

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Systém hodnocení organizační a řídicí struktury vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Lenka Cepková

České Budějovice 2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém hodnocení organizační a řídicí struktury vybraného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 24. 4. 2006

Ráda bych tímto způsobem poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za hodnotné rady a připomínky, a také panu Ing. Jaroslavu Buškovi, ekonomicko-obchodnímu zástupci ředitele podniku ZT Metal Kralovice, a.s., za ochotu a veškeré poskytnuté informace.

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární přehled	9

2.1	Vymezení pojmů	9
2.2	Prvky organizační struktury podniku	12
	2.2.1 <i>Dělbba práce</i>	12
	2.2.2 <i>Členění organizace na organizační jednotky</i>	13
	2.2.3 <i>Model pravomoci</i>	15
	2.2.4 <i>Rozpětí řízení</i>	15
	2.2.5 <i>Koordinace činností</i>	17
2.3	Faktory ovlivňující organizační strukturu	17
	2.3.1 <i>Prostředí a organizační struktura podniku</i>	17
	2.3.2 <i>Strategie a organizační struktura podniku</i>	19
	2.3.3 <i>Velikost podniku a jeho organizační struktura</i>	23
	2.3.4 <i>Technologie a organizační struktura podniku</i>	23
2.4	Typy organizačních struktur	24
	2.4.1 <i>Organizační struktury dle sdružování činností</i>	25
	2.4.1.1 <i>Funkcionální organizační struktura</i>	25
	2.4.1.2 <i>Divizionální (předmětová) organizační struktura</i>	26
	2.4.1.3 <i>Maticová organizační struktura</i>	27
	2.4.2 <i>Organizační struktury dle uplatňování rozhod. pravomoci</i>	28
	2.4.2.1 <i>Liniové (lineární) organizační struktury</i>	28
	2.4.2.2 <i>Štábní organizační struktury</i>	29
	2.4.2.3 <i>Kombinované (liniově-štábní) organizační struktury</i>	29
	2.4.3 <i>Další možné alternativy organizačních struktur</i>	30
2.5	Změny v organizaci	31
	2.5.1 <i>Důvody organizační změny</i>	32
	2.5.2 <i>Kroky v procesu změny</i>	35
	2.5.3 <i>Odpor ke změnám</i>	36
	2.5.4 <i>Snižování odporu ke změnám</i>	37
3.	Cíle a metodika	39
4.	Analýza současného stavu	40

4.1	Základní údaje o podniku ZT Metal, a. s.	40
4.2	Finanční výsledky ZT Metal, a. s.	45
4.3	Zájmové skupiny firmy ZT Metal, a. s.	48
4.4	Hlavní obchodní partneři ZT Metal, a. s.	49
4.5	Lidské zdroje	52
5.	Organizační uspořádání a řízení ZT Metal, a. s.	55
5.1	Organizační struktura ZT Metal, a. s.	55
5.1.1	<i>Orgány akciové společnosti</i>	56
5.1.2	<i>Vrcholové vedení společnosti ZT Metal, a. s.</i>	56
5.1.3	<i>Struktura jednotlivých úseků společnosti ZT Metal, a. s.</i>	59
5.2	Pravomoc, odpovědnost a povinnosti vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců společnosti	65
5.3	Řízení dokumentace	66
5.4	Změny v organizačním uspořádání ZT Metal, a. s.	68
5.5	Zhodnocení organizačního uspořádání ZT Metal, a. s.	71
6.	Návrh změn organizační struktury	73
6.1	Změna organizační struktury	73
6.2	Zhodnocení navrhovaných změn	77
7.	Závěr	80
8.	Přehled literatury	82
9.	Summary	85
10.	Přílohy	86

1. Úvod

Organizování, jako praktická činnost, se objevuje v podstatě již se vznikem starých civilizací. V této souvislosti můžeme zmínit již v dávném starověku organizování rozsáhlých projektů, ke kterým bezesporu patřila stavba pyramid, kanálů, či jiné ve své době mimořádně rozsáhlé a náročné aktivity. I v této době by se tyto projekty bez důsledné organizace jednotlivých činností neuskutečnily. Nastala by totiž

chaotická situace, kde by nikdo nevěděl, co má dělat, jak to má dělat a zda to dělá správně.

Funkci organizování je v dnešním managementu věnována bohatá a soustavná pozornost jak na teoretické úrovni, tak na úrovni praktické. Jeho důležitost je dána hlavně tím, že zajišťuje stanovené cíle jednotlivci či kolektivy pomocí specializace a návazné a nezbytné koordinace činností. Nezbytným předpokladem organizování je zavedení vhodného organizačního uspořádání společnosti, účinného systému řízení práce a především získání profesně i kvalifikačně připravených lidí.

Také problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Proces řízení se realizuje v rámci dané organizační struktury, kterou tvoří pracovníci na různých řídicích úrovních. Tak jako architekt nebo projektant budovy zdůrazňuje určitý styl, který vyhovuje účelu, pro který je budova stavěna, tak manažer - organizátor volí základní formu, podle které je struktura projektována.

Výchozím bodem veškeré podnikatelské činnosti se stává zákazník. Organizace se zároveň snaží uspokojit potřeby seberealizace svých zaměstnanců a využít jejich tvůrčí schopnosti. Z tohoto důvodu dochází k přesouvání pravomocí a odpovědnosti směrem k nižším článkům řízení tak, aby náplň činnosti vrcholového vedení měla strategický charakter a nebylo by nutné směřovat ho k řízení běžných činností v podniku.

Cílem této diplomové práce je analyzovat organizační strukturu a řízení vybraného podniku a poté hledat a navrhnout nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů a najít metody, jak racionálně provádět organizační změny se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení pojmů

Pojem **organizace** je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Podle E. Daleyho (1965) se na organizaci může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Organizace může být také chápána jako sociální systém i jako systém, který z hlediska kybernetiky zahrnuje skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin (Dědina, J., 1996).

Z jiného pohledu se organizací rozumí vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti a vymezení osobností, pravomocí a odpovědnosti (Veber, J., 2003).

Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Lidé, práce, technologie a informace, jako čtyři základní organizační komponenty, musí být propojeny organizačním řádem tak, aby do sebe co nejlépe zapadali, a aby v organizacích nevznikaly zbytečné (nežádoucí) konflikty.

Podle H. Weihricha, a H. Koontze (1993) je organizace slovo, které mnoho lidí interpretuje nepřesně. Někteří ho chápou jako pravidla pro veškeré chování všech pracovníků. Jiní ho považují za celkový systém sociálních a kulturních vztahů. Další jím označují podnik. Pro většinu zkušených manažerů však tento termín představuje účelovou formální **strukturu organizačních prvků**.

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,

- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Z organizační struktury vyplývá jak náplň práce jednotlivých útvarů, tak i obsah činnosti konkrétních pracovních míst.

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem a náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Organizační řád a popis práce uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí (Bělohávek, F., 1996).

Organizační struktura se významnou měrou podílí na chování jednotlivců, ale i na chování organizačních jednotek, jimiž je podnik tvořen. Obecně můžeme organizační strukturu definovat jako souhrn faktorů podniku, které slouží k jeho řízení nebo rozlišení jeho částí (Dědina, J., 1996). Organizační struktura je tedy formalizovaným systémem v jehož rámci jsou úkoly rozděleny, poté seskupeny a koordinovány.

Činnosti, které jsou spojené s vytvářením organizační struktury, představují způsob, jak pracovníkům přidělit úkoly a jak zajistit spojení činností různých pracovníků a funkcí uvnitř podniku. Pojmy, které charakterizují organizační struktury, jsou diference a integrace.

Diference charakterizuje způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům podniku. Lze ji rozdělit na vertikální a horizontální. Při vertikální diferenciaci jsou přidělovány pravomoci a odpovědnosti. Při horizontální diferenciaci se rozdělují úkoly a určuje se, kdo tyto úkoly bude plnit.

Druhý pojem charakterizující organizační struktury, **integrace**, je prostředek, pomocí něhož podnik usiluje o koordinaci lidí a funkcí za účelem splnění úkolů.

Souhrnně řečeno, diference představuje způsob rozdělení podniku na jednotlivé části a integrace představuje způsob, jakým jsou jednotlivé části

spojovány. Oba procesy společně určují, jak bude organizační struktura fungovat, a jak úspěšně budou moci manažeři zavést strategii (Dedouchová, M., 2001).

Činnost, která vede k uspořádání prvků a vzájemných vztahů mezi nimi se nazývá **organizování**. Součástí této činnosti je zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Podle Vodáčka, L., Rosického, A. (1997) je organizování především procesem stanovení a časoprostorového uspořádání úloh lidí (jednotlivců, dílčích kolektivů), kteří mají zajistit realizaci plánu. Jde o vymezení potřebných prací, jejich vzájemných vazeb, stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezené okruhy činností i jejich vazby. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.

Vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují 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 (Dědina, J., 1996).

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření **struktury procesů** a **struktury vztahů** mezi pravomocemi. Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat zadanou práci. Dobrá struktura vztahů vyjadřuje relativně stabilní organizační strukturu. Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu organizační struktura umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

V současných podmínkách představuje organizování tzv. vytvoření vnitřní struktury určitého celku a zároveň nedílnou součást manažerské práce. Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí,
- z omezených schopností člověka – může řídit pouze určitý (omezený) rozsah podřízených.

Proto je nezbytné vymezit při plnění určitých záměrů vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.

Na začátku devadesátých let 20. století se v odborné literatuře zabývající se problematikou organizování, organizačních struktur a organizačního chování začíná objevovat nový pojem: **organizační architektura**. Organizační architektura je uměním vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk, nebo plnit určité poslání (Malý, M., Dědina, J., 1996).

2.2 Prvky organizační struktury podniku

Ke konstrukci organizace, tak aby ji mohli koordinovat a řídit její činnost, využívají manažeři pět obecných mechanismů, které označujeme jako základní prvky organizační struktury podniku.

Podle Dědiny, J. (1996) tyto prvky, jež se týkají způsobu koordinace a řízení v organizaci lze rozdělit na:

- dělbu práce,
- členění organizace na organizační jednotky,
- model pravomoci,
- rozpětí řízení,
- koordinaci činností.

2.2.1 Dělba práce

Dělba práce je dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Způsob dělby práce závisí především na požadované specializaci. Manažeři rozdělují celkové úkoly organizace do jednotlivých prací, které zahrnují specifikované pracovní úkony. Specifikace úkonů určuje, jak mají pracovníci danou práci provádět. Vhodné rozdělení celkových úkolů organizace do dílčích prací je základní podmínkou pro dosažení

koordinovaného úsilí všech pracovníků (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

Všechny organizace zabezpečují své úkoly pomocí specializovaných prací. Manažeři se mohou rozhodnout buď pro vysoký, nebo naopak pro nízký stupeň specializace. Jestliže je dělba práce na vysokém stupni, potom v organizaci nacházíme individuální zaměřování na jeden nebo několik málo úkolů. Je-li na nízkém stupni, potom jednotlivci vykonávají mnoho rozličných úkolů.

Stupeň specializace, respektive dělby práce, lze posuzovat z různých hledisek. Mezi nejdůležitější podle Donnellyho, J., H., Gibsona, J., L., Ivaceviche, J., M., (1997) patří:

- Pracovní tempo – čím jsou práce méně specializované, tím více je zapotřebí kontrolovat tempo jejich provádění.
- Opakovanost prací – čím méně je práce specializovaná, tím větší počet úkonů zahrnuje.
- Kvalifikační požadavek – čím méně je práce specializovaná, tím vyšší jsou kvalifikační požadavky na pracovníky.
- Požadavek soustředěnosti – čím méně je práce specializovaná, tím větší pracovní soustředění vyžaduje.

Pro zajištění pružnosti a zároveň relativní stability zvolených strukturálních uspořádání je důležitá *týmová práce*. V průběhu týmové spolupráce je dosahováno tvořivosti. Ta je zapotřebí zejména tehdy, když má být v limitovaném čase vyřešen problém náročný například rozsahem poznatků a dovedností potřebných k jeho zmapování a řešení. Specifickou výhodou týmové tvořivosti je synergický efekt, což je efekt dosahovaný díky vzájemné inspiraci během týmových akcí v průběhu spolupráce na konkrétních úkolech (Lukášová, R., Nový, I., 2004).

2.2.2 Členění organizace na organizační jednotky (Departmentation)

Hlavním důvodem pro specifické seskupování prací je potřeba jejich koordinace. Specifické práce představují vzájemně související samostatné části celkového úkolu, jehož splnění je podmíněno jejich provedením. Tyto práce však musejí být provedeny požadovaným způsobem a v době vymezené manažery. S postupným růstem počtu specializovaných prací nastane okamžik, kdy již jeden

manažer není schopen efektivně koordinovat všechny práce. To vede k potřebě seskupit „uřiditelné“ počty prací do skupin a přiřadit jim manažery.

Členění organizace je založené na určitých kritériích, která přispívají ke koordinaci a řízení. Šest kritérií pro rozdělování organizace může obsahovat:

Znalosti a dovednosti

Funkční místa v organizaci jsou dělena vzhledem ke specializovaným znalostem a dovednostem, které zaměstnanci přinášejí do zaměstnání.

Čas

Dělení funkčních míst je založeno na tom, kdy mají být jednotlivé úkony dokončeny.

Výrobek

Funkční místa v podniku jsou dělena podle toho, jaká služba či výrobek jsou produkovány.

Zákazník

Skupiny mohou být formovány na základě potřeby jednat s rozdílnými typy zákazníků.

Umístění

Místa mohou být rozdělena podle umístění, jako třeba v situaci, kdy podnik působí ve více geografických regionech.

Volba kritéria, podle kterého hodlají manažeři rozdělovat funkční místa v organizaci, je rozhodující. Rozhodnutí o vytváření skupin pracovních míst založené na jednom z výše uvedených kritérií je důležité, neboť definuje jak úkoly, které mají být sloučeny do jednoho oddělení, tak i členy, kteří do této skupiny patří. Rozdělování má čtyři základní důsledky pro zaměstnance a pro způsob, jakým jsou organizační činnosti prováděny:

- sdružování zavádí systém společného dozoru,
- sdružování vyžaduje spolupodílňictví na společných prostředcích,
- sdružování vytváří společné měřítko výkonnosti,
- sdružování podporuje komunikaci.

2.2.3 Model pravomoci

Pravomoc učinit rozhodnutí je právo člena organizace rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena této organizace. Model pravomoci se stane v organizaci uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst této organizace. Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře.

Centralizace rozhodovacích pravomocí umožňuje lepší koordinaci výkonu jednotlivých pracovních činností. Avšak přílišná centralizace omezuje samostatnost a iniciativu jednotlivých pracovníků a stává se brzdou tvůrčího pojetí výkonu pracovních činností. Naopak *decentralizace* může vyvolat anarchii ve výkonu pracovních činností a ve svém důsledku vést ke ztrátě hospodářské výkonnosti organizace. Odpověď na otázku: „Kdy decentralizovat?“, není proto jednoznačná. Záleží na okolnostech. I když nelze generalizovat, přesto je možné se při hledání odpovědi na výše uvedenou otázku řídit dvěma zásadami:

1. Důsledně centralizovat využívání všech informačních zdrojů a zajistit přístup k potřebným informacím pro každé rozhodovací místo.
2. Vlastní rozhodovací pravomoci decentralizovat až na úroveň procesu, jehož se rozhodování týká (Pitra, Z.,1998).

2.2.4 Rozpětí řízení

Vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. Úzké rozpětí, neboli málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžuje dohled nad podřízenými. Avšak toto uspořádání má výhodu ve snižování nákladů na udržování mnoha pracovních míst pro kontrolory.

Organizace, která má úzkou šíři rozpětí řízení, se nazývá organizací se **strmou strukturou** a vyžaduje větší počet stupňů řízení. **Plochá struktura** má širší rozpětí, a tudíž méně stupňů řízení.

Klasičtí teoretikové obecně doporučovali úzké rozpětí řízení tvrdíce, že vedoucí nemůže efektivně sledovat činnost více než šesti či sedmi podřízených. Jiní teoretikové se snažili zmírnit tuto přísnou věrnost optimálního počtu podřízených.

Ralph C. Davis (1951) poznamenal, že počet podřízených, kteří mohou být efektivně řízeni, je ovlivněn úrovní managementu: široké rozpětí řízení na nižších stupních a úzké na vyšších stupních řízení.

Pro optimalizaci rozpětí řízení existuje osm faktorů, které mohou manažeři použít, aby porovnali přednosti různě zavedeného rozpětí:

- *Profesionalita* – čím větší je odbornost a kvalifikace podřízených, tím méně potřebují dohledu.

- *Nejistota úkolů* – jestliže obsahují úkoly prováděné podřízenými časté a těžko řešitelné problémy, mohlo by bližší řízení pomoci podřízeným najít nějaká lepší řešení. Jestliže jsou úkoly jasné a jestliže obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení.

- *Výcvik* – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího řízení. Výcvik nadřízených může mít ten samý efekt v tom, že umožňuje širší rozpětí řízení, protože manažer se tím stává kompetentnějším.

- *Fyzické rozložení* – manažer může mít podřízené umístěné v jednom místě nebo mohou být rozptýleni po kraji. Čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení. Při širokém rozpětí by vedoucí musel trávit příliš mnoho času cestováním či koordinací, což mu omezuje čas, který by jinak mohl být použit přímo na dohled nad podřízenými.

- *Vyžadované vzájemné působení* – čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení.

- *Podobnost úkolů* – jestliže si úkoly mezi nadřízenými a podřízenými jsou podobné, může být zavedeno širší rozpětí řízení. Jestliže jsou tyto úkoly rozmanité, manažer musí být pozorný a být si vědom rozdílnosti problémů, s nimiž se podřízení setkávají, musí být použito užší rozpětí řízení.

- *Standardizované procedury* – jestliže jsou v úkolech vykonávaných podřízenými použity stejné a typické procedury, rozpětí řízení může být široké. Takové procedury umožňují podřízeným řešit existující problémy nebo přijmout takové kroky, které přenesou problémy příslušným osobám či oddělením. Manažeři potom nemusí trávit tolik času prací nad problémy podřízených.

- *Spojování úkolů* – jestliže úkoly podřízených vyžadují propojení, bude potřeba užší rozpětí řízení. Spojování úkolů klade větší břímě na manažera, který si musí najít čas na posouzení kvality vykonávaných úkolů a způsob jejich propojení. Tyto

faktory předpokládají komplexní podmínky rozhodování o příslušném rozpětí řízení v organizaci. Některé faktory brány dohromady mohou působit proti sobě jako v případě dohledu nad profesionály (široké rozpětí), kteří mohou vykonávat podobné úkoly (úzké rozpětí).

