich nejvýznamnější

strukturotvornou veličinou. Připouští se přitom skutečnost, že k cílům lze dospět zpravidla více cestami (**Dědina, 1996**).

1. Projektové organizační týmy

Tendence vzniku stále větších a složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované, a tedy i nutně úzce specializované odborníky, vyvolává stále větší potřebu netradičních kolektivů. V této souvislosti se hovoří o týmové práci a tvůrčích týmech. Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní. Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle, homogenní tým koncentruje pracovníky jedné profese.

2. Projektové organizační struktury

Projektové uspořádání má dvě základní formy, a to částečné a úplné projektové uspořádání. Částečné projektové uspořádání je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaného týmu (tzv. štábní projektová struktura) v rámci platné liniově-štábní struktury nebo funkcionální. Tyto týmy mají charakter speciálních skupin pověřených různými důležitými úkoly. Úplné projektové uspořádání je založeno na tom, že kromě nutných štábních útvarů jsou hlavní činnosti organizace diferenciovány do tzv. projektových útvarů. Každý útvar řeší nosné cílové problémy, neboli úkoly organizace. V čele projektového útvaru stojí vedoucí projektu. Výhodou projektové organizace je, že není založena na dvojí, popřípadě vícere podřízenosti, a vedoucí projektu může přesněji vybírat ze specialistů.

3. Maticové organizační struktury

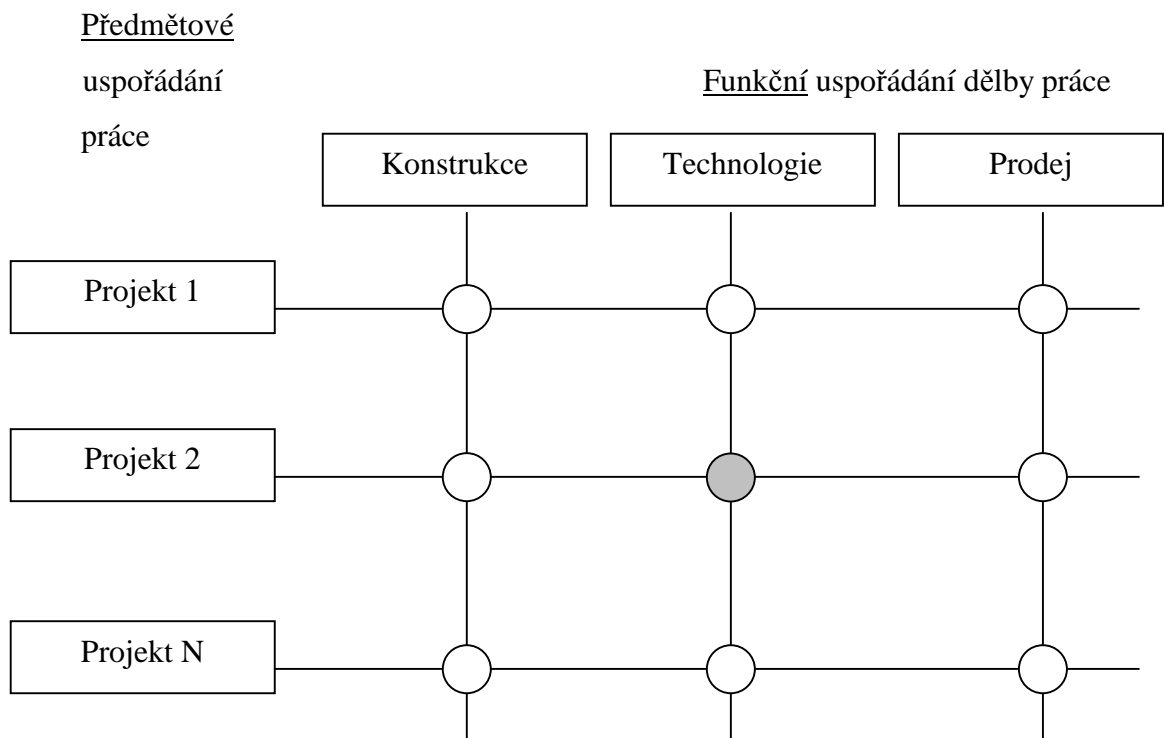
Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniků kladů liniově-štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), např. výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, např. výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou splnění daného úkolu.

Podle **Pitry (1998)** může být dvojitá podřízenost příčinou kompetenčních sporů mezi oběma nadřízenými. V této situaci neví podřízený koho má poslechnout. Při vzniku kompetenčních sporů mezi oběma nadřízenými musí dojít k vzájemné dohodě! Jinak se výhody maticového uspořádání nemohou uplatnit.

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.

Obrázek 4: Maticová organizační struktura



Zdroj: Pitra, 1998

2.2.2 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Funkcionální struktury

Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovednosti nebo aktivit (**Bělohlávek, 1996**).

Dědina (1996) uvádí, že funkcionální struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovně specializace.

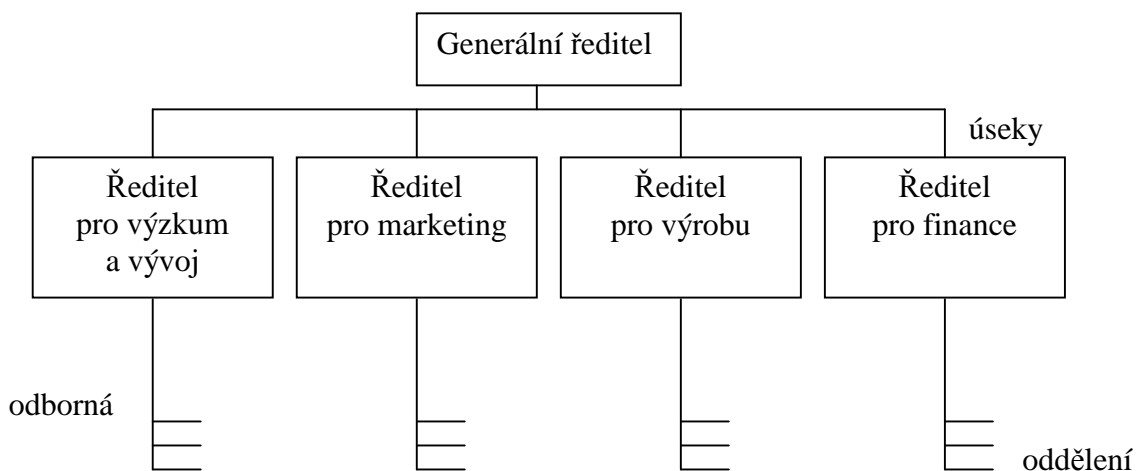
Mezi *výhody* funkcionálního uspořádání patří:

- efektivní využití zdrojů,
- jednotný odborný vývoj dovedností,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení.

Nedokonalosti funkcionální organizační struktury:

- pomalá rozhodování,
- méně inovativní struktura,
- nejasná otázka odpovědnosti,
- slabá koordinace mezi útvary.

Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

Výrobní struktury

Podle **Dědiny, Malého (2005)** mnoho velkých diversifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních (oborových, předmětových) specializací. To znamená, že všechny řídicí činnosti se zdržují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), které odpovídá za jeden typ výrobku a řídí ji jeden manažer. 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.

Výhody:

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

Nevýhody:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory,
- nekoordinovaná prodejní politika,
- náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích,
- rozdílné způsoby řízení výrobních strukturních jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení.

Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít především o sdružování podle:

- zákazníků,
- teritoriálního nebo geografického umístění dílčích organizačních jednotek,
- poskytování služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.

2.2.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Tyto organizační struktury se dělí na:

- centralizované,
- decentralizované.

Klasifikační znak vyjadřuje převažující charakter uplatňování rozhodovací pravomoci a následně i zodpovědnosti v činnosti strukturní jednotky vůči podřízeným útvarům. 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. Je zřejmé, že oba krajní případy, tj. plná centralizace či plná decentralizace pravomoci a zodpovědnosti, vlastně odporují smyslu organizační struktury jako způsobu zajištění společenské děly práce.

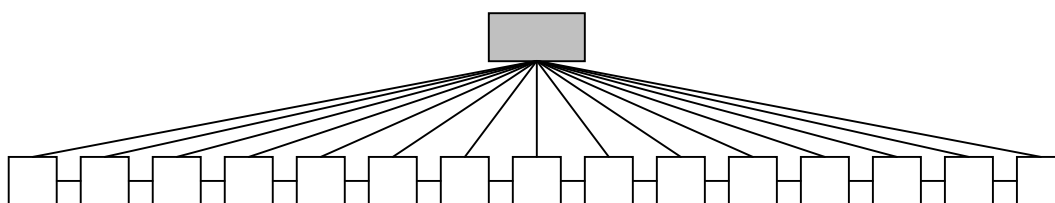
2.2.4 Organizační struktury podle členitosti

Toto doplňkové klasifikační hledisko charakterizuje strukturní jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se též jako hledisko tvaru organizační struktury, popř. řídicího rozpětí (**Dědina, 1996**).

Jde o struktury:

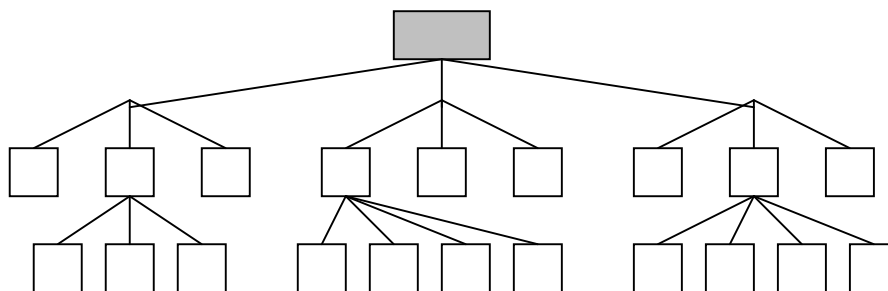
- ploché (s širokým rozpětím),
- strmé (s úzkým rozpětím).

Obrázek 6: Plochá struktura



Zdroj: Malý, Dědina, 2005

Obrázek 7: Strmá struktura



Zdroj: Malý, Dědina, 2005

Aplikace optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu zaměstnanců

v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší. Čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (**Dědina, Malý, 2005**).

2.2.5 Organizační struktury podle časového trvání

Jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (např. organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, např. zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní - dlouhodoběji platné (**Dědina, 1996**).

Tým má pouze vnitřní autonomii, která zřídka kdy odpovídá ideálu samoorganizace. Podmínky fungování týmu jsou stanoveny nadřízenou úrovní. V rámci stanovených podmínek je věcí týmu, jak uspořádá svoje činnosti a jak bude využívat zdroje, které má k dispozici (**Dědina, Malý, 2005**).

