

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program:** 6208 M Ekonomika a management

**Studijní obor:** Obchodně podnikatelský



Diplomová práce na téma:

**Organizační architektura a její uplatnění  
ve vybraném podniku**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

**Autor diplomové práce:**

Miloš Edelmann

---

2006

*Zadání diplomové práce (vložit)*

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Organizační architektura a její uplatnění ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích 7. října 2006

.....

Děkuji Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph. D. za odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Děkuji také řediteli společnosti Pekast, spol. s r. o. Ing. Josefu Maškovi a zaměstnancům společnosti za umožnění přístupu k údajům tohoto podniku a za konzultace.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Literární přehled</b> .....	<b>9</b>
2. 1 Vymezení pojmů .....	9
2. 1. 1 Organizace .....	9
2. 1. 2 Organizování .....	9
2. 1. 3 Organizační architektura .....	11
2. 2 Účel, pro který je architektura vytvářena .....	12
2. 2. 1 Životní cyklus organizací .....	13
2. 2. 2 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace .....	15
2. 2. 3 Rozpětí řízení.....	19
2. 3 Faktory ovlivňující organizační systém podniku .....	20
2. 3. 1 Prostředí a organizační systém podniku .....	21
2. 3. 2 Strategie a organizační systém podniku .....	21
2. 3. 3 Velikost podniku a jeho organizační systém .....	24
2. 3. 4 Technologie a organizační systém podniku.....	24
2. 4 Organizační změny .....	25
2. 4. 1 Důvody pro provedení organizační změny.....	26
2. 4. 2 Procesy organizační změny .....	26
2. 5 Typy organizačních struktur a jejich členění.....	28
2. 5. 1 Liniové organizační struktury.....	28
2. 5. 2 Štábní organizační struktury .....	29
2. 5. 3 Kombinované organizační struktury .....	29
2. 5. 4 Funkcionální organizační struktury .....	30
2. 5. 5 Divizionální organizační struktury .....	30
2. 5. 6 Projektové organizační struktury.....	31
2. 5. 7 Maticové organizační struktury .....	32
2. 5. 8 Strategické podnikatelské jednotky .....	33
2. 5. 9 Améby .....	33
<b>3 Metodika</b> .....	<b>35</b>
<b>4 Charakteristika vybrané společnosti</b> .....	<b>37</b>
4. 1 Základní údaje o společnosti .....	37

4. 2 Historie .....	37
4. 3 Předmět podnikání .....	38
4. 4 Prodej pekařských výrobků .....	38
4. 5 Výrobní technologie .....	40
4. 6 Systém řízení jakosti.....	41
4. 7 Řízení lidských zdrojů.....	42
4. 7. 1 Systém vzdělávání .....	43
4. 7. 2 Motivování .....	43
4. 8 Organizační a řídicí struktura .....	45
4. 8. 1 Popis organizační architektury .....	45
4. 8. 2 Vnitřní předpisy organizace.....	52
4. 8. 3 Typ organizační struktury.....	53
4. 8. 4 Fáze životního cyklu organizace .....	54
4. 8. 5 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji vybrané organizace.....	55
4. 8. 6 SWOT analýza.....	56
<b>5 Návrhy a doporučení .....</b>	<b>61</b>
5. 1 Organizační architektura.....	61
5. 2 Strategie podniku.....	62
<b>6 Závěr .....</b>	<b>64</b>
<b>7 Summary .....</b>	<b>66</b>
<b>8 Přehled použité literatury .....</b>	<b>67</b>
<b>9 Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>69</b>
<b>10 Přílohy .....</b>	<b>70</b>

# 1 Úvod

Uplatnit se v současných tržních podmínkách vyžaduje neustálý rozvoj podnikatelské činnosti. Podniky se musí přizpůsobit rapidním a mnohdy neočekávaným změnám, ke kterým stále dochází. Tyto změny se mohou týkat postojů zákazníků, konkurentů a dokonce i vlastních obchodních partnerů.

Podnik lze chápat jako systém, který je tvořen jednak množinou prvků zahrnující výrobní prostředky a zaměstnance a jednak vazbami. Tento systém je nutné organizovat. Aby byl podnik výkonný, je vyžadováno vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci pracovníků, což je smyslem organizování. Důvodem organizování je nutnost dělby práce, jinak by podnik nemohl správně fungovat.