2.2.5 Koordinace činností

Posledním prvkem, který slouží jako stavební kámen organizace, je koordinace činností. Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle. Protože činnosti jsou v organizaci rozděleny, musí se manažeři pokusit vyvinout mechanismus, který spojí úkoly dohromady za účelem dosažení kýženého cíle. Výsledkem takového propojování je tvorba různých forem vzájemné závislosti. Stupeň závislosti činností se může různit od vysokého až po nízký. Rozeznáváme čtyři uspořádání: minimální, sekvenční, reciproká a týmová.

Druh závislostí mezi činnostmi v organizaci se širokým nebo úzkým rozpětím řízení ovlivňuje příslušný koordinační mechanismus. Teoretický podklad pro utváření organizační struktury firmy je věc bezesporu užitečná avšak dá se s úspěchem aplikovat pouze na hrubší rámec organizace. V konkrétnějších, detailnějších otázkách struktury přichází na řadu empirie, ať už vlastní či cizí, nebo v dosud neprobádaných vodách experiment s následným zhodnocením vzniklé situace. Zde se v hojně míře uplatňují morálně volní, psychologické, ale i fyzické a vědomostní vlastnosti manažera. Teorie je tudíž záležitostí velice důležitou, je však třeba si uvědomit, že zdaleka ne jedinou (Dědina, J., 1996).

2.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu

2.3.1 Prostředí a organizační struktura podniku

Každá organizace operuje v nějakém prostředí. Prostředí je vytvářeno konkurenty, dodavateli, věřiteli a vládními organizacemi. Každý z těchto prvků může do určité míry ovlivňovat organizační projektování.

Podle Donnellyho, J., H., Gibsona, J., L., Ivaceviche, J., M., (1997) rozlišujeme stabilní, měnící se a turbulentní prostředí. Prostředí považujeme za stabilní, jestliže u něj dochází jen nepatrně k nepředvídatelným změnám. Požadavky zákazníků se v něm mění jen velmi pomalu. Nedochozí k výrazným změnám používaných technologií a není třeba zásadním způsobem měnit konkurenční strategie.

Organizace, které operují v měnícím se prostředí, musejí měnit své konkurenční strategie, propagaci, personální praktiky a technologie. Změny, ke kterým dochází, jsou poměrně časté, ale do značné míry předvídatelné.

Za turbulentní prostředí je považováno takové, jehož změny jsou neočekávané a tudíž i nepředvídatelné. Turbulentní prostředí je vytvářeno novými strategiemi konkurence, novými zákony a zcela novými technologiemi.

Burns a Stalker (1961) jako první hlouběji charakterizovali vliv prostředí na organizační systém. 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.

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.

Vztah mezi organizačním systémem a prostředím má vliv na výkon organizace. Každá jednotka rozvíjí svůj systém podle vlastního prostředí.

Organizace se podle vlivu prostředí liší ve dvou charakteristikách: **diferenciace a integrace**. Diferenciace popisuje rozsah v jakém se organizace rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou. Stupeň diferenciace pak přímo úměrně závisí na počtu těchto oddělení. Integrace je stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Obecně lze říci, že ve složitém a rychle se měnícím prostředí vzrůstá potřeba diferenciací a integrace organizace. Ve složitém prostředí je třeba, aby manažeři vytvořili vysoce specializovaná oddělení, která by se vyrovnala s požadavky nepředvídatelně se měnícího prostředí.

Manažeři organizací ve stálém prostředí by měli rozvíjet mechanické struktury, aby bylo řízení efektivní. Jestliže je prostředí nestálé, pak by manažeři měli použít pro svou organizaci organický systém. Jestliže je prostředí velmi složité, organizace by měla být diferencována tak, aby oddělení přizpůsobovala své struktury těm částem prostředí, ve kterých vyvíjí svou činnost. Integrace je nezbytná, v případě, že oddělení musejí vzájemně spolupracovat a prostředí je nestálé (Dědina, J., 1996).

2.3.2 Strategie a organizační struktura podniku

Strategie lze sledovat na úrovni společnosti, divize či obchodního střediska. Tvzení Alfreda Chandlera (1962) „struktura vychází ze strategie“ bylo založeno na dokladech o tom, že tak, jak společnosti diverzifikují rozsah svých produktů, jejich struktura se posunuje od jednoduché ke složitější funkční a divizionální formě (Tyson, S., Jackson, T., 1997).

S Chandlerovými myšlenkami souvisejí čtyři typy strategií: obránce (defender), výzkumník (prospector), analyzátor (analyser) a zpátečník (reactor). Každá strategie má administrativní problém, jenž má řešit.

Vycházíme z toho, že vedle objektivních a organizačně kulturních příznaků také podnikové strategie, jako další organizační veličina, rozhodujícím způsobem ovlivňují úspěch organizace. Strategie jsou přitom pojímány jako způsob chování, který vyjadřuje vztah organizace k jejímu okolí. V tom se odrážejí na jedné straně interní organizační zásady a na straně druhé očekávání okolí organizace. Podnikové strategie tak představují kopie okolí a odrážejí se ve strukturách, procesech organizace a v organizačních kulturách.

Aby bylo možné určit strategickou základní orientaci, bude použit model, který rozlišuje čtyři formy přizpůsobení se okolí. Tyto formy umožňují podniku – v závislosti na současných podmínkách okolí – dlouhodobou konkurenceschopnost:

Obránce

Tento vzor chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky. Výrobní postupy jsou zlepšovány podle pravidel

hospodářských a technologických možností. Důvěřují existujícím vztahům se zákazníky. Protože tyto organizace nehledají nové výrobně tržní oblasti, uskutečňuje se inovace jako plynulý proces. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí.

Vyznačují se velkou účinností a nezabývají se účelností. Jsou to klasičtí výrobci, kteří se orientují na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie výroby. Zisk vykazují vzrůstem účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů. Hlavní úkoly zde plní útvary výroby, controllingu a účetnictví. Používají klasickou funkcionální organizační strukturu. Používá řízení s přímou (direktivní) pravomocí ředitele.

Výzkumník (inovátor)

Hledá stále nové možnosti na trhu. Když se tuší nové šance, experimentuje se s možnými reakcemi. Takto vyvolané inovace nutí často také konkurenci k jednání. Centrálním kritériem úspěchu je působivost nových řešení. Dynamické okolí tvoří základ pro úspěšné chování výzkumníka.

Průběh procesů strategické obnovy je takový proces, kdy vrcholový management přenechává rozhodovací kompetence na decentralizované celky. V ideálním případě se koncentruje na řízení procesů.

Cílem snah je rozvoj alternativních strategií pro řízení efektivnosti vyprodukovaných výkonů. Inovátoři se zaměřují na stále nové výrobky. Využívají divizionálních organizačních struktur a nebo ziskových středisek.

Analyzátor

Kombinuje oba předcházející vzory chování, ve kterém striktně diferencuje mezi různými oblastmi podnikání. Přechází na nové trhy či produkty až poté, co inovátorské organizace pro ně připravily půdu a prokázaly existenci trhu. Toto je strategie produktů „mně také“ („me too“), která je ideální pro hromadný marketing levnějšího spotřebního zboží. Využívá maticových organizačních struktur.

Zpátečník

Chování zpátečníka se vyznačuje nejistotou. Změny okolí jsou sice vnímány, není však schopen efektivně reagovat. Vtahy mezi organizačními strukturami a strategiemi jsou neprovázané. To ztěžuje rozvoj a implementaci dlouhodobých strategií. Místo toho jsou dělána opatření podle krátkodobých požadavků. Tím jsou takovéto podniky pro okolí nevyzpytatelné, jejich vlastní nejistota se přenáší na okolí. Zpátečníci se nemohou přizpůsobit reakcím na krátkodobé změny. Nemohou se věnovat dalším

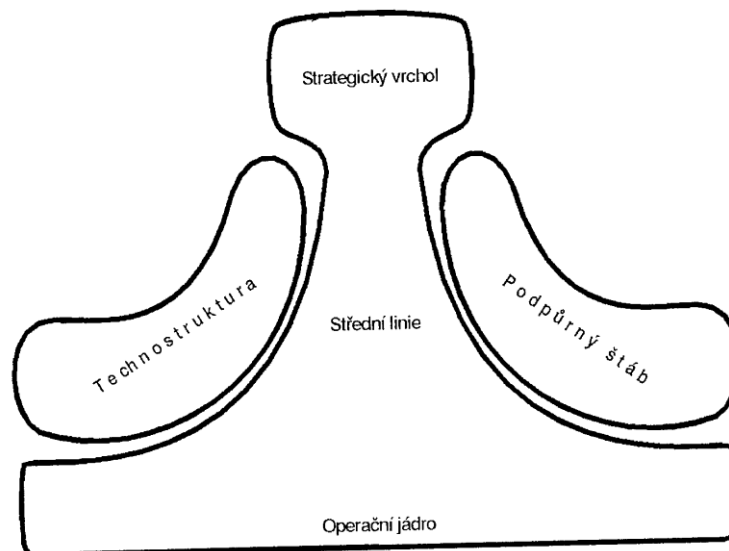
třem strategiím. Jsou to podniky, které se nacházejí v krizi. Jsou dezorientovány a používají klasické organizační struktury (liniově štábní).

Stále se měnící povaha organizací představuje problémy při jakémkoliv pokusu o klasifikaci strategií nebo při očekávání konkrétních výsledků. Interakce mezi strukturou a strategií nelze izolovat od ostatních vlivů jakými jsou historie, velikost, trh a technologie dané organizace.

Proto Henry Mintzberg (1979) identifikoval pět uspořádání systému a jejich vztahů k organizační strategii a prostředí. Každý systém má pět základních částí:

- strategický vrchol: top management a jeho štáb,
- střední linie: management střední a první úrovně,
- operační jádro: pracovníci vyrábějící zboží nebo zajišťující služby,
- technostruktura: analyzátoři, jako jsou inženýři, výzkumní pracovníci, plánovači,
- podpůrný štáb: zaměstnanci v údržbě, písarských a spojovatelských službách.

Obrázek 1 - Organizační schéma dle Mintzberga



Zdroj: Dědina, J. (1996)

Organizacím, které se v těchto částech výrazně liší, je navrženo pět mechanismů, které by měly organizace použít při koordinaci svých činností:

- *vzájemné přizpůsobení*: činnosti jsou koordinovány přes informační kanál,
- *přesný dozor*: jeden pracovník má odpovědnost za práci ostatních,
- *standardizace pracovních procesů*: obsah práce nebo činnosti je blíže určen,
- *standardizace výstupů*: výsledky práce nebo činnosti jsou blíže určeny,
- *standardizace předpokladů*: kvalifikace pro práci nebo činnost je blíže určena.

Organizační systém se vyvíjí z formulované a realizované strategie pěti odlišnými formami organizačního systému, založenými na pěti částech a pěti mechanismech spolupráce. Jsou to:

Jednoduchá organizace

Nejvíce rozšířena mezi malými a mladými organizacemi s prudkým růstem. Všechny činnosti jsou koordinovány vrcholovým manažerem. Technostruktura, podpůrný štáb a střední linie nejsou dostatečně vyvinuty nebo chybějí. Strategie a cíle organizace směřují k přežití a růstu.

Strojní průmyslová organizace

Organizační struktura středního managementu je rozsáhlá a zastaralá. Úkoly rozděljuje vrcholový management. Spolupráce je dosaženo standardizací pracovních procesů. Technostruktura a podpůrný štáb jsou početně velké. Klíčová rozhodnutí činí strategický vrchol, který má centrální autoritu. Rozpětí managementu je úzké. Je nejlépe přizpůsobena stálému a jednoduchému prostředí, přičemž cíle jsou směřovány ke zvýšené efektivitě. Předností je vysoká efektivita a nízké náklady naopak nevýhodou jsou stereotypní úkony, zdůrazněná kontrola, nízká pružnost a reakce na změny v okolí podniku.

Profesionální organizace (expertokracie)

Je charakterizována operačním jádrem, které je složeno hlavně z profesionálů. Vysoká nezávislost mezi pracovníky umožňuje decentralizované struktury. Koordinace je dosaženo vysokou standardizací úkonů. Prostředí je složité a stálé.

Rozčleněná organizace na divize

Koordinace dosahuje standardizací výstupů. Operuje v prostředí relativně stálém a jednoduchém, ale rozčleněném podle výrobků, zákazníka, či zeměpisných

podmínek. Středních manažerů, odpovědných za činnosti divize, je velmi mnoho. Činnosti organizace vedou k efektivitě a zisku. Podnik snadněji reaguje na vnější vlivy okolí, ale jako celek nemá jednotné smýšlení, což zabraňuje celkové koncepci podniku zejména z hlediska inovací.

Inovační organizace (adhokracie)

Je typická pro složitá prostředí. Často se používá maticová struktura s důrazem na aktivity v operačním jádře a technostruktuře. Činnosti jsou velmi složité a technicky náročné. Cíle zdůrazňují inovaci a adaptaci (Dědina, J., 1996).

2.3.3 Velikost podniku a jeho organizační struktura

Další důležitou charakteristikou při rozhodování o systému organizace je její velikost. Velikost 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. Všeobecným pravidlem je, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace. Čím je organizace větší, tím je byrokratičtější (Dědina, J., 1996).

2.3.4 Technologie a organizační struktura podniku

Podle úzkého pojetí je technologie zpracovatelský proces, který organizace používá pro transformaci vstupů na požadované výstupní produkty. V širším pojetí technologie zahrnuje různé činnosti, stroje, zařízení, materiály, znalosti a zkušenosti používané pro provádění pracovních úkolů. Technologie ovlivňuje projektování práce, která následně ovlivňuje projektování organizační. V tomto smyslu existuje souvislost mezi organizačním projektováním a stupněm používané technologie (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

Základní kategorie technologií:

➤ *Technologie kusové a malosériové výroby* – tyto organizace vyrábějí speciálně podle přání zákazníka, směřují k nízké mechanizaci.

➤ *Technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby* – transformační proces charakterizuje dlouhá výrobní řada se standardizovanými částmi.

➤ *Technologie kontinuální výroby* – nejvíce mechanizované a automatizované transformační procesy, výrobní proces je téměř úplně ovládan stroji, často nepřetržitý provoz a velké množství výrobků na sklad (Dědina, J., 1996).

Čím je technologie složitější – počínaje kusovou výrobou a konče výrobou velkoobjemovou – tím větší počet manažerů a vyšší počet stupňů řízení je třeba.

Čím je výrobní technologie složitější, tím více administrativních pracovníků je třeba.

U hromadné výroby je rozpětí řízení provozních manažerů větší než u kusové výroby. U velkoobjemové výroby je naopak rozpětí řízení provozních manažerů menší než u hromadné výroby.

Prudký rozvoj moderních výrobních metod klade značný důraz na respektování vztahu mezi technologií a organizační strukturou. Pružná výrobní technologie (FMT – flexible manufacturing technology) dává manažerům možnost pomocí počítačů integrovat marketing, projektování, výrobu, řízení zásob, manipulaci s materiálem a řízení jakosti do kontinuálního procesu. Pružná technologie je reprezentována rychlým transferem potřebných informací, materiálů a dalších zdrojů, automatizovaným seřizováním strojů a automatizovanou výrobou potřebných dílů. Pružné technologie umožňují rychle vyvíjet a vyrábět takové výrobky, které odpovídají měnícím se požadavkům zákazníků (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

2.4 Typy organizačních struktur

Vodáček, L., Vodáčková, O., (1994) používají v současném managementu základní charakteristiky organizačních struktur. Podle těchto charakteristik lze rozlišit následující typy:

- A) *Sdružování činností*
- funkcionální struktura,
 - výrobní struktura,

- ostatní účelové struktury,
- B) *Uplatňování rozhodovací pravomoci*
 - liniiová struktura,
 - štábní struktura,
 - kombinovaná struktura.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur autoři považují:

- C) *Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti*
 - centralizovaná struktura,
 - decentralizovaná struktura,
- D) *Členitost*
 - plochá struktura,
 - úzká struktura,
- E) *Časové trvání*
 - stabilní struktura,
 - dočasná struktura.

2.4.1 Organizační struktury dle sdružování činností

2.4.1.1 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální struktura je organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (Bělohávek, F., 1996).

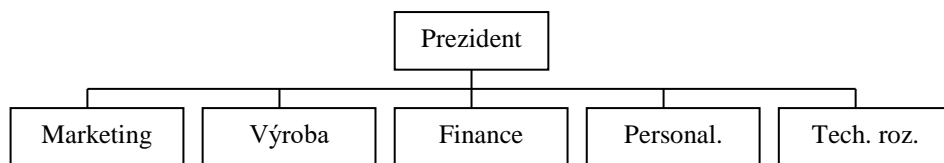
Mezi nezbytné druhy prací výrobního podniku patří: výroba, marketing, technická příprava výroby, financování, účetnictví a personalistika. Pomocí těchto aktivit je firma schopná připravovat, vyrábět a prodávat své výrobky. Za provádění jednotlivých funkcí zodpovídají specifické útvary, respektive oddělení (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

Funkcionální struktura je běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovně specializace. Tato struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.

Mezi silné stránky funkcionální organizace patří: efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení (Dědina, J., 1996).

Avšak výrazná specializace jednotlivých organizačních útvarů je v rámci této organizační struktury příčinou jejich relativní uzavřenosti a vzájemné izolovanosti. Často vznikají i kompetenční spory (Pitra, Z., 1998).