2.3 Faktory ovlivňující vhodný výběr organizačních struktur

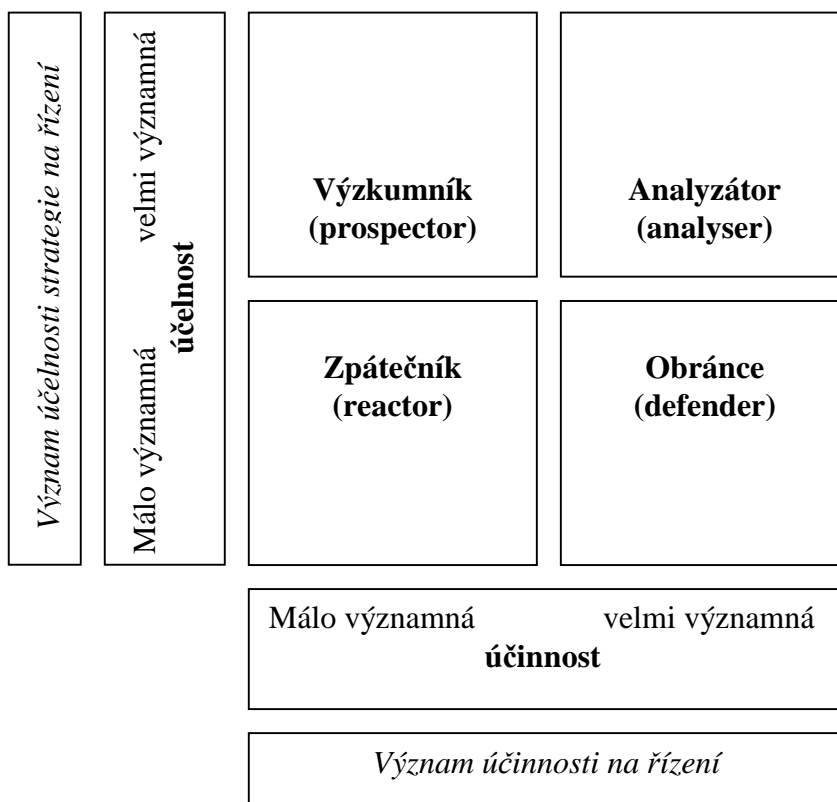
2.3.1 Prostředí

Dědina (1996) uvádí, že jako první hlouběji charakterizovali vliv prostředí na organizační systém Burns a Stalker. Při sledování dvaceti anglických průmyslových podniků zjistili, že 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, úlohy jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Burns a Stalker také zkoumali vztah prostředí k mechanickému a organickému systému. Došli k závěru, že mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny. Organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé. Úkoly jsou zadávány celým skupinám a jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostřední znalosti problémů. Komunikace je zejména horizontální, aby si pracovníci mohli předávat informace o upřesňování úkolů a změnách v okolí.

2.3.2 Strategie

Adler Chandler vystoupil s názorem, že „struktura následuje strategii“. Chandler zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. Např. firma, která vidí příležitost k růstu v územním rozšiřování, bude potřebovat přestavět svou strukturu. To může znamenat změnu produkce velkého rozsahu zboží. To povede firmu k tomu, aby změnila svou organizační strukturu z funkcionální na divizionální. S Chandlerovými myšlenkami souvisejí tři typy strategií: *obránce (defender)*, *výzkumník (prospector)*, *analyzátor (analyser)*, *zpátečník (reactor)*. Každá strategie má administrativní „problém“, jenž má řešit (**Dědina, 1996**).

Obrázek 8: Čtyři základní typy strategií



Zdroj: Dědina, 1996

Miles a Snow vypracovali strategickou typologii, která rozšiřuje čtyři základní typy a je založena na shodě mezi strategií, tržním prostředím a cíli organizace, které ovlivňují systémy řízení.

- *Defenzivní strategie* je uplatňována společnostmi s omezeným rozsahem produktů, které obhajují jednoduchou byrokracií.
- *Prospektorská strategie* je přijímána společnostmi, které vyhledávají a využívají rychle nové produkty, vstupují do oboru a po vyprodukování zisku opět z oboru rychle odcházejí. To vyžaduje vysoce flexibilní struktury a odborné znalosti mnoha různých technologií. Proto zde existuje jen málo formalizace.

- *Analytické organizace* přecházejí na nové trhy či produkty až poté, co prospektorské organizace pro ně připravily půdu a prokázaly existenci trhu. Tato strategie produktů je ideální pro hromadný marketing levnějšího spotřebního zboží. Organizace bude proto mít určité stabilní prvky, například své systémy finančního řízení a účetnictví, ale bude schopna rychle založit nové obchodní jednotky.
- *Reaktorské* jsou ty organizace, které nemají důslednou strategii a které jsou pomalé na to, aby se přesunuly do nových pozic i přesto, že jsou k dispozici dynamické příležitosti (**Tyson, Jackson, 1997**).

2.3.3 Velikost podniku

Podle **Dědiny (1996)** velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby. Tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Z četných výzkumů, zabývajících se vztahem velikosti organizace a systému organizační struktury, vyplývá jeden shodný závěr. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

Velikost struktury se nutně mění podle velikosti organizace. S tím, jak se zvětšuje velikost, zvyšuje se i počet hierarchických úrovní ze čtyř (typických pro malé organizace) na šest úrovní, kde počet zaměstnanců dosáhne 1000. S dalším nárůstem počtu zaměstnanců se růst počtu hierarchických úrovní zpomaluje (**Tyson, Jackson, 1997**).

2.3.4 Technologie

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Největší měrou k našemu porozumění vztahů mezi technologií a systémem organizace přispěla Joan Woodwardová (1965). Její výzkum ukázal způsob, jak

technologie ve výrobních firmách působila na organizační systém. Zjistila, že míra technické složitosti či firemní technologie vysvětluje rozdíly mezi organizacemi. Určila tři základní kategorie technologií:

- technologie kusové a malosériové výroby,
- technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby,
- technologie kontinuální výroby.

Když dochází k zavádění nových technologií, vznikají příležitosti ke změnám pracovní náplně a ke změnám organizační struktury (**Tyson, Jackson, 1997**).

2.3.5 Globální konkurence

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. (**Dědina, 1996**).

Bakalářské práce byla zpracována na základě učebního textu (**Bunešová, Vaněček, 2009**).

Při zpracování praktické části bakalářské práce byl použit organizační řád společnosti, provozní řád společnosti a další interní materiály.

3. Cíl, metodika, hypotézy

Cíl práce

Cílem bakalářské práce na téma „Posouzení vlivu vybraných modelů organizačních struktur na efektivnost podnikových procesů“ bylo provést analýzu současného stavu zkoumaného subjektu, hledat a navrhovat nové metody přístupů k tvorbě organizační architektury se zřetelem na komplexní charakter organizačních změn v souvislosti s budováním podnikových procesů a zároveň určit zásady pro sledování efektivnosti a ekonomického přínosu navrhovaných změn. To vše na základě prostudování literárních zdrojů zaměřených na danou problematiku a analyzování současného stavu podnikatelského subjektu.

Metodika

Teoretická část práce byla zpracována na základě studia problematiky organizačních struktur a organizačních změn pomocí odborné literatury. Praktická část práce se zabývá analýzou vybrané společnosti a návrhem změn v její organizační struktuře. Pro analýzu vnitřní a vnější okolí společnosti byla použita STEP a SWOT analýza a vyzdviženy ty faktory, které mají pro společnost strategický význam. Návrh změn v organizační struktuře daného podniku byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu, provozního řádu a konzultací s vedením společnosti.

Hypotézy

Přínosem navržených změn organizační struktury podnikatelského subjektu bude větší efektivnost podnikových procesů.

4. Analýza současného stavu zkoumaného podnikatelského subjektu

4.1 Charakteristika podniku

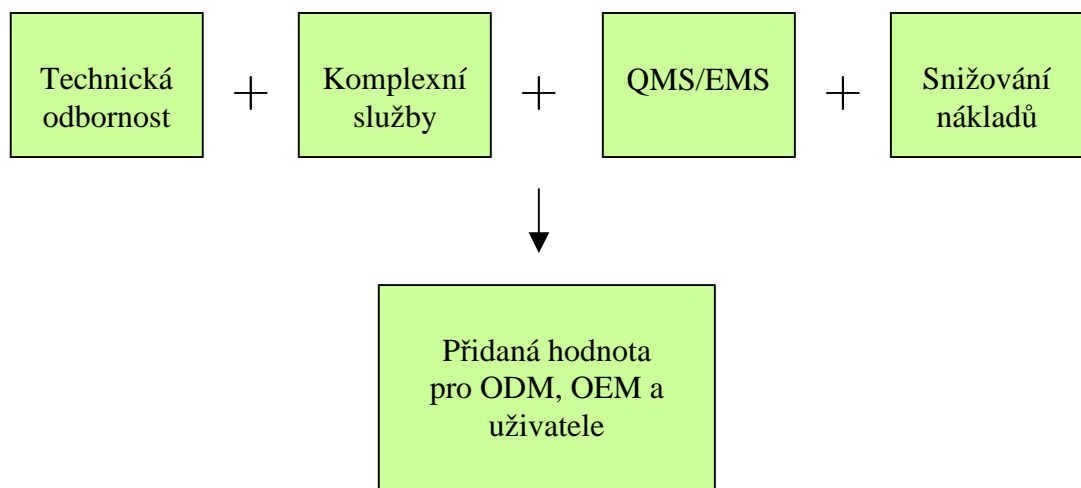
Na přání generálního ředitele nebude uvedeno pravé jméno společnosti.

Společnost byla založena v roce 1993 a pod jménem BETA a. s. působí od roku 2000.

Tato společnost je zaměřena na servisní činnost a podporu zákazníků v ucelené škále servisů reversní logistiky. Poskytované služby zahrnují všechny podpůrné služby, včetně logistiky, distribuce, oprav produktů a komponentů, a zákaznických call center. Svým klientům poskytuje také specializované poradenské služby v oblasti dovozu, distribuce, prodeje a servisu ICT technologií na jednotlivých evropských trzích.

4.1.1 Mise, zásady a filozofie společnosti

Obrázek 9: Mise společnosti

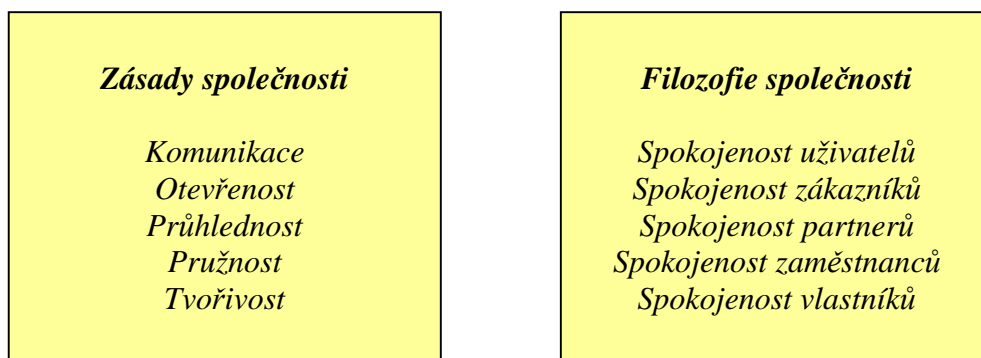


Zdroj: Interní materiály společnosti

Služby nabízené zákazníkům, partnerům, ale i veškeré interní procesy jsou připraveny a vykonávány tak, aby splňovaly a nadále upevňovaly firemní filozofii zobrazenou na obrázku 10.