Nezbytnou součástí každého podniku je zavedení vhodné organizační architektury, její systém řízení a získání kvalifikovaných zaměstnanců. Výběr vhodné organizační architektury není jednoduchý. Závisí na velikosti podniku, na zvolené strategii, druhu řízení a v neposlední řadě i na kultuře.

Jak organizace postupem času roste a vyvíjí se, dochází během této doby ke změnám v organizační architektuře. Všeobecně by měl mezi podniky s nastávající změnou v architektuře převládat velmi důležitý cíl a tím je zesílení orientace na zákazníky, případně zvýšení míry spokojenosti zákazníků. Organizace by se tedy měla snažit uspokojit zákazníka, ale zároveň i potřeby seberealizace svých zaměstnanců a tím pomoci k dobrému jménu podniku.

Zaměstnanci patří hned vedle spokojených zákazníků k nejcennějším zdrojům, jaké podnik může mít. Kvalita řízení lidských zdrojů se proto stává rozhodujícím faktorem úspěšného fungování firmy a prvkem získávajícím konkurenční výhodu vůči okolí. Úspěšný podnik by neměl zapomínat na to, že kromě ekonomické funkce (produkce výrobků a služeb), plní rovněž významnou sociální funkci, kterou sdružuje pracovníky k nutné kooperaci pro splnění ekonomických cílů podniku a současně uspokojuje jejich základní existenční a další sociální potřeby.

V této práci se zabývám organizační architekturou českobudějovické pekárny Pekast, spol. s r. o., jednoho z nejvýznamnějších producentů pečárenských výrobků v jižních Čechách. Důvodem výběru byla známost několika zaměstnanců z nižšího i vyššího organizačního zařazení a v jisté míře i kladný vztah k rozmanité nabídce pekařských produktů. Cílem práce bylo na základě zásad organizační architektury zjistit a ohodnotit organizační a řídicí strukturu vybraného podniku a navrhnout jejich případné změny.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Vymezení pojmů

#### 2.1.1 Organizace

Pojem organizace lze definovat nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Na organizaci se může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Na organizaci je také pohlíženo jako na sociální systémy. Skládá se z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto čtyři organizační komponenty musíme propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly.

Ve vztahu k podniku a podnikání je pojem organizace používán v trojím smyslu:

- **podnik je organizace** – pojetí organizace jako instituce vzniklé spojením jednotlivých osob a skupin,
- **podnik má organizaci** – organizace je chápána jako organizační struktura,
- **podnik je organizován** – organizace je chápána jako proces strukturalizace.

Organizovat podnik je nutností, která vyplývá z dělby práce a je nutná z důvodu rozsahu práce, různorodosti práce a efektivnosti.

**Dědina, J., (1996)** považuje organizaci především za prostředek, který lidem umožňuje sdružit se ke společné činnosti za nějakým účelem, zejména k činnosti podnikatelské.

Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle (**Pitra, Z., 1998**).

#### 2.1.2 Organizování

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

organizování je zajistit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

Organizovat podnik znamená podle **Němce, V., (1998)** vybavit jej orgány a směrnicemi. Podnik se musí vybavit tak, aby činnost všech jeho složek byla harmonicky uspořádána a sledovala určenou firemní strategii. Směrnicemi je rozuměno určení toho, kdo a jak má co dělat. Souhrnem je pak organizační řád podniku. Orgány jsou řídicí složky podniku, v nejširším případě představované ředitelem a jeho náměstkou, vedoucími útvarů, provozů a dílen.

Základní podstatu procesu organizování vyjadřuje systém OSCAR. Jak uvádí **Dědina, J., (1996)**, jedná se o požadavky, které má proces organizování zajistit:

- **O – objectives** – cíle,
- **S – specialization** – specializace,
- **C – coordination** – koordinace,
- **A – authority** – pravomoc,
- **R – responsibility** – zodpovědnost.