Obrázek 2 - Funkcionální organizační struktura



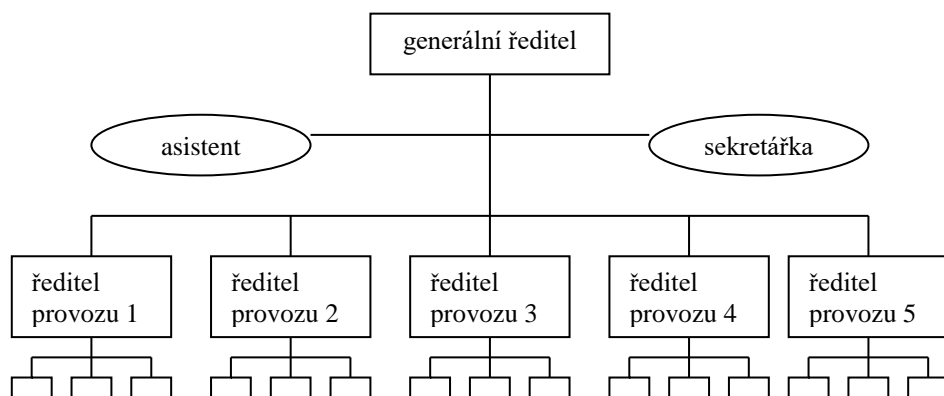
Zdroj: Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivacevich, John M.(1997)

2.4.1.2 Divizionální (předmětová) organizační struktura

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

Divizionální organizační struktura má dvě důležité přednosti. Umožňuje výrobovou řadu soustředit do jedné podnikatelské jednotky nebo divize. Výsledkem je vyšší úroveň horizontální diferenciací. Současně umožňuje vytvořit tzv. podnikové ústředí s pracovníky pro sledování mezidivizionálních aktivit a pro finanční řízení jednotlivých divizí. Tito pracovníci jsou podnikovými manažery, kteří mají přehled o divizích a jejich funkčních aktivitách a vytvářejí vrcholovou úroveň v organizační hierarchii (Dedouchová, M., 2001).

Obrázek 3 – Divizionální organizační struktura



Zdroj: Bělohlávek, F. (1996)

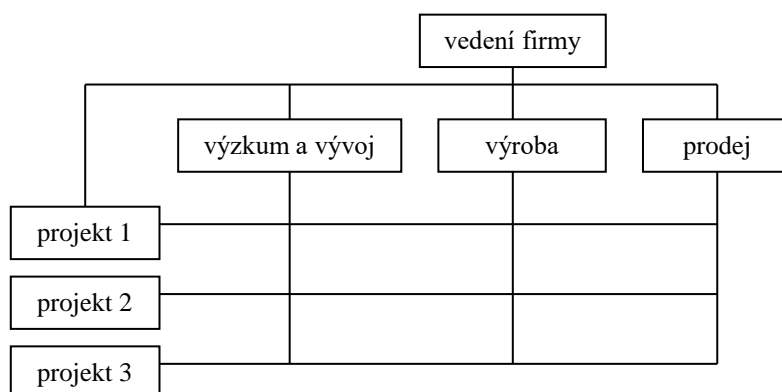
2.4.1.3 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Podoba matice je taková, že činnosti v horizontálním směru jsou rozděleny podle funkcí – výroba, technický rozvoj a konstrukce. Na vertikále jsou rozděleny podle výrobků nebo projektů. Výsledkem je komplexní síť, která vyjadřuje vztah mezi funkcemi a projekty (Dedouchová, M., 2001).

Tento typ organizační struktury porušuje pravidlo jednoho nadřízeného. Každý pracovník je vystaven dvojí podřízenosti. Nadřízený po věcné linii se stará o efektivní využití a další rozvoj individuálních schopností pracovníka při plnění pracovních úkolů. Předmětová podřízenost je pro pracovníka spojena s přidělováním konkrétních pracovních úkolů a s vyhodnocováním úrovně kvality a včasnosti jejich splnění (Pitra, Z., 1998).

Maticové organizační struktury jsou výhodné pro organizace, které potřebují rychle reagovat na změny ve dvou nebo více prostředích, jako je například prostředí technologické a tržní (Donnely, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

Obrázek 4 – Maticová organizační struktura



Zdroj: Truneček, J. a kol. (1999)

2.4.2 Organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci

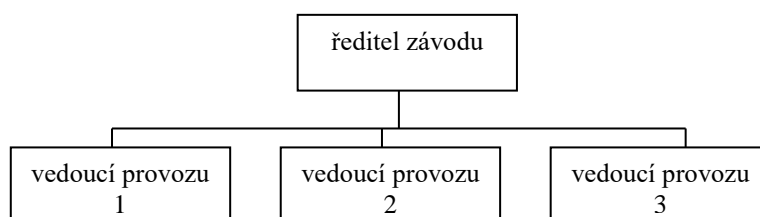
2.4.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Tato struktura má přímou (příkazovací) pravomoc tzn. že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.

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

Výhodou liniové struktury je centralizace, komunikace a motivace podřízených (Dědina, J., 1996).

Obrázek 5 - Liniová organizační struktura



Zdroj: Dědina, J. (1996)

2.4.2.2 Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniiových vedoucích a jejich útvarových jednotek.

Štábní skupina je tvořena specialisty nejrozličnějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.

V reálnu štábní organizační struktura nemůže existovat. Je to skupina lidí, kteří napomáhají činnosti manažera. Je tedy vždy v kombinaci s liniiovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou.

Obecně můžeme rozlišit následující dva typy štábů:

a) osobní štáb liniiových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniiových vedoucích),

b) odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení (Dědina, J., 1996).

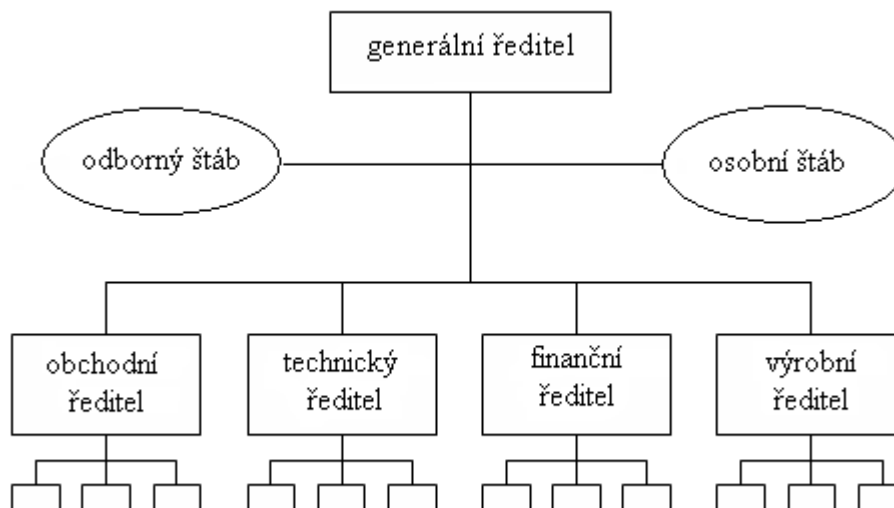
2.4.2.3 Kombinované (liniově-štábní) organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniiové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou silně funkcionální a zároveň nejrozšířenější struktury. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniiovou pravomocí (např. vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence víceliniových vedoucích, a tím i nekonzistence ve vedení.

Výhodou tohoto uspořádání je usnadnění práce štábem. Štáby mají čas na vytváření metod v podniku. Naopak nevýhodou může být vznik konfliktů, které

vyplývají zejména z neschopnosti linie chápat úlohu štábu, neochoty linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu, štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie, štáb pracuje extremisticky, buď diktuje, nebo je příliš slabý, politika štábu často mate linii (Dědina, J., 1996).

Obrázek 6 – Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Dědina, J. (1996)

2.4.3 Další možné alternativy organizačních struktur

Stále větší dynamika tržních podmínek a rychlá inovace výrobků a technologií si vynucují hledání nových organizačních struktur, které umožňují dynamizovat celý proces tvorby hodnot a komunikace. Mohou být použity jako doplňkové nebo hybridní struktury, případně mohou převzít dominantní roli klasické hierarchické struktury nebo ji mohou zcela nahradit.

Podle Smrčky, J. (2002) mezi tyto struktury zařazujeme:

Týmová struktura – vytvářejí se týmy k dosažení určitého cíle, používá se jako doplňková struktura v rámci klasické hierarchie.

Procesní struktura – vytvoří se horizontální struktura skupin/týmů, skupiny mají zodpovědnost za dílčí výsledky.

Orbitální struktura – je v rámci jednoho orbitu horizontální, jednostupňová, jednotky stejného orbitu krouží kolem své centrály a musí respektovat její priority a cíle, samy ale mají vlastní priority, cíle, zdroje.

Hypertextová struktura – tvořena třemi úrovněmi: nejnižší úroveň tvoří znalostní základna, druhou úroveň tvoří vlastní podnikový systém, třetí stupeň (vrcholový management) zahrnuje vývoj nových poznatků pomocí sebeorganizujících se projektových týmů.

Trsová struktura – sestává z dočasných jednotek, jednotky vznikají samovolně a jednají značně autonomně.

Sít'ová struktura – sestává ze soustavy sítí, tvořených elementy a vztahy mezi nimi, elementy sítě nemají formálně stanoveny okruhy působnosti, autonomie je dána hustotou sítě.

Holarchie – stává se z několika holon, které představují samostatné celky, mají značnou autonomii, každý holon vytváří a udržuje vlastní sítě vztahů k okolí a k dalším holonům.

Heterarchie – organizační struktura, ve které se vztahy nadřízenosti a podřízenosti netvoří natrvalo, ale na základě nově vzniklých potřeb se utvoří dominantní centra s novou působností.

2.5 Změny v organizaci

Manažeři-organizátoři se musí učit reagovat jak na externí, tak na interní vlivy, které mohou způsobit změnu. Aby se vyvarovali nežádoucích následků, musí rozumět:

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

Dva hlavní přístupy, odpovídající tlakům na změnu, jsou plánování a reagování. Plánovaná změna nastává, pokud manažeři vyvíjejí a realizují program, který napomáhá změně organizačních aktivit podniku v časových a metodických postupech.

Reagování na změnu nastává, když manažeři jednoduše začnou reagovat na síly, které působí na změnu, a které se dostanou do jejich pozornosti.

Plánovaná změna je obvykle hodnocena jako lepší forma přístupu ke změně. Je často používána v případě, že změna v organizaci je rozsáhlá a zdlouhavá. Tyto změny vyžadují větší náročnost na čas, zdroje a dostatečné expertizy pro formulování a realizaci změny. Avšak plánovaná změna může být také velmi efektivní tehdy, když je zapotřebí pouze malé změny v činnosti organizace. Klíč k plánované změně je ve schopnosti manažerů určit typ změny, kterou bude nutné uskutečnit.

Operativní změna je obvykle rychlejší a levnější než změna plánovaná. Je nejefektivnější, když je aplikována na malé nebo každodenní změny v organizaci. Tyto změny vyžadují minimální plánování a jsou nejlépe ovládnuty manažery v době výskytu problému.

2.5.1 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 pak reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí především na změnu podmínek na trzích, kde firma působí. Základním úkolem všech manažerů je zabezpečit potřebnou konkurenceschopnost. Inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit při uplatňování synergie různých inovačních aspektů je pak prioritním úsilím managementu firmy.

Úspěšnost konkurenční strategie 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, opírajícímu se o osobní angažovanost a tvůrčí iniciativu každého pracovníka na zisk a konkurenční výhody.

Nové konkurenční strategie vyžadují provést odpovídající organizační změny, v jejichž důsledku je možné zaměřit hlavní pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, ve kterých jsou hlavní zdroje dalšího zvyšování

konkurenceschopnosti firmy. Tato propojení představují matici vazeb mezi produkty, podnikatelskými činnostmi a cílovými trhy (Pitra, Z., 1998).

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

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

Nezbytně musíme respektovat:

1. Při rozhodování o provedení organizační změny je nutné si vždy uvědomit v jakém vývojovém stadiu 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 (Pitra, Z., 1998).

Greiner zpracoval model typického vývoje, podle něhož podnik musí projít řadou stádií, pokud má zachovat přijatelnou úroveň dosahovaných výsledků. Greiner popsal pět fází růstu oddělených krizemi (viz obrázek 7):

○ **Růst prostřednictvím kreativity** – v počátcích vývoje, když je podnik malý a má jednoduchou strukturu, roste tvůrčí aktivitou malého těsně semknutého týmu. S rostoucí složitostí dochází ke krizi vedení a podnik nelze nadále řídit na základě osobních, neformálních vztahů.

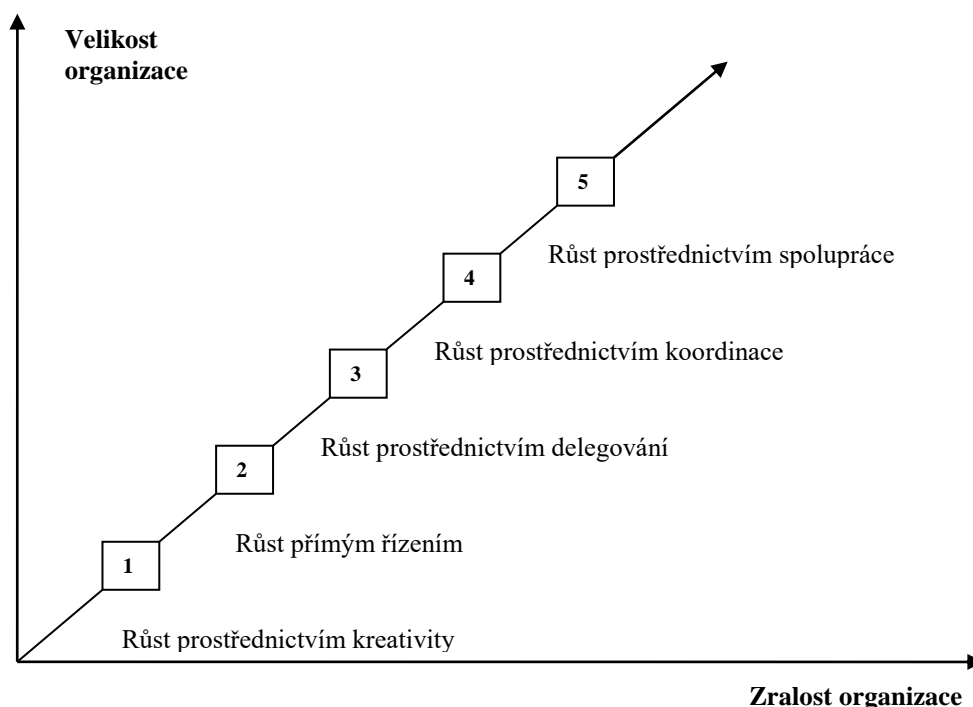
○ **Růst přímým řízením** – krize vedení je úspěšně vyřešena profesionalizací managementu, zavedením formální struktury a podnik je řízen centrálně direktivním způsobem. Postupem času, jak se podnik stává větším a větším, zaměstnanci se cítí být hierarchií omezováni a vrcholové vedení už nemůže detailně řídit a kontrolovat všechny procesy, dochází ke krizi autonomie.

○ **Růst prostřednictvím delegování** – je-li krize autonomie úspěšně vyřešena změnou formální struktury a decentralizací, pak podnik roste dále pomocí delegování. To s sebou přináší krizi kontroly, kterou pociťuje vrcholový management.

○ **Růst prostřednictvím koordinace** – pokud se podaří zavést systém vyšší koordinace a kooperace, podnik dále roste. Tím, jak se zvětšuje a jeho struktury se stávají složitější, dochází ke krizi byrokracie. Stále byrokratičtější kontrola vytváří ostré rozhraní mezi vedoucími vnitropodnikových jednotek a jejich pracovníky.

○ **Růst prostřednictvím spolupráce** – krize byrokratické kontroly je vyřešena cestou silných vztahů spolupráce a kontroly spíše sdílením společných hodnot než formálním způsobem. Podle Greinera může toto stadium vést ke krizi psychologického nasycení, kdy budou všichni vyčerpani týmovou prací. To by mohlo vést k šesté růstové fázi duální organizace s habituální strukturou pro rutinní procesy a reflektivní strukturou pro stimulování nových perspektiv a rozvoj osobnosti (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Obrázek 7 – Greinerův model vývoje podniku



Zdroj: Tichá, I., Hron, J. (2002)

Popis: 1 – krize vedení, 2 – krize autonomie, 3 – krize kontroly, 4 – krize byrokracie, 5 – krize ?

2.5.2 Kroky v procesu změny

Jeden z prvních pokusů identifikovat vhodné kroky procesu změny vytvořil Kurt Lewin (1947) a později Edgar H. Schein (1980). Ti vypracovali Lewin-Scheinův model ztotožňující tři hlavní kroky procesu změny: uvolnění, změna a opětovné zpevnění. Lewin-Scheinův model má význam v odhalení faktoru, že tlaky k vytvoření změny v organizaci jsou někdy úspěšné a někdy ne. To samozřejmě zahrnuje všechny faktory, které musejí být přítomny v organizaci, aby změna byla úspěšná.

Richard Draft předpokládá, že pro úspěšné přijetí změny či myšlenky je nutné, aby byla uskutečněna následující série kroků:

1. **Potřeba** – potřeba změny se vyskytne, jestliže se členové organizace cítí nespokojeni se současnými aktivitami probíhajícími v organizaci. Jsou to například nesplněné cíle, nízká kvalita nebo nerovnováha trhu. Vystává zde potřeba změny ze strany manažerů.
2. **Nápad** – je nový způsob provádění určitých věcí. Může to být určitý výrobek, technika či stroj. Avšak nápad musí souviset s předchozí potřebou.
3. **Návrh** – je požadavek někoho z organizace o přijetí nové myšlenky. Může být podán formou zápisků, psaného dokumentu, diskusního příspěvku či doporučení oficiálního oddělení v organizaci. Nastíní, jak vyřešit daný problém a zahajuje uvažování ve společnosti o tom, zda novou myšlenku či nápad přijmout nebo nikoli.
4. **Rozhodnutí o přijetí** – rozhodnutí nastává v případě, že návrh myšlenky je přijat. Toto rozhodnutí může být učiněno buď radou manažerů, to je v případě velkého rozsahu dané změny, nebo nejnižším pracovníkem v případě, jedná-li se o změnu malou.
5. **Realizace** – ta nastává v případě, že organizace již používá danou myšlenku či nápad. Může to tedy být změna ve vybavení, chování organizace, změna výrobků a pravidel v organizaci. Bez tohoto kroku nemůže ke změně dojít.
6. **Zdroje** – přijímání nové myšlenky samozřejmě vyžaduje informace, finance a lidské zdroje. Bez potřebných zdrojů opět nedojde ke změně a situace se vrátí do stavu, který byl v organizaci před změnou.

Každý podnik nebo organizace prochází změnami během svého působení na trhu. Některé změny mohou být hlubší a patrnější, jiné nikoli. Jedno ale mají společné. Jejich úspěšnost závisí na tom, do jaké míry byly dodrženy jednotlivé kroky procesu změny (Malý, M., Dědina, J., 1996).

2.5.3 Odpor ke změnám

Většina úsilí o organizační změny naráží na nějakou formu odporu zaměstnanců. Změna vyvolává racionální i iracionální emocionální reakce, protože znamená určitou nejistotu.