Nízká cena, kvalita, flexibilita jsou dosažitelné zároveň a navíc se i vzájemně podporují a umožňují překonávat požadavky klientů. Zaměstnanci mají pravomoc jít nad rámec svých povinností a nabídnout zákazníkovi či partnerovi standardně vysokou kvalitu za velmi rozumnou cenu. *Nízké náklady a vysoká kvalita* se nevyklučují a pouze jejich kombinace umožní partnerům být úspěšnými na trzích. *Otevřenosti vůči novým technologiím, dodavatelským řetězcům a modelům spolupráce* je potřeba pro naslouchání hlasu zákazníků a zároveň umožňuje být flexibilní vůči požadavkům partnerů (viz obrázek 9). Dlouhodobý rozvoj společnosti je přímo závislý na schopnosti reagovat na nové podmínky na trhu a učit se od partnerů. Zatímco nízké náklady nebo vysoká kvalita mohou být dosaženy samostatně, spojení obou dvou je možné pouze díky silné firemní kultuře založené na partnerském vztahu, jak se zákazník a partner, tak se zaměstnanci.

Obrázek 10: Zásady a filozofie společnosti



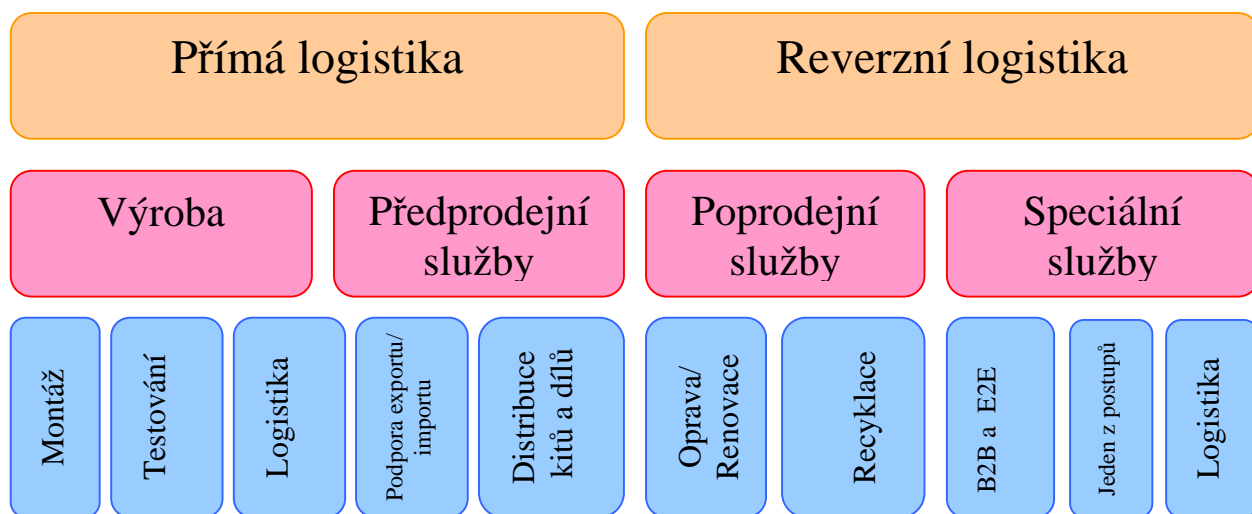
Zdroj: Interní materiály společnosti

4.1.2 Historie společnosti

- r. 1993** Vznik společnosti.
- r. 1996** Společnost se před rokem 1996 soustředila pouze na prodej ICT produktů, po prodejní servis, vývoj vnitropodnikových aplikací a ERP systémů.
V roce 1996 začala společnost s opravou laserových tiskáren, ke kterým se v krátké době přidaly tiskárny inkoustové, digitální kamery, datové projektory, GPS navigace a další ICT technologie.
- r. 2000** Společnost začala působit pod názvem BETA a. s.
- r. 2006** společnost expandovala do Rumunska, odkud obsluhuje převážně jihovýchodní Evropu.
- r. 2007** BETA a. s. opravuje průměrně 50 tisíc jednotek měsíčně v 17 produktových řadách.
Byl zahájen servis GSM zařízení z portfolia firmy HTC pro Orange SK a T-Mobile CZ.
Ve společnosti proběhl úspěšně recertifikační audit systému environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001:2005).
BETA a. s. byla certifikována firmou MiTAC jako autorizovaný servisní partner.
- r. 2008** Proběhl úspěšný dozorový audit EMS (ISO 14001:2005).
Byla zahájena výstavba nového areálu Service Park.
Společnost BETA a. s. úspěšně absolvovala druhý dozorový audit QMS (ISO 9001:2001).
BETA a. s. získala v soutěži, kterou každoročně vyhlašuje společnost Coface Czech, první místo v kategorii „**Nejstabilnější štika**“.
- r. 2009** Společnost byla v roce 2009 oceněna nezávislými auditory společnosti Hewlett Packard, jako jedna ze společností dodavatelského řetězce elektrotechnického průmyslu, která se významnou měrou podílí na sociálním, environmentálním a ekonomickém regionálním rozvoji.
Oficiálně zahájen provoz nového opravárenského a logistického centra.
Proběhl úspěšně ve společnosti BETA a. s. re - certifikační audit ISO 9001:2001, kdy byl prověřen systém řízení kvality v areálu Service Park.

4.2 Výroba a služby

Obrázek 11: Portfolio služeb, které společnost poskytuje



Zdroj: Interní materiály podniku

4.2.1 Výroba

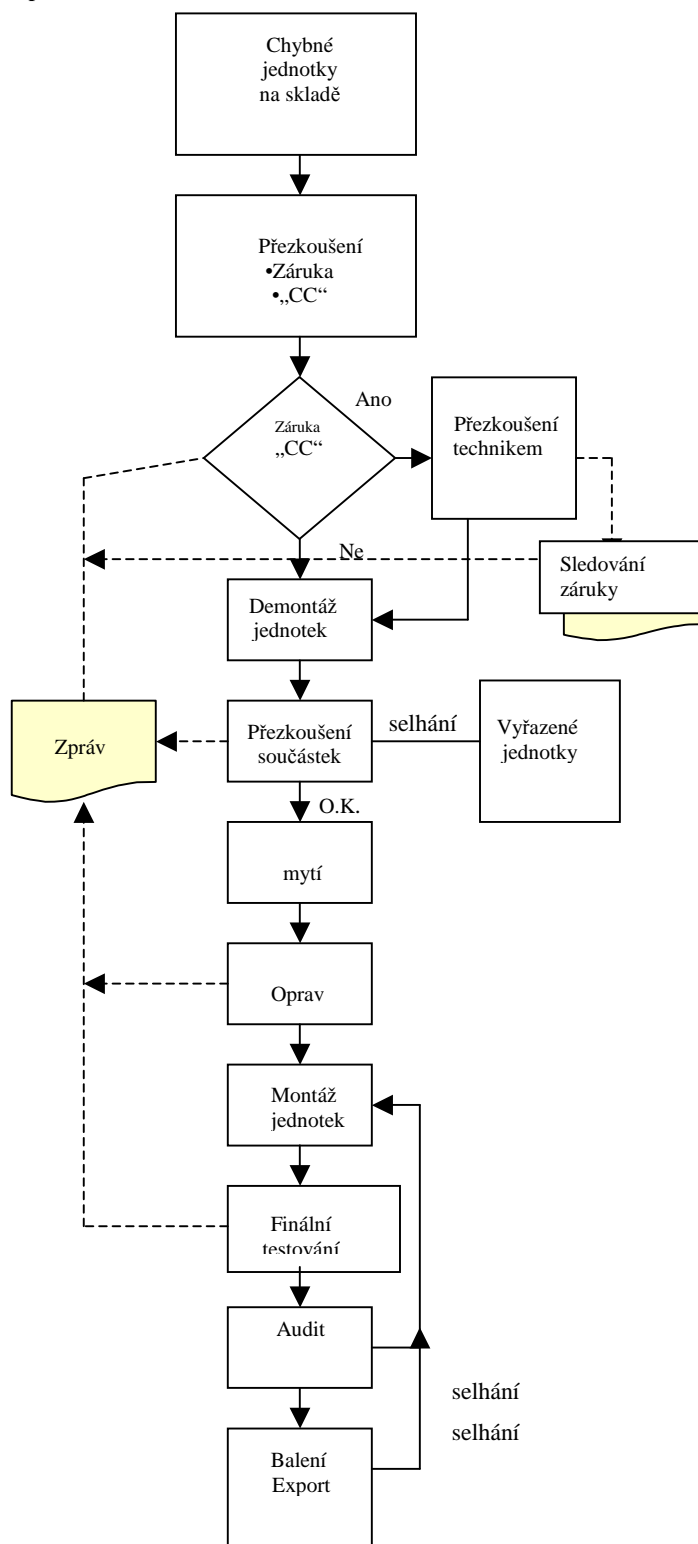
Současné produktové portfolio se začíná rozšiřovat o opravu pokročilých mediálních přehrávačů, LCD backlight systémů, skenerů čárových kódů a specializovaných průmyslových monitorů a tiskáren.

Tabulka 1: Produkty, které společnost v současné době poskytuje

Osobní počítače	Tiskárny Matrix
Tiskárny (DJ, LJ)	Notebooky
Digitální fotoaparáty	Plotery
Bankovní automaty	Skenery
GSM komunikace	GSP navigace
Datové videoprojektory	PDA
Satelitní systémy	Zdroje

Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 12: Proces oprav



Zdroj: Interní materiály podniku

Předprodejní servis a výroba

V oblasti výroby a její podpory nabízí klientům nejenom konečnou montáž jejich produktů či modelů pro evropské trhy, ale také testování, inspekci a analýzy chybovosti kompletních produktů a modulů a logistické služby, včetně obalových technologií. Organizační a procesní struktura umožňuje zákazníkům vybrat si z nabídky pouze ty servisy, které skutečně požadují. V oblasti předprodejního servisu se soustředí jak na podporu partnerů při uvádění nových produktů na trh, tak při následných upgradech a případných epidemických řešení. Flexibilní přístup umožňuje také podporu lokálních opravárenských center v jednotlivých evropských zemích, a to zajištěním objednávání dílů a distribuce kitů pro opravy na úrovni 1 či 2.

4.2.2 Služby

Schopnost nabídnout vysoce kvalitní služby za nízkou cenu umožňuje poskytnout nejen opravárenské služby (viz obrázek 13) a reverzní logistiku pro řadu standardních produktů, jako jsou například tiskárny, notebooky, desktopy, ale také celou řadu služeb pro více integrovaná zařízení, jakými jsou například moderní mobilní telefony, GPS navigační systémy apod.

Logistické služby

- přímá a reverzní logistika,
- výběr a nasmlouvání distribučních partnerů,
- návrhy balení,
- recyklace balení,
- objednávky a distribuce dílů a kitů,
- vývoj softwaru pro sledování zakázek,
- doprava,
- skladování,
- celní deklarace a podpora exportu / importu,

Call centra

Zákaznická Call centra nabízejí převážně podporu opravárenských procesů. Zákazníci mohou přes Call centrum zadat požadavek na opravu, informovat se o jejím průběhu, či se informovat o jiných službách. Hovory jsou pravidelně monitorovány za účelem dodržování a zvyšování kvality.