Organizováním lze v řízeném subjektu podniku vyvolat mnoho různorodých aktivit a vztahů jak mezi lidmi, tak i mezi jednotlivými subjekty. Jedná se především o tyto aktivity (**Dědina, J., 1996**):

- organizování napomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Jestliže jsou lidé organizováni, pak vědí co, kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým tu práci budou vykonávat, kdo je jejich vedoucím, jaké oni sami mají povinnosti a práva.
- vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek s daným vedoucím v čele. Tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů vůči vrcholovému managementu.
- organizováním je možné zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém.
- do organizace se vnáší formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah jak mezi organizačními jednotkami, tak i mezi zaměstnanci.

- organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek. Do organizace se může vnášet stabilizační účinek, který vyvolává u organizační jednotky účinek setrvačnosti, který může být někdy brzdou organizačních změn.
- v organizaci s formálním organizováním se paralelně utvářejí tzv. neformální vztahy na základě osobních kontaktů mezi spolupracovníky pod vlivem různých mocenských zájmů a potřeb jednotlivců.
- každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce. Všechno, co chtějí jednotlivci v organizaci dělat, musí být podřízeno určitému komplexnímu cíli v organizaci.

Podle **Dědiny, J., (1996)** využívá organizování procesu řízení řadu prostředků, z nichž jsou nejpoužívanější organizační nástroje textové a grafické:

- **textové** – například interní návody a směrnice, instrukce nebo jiná doporučení formou příkazů a norem. Každá organizace s více pracovníky by měla mít tzv. organizační řád, který upřesňuje práva a povinnosti jednotlivců i útvarů.
- **grafické** – nejčastěji používaným nástrojem je náčrt organizační struktury v podniku, uskupení jednotlivých útvarů organizace. Z grafického vyjádření by měly být srozumitelné jednotlivé vztahy mezi útvary, manažery a podřízenými na jednotlivých úrovních řízení. Grafických nástrojů se také využívá jako nositelů informací například v podobě diagramu, grafu, obrázkových modelů, síťových grafů, apod.

### 2. 1. 3 Organizační architektura

Organizační architektury, 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**).

Při hledání analytických přístupů v jiných oblastech lidské činnosti dospěli někteří teoretici i manažeři významných firem k poznatkům, že projektování a změny sociálních systémů se metodicky nápadně podobají projektování a změnám staveb. Jestliže

architektura je uměním vyplnit prostor zhmotnělým dílem, které uspokojuje lidské potřeby a tužby, pak 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**).

Architektura staveb bere v úvahu spolupůsobení těchto čtyř hlavních činitelů (**Malý, M., Dědina, J., 1996**):

- **účel** – pro který je stavba stavěna, ovlivňuje podstatným způsobem celý průběh projektování,
- **stavební materiál** – určuje a limituje nápady architekta a parametry stavby,
- **styl** – jestliže se objevuje potřeba nových funkcí stavby, mění se účel a jsou k dispozici zcela nové materiály, pak výsledkem obvykle bývá i nový architektonický styl,
- **soudobé technologie** – například bez nového systému rychlovýtahů, klimatizace či protipožární ochrany by nebylo možné realizovat výškové mrakodrapy.

Organizační architektura přenesla všechny tyto hlavní činitele do organizačního projektování, dále do tvorby nových systémů a nejčastěji do změn systémů, které již existují.

## 2. 2 Účel, pro který je architektura vytvářena

Dle **Malého, M., Dědiny, J., (1996)** si podnik potřebuje vybudovat vhodnou organizační strukturu a informační síť, která bude shromažďovat všechny potřebné informace pro kvalifikované strategické rozhodnutí. Jak tvrdí **Druckner, P. F., (1998)** bez kvalitního informačního systému nemůže podnik správně fungovat.

Strategické rozhodnutí musí brát v úvahu vývoj ekonomického okolí nejen v národním, ale i v regionálním a celosvětovém měřítku, jako je dynamicky se vyvíjející mezinárodní dělba práce, podmínky trhu, měnící se požadavky zákazníků.