Místo abychom jen akceptovali skutečnost, že zaměstnanci mají odpor ke změnám nebo že jednají určitým způsobem, bude lepší zvažovat důvody, proč se lidé brání změnám. Byly objeveny čtyři hlavní důvody.

Úzký osobní zájem – lidé nechtějí organizační změny z obavy, že přijdou o něco, čeho si cení. Obávají se ztráty moci, prostředků, svobody rozhodování, přátelství a prestiže. Pokud se objeví nějaká obava ze změny, lidé myslí především na sebe a na to, čeho se možná budou muset vzdát. Když odmítají změny, myslí především na své úzké zájmy. Zájmům organizace a spolupracovníků se přitom nepřikládá žádný, nebo jen malý význam.

Nepochopení a nedostatek důvěry – lidé zcela nechápou, proč ke změnám dochází a jaké mají souvislosti, pak se jim brání. K nepochopení záměru a důsledků organizační změny pravděpodobně dojde tehdy, jestliže mezi jedincem a osobou iniciující změnu nepanuje dostatečná důvěra.

Různost pohledu a hodnocení situace – lidé vidí změny (jejich záměr, potenciální důsledky a osobní dopad) různě, existují často i různá hodnocení situace. Ti, kteří iniciují změny, vidí spíše jejich pozitivní důsledky, zatímco, ti kterých se dotknou a kteří je neiniciují, vidí spíše jejich náklady a problémy. Často mají iniciátoři a lidé, jichž se změna dotkne, k dispozici různé údaje a informace. Tato rozdílnost vede k odporu ke změnám. V některých případech je však takový odpor pro firmu zdravý, zejména pak v těch situacích, kdy mají zaměstnanci, jichž se změna dotkne, lepší a realističtější údaje a informace.

Malá snášenlivost změn – lidé mají často odpor ke změnám, protože se obávají, že nejsou schopni si osvojit nové dovednosti nezbytné pro dobrý výkon práce. Lidé mohou zřetelně chápat nezbytnost změn, nejsou však emocionálně schopni zvládnout svůj přechod na nový systém práce.

Odpor ke změnám je normální lidskou reakcí a management musí podniknout kroky potřebné k minimalizaci tohoto odporu (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

2.5.4 Snižování odporu ke změnám

Obecně řečeno, pro snížení či dokonce eliminaci odporu ke změně mají manažeři k dispozici šest různých strategií.

- *Vzdělávání a komunikace.* Jendou z nejobvyklejších cest jak snížit odpor je komunikovat s lidmi, vzdělávat a vychovávat je předtím, než ke změnám dojde. Snížit odpor pomůže to, jestliže budeme upravovat cestu, ukazovat logiku změny a udržovat vysokou míru informovanosti.

- *Participace a zapojení.* Zapojíme-li ty, jichž se změny týkají, do projektování a realizace změn, zvýšíme tím jejich angažovanost. Mají pak menší tendenci k odporu a jsou ochotnější na změny přistoupit.

- *Usnadnění a podpora.* Podporovat lidi a pomáhat jim je významným rysem managementu v období realizace změny.

- *Vyjednávání a dohoda.* Diskuse a analýza může pomoci manažerům nalézt předměty vyjednávání a dohody. Dohoda samozřejmě znamená i to, že něco druhé straně poskytneme.

- *Manipulace a kooptace.* Manipulace znamená použití pochybných taktik k přesvědčování ostatních lidí, že změna je v jejich nejlepším zájmu. Příklady manipulace jsou zadržování informací, stavění jedné osoby proti druhé a poskytování tendenčních informací. Kooptování nějakého jedince znamená dát mu při projektování a realizaci změny hlavní roli.

- *Zřetelné předpokládané násilí.* K používání zřetelného a/nebo předpokládaného násilí dochází tehdy, dopouštějí-li se manažeři vyhrožování. Vyhrožují zaměstnancům ztrátou zaměstnání, ztrátou nebo omezením možností

povýšení, přidělením horší práce a ztrátou výsad a výhod. Vyhrožování může být rizikovou záležitostí, protože narušuje pohodu na pracovišti a plodí nepřátelství (Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivacevich, J., M., 1997).

3. Cíle a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě zásad organizační architektury analyzovat organizační a řídicí strukturu vybraného podniku. Dílčím cílem je analyzovat změny, které byly ve vybraném podniku zavedeny a vyhodnotit fázi evoluce a revoluce organizace. Dále pak navrhnout a vyhodnotit jiné řešení organizační struktury tak, aby byla pro podnik výhodnější a zefektivnila proces řízení.

Pro zpracování této práce bylo nutné najít vhodný podnik. Při výběru byl kladen důraz na to, zda jednotliví pracovníci budou schopni odpovědět na připravené dotazy a hlavně ochotni spolupracovat. Na základě těchto podmínek byl vybrán podnik ZT Metal, a. s. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba kovových konstrukcí, kovoobrábění, výroba kovových výrobků aj.

Prvním krokem bylo studium odborné literatury zabývající se problematikou managementu (řízení a organizování). Potřebné informace byly získány především z odborných knih, časopisů a internetových stránek, které poté bylo nutno třídit a hodnotit.

Analytická část práce byla zahájena charakteristikou současného stavu podniku. Při analýze stávající organizační struktury byly hlavním zdrojem informací příručka jakosti, řízené dokumenty DQ, výroční zprávy a jiné vnitropodnikové materiály. Další informace byly získány na základě rozhovoru se zaměstnanci a na základě pozorování prostředí v podniku.

Za účelem zjištění silných a slabých stránek podniku a jeho organizační struktury, byla provedena SWOT analýza.

Syntetická část práce spočívala v navržení nového řešení organizační struktury tak, aby lépe vyhovovala podmínkám řízení a tok informací byl plynulejší a přehlednější.

4. Analýza současného stavu

4.1 Základní údaje o podniku ZT Metal, a. s.

Historie podniku

Historie podniku ZT Metal, a. s. se začíná psát již roku 1948. V té době vznikaly první Strojní a traktorové stanice, které byly součástí Státního podniku zemědělské techniky. Jednou z nich byla také Strojní a traktorová stanice v Kralovicích, ze které na základě privatizace počátkem 90. let vznikla akciová společnost s dnešním názvem ZT Metal, a. s.

Původní činnost Strojní a traktorové stanice v Kralovicích byla zaměřena na mechanizační a opravářskou podporu zemědělských družstev. Z počátku byly opravy směřovány především na zpojízdnění „trofejních“ starých traktorů – většinou zahraničních značek. Od roku 1952 pak dochází k rozšíření této opravářské činnosti. Opravují se zde traktory, vazače, pluhy, smyky, brány, secí stroje, kultivátory, mlátičky a další stroje. V šedesátých letech se zde začínají provádět posezónní opravy kombajnů pro některé okresy Západočeského kraje.

Již počátkem padesátých let bylo při Strojní a traktorové stanici v Kralovicích založeno také středisko mechanizace živočišné výroby. Jeho význam však vzrostl až koncem sedmdesátých let, kdy se činnost střediska zaměřila na modernizaci dojících zařízení, a to zejména na výměnu starých typů za nové stroje s tím, že hlavní důraz byl kladen na modernizaci chladícího zařízení mléka.

Koncem sedmdesátých let se také začalo vytvářet středisko obchodně technických služeb. Jeho účelem bylo zvyšovat úroveň v oblasti odbytu, oprav a péče o zemědělskou techniku. V rámci střediska obchodně technických služeb byly prováděny činnosti jako výměna agregátů pro specializované opravy, které se později rozšířily o zabezpečování pneumatik a jejich projektování, o revizní činnost s cílem snížení spotřeby nafty, kouřivosti a poškozování motorů u zemědělské techniky a o revizi tlakových nádob, kotelen, zdvihací techniky a proškolení obsluh.

Do konce února roku 1993 Strojní a traktorová stanice fungovala jako součást Státního podniku zemědělské techniky. Pozemkovým fondem České republiky na základě privatizačního projektu Státního podniku zemědělské techniky byla 1. března 1993 založena akciová společnost Zemědělská technika, a. s., se sídlem Praha – Vínohrad. Součástí této akciové společnosti se stala i divize Kralovice, která vznikla privatizací Strojní a traktorové stanice Kralovice. Nově vzniklá akciová společnost Zemědělská technika se musela přizpůsobit změnám požadavků trhu, což zapříčinilo i postupnou změnu a rozšiřování činností jednotlivých divizí.

Kralovická součást Zemědělské techniky, a. s. působila na trhu jako divize pouze do konce ledna 1996. Od 1. února 1996 vznikla z kralovické divize Zemědělské techniky, a. s. samostatná dceřiná společnost Zemědělská technika Kralovice, a. s. Tento název si však společnost neponechala dlouho. Již 20. listopadu 2000 se změnil obchodní název společnosti na ZT METAL, a. s.. Pod tímto názvem je společnost na trhu známa dodnes.

ZT Holding, a. s.

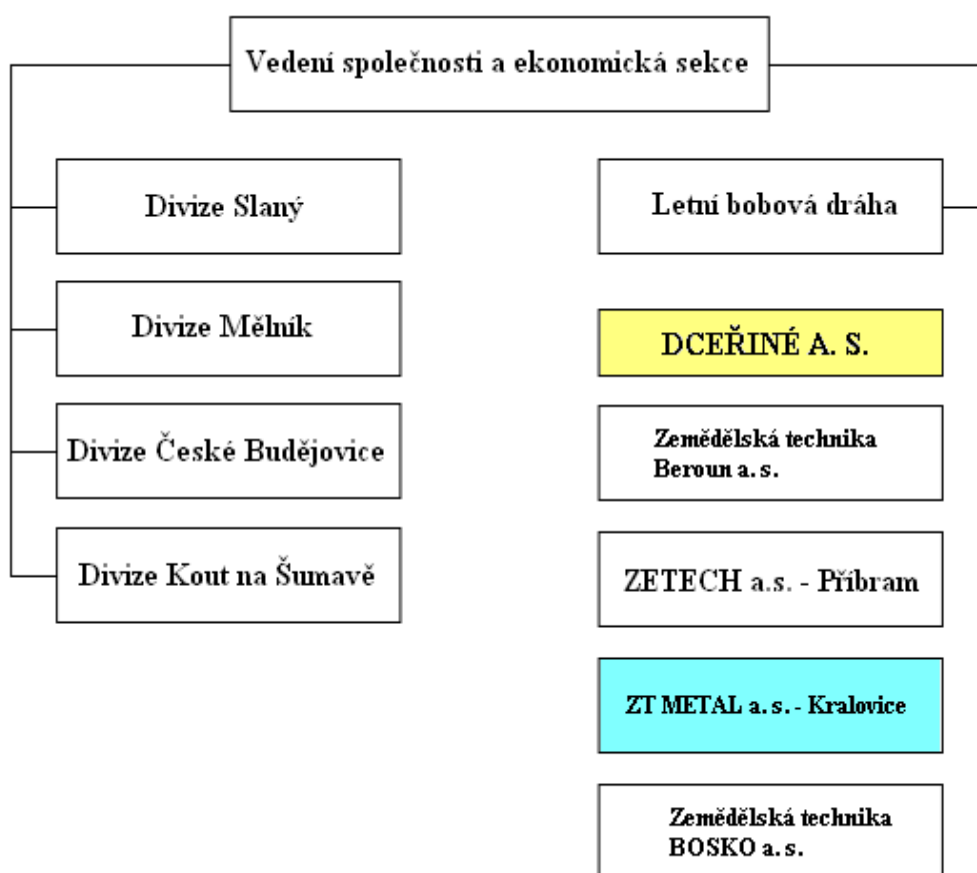
Akciová společnost ZT Metal je nyní dceřinou společností ZT Holding, a. s. se sídlem Lohenická 607, 190 17 Praha 9. Akciová společnost ZT Holding Praha byla založena, jak již bylo zmiňováno, 1. března 1993 pod názvem Zemědělská technika, a. s. Tato společnost se v letech 1993-1995 zaměřovala zejména na výrobu a opravy zemědělské techniky. V roce 1996 vznikly 4 dceřinné společnosti, které zajišťují kromě výše uvedených činností pro zemědělství i strojírenskou výrobu. V současné době pracuje v těchto dceřinných společnostech cca 500 zaměstnanců a roční obrat činí přes 400 mil. Kč. Zejména dceřinné společnosti se podílí na růstu a prosperitě celého holdingu, jehož základní kapitál v současné době představuje 290 mil. Kč.

Organizační členění společnosti ZT Holding Praha je znázorněno na obrázku 8. Hlavní centrála v Praze je sídlem ekonomické sekce a vedení společnosti. Jak již bylo uvedeno, součástí ZT Holding, a. s. jsou čtyři dceřiné akciové společnosti a to Zemědělská technika Beroun, a. s.; Zetech, a. s. – Příbram; ZT Metal, a. s. – Kralovice a Zemědělská technika Bosko, a. s. - Boskovice, které se v současné době zabývají především strojírenskou výrobou.

Dále je z obrázku 8 patrné, že společnost vlastní divize ve Slaném, v Mělníku, v Českých Budějovicích a v Koutě na Šumavě. Všechny čtyři divize se zaměřují na pronájem výrobních, opravárenských, skladových a administrativních prostor a na pronájem venkovní plochy. Tyto prostory jsou vhodné především pro strojírenskou výrobu, drobné i prostorově náročné opravy, skladování nebo parkování vozidel.

Od roku 2003 ZT Holding, a. s. také provozuje letní bobovou dráhu, která je jedinou na území hlavního města Prahy. Areál bobové dráhy, jež je především sportovně-rekreační atrakcí, slouží též k organizování soukromých či firemních večírků a nejrůznějších prezentací.

Obrázek 8 – Organizační členění ZT Holding, a. s.



Zdroj: <<http://www.ztholding.cz>>

Předmět činnosti ZT Metal, a. s.

V minulosti se firma orientovala hlavně na opravárenství, zejména zemědělských strojů a traktorů, a na ostatní služby pro zemědělství. V posledních letech společnost tuto oblast postupně opouští a základní činností se stává kovovýroba. Je nutné dodat, že téměř veškerá výroba se uskutečňuje na základě zakázek. Pokud je společnost plně pracovní vytižena nebo nemá potřebné vybavení pro realizaci zakázky, řeší takto vzniklou situaci kooperací mimo podnik na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Hlavní oblasti činnosti ZT Metal, a. s. lze rozdělit na kovovýrobu, prodej a poskytování oprav a služeb.

KOVOVÝROBA

Kovovýroba je v současné době hlavním předmětem činnosti společnosti. Tato oblast zahrnuje:

- ❑ výrobu halových konstrukcí, průmyslových staveb a ostatních konstrukčních prvků,
- ❑ ekologický program – výrobu nádrží a kontejnerů o objemu 1,5 – 50 m³,
- ❑ výrobu válcových a oválných nádrží o objemu 15 – 38 m³,
- ❑ lakování včetně úprav před lakováním (tryskání),
- ❑ lisařské práce,
- ❑ veškeré svářečské práce,
- ❑ ohraňování plechů na CNC stroji,
- ❑ pálení plechů na CNC stroji,
- ❑ výrobu paletových systémů,
- ❑ výrobu pružinových dveřních závěsů (tzv. kování na dveře „lítačky“),
- ❑ výrobu dílů pro automobilový průmysl,
- ❑ výrobu kovových palet a paletových systémů,
- ❑ zámečnickou a strojírenskou zakázkovou výrobu.

PRODEJ

Společnost kromě výrobní činnosti také zprostředkovává prodej:

- hutního materiálu – plechů, profilů a rour (dle požadavku zákazníka může být provedena dělba těchto materiálů),
- pneumatik,
- technických plynů LINDE,
- prodej a výměna agregátů mobilní a stacionární zemědělské techniky včetně AVIA, ZETOR, LIAZ,
- manipulační techniky,
- svářeček a jejich příslušenství.

OPRAVY

V této oblasti se společnost zaměřuje především na:

- opravy a servis vysokozdvížných vozíků všech typů,
- opravy a servis traktorů a ostatní zemědělské techniky,
- opravy a servis pracovních strojů,
- opravy agregátů, skupin a podskupin výše uvedených strojů.

SLUŽBY

Poslední oblastí, kterou se společnost zabývá je poskytování služeb. Služby jsou zaměřeny především na školení a rekvalifikace. Jsou to:

- vedení svářečské školy – výstupem je vystavení svářečského průkazu ZM1, ZG1, ZE1, DG2, DE4 atd., následná přezkoušení,
- pořádání rekvalifikačně vzdělávacích a doškolovacích kurzů,
- revize tlakových nádob, zdvihadel, kotelen, elektro a proškolení v uvedených činnostech.

Poslání, cíle a zájmy firmy ZT Metal, a. s.

Vize

Poslání firmy je vyjádřením dlouhodobé vize. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. **„Posláním společnosti ZT Metal, a. s. je být firmou, která díky výrobě vysoce kvalitních výrobků zaručí uspokojení**

veškerých potřeb a přání svých zákazníků a stane se tak jejich vynikajícím a spolehlivým partnerem“.

Cíle

Zatímco poslání firmy je obecným vyjádřením hlavních směrů činnosti podniku, ostatní cíle jsou již konkrétnější. Tyto cíle by měly být realistické, vzájemně propojené a schopné motivovat.

Mezi základní cíle firmy se řadí vytvoření dobře organizovaného a prosperujícího podniku, který bude schopen zajistit uspokojení potřeb zákazníků. Dalším neméně důležitým cílem je dosažení zisku a zároveň uspokojení potřeb zaměstnanců prostřednictvím finanční odměny. Významnou oblastí je též ovlivnění pozice vůči konkurenci.

Firma ZT Metal, a. s. stanovila jako dílčí cíle pro rok 2005, jejichž splněním by se mělo dosáhnout naplnění cílů základních, tyto:

- na základě restrukturalizačních změn zlepšení efektivity v oblasti kovovýroby a efektivity v oblasti povrchových úprav,
- doplnění výrobního sortimentu v lisovně,
- obnova a doplnění strojního vybavení pro přípravu jednotlivých výrob,
- rozšíření spolupráce s firmou Denso,
- certifikace systému jakosti pro automobilový průmysl ISO 16949:2002.

4.2 Finanční výsledky ZT Metal, a. s.

Abychom získali přehled o finanční situaci společnosti, jsou v tabulce 1 uvedeny tržby společnosti v období od roku 2001 do roku 2004. Za rok 2005 společnost neposkytla informace, proto zde nejsou uváděny.