Služby Call center fungující jak na přímé bázi, tak na úrovni přepojení z partnerského Call centra. V současné době Call centra podporují angličtinu, němčinu, češtinu, maďarštinu, rumunštinu a italštinu.

4.2.3 Speciální služby

Speciální služby jsou připraveny přesně podle požadavků konkrétního partnera a jeho situace. Vzhledem k tomu, že vycházejí ze skutečných potřeb a jsou často zaměřeny na odstranění konkrétních nedostatků výrobků připravených na trh (jednorázové akce), či naopak předejití podobným problémům (pravidelné aktivity), představují výraznou přidanou hodnotu.

Nový program Management opravárenské sítě umožňuje dlouhodobým zákazníkům outsourcovat výběr a trénink lokálních servis partnerů, jak v Evropě, tak v Americe. Po výběru a tréninku nové třetí strany, společnost také nabízí partnerům podporu lokálních opravárenských center při činnostech jako objednávání náhradních dílů atd.

Poradenství

Společnost sdílí se svými současnými partnery nejnovější poznatky z procesu oprav, logistiky a kvality výrobků. Tímto způsobem svým partnerům v minulosti výrazně pomohla snížit jejich logistické a jiné náklady. Nad rámec těchto standardních služeb je schopna stávajícím partnerům poradit v těchto oblastech:

- import / export a daňové poradenství,
- distribuční centra v celé EU,

- management veškerých logistických procesů a kanálů,
- dovoz kompletních produktů resp. modulů,
- recyklace a environmentální politika.

4.2.4 Kvalita

Kvalita, a její neustálé zlepšování, je nedílnou součástí všech interních a externích procesů a zaměstnanci vědí, že pouze prvotřídní kvalita je akceptována.

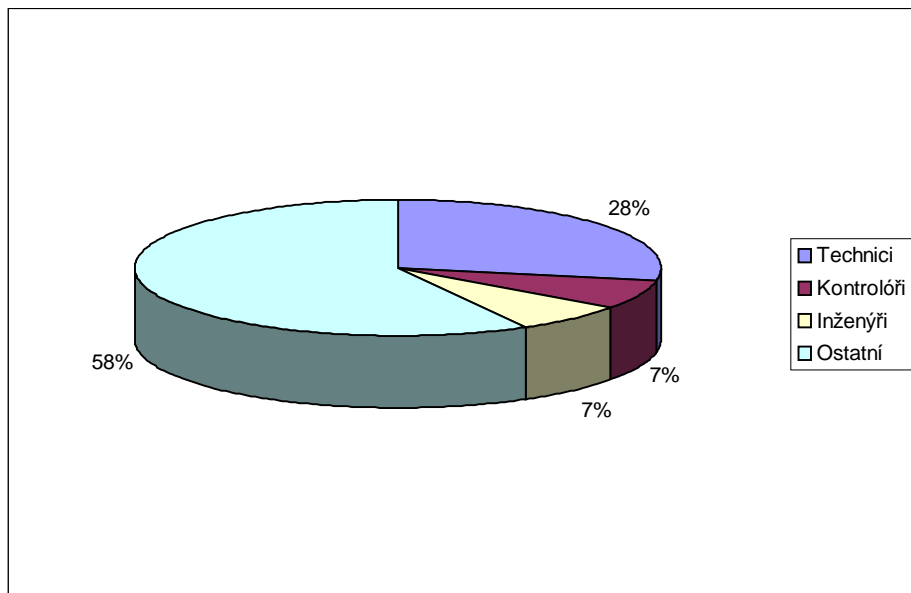
Samozřejmostí při zabezpečování servisních a obchodních požadavků partnerů a zákazníků je uplatňování, udržování a neustálé zlepšování integrovaného systému managementu jakosti (QMS) a systému environmentálního managementu (EMS), pro které byla společnost certifikována. Společnost se tak plně ztotožňuje s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005.

Společnost se dobrovolně přihlásila k dodržování požadavků kodexu chování elektrotechnického průmyslu (EICC), jejichž cílem je zajistit, aby pracovní podmínky ve společnosti byly bezpečné, aby se zaměstnanci bylo zacházeno důstojně a s úctou a aby výrobní postupy byly v souladu s životním prostředím. Nedílnou součástí kodexu je dodržování nejvyšších etických zásad.

Trvalým cílem společnosti je maximální uspokojování požadavků obchodních partnerů a zákazníků v požadované kvalitě a v potřebném čase stejně, jako zodpovědné chování vůči společnosti a životnímu prostředí. Úkolem všech pracovníků proto musí být důsledné dodržování zásad integrovaného systému řízení a kodexu (EICC), který byl plně zahrnut do standardů společnosti.

4.3 Zaměstnanci

Obrázek 13: Graf struktury zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály podniku

Společnost zaměstnává 550 zaměstnanců.

Struktura zaměstnanců:

37 inženýři,

152 technici,

41 kontrolóři,

320 ostatní.

4.4 Partneři

Pro udržení dlouhodobých vztahů se svými partnery společnost investujeme do kvalitních procesů a zařízení i za cenu krátkodobě vyšších investičních nákladů.

Filozofií společnosti je dosahovat co nejvyšší kvality služeb pro partnery, zároveň však flexibilně a s nízkými náklady. Navíc oslovuje své partnery, jakmile vidí prostor pro zlepšení svých nebo společných procesů a služeb. Tento postup vytváří přidanou hodnotu pro obě dvě strany a je založen na vzájemné úzké spolupráci.

Spolu se svými partnery také pracuje na rozvoji nových trhů, způsobů distribuce, vývoji procesů pro kontrolu kvality apod.

Obrázek 14: Partneři

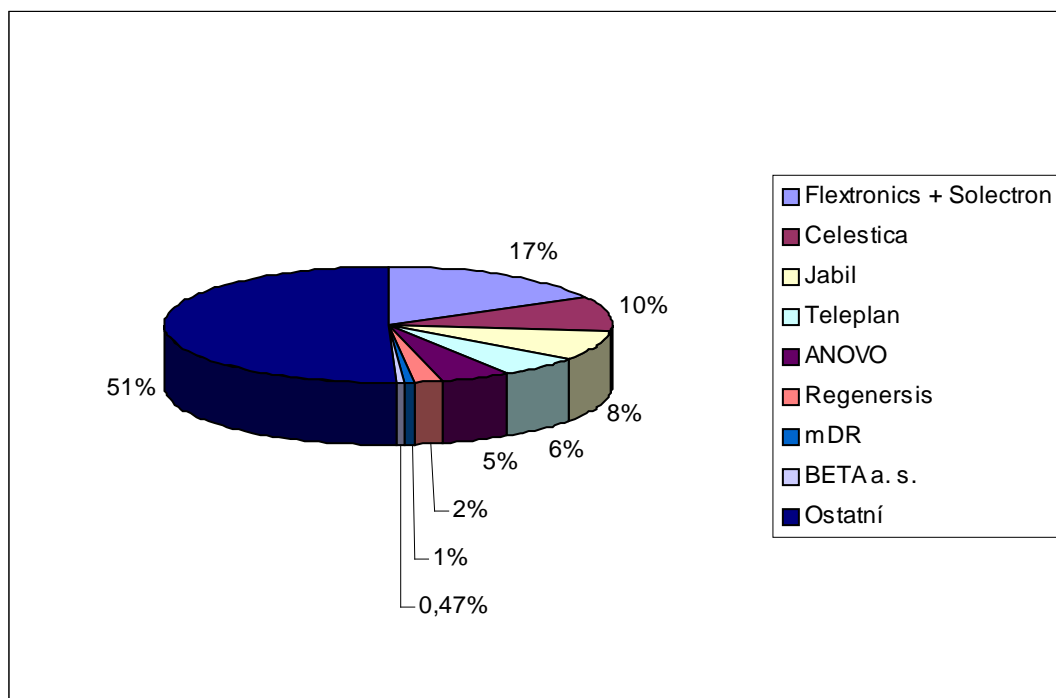


Zdroj: Interní materiály podniku

4.5 Konkurence

Na českém trhu BETA a. s. přímou konkurenci nemá, ale působí zde zastoupení mnoha globálních firem.