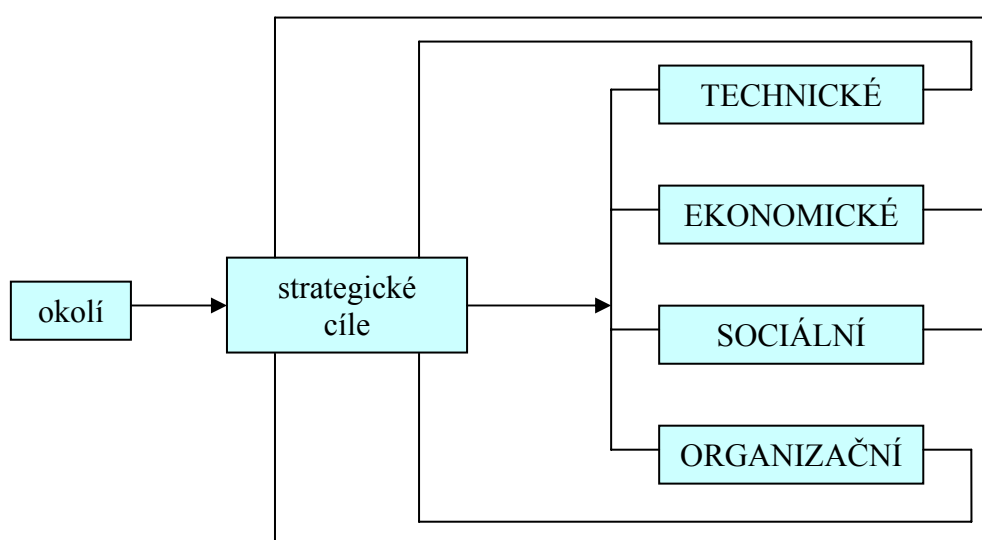
Ekonomické podmínky vyjadřují těsnou vazbu mezi finančními možnostmi podniku, ať již jde o vlastní předpoklady pro investice nebo o možnost získat volný kapitál ze zahraničí, bankovní prostředky nebo jiné cesty akumulace potřebného kapitálu.

Sociální předpoklady se začínají ukazovat jako často rozhodující pro úspěch či neúspěch uvažované investice.

Úroveň vzdělání pracovníků a jejich adaptabilita na změny profesní náplně práce, přechod od úzké specializace k širší kvalifikaci, rotace pracovních míst či přechod na flexibilní pracovní dobu, možnost kvalitního školení a přeškolení, rekvalifikace aj., začínají hrát významnou roli při všech strategických úvahách.

Vliv nejdůležitějších faktorů na strategická rozhodnutí v této oblasti je schematicky znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1: **Model strategického rozhodování**