Tabulka 1 udává přehled o tržbách jak z tuzemského tak i ze zahraničního obchodního styku. Celkové tržby byly nejvyšší v roce 2004, kdy jejich objem činil 117 mil. Kč. Na této sumě se přibližně ze 75 % podílel tuzemský obchodní styk a z 25 % zahraniční obchodní styk.

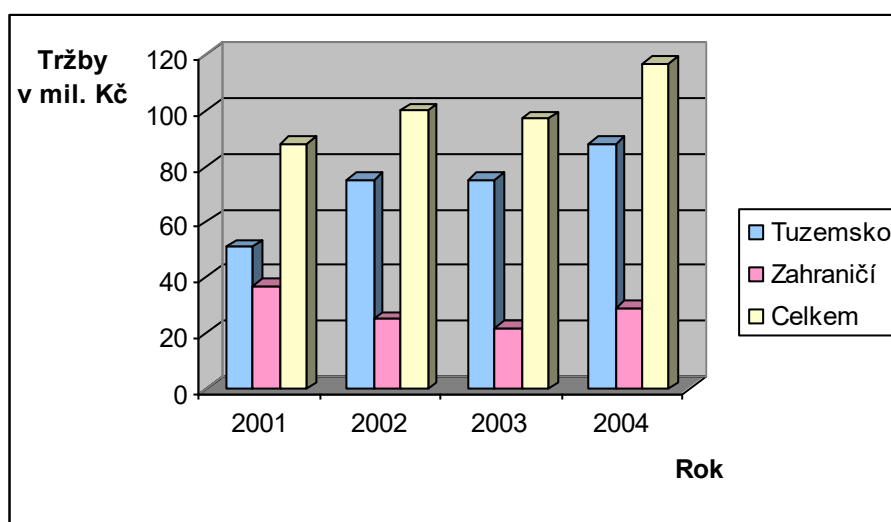
Tabulka 1 – Přehled tržeb v letech 2001 – 2004 (v mil. Kč)

Rok	2001	2002	2003	2004
Tuzemsko	51	75	75	88
Zahraničí	37	25	22	29
Celkem	88	100	97	117

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Vývoj tržeb, jak z domácího, tak zahraničního obchodního styku, během let 2001 – 2004 můžeme sledovat pomocí grafu 1. Z grafu 1 je patrné, že celkové tržby mají vzrůstající charakter. Nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2004. Tento vývoj je dán především rostoucími tržbami z tuzemského obchodního styku. Naopak tržby ze zahraničního obchodního styku byly nejvyšší v roce 2001 a po jejich poklesu v roce 2002 mají přibližně stagnující charakter. Veškerý zahraniční obchodní styk se týká přímo strojírenské výroby a montáží. Za nejdůležitější zahraniční obchodní partnery společnosti ZT Metal, a. s. můžeme považovat německé firmy.

Graf 1 – Vývoj tržeb v letech 2001 – 2004



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Po zhodnocení informací o tržbách z hlediska tuzemského a zahraničního obchodního styku, budou nyní podrobněji rozebrány. Následující tabulka 2 a tabulka 3 udávají přehled o tržbách v letech 2003 a 2004 z hlediska náplně jednotlivých činností společnosti.

Tabulka 2 – Tržby 2003 (v Kč)

Činnost	tuzemsko	zahraničí	celkem
Strojírenská výroba a montáže	25 711 945	21 650 934	47 362 879
Prodej výrobků	15 061 932		15 061 932
Opravy a renovace	3 417 623		3 417 623
Prodej zboží OTS	24 920 092		24 920 092
Prodej materiálu a inv. majetku	3 592 286		3 592 286
Ostatní tržby	2 990 526		2 990 526
TRŽBY CELKEM	75 694 404	21 650 934	97 345 338

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Tabulka 3 – Tržby 2004 (v Kč)

Činnost	tuzemsko	zahraničí	celkem
Strojírenská výroba a montáže	26 800 678	29 287 130	56 087 708
Prodej výrobků	26 695 351		26 695 351
Opravy a renovace	3 344 646		3 344 646
Prodej zboží OTS	23 158 070		23 158 070
Prodej materiálu a inv. majetku	5 586 630		5 586 630
Ostatní tržby	2 433 981		2 433 981
TRŽBY CELKEM	88 019 357	29 287 030	117 306 387

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Jak vyplývá z uvedených tabulek 2 a 3, prioritní činností společnosti je strojírenská výroba, která se na tržbách podílí nejvíce. Tato výroba se na celkových tržbách podílela v roce 2003 cca 49 % a v roce 2004 cca 48 %. Další významnou činností je prodej výrobků a zboží obchodně technických služeb. Přes veškeré stagnace a pokles v dílčích tržbách, celkové tržby vzrostly v roce 2004 o cca 17 % oproti roku 2003. Na tento růst má vliv především zvýšení objemu dodávek pro automobilový průmysl. Výroba pružinových závěsů, manipulačních a kontejnerových systémů v roce 2004 stagnovala, stejně jako výroba konstrukčních prvků. Pokles nastal u výroby halových konstrukcí.

4.3 Zájmové skupiny firmy ZT Metal, a. s.

Organizační uspořádání je uplatňováno v určitém prostředí, ve kterém dochází ke střetu zájmů mezi různými zájmovými skupinami, které ovlivňují podnikatelské aktivity firmy. Tyto zájmové skupiny často sledují protichůdné zájmy. Za významné pro společnost ZT Metal, a. s. lze považovat:

- **Vlastníky (akcionáře)** – usilují o co největší zhodnocení vloženého kapitálu. ZT Holding, a. s. vlastní celkem 93,9 % akcií ZT Metal, a. s. a zároveň dva zástupci ZT Holding, a. s. jsou členy dozorčí rady ZT Metal, a. s. Zbývajících 6,1 % akcií je ve vlastnictví vedení akciové společnosti ZT Metal.
- **Zákazníky** – chtějí kupovat kvalitní produkty za přijatelnou cenu. Jako nejvýznamnější zákazníky společnosti ZT Metal, a. s. lze jmenovat například firmy Valeo autoklimatizace, Linder + Fischer, Škoda machine tool, Aicher max.
- **Zaměstnance** – požadují jistotu zaměstnání při odpovídající úrovni mezd. Ve společnosti ZT Metal, a. s. nyní pracuje 92 zaměstnanců. Nejvíce je zde pracovníků se středoškolským vzděláním zakončeným výučním listem a z hlediska věku je nejsilnější skupinou rozmezí mezi 40 a 50 rokem.
- **Místní správu** – snaží se získat co největší příspěvek na rozvoj regionu, ve kterém podnik působí. Společnost má sídlo v plzeňském kraji, v okrese plzeň-sever, v obci Kralovice.
- **Vládu** – požaduje dodržování všech legislativních předpisů a co nejvyšší výnosy z daní placených společnostmi. Mezi důležité předpisy, kterými se společnost musí řídit patří: Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb., Zákon o daních z příjmů č.586/92 Sb., Zákon o odpadech 185/2001 Sb. atd.

Akciová společnost musí vytvořit podmínky pro účelné a efektivní naplňování záměrů, specifikovaných podnikatelskou strategií společnosti a současně minimalizovat důsledky možných konfliktů vyplývajících z nesouladu mezi cíly jednotlivých

zájmových skupin a rozporu mezi zájmy managementu a zájmy vlastníků (akcionářů) společnosti.

4.4 Hlavní obchodní partneři ZT Metal, a. s.

Dodavatelské vztahy

Hlavním úkolem procesu nakupování ve společnosti je zajistit, aby všechny nakoupené dodávky odpovídaly jednoznačně předem stanoveným požadavkům a zároveň je nutné pro tuto činnost přesně stanovit pravidla. Všechny nakupované díly a materiály používané ve výrobě musí vyhovovat současně platným zákonným předpisům, mezi něž například patří předpisy ve vztahu k ochraně životního prostředí, které platí v zemi výroby, a které se vztahují na oblast výroby dílu a nebo platí v zemi odbytu dílu.

Společnost posuzuje a vybírá všechny své dodavatele podle kritérií uvedených ve vnitropodnikových směrnících. Zde jsou přesně uvedeny podmínky pro hodnocení dodavatelů. Vyhodnocení dodavatelů se provádí 1 x za půl roku.

Tímto způsobem se tedy průběžně monitoruje schopnost využívaných dodavatelů naplňovat veškeré požadavky společnosti na nákup. Po provedeném hodnocení je každý z dodavatelů seznámen s výsledky. V případě, že jsou dodavateli vytýkány nedostatky, jsou dodavatelé žádáni o zaslání navržených opatření ke zlepšení.

Pro získání přehledu o objemu konkrétních dodávek od jednotlivých dodavatelů, je v následující tabulce 4 uveden přehled 6 firem, které patří k největším dodavatelům společnosti ZT Metal, a. s. za rok 2003, 2004 a 2005. Stálým dodavatelem, který se podílí na nejvyšším objemu dodávek pro společnost je firma Feron, a. s. Tato firma dodává hutní materiál.

Tabulka 4 – Objem dodávek pro ZT Metal, a. s. (v tis. Kč)

Rok	DFI	Ferona	Astro	Rosso	První plzeňská galvanovna	IT Bohemia
2003	3 938	7 592	421	2 087	2 736	633
2004	8 659	9 441	5 924	6 177	5 267	4 299
2005	0	5 645	4 705	3 610	1 056	2 929

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Odběratelské vztahy

Základní informace o společnosti ZT Metal, a. s. může zákazník získat z pravidelně aktualizovaných stránek na internetu. Tyto stránky obsahují výběr z firemního katalogu charakterizující sortiment výrobků vyráběných ve společnosti, jakož i informace o kontaktních osobách a způsobu jejich kontaktování.

Firma si také pravidelně nechává zpracovat reklamní a propagační materiály s cílem poskytnout potenciálním zákazníkům základní informace o firmě a jejich výrobcích a stále klienty informovat o nových výrobcích a nových možnostech společnosti.

Jelikož se společnost zaměřuje téměř výhradně na zakázkovou výrobu, veškeré požadavky na výrobek či službu musejí být předem vyjasněny a specifikovány ve smlouvách se zákazníky, tak aby byla zajištěna maximální spokojenost obou smluvních stran. Každá smlouva nebo objednávka je před přijetím podrobena přezkoumání. Tím společnost získá přehled o potřebách zákazníka a vytvoří se tak srozumitelný vztah mezi dodavatelem a zákazníkem ve věci zadání požadavků a očekávaného výsledku jejich řešení.

Dále jsou požadavky zákazníků periodicky upřesňovány pomocí pohovorů. Zdroje informací k soustavnému vyhodnocování spokojenosti zákazníka mohou být získány některým z těchto postupů:

- **Nepřímé sledování**, které vychází z rozboru reklamací od zákazníků:

zákazník sám vyhodnocuje dodávky od společnosti ZT Metal, a. s.,

hodnocení je prováděno z reklamací obdržných od jednotlivých odběratelů.

- **Přímé poznatky** z jednání se zákazníkem:

zákazník osobně reklamuje dodávku,

zákazník při jednání o nové zakázce informuje o nedostacích u předešlých dodávek,

zákazník při jednání o zakázce upozorňuje na kvalitativní požadavky dodávky.

- **Dotazník**

Nejvýhodnější a nevhodnější formou zjišťování spokojenosti je rozhovor vedený na toto téma pracovníkem společnosti během osobní návštěvy se zákazníkem. Další vhodnou formou zjišťování spokojenosti je vyplnění dotazníku v průběhu telefonického rozhovoru s klientem, anebo obesláním zodpovědných pracovníků zákazníka zjišťovacím dotazníkem. Výsledky jsou přezkoumány a vyhodnocovány vedením společnosti a slouží ke stanovení zlepšovacích programů.

Jako automatické je považováno a zabezpečováno upozornění zákazníka na případné rozpory vůči platným normám nebo legislativě, a pokud je to v možnostech společnosti jsou tyto rozpory okamžitě odstraněny.

Ve společnosti ZT Metal, a. s. probíhají všechny činnosti, které ovlivňují jakost a bezpečnost výrobku v souladu se specifikacemi, pracovními postupy, technickými podmínkami a platnými zákony ČR jako je zákon 22/97 Sb. „O technických požadavcích na výrobky“ a zákon 59/98 Sb. „O odpovědnosti za škody způsobené vadným výrobkem“.

Stejně tak, jako byli uvedeni největší dodavatelé společnosti, v následující tabulce 5 je vybráno 6 firem, které patří k největším odběratelům ZT Metal, a. s. v letech 2003, 2004 a 2005.

Tabulka 5 – Dodávky ZT Metal, a. s. odběratelům (v tis.Kč)

Rok	Valeo autoklimatizace	Linder + Fischer	Škoda machine tool	UKM Meissen	VOKO Plzeň	Wexler Eugen
2003	39 932	0	5 632	7 607	4 268	3 155
2004	49 793	11 685	9 484	7 272	4 445	2 944
2005	0	16 728	9 972	6 000	0	2 791

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

V tabulce 5 jsou uvedeny firmy sídlící v plzeňském kraji a dále pak dvě německé společnosti Linder + Fischer a UKM Meissen. Zakázky pro firmu Linder + Fischer se týkají výroby van pro traktorové přívěsy a výroby automobilových cisteren. Pro UKM Meissen jsou vyráběny svařované díly a výrobky pro automobilový průmysl. V roce 2005 společnost přestala dodávat významnému odběrateli Valeo autoklimatizace, získala však na druhou stranu nového německého odběratele, firmu Aicher max, která není uvedena v tabulce 5. Pro tuto firmu se vyrábějí kontejnery a objem dodávek za rok 2005 činil 29 253 tisíc Kč. Tímto objemem se stala nejvýznamnějším odběratelem společnosti ZT Metal, a.s v loňském roce.

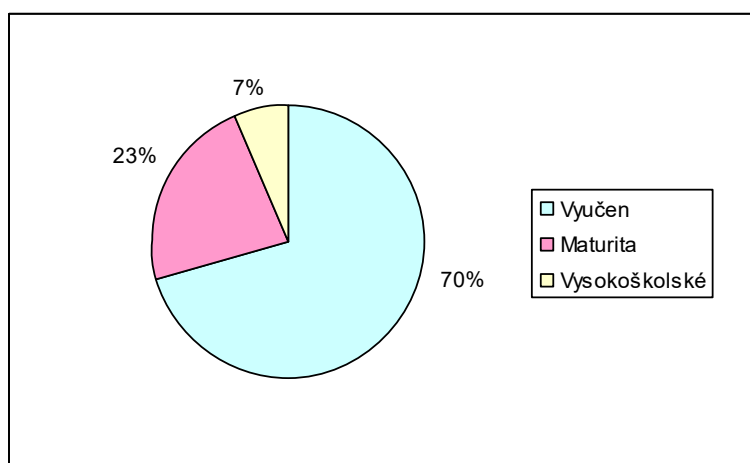
4.5 Lidské zdroje

Počet zaměstnanců v podniku má klesající charakter. Zatímco v roce 2003 bylo v podniku 102 zaměstnanců, roce 2004 se stav snížil o 4 zaměstnance na 98 a k 1. 1. 2006 byl stav 92 zaměstnanců, což je o dalších 6 méně. Tento stav je důsledkem stárnutí zaměstnanců, kdy ti, co odešli do starobního důchodu, nejsou nahrazováni novými.

Vzdělanostní strukturu zaměstnanců znázorňuje graf 2. V současné době v podniku pracuje:

- 65 zaměstnanců se středoškolským vzděláním zakončeným výučním listem,
- 21 zaměstnanců se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou a
- 6 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

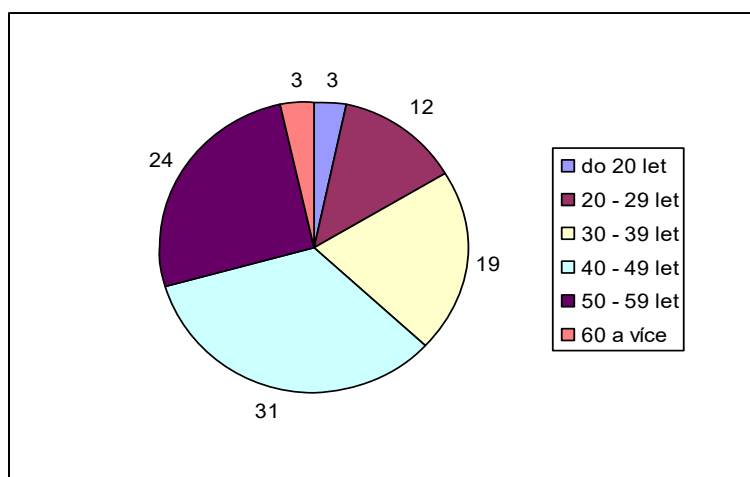
Graf 2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Následující graf 3 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců. Je z něj patrné, že nejvíce zaměstnanců firmy ZT Metal, a. s. je ve věku 40 až 49 let, další silnou věkovou skupinou tvoří zaměstnanci ve věku od 50 do 59 let.

Graf 3 – Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Účast zaměstnanců na řízení

Po zhodnocení základních informací o stavu a struktuře lidských zdrojů v podniku je dále popsáno, jakým způsobem mohou zaměstnanci ovlivňovat chod společnosti a účastnit se svými návrhy a připomínkami na řízení. Osobní iniciativa zaměstnanců na řešení problémů je vedením společnosti podporována a hodnocena.

Přítom odpovědnost za vykonávání kvalitní práce vychází ze Zákonníku práce a kvalifikačního katalogu.

Cílem efektivního řízení lidských zdrojů je posílení či případné vytvoření pozitivního pracovního chování jako předpokladu pro zlepšení kvality a produktivity práce, dále pak pro dosažení konstruktivního přístupu k cílům společnosti a ke spolupráci s ostatními zaměstnanci a rovněž pro omezení nežádoucích jevů jako je nedostatečný výkon nebo fluktuace zaměstnanců.

K podchycení nápadů pracovníka výroby, které vedou ke zlepšení výrobního procesu a kvality výroby, je zaveden formulář „Dobrý nápad“ (viz příloha 1). Kterýkoliv pracovník výroby může na tento formulář zaznamenat svůj podnět ke zlepšení. Vyplněný formulář pracovník předá svému nadřízenému, který zabezpečí, že jeho návrh bude posouzen komisí složenou z představitelů odborných útvarů. Tato komise pak provede bodové hodnocení nápadu dle jeho předpokládaného přínosu. Autorovi nápadu je následně přiznána odměna hned po ohodnocení přínosu tohoto nápadu.

Nutné je též zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců, která je ve společnosti zajišťována formou:

- porad vedení,
- výrobních porad jednotlivých oddělení, provozů, úseků,
- nástěnných tabulí.