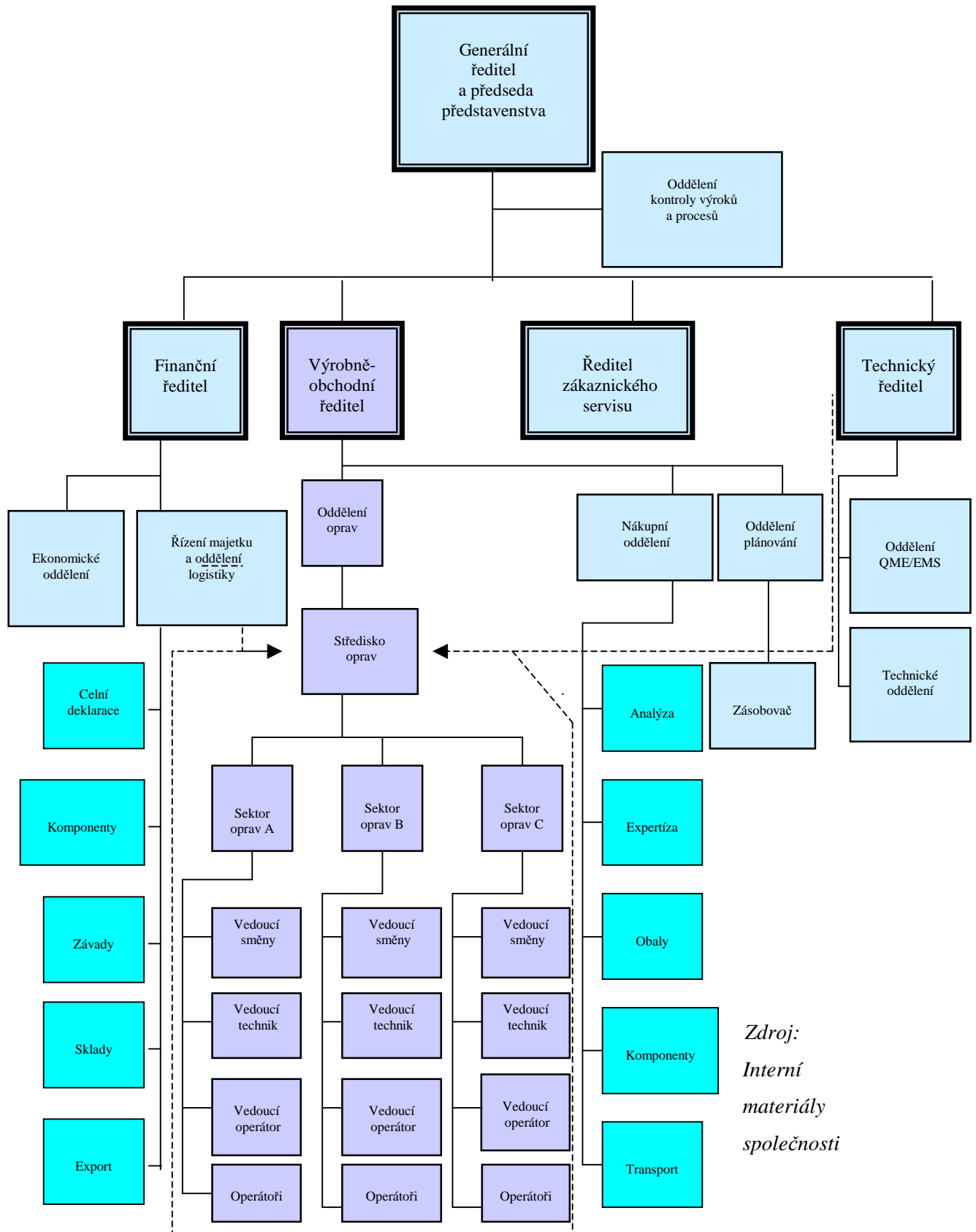
Obrázek 15: Graf konkurence podniku



Zdroj: Interní materiály podniku

4.6 Organizační struktura společnosti

Obrázek 16: Organizační struktura společnosti



*Zdroj:
Interní
materiály
společnosti*

Z organizační struktury společnosti vyplývá, že generální ředitel, který je zároveň i předsedou představenstva, je přímým nadřízeným finančnímu řediteli, výrobně-obchodnímu řediteli, řediteli zákaznického servisu, technickému řediteli a oddělení kontroly. Finanční ředitel má na starosti ekonomické oddělení a oddělení logistiky. Pod výrobně-obchodního ředitele spadá oddělení oprav, které se skládá ze sektorů A, B a C. Ředitel zákaznického servisu vede nákupní oddělení a oddělení plánování. Technický ředitel se stará o oddělení QMS/EMS a o technické oddělení.

Management společnosti

Top management

- Generální ředitel
- Finanční ředitel
- Ředitel zákaznického servisu
- Technický ředitel

Management projektového řízení

- Projektový manažer
- IT manažer

Specialisté

- Manažer strategie
- IT manažer

Management technické podpory

- Auditor procesů a projektů
- Manager
- IT manažer

4.7 Analýza podniku pomocí STEP a SWOT analýzy

4.7.1 STEP analýza

Step analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

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

v následujících segmentech vnějšího prostředí:

S - společenské (sociální) faktory - zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

T - technické (technicko-technologické) faktory - zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

E - ekonomické faktory - zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy.

P - politicko-právní faktory - jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou a stavem právního vědomí (**Hron, Tichá, Dohnal, 2000**).

Tabulka 2: STEP analýza společnosti

Faktor	Význam faktoru	Dopad faktoru	Faktor
Vzdělanost zaměstnanců	významný	střednědobý	společenský
Moderní vybavení	spíše významný	krátkodobý	technologický
Moderní technologie	spíše významný	střednědobý	technologický
Nové výrobní prostory	významný	střednědobý	technologický
Snížení odbytu výrobků v důsledku fin. krize	významný	krátkodobý	ekonomický
Posilování globálně působících firem	spíše významný	dlouhodobý	ekonomický
Nezaměstnanost	spíše významný	krátkodobý	ekonomický
Cena vstupů	spíše nevýznamný	střednědobý	ekonomický
Daňové zatížení	spíše významný	střednědobý	politicko-právní
Legislativa	spíše významný	střednědobý	politicko-právní

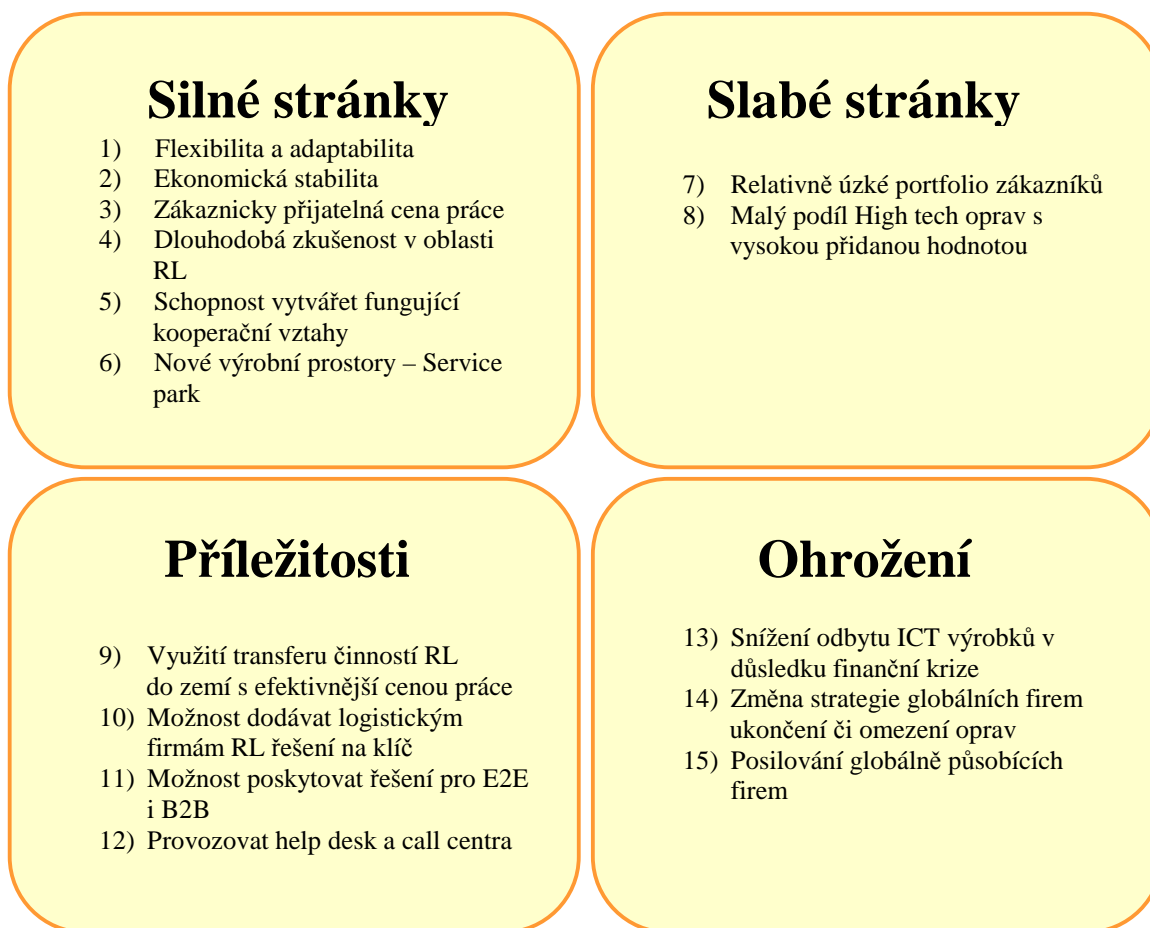
Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené otázky ze STEP analýzy byly zpracovány autorkou na základě konzultací s vedením firmy (viz tabulka 2).

4.7.2 SWOT analýza

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu.

Obrázek 17: SWOT analýza společnosti



Zdroj: Interní materiály podniku

Do SWOT analýzy byly vybrány ty faktory, které ovlivňují společnost nejvýznamněji (viz obrázek 18). Tyto faktory byly zařazeny a hodnoceny na základě interních materiálů společnosti a pohovory s generálním ředitelem společnosti. Pro stanovení vah těchto faktorů byla použita metoda párového srovnávání pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku a to vždy porovnáváním dvou kritérií navzájem.

Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	14	15		
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	14	15		
							8	8	8	8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	14	15		
								9	9	9	9	9	9	9	
								10	11	12	13	14	15		
									10	10	10	10	10	10	
										11	12	13	14	15	
											11	11	11	11	
											12	13	14	15	
												12	12	12	
												13	14	15	
													13	13	
													14	15	
														14	
															15

Na základě vyhodnocení byla sestavena tabulka obsahující všechny významné faktory a také jejich absolutní a relativní četnosti. Součtem jednotlivých relativních četností v rámci faktorů zatříděných do skupin byl určen celkový podíl připadající na každou skupinu faktorů.

Tabulka 3: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	10	9,6 %	43,3 %
2	7	6,73 %	
3	7	6,73 %	
4	5	4,81 %	
5	13	12,5 %	
6	3	2,88 %	
7	3	2,88 %	2,88 %
8	0	0 %	34,6 %
9	9	8,65 %	
10	7	6,73 %	
11	11	10,6 %	
12	9	8,65 %	19,2 %
13	9	8,65 %	
14	4	3,85 %	
15	7	6,73 %	100 %
Celkem	104	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhodnocení SWOT analýzy autorka zjistila, že výslednou strategií společnosti je strategie SO. Strategie SO je strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Silné stránky jsou zastoupeny 43,3 % a příležitosti 34,6 %. Z výsledku analýzy vyplývá, že společnost by měla využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí. Jako příležitosti byly ve SWOT analýze uvedeny:

- využití transferu činností RL do zemí s efektivnější cenou práce,
- možnost dodávat logistickým firmám RL řešení na klíč,
- možnost poskytovat řešení pro E2E i B2B,
- provozovat help desk a call centra.

5 Diskuse

Organizační rozvoj a organizační změna

I v době ekonomické krize se společnost BETA a. s. řadí k prosperujícím firmám v oblasti servisu zařízení, logistiky a dalších speciálních služeb na českém trhu i mimo něj. Svoji stabilitu dokázala společnost i tím, že se umístila v první stovce ve všech čtyřech ročnících soutěže, kterou každoročně vyhlašuje společnost Coface Czech. Udržela se díky flexibilitě své organizační struktury, poskytování stále komplexnějších služeb pro zákazníka a navazování nových a nových kooperačních vztahů nejen v rámci České republiky.

Jedním ze základních stavebních kamenů každé úspěšné firmy je právě volba správné organizační struktury a v dalších fázích existence firmy také její změny **(Vlastní zpracování)**.

Původně byl organizační rozvoj definován jako soudobá snaha vědců zabývajících se chováním, tj. od psychologů přes sociology až k antropologům, kteří využívali svých znalostí ke zlepšování podnikatelských organizací. Pro udržení všeobecné platnosti se jejich zájem soustředil na efektivnost organizace a jejich organizačních jednotek **(Tyson, Jackson, 1997)**.

Původní disciplína, která měla podobu tzv. organizačního rozvoje je dnes oborem managementu změn. Zde už nejde jenom o změnu organizačního chování, ale o přeměnu kompletního podniku. Cílem už není jenom zvýšení výkonnosti organizace, ale také humanizace práce. Dříve se mluvilo o reorganizaci, čímž se myslel jednoznačně vymezený akt, který se provedl jednorázově a nový stav měl potom poměrně dlouhé trvání. Teprve když už se stav stal neudržitelný, provedla se nová reorganizace. Stav mezi dvěma reorganizacemi byl stavem klidu. Co fungovalo nemělo smysl měnit.