Připomínky a náměty pracovníků tvoří jednu ze zpětných vazeb informovanosti. Sběr připomínek dalších podnětů z řad zaměstnanců je prováděn formou sběrné schránky. Představenstvo společnosti na poradě vedení podle potřeby provede vyhodnocení připomínek vhozených do této schránky. Nepodstatné jsou zamítnuty, konstruktivní jsou brány v úvahu a dle rozhodnutí vedení jsou na jejich podkladě stanovovány konkrétní úkoly zaznamenané v zápisu z porady vedení. Realizace těchto připomínek přispěje ke zlepšení komunikace, pracovního prostředí, organizace práce a zvýšení aktivity zaměstnanců na všech úrovních.

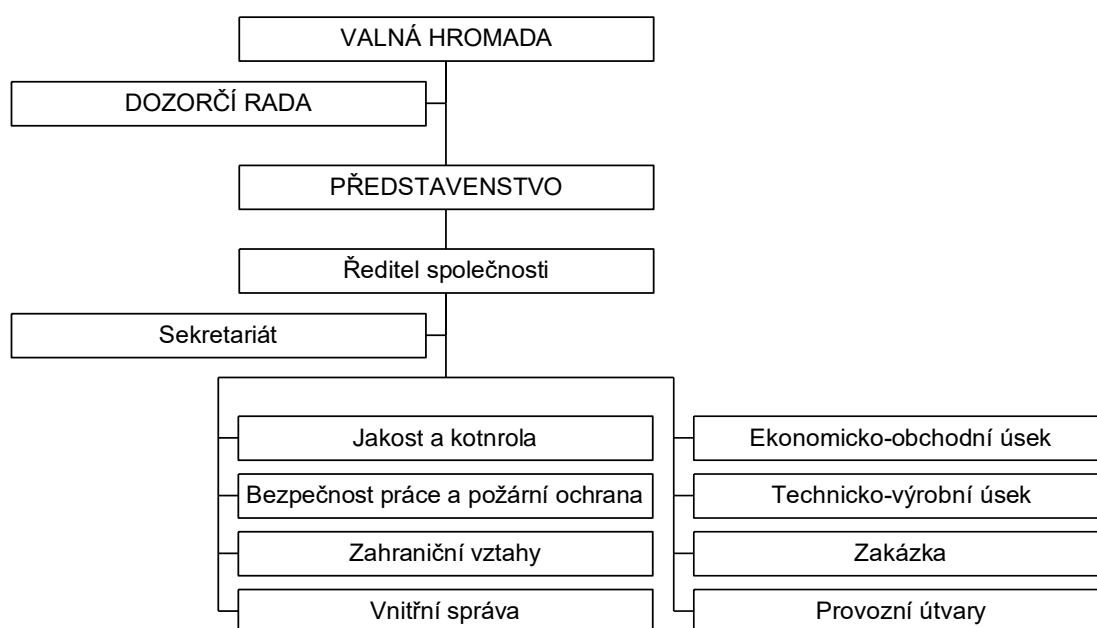
5. Organizační uspořádání a řízení ZT Metal, a. s.

5.1 Organizační struktura ZT Metal, a. s.

Díky organizačnímu uspořádání jsou v podniku vytvořeny předpoklady pro plnění úkolů, které vyplývají ze stanoveného předmětu činnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, dále pak dozorčí rada a představenstvo, kterému je podřízen ředitel.

Ve společnosti ZT Metal, a. s. jsou řediteli přímo podřízeni ekonomicko – obchodní zástupce ředitele, technicko – výrobní zástupce ředitele, vedoucí zakázky, vedoucí jednotlivých provozních útvarů, vedoucí jakosti a kontroly, vedoucí vnitřní správy, pracovníci zajišťující bezpečnost práce a požární ochranu, pracovníci oddělení zahraničních vztahů a pracovníci sekretariátu. Stávající organizační struktura společnosti ZT Metal, a. s. je znázorněna na obrázku 10.

Obrázek 10 – Organizační struktura společnosti ZT Metal, a. s.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

5.1.1 Orgány akciové společnosti

Podle Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb., část II., hlava I., díl V., oddíl 4., § 184, § 191 a §197 jsou vrcholovými orgány akciové společnosti valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Podle této právní normy jsou postavení a základní úlohy těchto orgánů dány následujícím způsobem:

Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti a skládá se ze všech akcionářů. Do působnosti valné hromady náleží: změna stanov, rozhodnutí o změně základního kapitálu, volba a odvolání představenstva a dozorčí rady, schválení roční uzávěrky, rozhodnutí o zrušení společnosti a další.

Představenstvo

Je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Dozorčí rada

Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda jsou v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.

5.1.2 Vrcholové vedení společnosti ZT Metal, a. s.

Výkonem řízení, vedení a zastupování společnosti je pověřen **ředitel společnosti**. Ředitel společnosti jmenuje další členy vrcholového vedení.

Těmito členy jsou:

- technicko – výrobní zástupce ředitele,
- ekonomicko – obchodní zástupce ředitele.

Jako nejvyšší představitelé společnosti mají z výkonu své funkce určité pravomoci, povinnosti a odpovědnost. Pro lepší pochopení rozsahu působení jednotlivých členů vrcholového vedení je níže uvedena funkční náplň činností, které jednotliví členové vrcholového vedení společnosti zastávají.

Ředitel společnosti

Z výkonu funkce hlavního představitele společnosti je ředitel společnosti odpovědný za následující činnosti:

- je jmenován dozorčí radou na návrh představenstva společnosti,
- je vedoucím představitelem akciové společnosti,
- zabezpečuje veškeré činnosti a rozhodování v záležitostech společnosti s výjimkou těch, které jsou v pravomoci valné hromady,
- zastupuje společnost vůči třetím osobám,
- rozhoduje o změnách a zabezpečení jejich realizace,
- rozhoduje o tvorbě organizačních směrnic a ověřuje jejich zpracování,
- odpovídá za výrobní, technický, ekonomický a sociální rozvoj společnosti,
- rozhoduje o zásadních otázkách hospodaření a odměňování,
- dbá o dodržování smluvní, technologické, pracovní a mzdové kázně a dodržování právních předpisů,
- odpovídá za správu majetku společnosti,
- usměrňuje činnost a vztahy podřízených organizačních jednotek,
- odpovídá za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Technicko – výrobní zástupce ředitele

Náplň vedoucí funkce technicko – výrobního zástupce ředitele je vymezena těmito činnostmi:

- odpovídá za výrobní, technický, ekonomický a sociální rozvoj společnosti,
- odpovídá za odborné a metodické vedení organizačních jednotek z hlediska technicko-výrobního,
- pomáhá organizačním jednotkám v řešení odborných otázek,

- zastupuje ředitele vůči třetím osobám v rozsahu pověření své působnosti,
- zabezpečuje technický rozvoj v souladu s nejnovějším vývojem techniky,
- zabezpečuje udržování výrobních prostředků a technologie na vysokém stupni technické úrovně,
- uplatňuje dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví,
- dbá o obnovu základních prostředků,
- zavádí nové technologické postupy, technické a materiálové normy a na základě zjištěných poznatků dává podněty k případným změnám technologických postupů a technologických zařízení,
- zabezpečuje provádění oprav a údržeb výrobních prostředků a technologie,
- zpracovává informace a podklady pro řídicí činnost ředitele,
- zajišťuje činnost technické přípravy výroby.

Ekonomicko – obchodní zástupce ředitele

Náplň vedoucí funkce ekonomicko – obchodního zástupce ředitele je vymezena těmito činnostmi:

- odpovídá za výrobní, technický, ekonomický a sociální rozvoj společnosti,
- odpovídá za odborné a metodické vedení organizačních jednotek z hlediska ekonomicko-obchodního,
- zabezpečuje činnosti společnosti v ekonomických otázkách, v rámci obchodní činnosti odpovídá za zásobování, odbyt, obchodně technické služby,
- usměrňuje ekonomickou činnost společnosti pomocí ekonomických nástrojů,
- řídí komplexní finanční hospodaření,
- navrhuje formy a směry hmotné zainteresovanosti,
- odpovídá za provádění ekonomických rozborů a jejich další využití,
- odpovídá za kalkulace a tvorbu cen výrobků,
- odpovídá za propagaci firmy,
- vypracovává informace a podklady pro řídicí činnost ředitele.

Dále má společnost ve svých útvarech vedoucí pracovníky, kteří zabezpečují další nebytné činnosti, jimiž jsou:

- organizace a technické řízení,
- ekonomický rozvoj a financování,
- řízení jakosti,
- mzdovou politiku,
- personální a sociální vzdělávání,
- marketing,
- bezpečnost práce,
- dlouhodobý technický rozvoj,
- energetiku, ekologii atd.

Ředitel také může podle potřeby zřídit poradní orgány, které však nemají výkonnou pravomoc.

5.1.3 Struktura jednotlivých úseků společnosti ZT Metal, a. s.

Abychom získali přehled o funkci jednotlivých úseků, které tvoří organizační strukturu společnosti, jsou v této části diplomové práce uvedeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků a náplň činnosti jednotlivých útvarů.

Sekretariát

Pracovníci tohoto útvaru jsou přímo podřízeni řediteli společnosti a plní funkci osobního štábu ředitele.

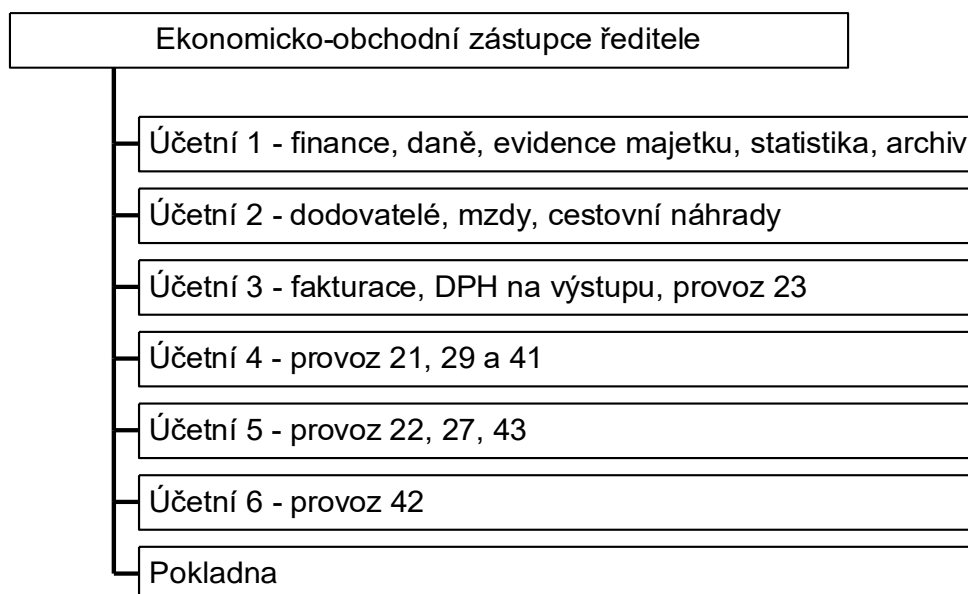
Předmětem činnosti pracovníků sekretariátu je plnit administrativní úkony dle požadavků nadřízeného. Dalším úkolem je centrální přijímání a odesílání podnikové korespondence a vedení podnikové záložny. Nemalý význam má také shromažďování požadavků na vzdělávání a výcvik od jednotlivých provozů a následná organizace školení.

Ekonomicko – obchodní úsek

Vedoucí pracovník ekonomicko – obchodního úseku a zároveň zástupce ředitele je v přímé linii nadřízený jednotlivým pracovníkům tohoto útvaru a přímo podřízený řediteli společnosti.

Toto oddělení společnosti je zaměřeno na účetnictví a finance podniku. Každý pracovník má ve své kompetenci jinou oblast činností společnosti z hlediska finanční stránky. První oblast se týká finančního účetnictví a daní, evidence hmotného majetku, sběru dat a jejich statistického vyhodnocování a správy archivu. Další oblastí je vedení mzdového účetnictví, účtování cestovních náhrad, personalistika a účtování dodavatelských vztahů. Třetí oblastí je fakturace odběratelských vztahů a evidence daně z přidané hodnoty na výstupu. Tyto popsané činnosti se týkají celé společnosti jako jednoho systému. Aby byly veškeré informace včas a komplexně zpracovány jsou v tomto oddělení sdruženy také účetní jednotlivých výrobních provozů, jejichž činností je zpracování finančních dat těchto provozů tak, aby mohli být řádně zaevidovány z hlediska celopodnikového účetnictví. Samostatným prvkem ekonomicko – obchodního úseku společnosti je vedení podnikové pokladny, přes kterou se uskutečňují veškeré hotovostní operace společnosti ZT Metal, a. s. Organizační uspořádání ekonomicko – obchodního úseku je znázorněno na obrázku 11.

Obrázek 11 – Organizační uspořádání ekonomicko - obchodního úseku



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

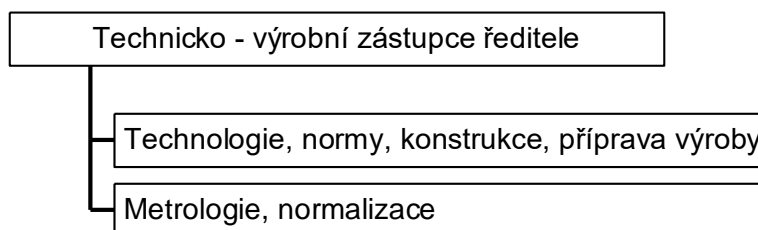
Technicko – výrobní úsek

Vedoucí pracovník technicko – výrobního úseku a zároveň zástupce ředitele je přímo nadřízený jednotlivým pracovníkům této části společnosti a přímo podřízený řediteli společnosti.

Pracovníky technicko – výrobního úseku jsou technologové. Jejich náplň činnosti tvoří nabídkové řízení cen, na jehož základě vzniknou cenové nabídky pro jednotlivé výrobní zakázky. Pokud je potřeba (odběratelé nedodají úplnou výkresovou dokumentaci) kreslí doplňkové konstrukční výkresy. Dále technologové zpracovávají postupy výroby pro výrobní útvary. Postupy obsahují časové normy pro jednotlivé činnosti, sled dílčích prací a požadavky na kvalitu. Nedílnou součástí technologie je poskytování metodické pomoci výrobním útvarům a následná kontrola dodržování technických norem. Kontrola je prováděna během celého výrobního procesu. Pracovníci technicko – výrobního útvaru také evidují měřidla a zajišťují jejich kalibraci a cejchování.

Organizační uspořádání technicko - výrobního úseku je znázorněno na obrázku 12.

Obrázek 12 – Organizační uspořádání technicko - výrobního úseku



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Zakázka

Oddělení zakázky tvoří pouze jeden pracovník, který v přímé linii nemá žádné podřízené pracovníky. Sám je přímo podřízen řediteli společnosti a jeho pravomocí a povinností je poskytovat odbornou a metodickou pomoc vedoucím jednotlivých provozních útvarů, kromě útvaru 43.

Náplň činnosti oddělení zakázky je soustavné hledání a zajišťování pracovních příležitostí pro výrobu a rozdělení zajištěných zakázek jednotlivým výrobním útvarům.

Součástí řízení zakázky je tvorba cenové nabídky zákazníkům ve spolupráci s technologií, potvrzování objednávek, tvorba smluv, ekonomické zhodnocení zakázek a dohled nad dodržováním stanovených termínů. Nedílnou součástí tohoto oddělení je péče o stávající zákazníky pomocí dotazníků spokojenosti a jejich následné vyhodnocování. Další činností zakázkového oddělení je zajišťování výrobních kooperací mimo podnik pokud není možné veškeré zakázky plnit vlastními pracovními silami ve stanoveném termínu.

Provozní útvary

Ve společnosti ZT Metal, a. s. se nacházejí čtyři výrobní útvary: útvar 21, 22, 23 a 27; dále útvar 29, který se zabývá údržbou a opravami; útvar 41 je materiálně – technické zásobování MTZ; útvar 42 tvoří obchodně – technické služby OTS a poslední útvar 43 je závodní stravování jehož součástí jsou kuchyně s jídelnou.

Jednotlivý vedoucí provozních útvarů jsou přímo podřízeni řediteli společnosti a nadřízení pracovníkům svých útvarů. Náplň činnosti vedoucích pracovníků výrobních útvarů je organizovat a řídit práci zaměstnanců tohoto útvaru podle pokynů svého nadřízeného. Dále pak přidělovat práci jednotlivým zaměstnancům svého útvaru a důsledně kontrolovat její plnění, vést prvotní dokumentaci k výrobě a poskytovat ji ekonomickému oddělení ke zpracování. Vedoucí má také odpovědnost za veškeré zařízení svého provozu a musí dbát na dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany.

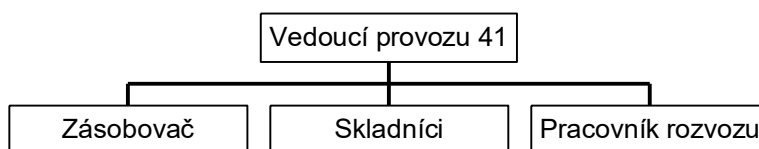
Po získání přehledu o povinnostech pracovníků provozních útvarů je zde uvedena náplň činnosti těchto útvarů (organizační uspořádání provozů 41 a 42 je znázorněno na obrázcích 13 a 14):

- Provozní útvar 21 a 23 jsou zaměřeny na svářečskou činnost, výstupem těchto útvarů jsou buď polotovary určené k dalšímu zpracování nebo hotové výrobky připravené k expedici.
- Provozní útvar 22 se zabývá lisováním, které zahrnuje výrobu lisovaných dílů na výstředníkových lisech pro automobilový průmysl i pro ostatní zakázky. Pro lisování se používají jak deskové tak pásové plechy.
- Provozní útvar 27 tvoří příprava výroby. Je to zejména stříhání plechů, dělení materiálu na pilách a pálicím stroji, tváření plechů a profilů na ohraňovacím lisu a zakružovacím stroji, příprava ploch pro svařování

(například úkosování), povrchové úpravy před lakováním (pískování neboli tryskání) a lakování.

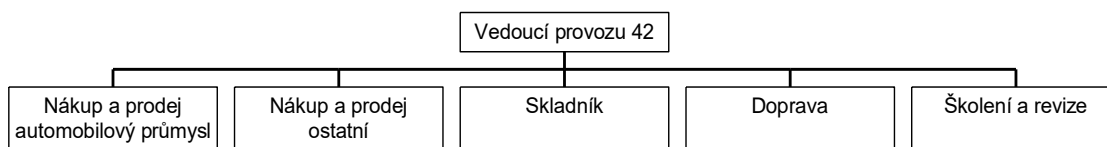
- Provozní útvar 29 zahrnuje opravy, údržby a technické prohlídky vysokozdvížných vozíků, opravy motorů a převodových skříní pro traktory a některé další zemědělské stroje.
- Provozní útvar 41 – zásobování MTZ tvoří sklady hutního materiálu, provozně – režijního materiálu, spojovacího materiálu a vybraných náhradních dílů pro provoz 29. Kromě již zmíněných povinností má zde vedoucí útvaru další povinnosti jako je: sledování a dodržování normativů zásob a obrátkovosti zásob, dodržování termínů zajištění jednotlivých materiálových surovin pro plynulou výrobu.
- Provozní útvar 42 - obchodně technické služby OTS tvoří sklad výrobků pro automobilový průmysl, sklad drobných agregátů pro zemědělskou techniku. Dále tento útvar zajišťuje nákup a prodej technoplynu, pneumatik, svařovací techniky a svařovacího materiálu (například dráty na svařování, elektrody, atd.). Součástí OTS je svářečská škola, zajišťování školení a přezkušování svářečů a jeřábníků, vazačů, obsluh vysokozdvížných vozíků a tlakových nádob.

Obrázek 13 – Organizační uspořádání provozního útvaru 41



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obrázek 14 – Organizační uspořádání provozního útvaru 42



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Jakost a kontrola

Vedoucí jakosti a kontroly je také přímo podřízen řediteli společnosti a nadřízen pracovníkům tohoto útvaru. Dále pak poskytuje metodickou a odbornou pomoc vedoucím provozních útvarů, kromě útvaru 43.

Činnost útvaru zahrnuje provádění kontroly veškerých zahraničních zakázek a namátkovou kontrolu tuzemských zakázek připravených k expedici a také namátkovou kontrolu plnění jakosti v průběhu výroby. Tento útvar komplexně řídí systém jakosti podle norem ISO/TS 16949:2002 a ISO 9001:2000 a zpracovává DQ dokumentaci.

Bezpečnost práce a požární ochrana

Toto oddělení je přímo podřízeno řediteli společnosti a zajišťuje vedení předepsané evidence v rámci celého podniku, provádění školení jednotlivých dělníků, pracovníků v oblasti technologie a ostatních zaměstnanců.

Zahraniční vztahy

Pracovníci oddělení zahraničních vztahů jsou také přímo podřízeni řediteli společnosti. Úkolem je tlumočení či vedení obchodních jednání se zahraničními zákazníky, vedení celních a exportních dokumentů v cizím jazyce, vystavování faktur a sepisování smluv v cizím jazyce.

Vnitřní správa

Oddělení vnitřní správy je jako všechna předchozí oddělení podřízeno přímo řediteli společnosti. Úkolem vnitřní správy je údržba a správa budov, provoz kotelny, ekologie a odpadové hospodářství, úklidové práce, ostraha, zajišťování revizí, oprav a údržby strojů a zařízení, dále pak kontrola denní spotřeby plynu a elektrické energie v návaznosti na smluvní limity.

5.2 Pravomoc, odpovědnost a povinnosti vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců společnosti

Tak jako nejvyšší představitelé společnosti (ředitel, technicko – výrobní a ekonomicko – výrobní zástupce ředitele) mají i další vedoucí zaměstnanci společnosti vymezenou působnost svých pravomocí a odpovědnosti. Oblasti působení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců stanovují vnitropodnikové předpisy.

Pravomocí se rozumí právo člena organizace učinit rozhodnutí bez souhlasu dalšího člena této organizace. Mezi pravomoci vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení a správy společnosti patří:

- kontrolovat práci a dodržování závazných předpisů v daném úseku činnosti,
- získávat veškeré informace od podřízených zaměstnanců v oblasti své rozhodovací a řídicí působnosti,
- rozhodovat s definitivní platností sporné případy v oblasti dané působnosti,
- navrhnout výměnu zaměstnanců, kteří svou nezodpovědností ohrožují kvalitu a výkonnost práce,
- řídit a kontrolovat dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany v rozsahu svých úseků.

Vedoucí zaměstnanci mají v oblasti řízení a správy společnosti odpovědnost za:

- dodržování zákonů a nařízení,
- ekonomický rozvoj, efektivnost a prosperitu podnikání společnosti,
- plnění politiky jakosti,
- správné metodické řízení podřízených úseků,
- sběr a vyhodnocování informací,
- vytváření dobrého jména společnosti a jeho ochranu,
- respektování společnosti vůči externím partnerům na daném úseku činnosti v rozsahu pověření,
- dodržování finančního plánu,
- efektivní provázanost a funkčnost vztahů uvnitř společnosti,
- dodržování organizačních směrnic,

- udržování a rozvíjení systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002.

Vnitropodnikové předpisy dále stanovují vzájemné vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením společnosti. Tyto vztahy jsou jak shora dolů, tak i opačným směrem.

Vztahy, které jsou řízeny směrem od vedení k zaměstnancům zahrnují:

- konzultace se zaměstnanci o problematice spadající do jejich kompetencí,
- poskytování informací zaměstnancům,
- dbát upozornění a zlepšovacích návrhů zaměstnanců.

Naopak zaměstnanci mají vůči vedoucím pracovníkům společnosti povinnost:

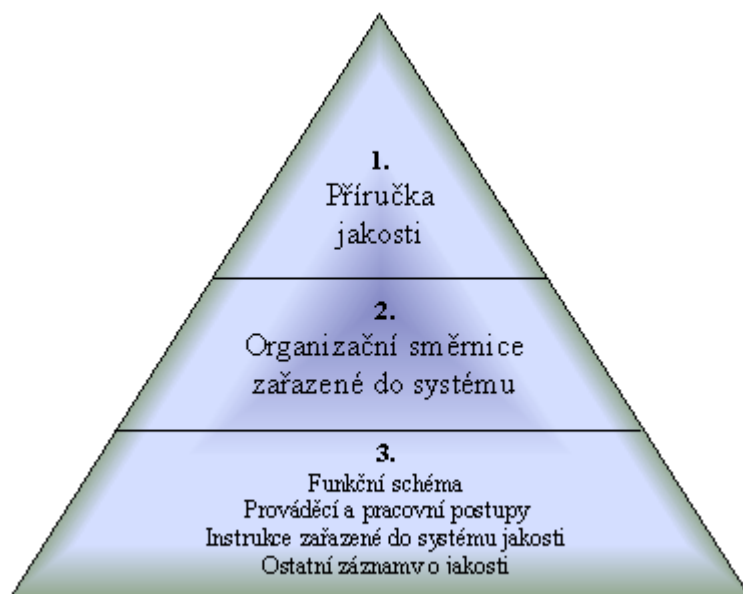
- respektovat rozhodnutí pro efektivní chod společnosti a chránit její dobré jméno,
- řídit se jejich rozhodnutím při řešení vzájemných sporů,
- neprovádět vlastní podnikatelské aktivity v rozsahu působnosti akciové společnosti bez souhlasu ředitele společnosti.

5.3 Řízení dokumentace

Nezbytnou součástí každé společnosti je dokumentace, která udává směr jednotlivých vnitropodnikových procesů. Společnost ZT Metal, a. s. má zaveden systém řízení jakosti. Tento systém je zabezpečován normou ISO 9001:2000 a nově od roku 2005 normou ISO/TS 16949:2002, která se týká zabezpečování jakosti u výrobků určených pro automobilový průmysl. Zbývající výroba se řídí normou ISO 9001:2000.

Dokumentování systému řízení jakosti není budováno odděleně, navazuje na dokumentační systém organizace popsany organizačním řádem. Dokumentuje a definuje požadavky, prvky a opatření pro vytvoření, uplatnění a udržování systému jakosti.

Obrázek 9 – Systém dokumentace ZT Metal, a. s.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Dokumentované postupy systému jakosti jsou rozčleněny do tří úrovní:

První úroveň

Hlavním dokumentem pro popis systému je „Příručka jakosti“. Popisuje strukturu a funkci systému jakosti a všechny prvky tohoto systému ve společnosti v souladu s požadavky normy ISO/TS 16949:2002 a ISO 9001:2000 a vyhlášenou politikou jakosti. Slouží jako trvalý podklad pro uplatňování a udržování tohoto systému. Dále pak obsahuje jednotlivé postupy nebo na ně odkazuje do příslušných dokumentů.

Druhá úroveň

Druhou úroveň tvoří soustava organizačních směrnic (DQ). Tyto organizační směrnice dokumentují postupy pro operativní řízení a provádění činností vyplývajících z požadavků systému jakosti a pro neustálé zdokonalování jakosti.

Třetí úroveň

Nejnižší úrovní dokumentovaných postupů systému řízení jakosti jsou prováděcí a pracovní postupy, instrukce (IS), funkční schémata a ostatní záznamy o jakosti (Q). Tyto dokumenty konkretizují způsob a detailní návody pro provádění dílčích činností pro omezený okruh útvarů a pracovišť. Vychází z organizačních směrnic. Funkční schéma navazuje na organizační řád a v něm uvedené organizační

schéma. Konkretizuje rozmístění funkčních míst v organizační struktuře společnosti a má návaznost na jednotlivé zdroje.

5.4 Změny v organizačním uspořádání ZT Metal, a. s.

Každá organizace se dříve nebo později ve vývoji svého životního cyklu dostane do situace, kdy je nucena zavést určité změny. Je to dáno vývojem vnějšího i vnitřního prostředí a také důsledkem snahy vrcholového vedení společnosti o neustálé zlepšování a rozvoj. Organizační struktura společnosti ZT Metal, a. s., jak je popsána v kapitole 5.1 Organizační struktura ZT Metal, a. s. byla v podniku zavedena počátkem roku 2004 na základě provedení několika změn. Na tyto změny bude nyní zaměřena pozornost. Nejdříve je ale nutné seznámit se stavem, ve kterém se společnost nacházela před zavedením změn.

Stav před změnou

Jak již bylo dříve popsáno existuje v podniku 7 provozních útvarů, z toho čtyři výrobní útvary, dále útvary oprav a údržby, zásobování a útvary obchodně technických služeb. Podle starého organizačního řádu měli vedoucí pracovníci těchto útvarů přímou nadřízenost nad ekonomy těchto útvarů. V té době byli v podniku čtyři pracovníci vykonávající funkci ekonoma provozního útvaru. Dva útvary měli vlastního ekonoma, další se pak dělili o zbývající dva ekonomy. Zde mohl nastat problém dvojí nadřízenosti jednoho podřízeného.

Všechny provozní útvary fungují ve společnosti dodnes tak jak byly dříve popsány. Skutečností, která se během roku 2004 změnila je fakt, že dříve bylo povinností každého výrobního útvaru zajišťovat pro své podřízené práci. Jinými slovy fungovat jako téměř samostatná jednotka. V té době ovšem neexistovalo oddělení zakázky.

Důvody ke změnám a zavedení změn

Hlavními důvody ke změně, co se týká ekonomických činností v jednotlivých provozních útvarech, byla skutečnost, že se v podniku zavedl nový elektronický ekonomický systém. Díky tomu se podstatně zjednodušily veškeré administrativní úkony a pracovní činnost, kterou dříve zastávali čtyři ekonomičtí pracovníci byla nyní zvládnuta třemi. Dalším problémem, který se řešil byla podřízenost některých ekonomických pracovníků více vedoucím. Tato skutečnost byla nežádoucí, jelikož se nejednalo o nadřízenost ve věcné linii a zároveň o nadřízenost předmětovou, jak je tomu například u maticových organizačních struktur, ale pouze o první ze zde uvedených. Po přezkoumání a zhodnocení situace se vedení společnosti rozhodlo uskutečnit určité změny.

První z nich bylo propuštění jedno ekonomického pracovníka, který se vzhledem ke zjednodušení systému zavedením ekonomického softwaru stal nadbytečným. Díky tomu došlo k úspoře mzdových nákladů společnosti. Dále pak byla zjednodušena práce na jednotlivých provozních útvarech a již nebylo nutné, aby ekonomové na těchto útvarech setrvali jako podřízení. Byla tedy provedena restrukturalizační změna, díky níž byli ekonomičtí pracovníci jednotlivých provozních útvarů přemístěni do útvaru ekonomicko-obchodního. Na základě toho se odstranil problém nadřízenosti více vedoucích. V ekonomicko-obchodním oddělení jsou tito pracovníci podřízeni v přímé linii pouze jednomu nadřízenému a to vedoucímu tohoto útvaru.

Další důležitou změnou, která v podniku nastala z hlediska strukturálního uspořádání, bylo vytvoření nového zakázkového oddělení. Důvodem k této změně byl fakt, že jako samostatná jednotka, která si sama zajišťuje potřebnou práci pro svůj útvar fungovala pouze dvě střediska. Ostatní tuto povinnost plnila pouze částečně nebo vůbec.

Na základě této skutečnosti se vedení společnosti rozhodlo pro centralizaci veškerých zakázek s tím, že práce bude jednotlivým útvaram přerzdělována na základě posouzení vedení společnosti a zakázkového oddělení.

Pokud budeme již zavedené změny hodnotit z hlediska tržeb, lze na ně pohlížet jako na pozitivní. Je možné se domnívat, že právě díky centralizaci zakázek vzrostly tržby za rok 2004 o cca 20 mil. Kč. Nutno ovšem dodat, že na tento nárůst tržeb mělo vliv více faktorů, a proto lze brát toto tvrzení pouze jako orientační.

Fáze životního cyklu ZT Metal, a. s.

Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nich také. Výsledkem těchto pohybů a změn je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou řešeny, záleží do značné míry na stádiu, ve kterém se podnik právě nachází. Stejně jako v životě člověka i v životě firmy najdeme období dětských nemocí, dospívání, období dospělosti a možná i stárnutí. Životní stadium podniku je také jedním z výrazných determinantů toho, které z problémů jsou řešeny prioritně a jakým způsobem.

Pokud budeme vycházet z teoretického modelu životního cyklu podniku lze konstatovat, že se společnost ZT Metal, a. s., na základě rozboru jejího organizačního uspořádání, nyní nachází přibližně ve třetím stadiu životního cyklu, tedy ve stádiu růstu. Je možné tak usuzovat na základě faktu, že velikost podniku dospěla do takového stadia, kdy z hlediska počtu zaměstnanců odpovídá rozsahu středně velkého podniku a top management není schopen řídit celý podnik sám. Nastává tedy decentralizace některých pravomocí na nižší stupeň řízení. Z celopodnikového hlediska lze organizační strukturu přesto stále považovat spíše za centralizovanou. Růst je také patrný vzhledem ke zvyšujícím se tržbám společnosti, což umožňuje rozvoj a investice do nových technologií.

Krise, která nastala začátkem roku 2004 lze nazvat krizí kontroly. Vrcholový management měl příliš široké rozpětí řízení a kontrola jednotlivých útvarů byla nedostatečná. Tento problém byl řešen centralizací veškerých podnikových zakázek. Šíře řízení však zůstala stejná.

5.5 Zhodnocení organizačního uspořádání ZT Metal, a. s.

Pokud se na stávající organizační strukturu společnosti ZT Metal, a. s. podíváme z pohledu sdružování činností, zjistíme, že je společnost rozdělená do jednotlivých úseků podle různých funkčních oblastí (například ekonomicko-obchodní útvar, výrobní útvary, atd.), podle odbornosti specialistů. Jedná se tedy o funkcionální organizační strukturu.

Z hlediska uplatňování rozhodovací pravomoci je možné toto organizační uspořádání označit jako liniové se štábními prvky – štábem můžeme nazvat sekretariát, který plní funkci osobního štábu ředitele společnosti a dále některé vlastnosti štábu můžeme nalézt u technicko-výrobního oddělení, které je podřízeno vedení společnosti a plní především odbornou funkci.

Z hlediska míry delegování pravomoci a zodpovědnosti lze říci, že se jedná spíše o organizační strukturu centralizovanou. Všechny útvary ve společnosti jsou přímo podřízeny řediteli.

Podíváme-li se na organizační strukturu z pohledu členitosti můžeme říci, že patří mezi ploché organizační struktury. Má pouze dva stupně řízení, kdy nejvyšší stupeň tvoří ředitel společnosti a druhý stupeň tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů.

Jako stabilní můžeme organizační strukturu společnosti ZT Metal, a. s. nazvat z pohledu časového trvání.

Organizační struktura společnosti nezahrnuje žádné alternativní struktury, které byly uvedeny v kapitole 2.4.3 Další možné alternativy organizačních struktur. Přestože nepatří tento typ struktury mezi nejmodernější, společnosti ZT Metal, a. s. po provedení již popsaných změn k řízení činností vyhovuje. Není však vyloučeno, že nelze v této organizační struktuře provést některé změny, o kterých bude zmíněno v části návrh změn organizační struktury.

Další možností, jak je možné posoudit organizaci a celé její vnitřní uspořádání, je zhodnotit její silné a slabé stránky. K tomu bude použita SWOT analýza. Tato metoda je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popsání celkové situace podniku. Účelem je stanovit silné stránky podniku (strengths), slabé stránky podniku (weaknesses), příležitosti okolí (opportunities) a hrozby okolí (threats). Pro potřeby této diplomové práce budou popsány pouze silné a slabé stránky společnosti ZT Metal, a. s.

Za **silné stránky** společnosti lze považovat:

- Za dlouhou dobu existence si firma vytvořila stabilní pozici na trhu.
- Má několik stálých a spokojených odběratelů již několik let.
- Investuje do nových technologií.
- Vlastní adekvátní finanční zdroje pro možnost dalšího rozvoje.
- Je schopna přizpůsobit se přáním a potřebám zákazníka (zakázková výroba).
- Provádí vlastní rekvalifikační a školicí kurzy a svářečskou školu.
- Společnost vlastní certifikáty jakosti ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002.

Jako **slabé stránky** společnosti můžeme určit:

- ZT Metal, a. s. má centralizovanou organizační strukturu.
- Chybí zde kvalitní marketingové prognózy.
- Nedostatečné zaměření na vyhledávání nových zákazníků.
- V regionu nedostatečná nabídka kvalitních pracovníků se zaměřením na strojírenství.
- Při větších objemech zakázek, nedostatečný počet zaměstnanců dělnických profesí.
- Malý počet jazykově vybavených zaměstnanců.