Na rozdíl od této reorganizace management změny znamená navodit takový stav, kdy reorganizace je permanentní. Reengineeringové přístupy se dokonce netají tím, že rozbíjí i to, co funguje a hlásí se k filozofii typu „není-li to rozbité, rozbijte to, abyste mohli začít znovu“. Každá organizace, která chce v turbulentním prostředí přežít nebo být dokonce nejlepší, musí nepřetržitě pracovat na svém permanentním zdokonalování a musí to dělat systematicky **(Truneček, 1999)**.

6 Návrh změny organizační struktury

Stabilita v dnešním konkurenčním prostředí již nestačí. Stát se úspěšnou firmou znamená přizpůsobovat se změnám vnějšího prostředí. Skutečný úspěch je dnes spatřován v schopnosti reagovat na změny a zároveň se stát jejich strůjci. Úspěšné firmy se snaží změny ve firmě i mimo firmu předvídat, kontrolovat a dokonce svým působením vyvolávat. Dynamická firma je zdrojem proměn trhu i zdrojem proměn ve svém nitru. Návrh organizační struktury daného podniku byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu a provozního řádu společnosti. Návrh změn autorka soustředila do oblasti výrobně-obchodního úseku a do oblasti vedení společnosti. Organizační struktura společnosti je na velmi dobré úrovni, avšak neustále se měnící prostředí vyžaduje časté změny, a to zejména v oblasti organizační architektury. Současní manažeři si musí uvědomit, že každodenní reakce na změny je jejich povinností a ne jen okrajovou záležitostí.

6.1 Návrh změn ve výrobně-obchodním úseku

V oblasti výrobně-obchodního úseku autorka navrhuje dvě změny. První změnou je zrušení pracovní pozice vedoucí provozu a druhou změnou je zrušení pozice směnový technik.

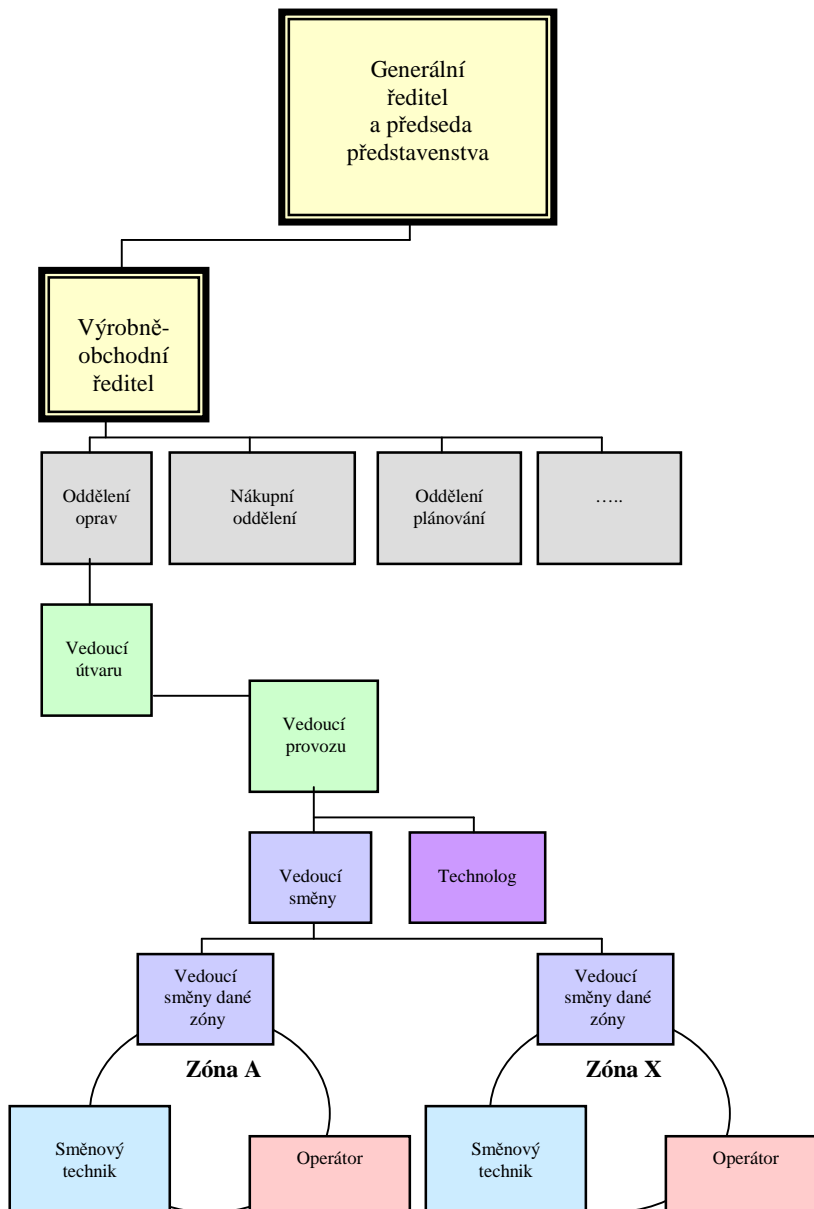
Zrušení pozice vedoucí provozu

Tato pracovní pozice bude zrušena. Pracovní náplň, kterou tento pracovník vykonával, bude rozdělena mezi vedoucího útvaru a vedoucího směny. Nyní bude pracovník ve funkci vedoucí směny navíc odpovídat za včasné a správné vedení evidence výroby a pracovníků, odpovídat za dodržování technických a technologických požadavků a ponese také odpovědnost za dodržování zásad bezpečnosti a hygieny práce na podřízeném úseku. Vedoucí útvaru bude vytvářet týdenní plán oprav a řídit výrobní proces dle plánu a efektivně využívat výrobních kapacit.

Převod pracovníka z pozice směnový technik na pozici operátor – technik

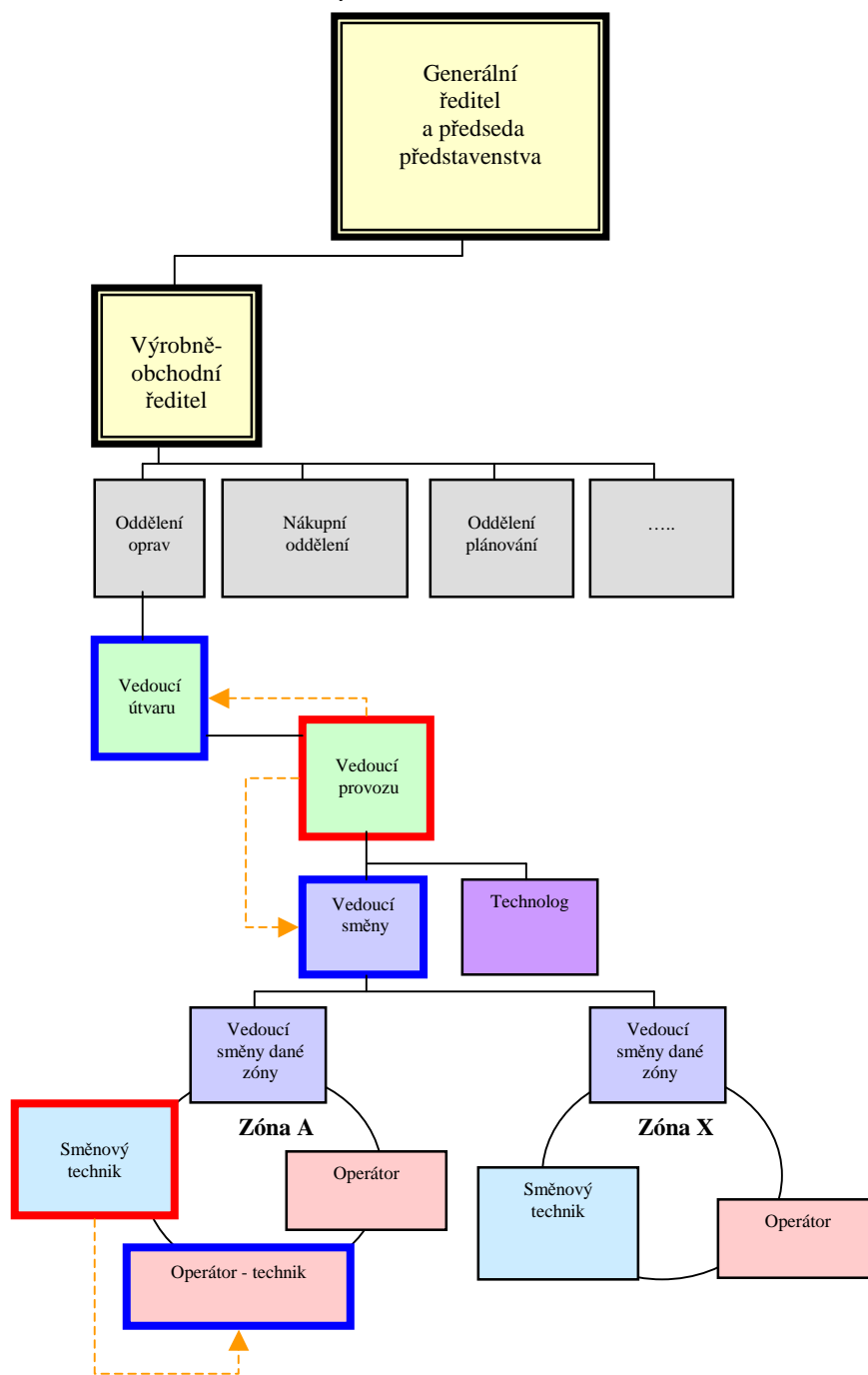
Pozice směnový technik bude zrušena a pracovník z této pozice bude převeden na pozici operátor – technik, kde bude vykonávat práci jako ostatní operátoři v opravárenské zóně se specializací technik. Tato specializace bude spočívat v řešení technických závad přístrojů, ale i technických a technologických zařízení.

Obrázek 18 : Současná organizační struktura výrobně-obchodního úseku



Zdroj: Interní materiály podniku

Obrázek 19: Návrh změn v obchodně-výrobním úseku



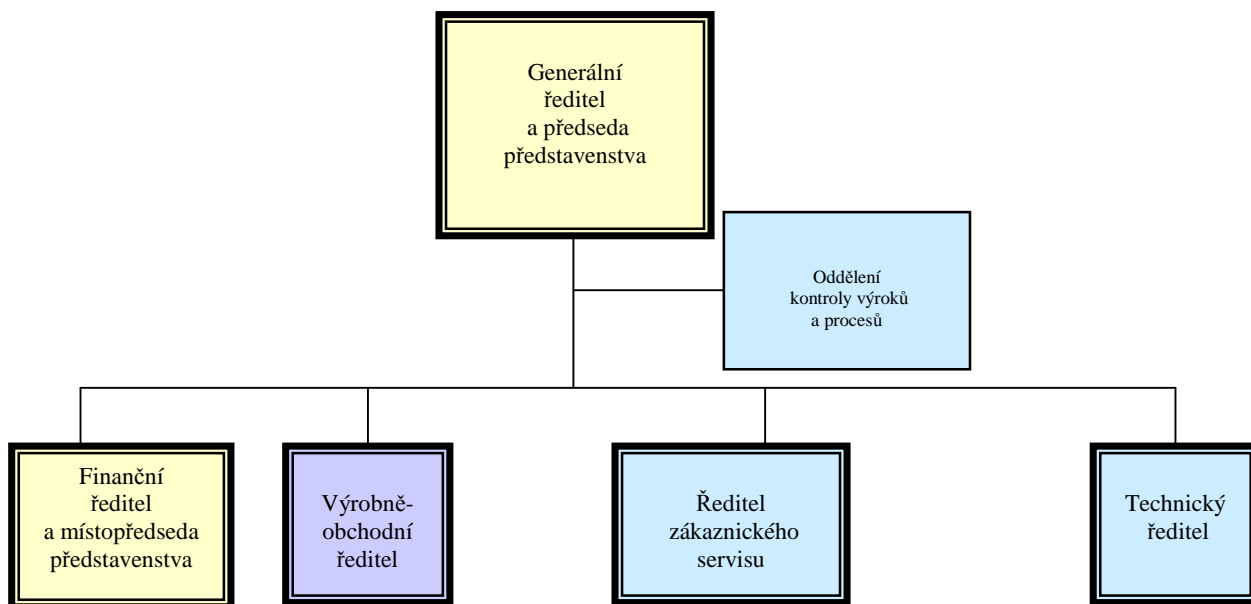
Zdroj: Vlastní zpracování

- Vysvětlivky:
- Pracovní pozice která byla zrušena
 - Pozice, která převezme pracovní náplň zrušené pracovní pozice
 - - - Směr přechodu pravomoci

6.2 Návrh změny v oblasti vedení společnosti

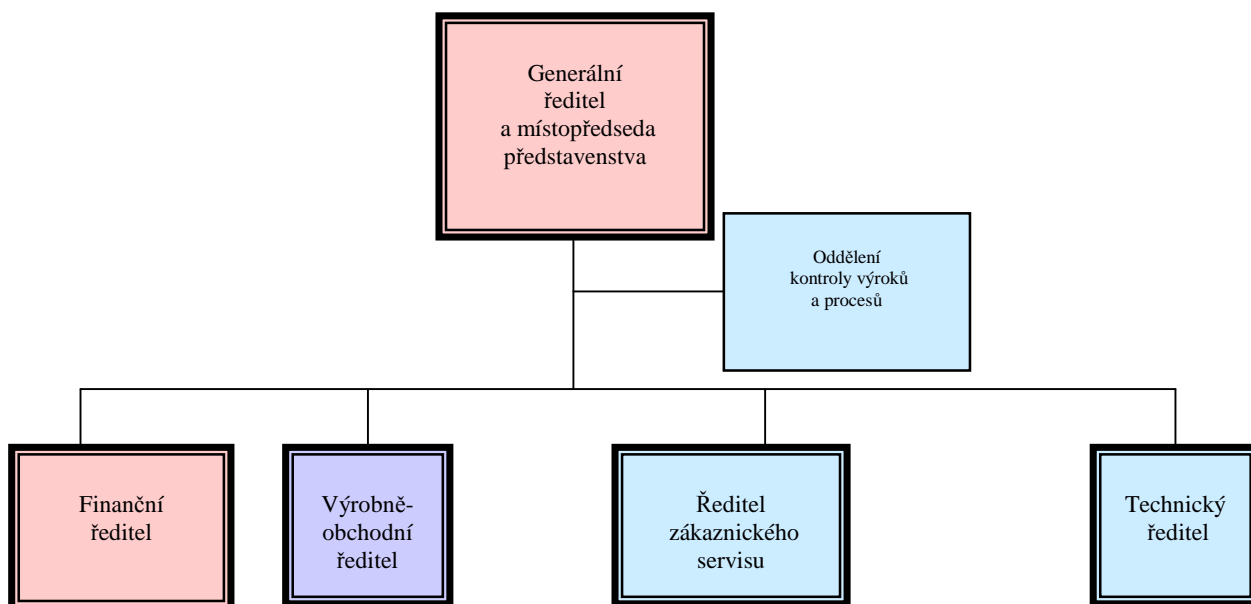
Návrh změn v této oblasti se týká pozice *finančního ředitele společnosti* a *generálního ředitele společnosti*. Generální ředitel společnosti nyní zastává i funkci předsedy představenstva a finanční ředitel společnosti je nyní zároveň místopředsdou představenstva. Jsou tedy představiteli zároveň dvou zájmových skupin. První zájmovou skupinou jsou manažeři společnosti, kteří se snaží získat co nejlepší pozice firmy na trhu. Druhou zájmovou skupinou jsou vlastníci (akcionáři), kteří usilují o co největší zhodnocení jimi do podnikání vloženého majetku. Akcionáři ovlivňují chod společnosti nepřímo pomocí skupiny zvolených představitelů, členů statutární orgánů akciové společnosti. Zájmové skupiny však často sledují protichůdné zájmy. Správa společnosti je proces podstatně odlišný od procesů managementu společnosti a jejich směšování vede k nevyjasněnosti dělby rozhodovacích pravomocí. Jeho nositeli by proto měli být různí jedinci a představitelé managementu by z tohoto důvodu neměli být členy statutárních orgánů společnosti. Provázání vlastnického a manažerského řízení je možné zajistit členstvím generálního ředitele firmy v představenstvu - nejlépe v úloze místopředsedy. Generální ředitel by měl být jediným představitelem managementu ve správním orgánu společnosti. Z tohoto důvodu autorka navrhuje oddělení osoby finančního ředitele od osoby místopředsedy představenstva a přesunutí generálního ředitele z funkce předsedy představenstva na místo místopředsedy představenstva společnosti. Autorka vycházela z poznatků **Z. Pitry (1998)**.

Obrázek 20: *Současná organizační struktura managementu společnosti*



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 21: *Návrh změn v organizační struktuře managementu společnosti*



Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní přínosy navrhovaných změn

Hlavním přínosem zrušení pozice vedoucí provozu je zefektivnění práce, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení, usnadnění komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými a pokles mzdových nákladů. Přesun pracovníků z pozic směnový technik na pozici operátor – technik povede k zefektivnění práce a snížení mzdových nákladů.

Hlavním přínosem změn v managementu společnosti je zamezení budoucích konfliktů mezi manažery a vlastníky (akcionáři).

6.3 Ekonomický přínos navrhovaných změn

Tabulka 4: Úspora nákladů

Pracovní pozice	Změna pracovní pozice	Počet změn	Původní mzd. náklady	Nové mzd. náklady	Úspora
Vedoucí provozu	Zrušení	1	1 x 22 000 = 22 000	0	22 000
Směnový technik	Převedení na nově vzniklou pozici	12	12 x 15 000 = 180 000	12 x 11 000 = 132 000	48 000
celkem		13	202 000	132 000	70 000
Soc. poj. placené zaměstnavatelem			202 000 x 0,25 = 505 00	132 000 x 0,25 = 33 000	
Zdr. poj. placené zaměstnavatelem			202 000 x 0,09 = 18 180	132 000 x 0,09 = 11 880	
Celkem pojistění			68 680	44 880	23 800
Celkem náklady na zaměstnance			270 680	176 880	93 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomický přínos byl zpracován pouze pro výrobně-obchodní úsek, neboť údaje o výši mzdy vedoucích pracovníků nebyly poskytnuty.

Ve výrobně-obchodním úseku bylo uskutečněno celkem 13 změn. První se týkala zrušení pozice vedoucího provozu a druhá 12 směnových techniků z celkového počtu 152 techniků. Změny byly provedeny v oblasti opravy mobilních telefonů. Autorka vycházela z průměrných platů zaměstnanců společnosti.

V souhrnu mají navrhované změny společnosti přinést zvýšení konkurenceschopnosti. V případě, že se společnost rozhodne tyto změny uskutečnit, ušetří na mzdových nákladech 93 000 Kč měsíčně a ročně pak 1 125 600 Kč, což je z hlediska ekonomického pro tuto společnost přínosem.

7 Závěr

V současném dynamickém prostředí není nic konstantního. Nedá se uspokojivě předvídat růst trhu, životní cykly výrobků, spotřebitelská poptávka ani tempo technického pokroku. Úspěch závisí na pružné reakci na vnější podmínky.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout optimální organizační strukturu a sledovat efektivnost a ekonomický přínos navrhovaných změn.

Nejprve byla společnost popsána na základě informací zjištěných z uskutečněných schůzek s vedením společnosti a poté analyzována pomocí STEP analýzy. Pro rozbor a hodnocení současného stavu společnosti a jejího okolí byla použita SWOT analýza.

I přes dobré postavení firmy na trhu i dobré organizační strukturu se dnes žádná firma neobejde beze změn. Bez změny není pokroku. Proto byly také ve společnosti BETA a. s. navrženy organizační změny. Návrh organizační struktury byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu a provozního řádu společnosti. Návrh změn autorka soustředila do oblasti obchodně-výrobního úseku a oblasti vedení společnosti. V oblasti výrobně-obchodního úseku autorka navrhuje dvě změny. První změnou je zrušení pracovní pozice vedoucí provozu a druhou změnou je převod pracovníka z pozice směnový technik na pozici operátor – technik. Hlavním přínosem je zefektivnění práce, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení, usnadnění komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými a pokles mzdových nákladů. Další organizační změna směřuje do oblasti vedení společnosti. Návrh změn v této oblasti se týká pozice finančního ředitele společnosti a generálního ředitele společnosti. Hlavním přínosem těchto změn je zamezení budoucích konfliktů mezi manažery a vlastníky (akcionáři).

Navrhované změny mají společnosti přinést zvýšení konkurenceschopnosti. V případě provedení navrhovaných změn společnost dosáhne úspory mzdových nákladů ve výši 93 000 Kč měsíčně a ročně pak 1 125 600 Kč, což je z hlediska ekonomického pro tuto společnost přínosem. Takto uspořené náklady lze použít například na další vzdělávání zaměstnanců. V závěru lze organizační změnu zhodnotit jako efektivní a tudíž i potvrdit stanovenou hypotézu.

8 Summary

Today's dynamic world is full of changing. Companies which wants to be succesfull must react on the changes on the market very quickly. The main changes must be concentrate in district of organization structure. Organization structure is building stone for every company.

The aim of this bachelor thesis was to propose optimal organization structure and evaluate effectiveness and economic contribution of these proposals.

The teoretical part of bachelor thesis is based on literary sources and the practical part deal with description of company. The analysed company was BETA join stock company. The company is focused on service activity and support our customers in comprehensive range of reverse logistic services. The main scope of the company is complex service in ITC area from repairs of ink and laser printers, digital cameras and navigations, till call centres, logistic and consultancy services.

For analysis of company was used STEP and SWOT analysis. STEP anlysis analyse external environment and SWOT analysis analyse strengths, weaknesses, opportunities and threats. Then the changes were suggesst. The first change was in production and sales department and the second change was suggest in management of these company.

The company reaches higher competitive advantage with these changes.

Key words: organization, organize, organization structure.

9 Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
2. BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2009. 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2.
3. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
4. DRUCKER, P. F. *Fungující společnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8.
5. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 2000. 274s. ISBN 80-213-0625-4.
6. *Interní materiály společnosti BETA a. s.*
7. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
8. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
9. *Organizační řád a provozní řád společnosti*
10. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Professional publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

11. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. dotisk. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 184s. ISBN 80-7079-083-0.
12. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
13. Webové stránky společnosti BETA a. s.
14. TUPA, J., BASL, J. *Organizační struktury a procesy*. [online]. 2007, [cit.24.8.009]. Dostupné na internetu: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-procesy-zvry.html>.