6. Návrh změn organizační struktury

Úkolem v této kapitole je navrhnout určité změny tak, aby došlo ke zlepšení organizačního uspořádání společnosti ZT Metal, a. s. a následně tyto změny zhodnotit.

6.1 Změna organizační struktury

Jak již bylo v kapitole 5.5 Zhodnocení organizačního uspořádání ZT Metal, a. s. uvedeno, stávající organizační struktura je založena na dělbě práce, kdy jednotliví pracovníci jsou seskupováni podle podobných úkolů do jednoho útvaru a také na značné centralizaci. Podíváme-li se na stávající organizační strukturu, uvidíme, že některé útvary, jejichž činnosti na sebe navazují, jsou umístěny v organizační struktuře odděleně například řízení jakosti a kontrola a výrobně-technický úsek. Z toho je patrné, že takto rozčleněný výrobní proces potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst. Dále je nežádoucí, aby byly jednotlivé výrobní útvary přímo pořízeny řediteli společnosti. Díky tomuto uspořádání se strategický vrchol společnosti zabývá činnostmi na úrovni operačního jádra, což je pro podnik z hlediska dlouhodobého rozvoje nevyhovující stav.

Úkolem je tedy sjednotit některé útvary podniku ZT Metal, a. s. do celku tak, aby došlo k vytvoření plynulosti jednotlivých podnikových procesů a bylo zabezpečeno skutečně efektivní procesní řízení. Dalším úkolem bude decentralizovat některé procesy na základě pravidla rozpětí řízení, kdy by na nejvyšším stupni řízení mělo být užší rozpětí než na stupních nižších. V této souvislosti bude brán ohled na fakt, že každý člověk má omezené schopnosti a může řídit pouze určitý rozsah podřízených. Podle Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (1991) je stanoven počet stupňů řízení a rozsah rozpětí řízení v podnicích s malou opakovatelností výroby, mezi které se společnost ZT Metal, a. s. vzhledem k své zakázkové výrobě řadí, takto: Optimálně by měl být v podniku zaveden třístupňový systém řízení, kdy rozpětí řízení na nejvyšším stupni odpovídá 4 přímo podřízeným pracovníkům či útvarům a na nejnižším stupni je možné optimálně řídit přibližně 23 pracovníků v jednom útvaru. Na toto pravidlo bude brán ohled při vytvoření nové organizační struktury jako systému, který bude rychle a pružně reagovat na potřeby zákazníků.

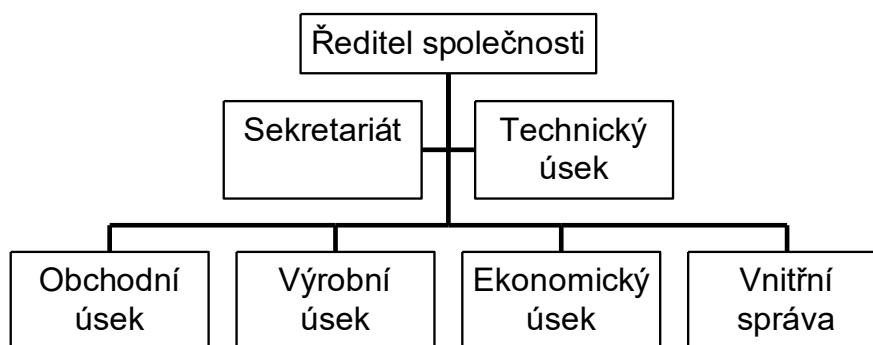
Úsek ředitele společnosti

V tomto úseku nejvyššího vedení společnosti bude zachován sekretariát. Dále bude ředitel společnosti přímo nadřízen vedoucím těchto úseků:

- obchodní úsek,
- výrobní úsek,
- technický úsek,
- ekonomický úsek,
- vnitřní správa.

Navržené schéma organizačního uspořádání úseku ředitele je znázorněno na obrázku 10. Takto navržené schéma odpovídá zásadám rozpětí řízení, kdy nejvyšší vedení společnosti tvořené ředitelem má v přímé linii podřízeny vedoucí pracovníky jednotlivých úseků. To mu umožňuje vyhodnocovat výsledky jednotlivých útvarů na strategické úrovni, odpadá nutnost řešení operativních záležitostí a činnost je směřována na tvorbu plánů a strategií v dlouhodobějším horizontu.

Obrázek 10 – Navržené organizační schéma úseku ředitele společnosti



Zdroj: Vlastní návrh

Technický úsek

Tak aby technická činnost vyhovovala principům procesního řízení, bude vytvořen samostatný technický úsek. Tento úsek by měl fungovat jako odborný podpůrný štáb, který bude spolupracovat s obchodním, výrobním a ekonomickým úsekem a bude přímo podřízen řediteli společnosti. Není nutné, aby v tomto útvaru byl

jeden pracovník nadřazený ostatním, protože se jedná o velice specializované pracoviště a každý ze členů je odborník. Jejich úkolem bude procesně řídit chod jednotlivých zakázek počínaje tvorbou cen až po kontrolu jakosti.

Nově vzniklý technický úsek budou tvořit pracovníci technologie, kteří dříve tvořili technicko-výrobní útvar, který v nové organizační struktuře bude zrušen. Dále do technického úseku bude začleněna jakost a kontrola, neboť s technologií úzce souvisí.

Obchodní úsek

Vzhledem k tomu, že v dnešním turbulentní prostředí dochází k neustálým změnám, nelze se spoléhat pouze na dlouholetou spolupráci se stálými zákazníky, ale čím dál více se zaměřovat na průzkum trhu a vyhledávání stále nových obchodních partnerů. Na základě těchto poznatků byl vytvořen nový obchodní úsek, který bude zaměřen na obchodní a marketingovou činnost společnosti.

Tento útvar bude tvořit vedoucí pracovník, který bude nadřazen jednotlivým útvarům tohoto oddělení. Obchodní úsek bude tvořen útvary, které spolu procesně souvisí a je důležitá jejich spolupráce. Mezi tyto útvary patří zakázka, zahraniční obchod a obchodně technické služby. V rámci tohoto oddělení je nutné vyčlenit pracovníky, kteří se budou soustavně zabývat marketingovou činností a dále pak činností kooperace s obchodními partnery.

Výrobní úsek

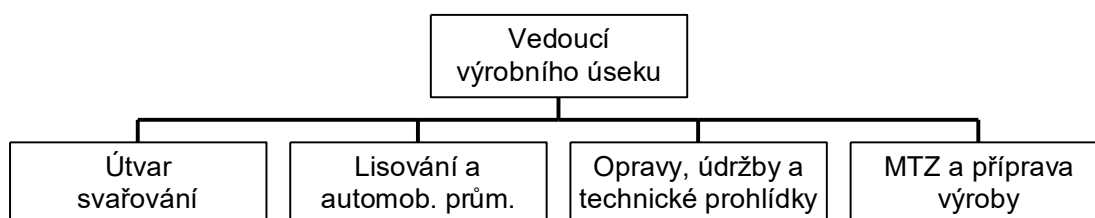
V rámci nově vytvořeného výrobního úseku vznikne funkce vedoucího výrobního úseku, který bude nadřazený vedoucím pracovníkům jednotlivých výrobních provozů. Hlavní činností vedoucího výrobního úseku bude příjem zakázek od obchodního oddělení a ve spolupráci s technickým úsekem rozdělování práce jednotlivým provozům.

Pokud se zaměříme na jednotlivé výrobní útvary, tak samostatně bude ponechán útvar 22, který se zabývá lisováním a výrobou pro automobilový průmysl a

útvary 29, což jsou opravy, údržby a technické prohlídky. Sloučení nastane u útvarů 21 a 23, které se zabývají svářečskou činností. Toto sloučení je možné, protože oba útvary se zabývají shodnou činností a dohromady čítají 24 dělníků. Tento počet je na operativní úrovni schopný řídit jeden vedoucí pracovník. Stejně tak budou sloučeny útvary 27 – příprava výroby a 41 – materiálně technické zásobování. Takto sloučený útvar by čítal 10 pracovníků včetně vedoucího. Sloučením by odpadly některé administrativní práce, které vznikají spoluprací těchto dvou útvarů.

Návrh organizačního uspořádání výrobního úseku znázorňuje obrázek 11.

Obrázek 11 – Navržené organizační schéma výrobního úseku



Zdroj: Vlastní návrh

Ekonomický úsek

Ekonomicko-obchodní úsek společnosti je zaměřen na účetnictví a finance podniku. Z hlediska organizačního uspořádání je v souladu s principy procesního managementu. Z tohoto důvodu bude organizační schéma tohoto úseku zachováno, pouze bude změněn název z ekonomicko-obchodního úseku na ekonomický úsek.

Vnitřní správa

Toto středisko bude ponecháno. Jeho úkolem je sdružovat činnosti, které jsou pro kvalitní chod společnosti nezbytné, ale pro fungování nejsou stěžejní. Aby tyto činnosti tvořili jeden celek, je nutné pod vnitřní správu začlenit také bezpečnost práce a požární ochranu a provozní útvar 43, který tvoří závodní stravování.

6.2 Zhodnocení navrhovaných změn

Vzhledem k tomu, že stávající organizační struktura je v nejvyšší linii řízení rozčleněna do mnoha samostatných úseků, jejichž podobné činnosti na sebe nenasazují, jeví se vytvoření jednotlivých podnikových úseků, které jsou vzájemně procesně propojeny jako výhodné. Další výhodou je decentralizace některých pravomocí, jež uvolňuje vrcholové vedení k strategickému řízení.

Z původních patnácti úseků přímo řízených ředitelem společnosti se organizační struktura zúžila na pět úseků, z nichž jeden plní funkci odborného štábu. Aby došlo k vytvoření procesů, musely být některé úseky zrušeny a vytvořeny nové, popřípadě u některých oddělení došlo k jejich sloučení či přesunu pod jeden úsek. V důsledku změny organizační struktury dojde k zefektivnění vnitropodnikové komunikace a řízení.

Byl zrušen technicko-výrobní úsek a na místo něj byly vytvořeny úseky výrobní a technický. Hlavním důvodem bylo vyčlenit technologickou složku jako odborný štáb, s tím že bude provázet každou zakázku od jejího přijetí až po dokončení a současně bude kontrolovat dodržování norem jakosti. Díky tomu, že tento úsek bude spolupracovat se všemi ostatními z hlediska plnění zakázky, umožní to pružnou a rychlou reakci na přání zákazníka. Samostatný výrobní úsek bude sdružovat veškerou výrobní činnost. V rámci tohoto úseku byly ponechány dva stávající provozní útvary a další čtyři byly sloučeny do dvou, čímž došlo ke snížení počtu zaměstnanců, kteří se stali nadbytečnými, a úspore mzdových nákladů.

Nově byl vytvořen obchodní úsek, jež má za úkol sdružovat veškerou obchodní činnost a styk se zákazníkem. Součástí je také oblast marketingu, kterou se doposud společnost zabývala pouze okrajově.

Poslední oblast změn se týkala vnitřní správy, do které byl v rámci sjednocení procesů začleněn útvar 43 představující závodní stravování a dále útvar bezpečnosti práce a požární ochrany. Díky sloučení pod jednoho vedoucího útvaru lze také provést snížení počtu zaměstnanců.

Veškeré navrhované změny budou mít vliv především na zvýšení efektivity prováděných pracovních procesů. Změny jsou zaměřeny především na organizační strukturu a tím i na zaměstnance, proto jsou těžko měřitelné.

Jednou z možností jak zhodnotit navrženou změnu je její vliv na snížení celkových nákladů v důsledku změny nákladů mzdových. Jelikož změna organizační struktury vede k vytvoření jednotlivých procesů ve společnosti, předpokládá se, že po vytvoření koordinovaných pracovních týmů v rámci jednotlivých procesů, dojde ke snížení stavu těch pracovníků, kteří zde budou nadbyteční.

V současné době společnost zaměstnává 92 zaměstnanců. Celkové roční náklady společnosti činí 1 16 299 tisíc Kč, z toho mzdové náklady tvoří 23 713 tisíc Kč.

Po změně organizační struktury je situace následující. Díky sloučení čtyř provozních útvarů ve dva dochází k nadbytečnosti dvou vedoucích pracovníků. Další úspora mzdových nákladů je možná díky sloučení veškerých správních činností do jediného úseku vnitřní správy.

Propuštění jednoho pracovníka sníží mzdové náklady o 1,09 %. V tom případě se celkové mzdové náklady sníží o 4,36 %. V nově vzniklé organizační struktuře dojde tedy ke snížení stavu mzdových nákladů o 1 033 887 Kč. O tuto částku se zároveň sníží celkové náklady společnosti. Tabulka 6 udává porovnání současného stavu s navrženou změnou snížení nákladů.

Snížení nákladů však neproběhne lineárně. S redukcí zaměstnanců souvisí i některé výdaje např. odstupné zaměstnancům. Podnik tedy zaznamená snížení nákladů až po určité době. Dále je nutné podotknout, že každý pracovník je jinak finančně ohodnocen, proto na tento údaj musí být pohlíženo pouze jako na orientační.

Tabulka 6 – Porovnání současného stavu s navrženým stavem

	Současný stav	Navržený stav
Počet zaměstnanců	92	88
Celková náklady v Kč	116 299 000	115 265 113
Mzdové náklady v Kč	23 713 000	22 679 113

Zdroj: Vlastní návrh

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat organizační uspořádání, procesy řízení a způsob řízení ve společnosti ZT Metal, a. s., tak aby bylo možné vytvořit si komplexní představu o fungování tohoto podniku jako systému vzájemně propojených prvků.

Zkoumání vnitropodnikových dokumentů týkajících se řízení a organizace společnosti a rozhovory se zaměstnanci umožnily vytvořit ucelený obraz o organizační struktuře a řízení v této společnosti.

Výsledkem analýzy bylo zjištění, že stávající organizační struktura nevyhovuje požadavkům souvisejícím s procesním uspořádáním podniku. Z tohoto důvodu byly navrženy změny stávající organizační struktury. Na místo původních patnácti organizačních úseků bylo navrženo pět samostatných úseků, které budou přímo řízeny ředitelem společnosti. Z původní organizační struktury byl ponechán ekonomicko-obchodní úsek, který byl pouze přejmenován na ekonomický a úsek vnitřní správy, do kterého byly začleněny všechny útvary, které se správou souvisejí. Nově byly vytvořeny úseky technický, výrobní a obchodní. Ve výrobním úseku byla soustředěna všechna provozní střediska týkající se výroby.

Takto vytvořené změny organizační struktury umožní v podniku efektivnější komunikaci a řízení, dále sníží počet zaměstnanců a tím dojde ke snížení mzdových nákladů.

Dále byla provedena SWOT analýza, která naznačila možné silné a slabé stránky společnosti, které by podnik měl do budoucna brát v úvahu. Silnými stránkami společnosti ZT Metal, a. s. je bezesporu dlouholetá a stabilní existence na trhu a stálí a spokojení zákazníci. Za velkou přednost lze považovat i certifikaci v oblasti ISO norem. Z hlediska slabých stránek by se společnost měla zaměřit především na marketing a vyhledávání nových zákazníků, jazykovou vybavenost a hlavně restrukturalizaci organizační struktury se zaměřením na decentralizaci.

Závěrem je nutné podotknout, že tato práce je z velké části založena na teoretickém základu, přesto však vyzdvihuje klady efektivního organizování a řízení a snaží se je aplikovat na uspořádání vybraného podniku a zvýšit jeho konkurenceschopnost a uplatnění na trhu případnými změnami. Díky této skutečnosti by pro manažery pracující v daném společnosti mohla přinést řadu zajímavých poznatků a důležitých zjištění.

8. Přehled literatury

Literární zdroje:

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury, Teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3

DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1

PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4

ROSICKÝ, L., VODÁČEK, A. *Informační management, Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2

SMRČKA, J. Alternativní organizační struktury. *Moderní řízení*, červen 2002, roč. 5, č. 6, s. 20-23

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9

TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1999, 228 s.
ISBN 80-7079-683-9

TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. 232
s. ISBN 80-7169-296-4

VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management
Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání, malé a střední firmy*. Praha: Grada
Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut
řízení, 1991. 161 s. ISBN 80-7014-034-8

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Management, Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha:
Management Press, 1994. 159 s. ISBN 80-85603-55-1

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management a Global Perspective*. New York:
McGraw-Hill, Inc., 1993. 744 s. ISBN 0-07-112892-1

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.

Vnitropodnikové materiály: Výroční zpráva 2003

Výroční zpráva 2004

Příručka jakosti

DQ 05-02 Povinnosti, pravomoc a komunikace

DQ 06-01 Management zdrojů

DQ 08-01 Monitorování a měření

DQ 08-06 Neustálé zlepšování

Normy: ISO 9001:2000

ISO/TS 16949:2002

Elektronické zdroje:

ZT Metal, a. s. [online]. 2006. *Internetová prezentace ZT Metal, a. s.* [cit. 2006-03-11].

Dostupné z: <http://www.ztmetal.cz>

ZT Holding, a. s. [online]. 2006. *Internetová prezentace ZT Holding, a. s.* [cit. 2006-02-

25]. Dostupné z: <http://www.ztholding.cz>

9. Summary

The Evaluation System of the Organizational Structure in the Selected Company

The goal of my thesis was to analyze and describe the organizational and directive structure of my chosen company. The goal was also to analyze the phases of evolution and revolution in the company and to suggest and evaluate different conclusions of the organizational structure in a way, which would be preferable for the company and would make the process of management more efficient. The first step was to study technical literature which dealt with problems within the management. The analytical section was concerned with analyzing the present organizational structure. The synthetic section referred to the suggestion of new solutions for the organizational structure, so that they would suit the conditions of management and supervision better and the flow of information in the company would be more continuous, well arranged and clear.

organization, organizational structure, management, range of management

10. Přílohy

Příloha 1 – Formulář „Dobrý nápad“

DOBRÝ NÁPAD	
Jméno pracovníka.	Datum:
Současný stav:	
Zlepšovací návrh:	
Hodnocení v bodech (0 – 10):	Vedoucí výroby: Vedoucí technik: Vedoucí kvality: Mistr Celkem:
Poznámka: 1 bod = 20 Kč	

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Příloha 2 – Kralovice na mapě ČR



Zdroj: <<http://www.ztmetal.cz>>

Příloha 3 – Sídlo společnosti ZT Metal, a. s.



Zdroj: <<http://www.ztmetal.cz>>

Příloha 4 – Lisařské práce



Zdroj: <<http://www.ztmetal.cz>>

Příloha 5 – Logo ZT Metal, a. s.



Zdroj: <<http://www.ztmetal.cz>>