Seznam použitých zkratk

B2B a E2E - komunikační kanály

EICC - kodex chování elektrotechnického průmyslu

EMS - systém řízení spotřeby energie

ERP - celopodnikové plánování zdrojů

GPS - systém globální navigace

GSM - globální systém pro mobilní komunikaci

ICT - informační a komunikační technologie

ODM - správce dat

OEM - přímý dodavatel

QMS - systém řízení jakosti

RL - reverzní logistika

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Působení tří základních principů organizování	str. 6
Obrázek 2: Organizační chování a jiné vědy	str. 7
Obrázek 3: Liniová struktura a části organizace	str. 10
Obrázek 4: Maticová organizační struktura	str. 13
Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura	str. 15
Obrázek 6: Plochá struktura	str. 17
Obrázek 7: Strmá struktura	str. 17
Obrázek 8: Čtyři základní typy strategií	str. 20
Obrázek 9: Mise společnosti	str. 24
Obrázek 10: Zásady a filozofie společnosti	str. 25
Obrázek 11: Portfolio služeb, které společnost poskytuje	str. 27
Obrázek 12: Proces oprav	str. 28
Obrázek 13: Graf struktury zaměstnanců	str. 32
Obrázek 14: Partneři	str. 33
Obrázek 15: Graf konkurence podniku	str. 34
Obrázek 16: Organizační struktura společnosti	str. 35
Obrázek 17: SWOT analýza společnosti	str. 38
Obrázek 18: Současná organizační struktura ve výrobně-obchodním úseku	str. 43
Obrázek 19: Návrh změn ve výrobně-obchodním úseku	str. 44
Obrázek 20: Současná organizační struktura managementu společnosti	str. 46
Obrázek 21: Návrh změn v organizační struktuře managementu	str. 46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Produkty, které společnost v současné době poskytuje	str. 27
Tabulka 2: STEP analýza společnosti	str. 37
Tabulka 3: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy	str. 40
Tabulka 4: Úspora nákladů	str. 48

Seznam příloh a přílohy

Příloha 1: Organizační řád společnosti - výňatek

Příloha 2: Provozní řád dílen - výňatek

Organizační řád společnosti - výňatek

Management

Úloha managementu

Management společnosti zajišťuje její každodenní řízení podle pokynů orgánů společnosti. Funkce managementu spočívá zejména v aktivním a tvůrčím podnikatelském přístupu k naplňování pokynů orgánů společnosti v konkrétních podmínkách činnosti (pracovišti) manažera. Činnost manažera je motivována osobní hmotnou zainteresovaností, společenskou prestiží, vztahem ke společnosti a celkovou atmosférou ve společnosti.

Ředitel společnosti

Řídí společnost a odpovídá plně za její činnost a podnikatelské aktivity. Je volen představenstvem společnosti. Navenek zastupuje společnost při jednání s obchodními partnery. Je oprávněn podepisovat za společnost smluvní dokumenty. Právo zastupovat společnost při obchodním jednání může delegovat na další zaměstnance společnosti. Delegování této pravomoci se děje zásadně písemnou plnou mocí.

Odborní ředitelé

Výrobně-obchodní ředitel

Je přímo podřízen řediteli společnosti. Řídí oblast výroby společnosti. Kromě pravomocí a odpovědnosti řídicího pracovníka společnosti odpovídá zejména za tyto činnosti:

- řídí a zajišťuje obchodní činnosti společnosti v oblasti oprav v souladu se schváleným podnikatelským záměrem a efektivním využitím výrobního potenciálu společnosti,
- řídí činnosti plánování výroby, objednávání náhradních dílů a expedice opravených jednotek,
- odpovídá za zajištění a využití výrobních kapacit společnost na úseku oprav,
- odpovídá za celkové výnosy a dosažený zisk na úseku oprav,
- odpovídá za komunikace s obchodními partnery a ostatních spřízněných společností.

Finanční ředitel

Je přímo podřízen řediteli společnosti. Řídí ekonomický úsek, úsek dopravy, úsek logistiky, personalistiku a správu majetku společnosti.

Kromě pravomocí a odpovědnosti řídicího pracovníka společnosti odpovídá zejména za tyto činnosti:

- hospodářskou strategii, majetkový rozvoj a ekonomickou politiku společnosti,
- organizuje tvorbu a vyhodnocení podnikatelských záměrů společnosti s cílem úspěšného zajištění krátkodobých i dlouhodobých záměrů rozvoje včetně finančních plánů a plánů investic,
- financování společnosti, úvěrové zajištění, pojištění majetku a odpovědnosti společnosti a zabezpečuje styk s pojišťovnou, daně a odvody společnosti, účetnictví a jeho audit, odpovídá za smluvní vztahy společnosti,
- zpracování roční zprávy o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku, zajišťuje roční inventury majetku společnosti,
- zajišťuje styk se státními institucemi (např. finanční a celní úřad),
- zabezpečuje průběžnou kontrolu hospodaření společnosti a jejích útvarů, podkladem pro hodnocení jsou zejména podnikatelský záměr, plán, finanční plán, účetní závěrky a rozbor činnosti, vyhodnocené zakázky a vyhodnocené kalkulace,
- řídí činnost podřízených středisek společnosti.

Technický ředitel

Je přímo podřízen řediteli společnosti. Řídí úsek kontroly jakosti, vnitřního auditu, techniky jednotlivých opravárenských linek a středisko oprav elektroniky a středisko oprav.

Kromě pravomocí a odpovědnosti řídicího pracovníka společnosti odpovídá zejména za tyto činnosti:

- odpovídá za technologické postupy a kvalitu oprav,
- je odpovědnou osobou společnosti pro oblast jakosti a environmentu (pověřený člen vedení pro QMS/EMS),
- odpovídá za kvalitu techniků výroby včetně průběžného zajišťování školení pro nové výroby,
- odpovídá za procesy v nahrazování náhradních dílů,
- za komunikaci s obchodními partnery v oblasti stanovování nových technologických postupů oprav a průběžného zlepšování stávajících technologických postupů a v oblasti technického rozvoje společnosti.

Provozní řád dílen - výňatek

Povinnosti jednotlivých pracovníků:

Řadový pracovník (operátor) je povinen:

- Odpovědně plnit úkoly plynoucí z funkčních povinností. Dodržovat a využívat pracovní dobu.
- Plánovat návštěvu lékaře mimo pracovní dobu a pokud to není možné, nahlásit plánovaný termín vyšetření nebo ošetření okamžitě, jakmile mu bude znám – nejpozději však jeden pracovní den předem a to na počátku směny. Tuto informaci předá svému vedoucímu (vedoucí provozu popř. mistrová, ..). Propustku k lékaři si vyzvedává až těsně před odchodem z pracoviště. V případě potřeby požádat vedoucího směny o vypsání propustky k lékaři.

- Udržovat pořádek na svém pracovišti s důrazem při ukončení své pracovní směny.
- Vypínat přídatné osvětlení a ostatní spotřebiče při plánovaném přerušení, či ukončení práce na svém pracovišti s důrazem na VT a další spotřebiče po ukončení odpolední směny.
- V případě potřeby žádat vedoucího směny o povolení opustit pracoviště v době mimo stanovených přestávek.
- Čistící prostředky uchovávat v nádobách pro to určených. V případě potřeby žádat vedoucího směny o jejich doplnění.
- Dodržovat na svém pracovišti pravidla odpadového hospodářství včetně třídění odpadů.
- Hlásit vedoucímu pracoviště veškeré závady, které vznikly na majetku společnosti, aby se tyto mohly zapsat do knihy závad.
- Hlásit vedoucímu pracoviště případné úrazy, aby se mohl sepsat příslušný protokol o úrazu.

Směnový technik je povinen:

- Včas řešit technické závady přístrojů, ale i technických a technologických zařízení. Pokud problém neodstraní sám, samostatně zapíše závadu do knihy závad a informuje o tom správce objektu
- Spolu s vedoucím směny řeší plynulost pohybu materiálu na dílně a dbá na technologickou kázeň s důrazem na dodržování pravidel.

Vedoucí směny dané zóny (mistrová) je povinen:

- Vyžadovat plnění všech povinností od svých podřízených.
- Organizovat úklid na stolech i v celé zóně a jejím okolí.
- Odebírat materiál podle schválených požadavků z příručního skladu u správce objektu pro potřeby dané zóny.
- Zabezpečovat proces oprav veškerým materiálem včetně materiálu spotřebního (výdej čistících prostředků, drogerie a náradí jednotlivcům, cartridges, atd.).

Vedoucí směny je povinen:

- kontrolovat a sjednávat nápravu při:
 - problémech s materiálem pro plánovanou výrobu,
 - zhasínání světel, kontrola uzavření oken a dveří po skončení poslední pracovní směny,
 - dodržování vypínání PC, tiskáren atd. po skončení poslední pracovní směny,
 - nepořádku na pracovištích i v regálech,
 - udržování čistoty podlahy.
- organizovat činnost při řešení pracovního úrazu na směně,
- poskytovat provozní informace při kontrolní činnosti z vedení společnosti,
- nahlásit a zapsat případné zjištěné provozní závady na recepci objektu,
- informovat vedoucího provozu oprav o problémech vzniklých v jeho nepřítomnosti.

a odpovídá za:

- komunikaci s vedoucím směny logistiky při realizaci plánované výroby (defekty, náhradní díly, obalový materiál),
- komunikaci se správcem objektu při řešení problémů jako výpadky klimatizace, výpadky elektrické energie a vody,
- celkový pořádek na pracovišti.

Technolog

- Mimo dalších povinností zajišťuje technickou přípravu a realizaci pro nový produkt.
- Zpracování opravárenské dokumentace pro nově opravované produkty a s tím spojené povinnosti.

Vedoucí provozu

- Mimo všeobecných povinností a práv pracovníka přísluší této funkci dále povinnosti daná pracovním popisem náplně a to zejména:
- Předkládá vedoucímu útvaru týdenní plán oprav, řídit výrobní proces dle schváleného plánu a efektivně využívat výrobních kapacit.
- Odpovídá za včasné a správné vedení evidence výroby a evidenci pracovníků.
- Koordinuje spolupráci s pracovníky logistiky při zabezpečení materiálových toků.
- Odpovídá za dodržování technických a technologických požadavků, jako i za pořádek v prostorech svěřeného provozu.
- Odpovídá za dodržování zásad bezpečnosti a hygieny práce na podřízeném úseku.

Vedoucí útvaru

- Mimo všeobecných povinností a práv pracovníka přísluší této funkci dále povinnosti daná pracovním popisem náplně a to zejména:
- Řídí činnost celého útvaru na základě schváleného plánu.
- Posuzuje a předkládá vedení návrh plánu útvaru a podklady pro vyhodnocení realizace schváleného plánu.
- Odpovídá za efektivní využití výrobních prostředků a vynaložených nákladů v souvislosti s činností příslušného útvaru.
- Předkládá požadavky na spotřební materiál za útvar ke schválení finančního ředitele.