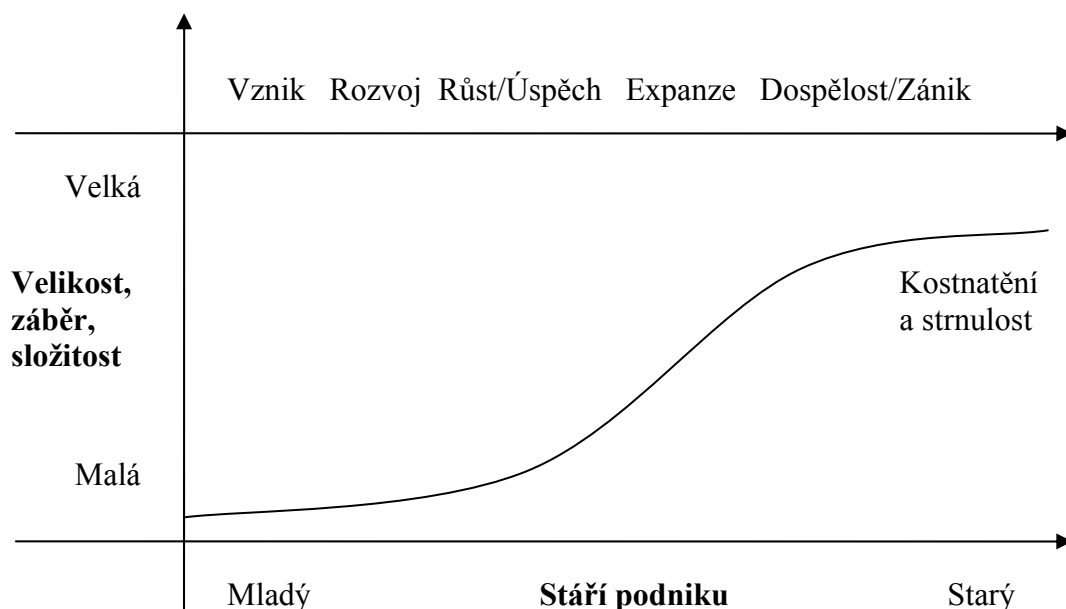
Zdroj: Malý, M., Dědina, J., 1996

### 2. 2. 1 Životní cyklus organizací

Podniky jsou dle Tiché, I., Hrona, J., (2006) 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 tom, v jakém stadiu vývoje se podnik nachází. Životní stadium podniku bude jedním z výrazných determinantů toho, které z problémů budou řešeny prioritně a jakým způsobem.

Od založení po dobu své existence až po zánik prochází podnik různými fázemi životního cyklu. Tyto fáze se od sebe odlišují svými charakteristikami a nároky na řízení. Obvyklý životní cyklus podniku je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2: Životní cyklus podniku



Zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2006

5 stadií životního cyklu podniku:

- **stadium 1 – vznik** – základním problémem podniku v tomto stadiu je získat zákazníky a dodržet závazky vůči nim. Podnik má velmi jednoduchou strukturu. Vlastník přímo řídí zaměstnance. Systémy a formální postupy se téměř nevyužívají. Vlastník je podnikem, jedná jménem podniku, vykonává všechna rozhodnutí, určuje směr rozvoje, zajišťuje finanční krytí.
- **stadium 2 – rozvoj** – podniky, které projdou stadiem 1, prokázaly dostatečnou životaschopnost. Mají dostatek zákazníků a kvalita výrobků nebo služeb, které nabízejí odpovídá jejich požadavkům. Problémy, kterým teď čelí, se týkají vztahu mezi náklady a výnosy. Struktura podniku je stále jednoduchá, přibude jeden nebo více funkcionálních manažerů. Vlastník je nadále synonymem podniku. Rozvoj systémů a formálních postupů je na nízké úrovni, omezuje se obvykle na plánování a předvídání cash-flow. Hlavním cílem je přežití.

- **stadium 3 – růst/úspěch** – podniky se v tomto stadiu těší skutečnému finančnímu úspěchu. Jejich velikost a podíl na trhu jim přináší silnou ekonomickou pozici. Po dobu, po kterou se nezmění konkurenční podmínky na trhu a management neudělá žádnou podstatnou chybu, může podnik v tomto stadiu setrvávat. Zodpovědnost za jednotlivé funkcionální oblasti podniku převzali další manažeři. Na odborná místa jsou přijímáni profesionálové, do života podniku jsou uváděny různé mechanismy a formální postupy, úkoly jsou delegovány na příslušné úrovně, apod.
- **stadium 4 – expanze** – pro podnik je velmi důležité zajistit rychlý růst a tento růst podpořit finančními zdroji. Podnik zaměstnává kvalifikované řídicí pracovníky, v některých případech už se původní zakladatel pouze podílí na rozhodování, někdy už je zcela nahrazen investory nebo věřiteli. Toto stadium je velmi náročné na řízení zejména ve smyslu delegování a na finanční zdroje.
- **stadium 5 – dospělost** – na řídicí pracovníky už jsou kladeny vysoké kvalifikační požadavky. Vliv původního vlastníka bývá velmi malý, řízením podniku je často pověřen profesionální management. Pokud si podnik zachová svůj původní podnikatelský duch, má naději stát se významnou silou na trhu a dosáhnout silné konkurenční výhody. Pokud ne, je pravděpodobnější, že dojde ke zkolapsu a strnulosti podniku, které ho vrátí do některého z nižších stadií.

### 2. 2. 2 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace

Vývoj organizační struktury v čase lze chápat jako střídání evolučních a revolučních etap. Tyto dva druhy etap se ve vývoji firmy pravidelně střídají:

- **evoluce** – delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce,
- **revoluce** – období, ve kterém probíhají podstatné změny v životě instituce.

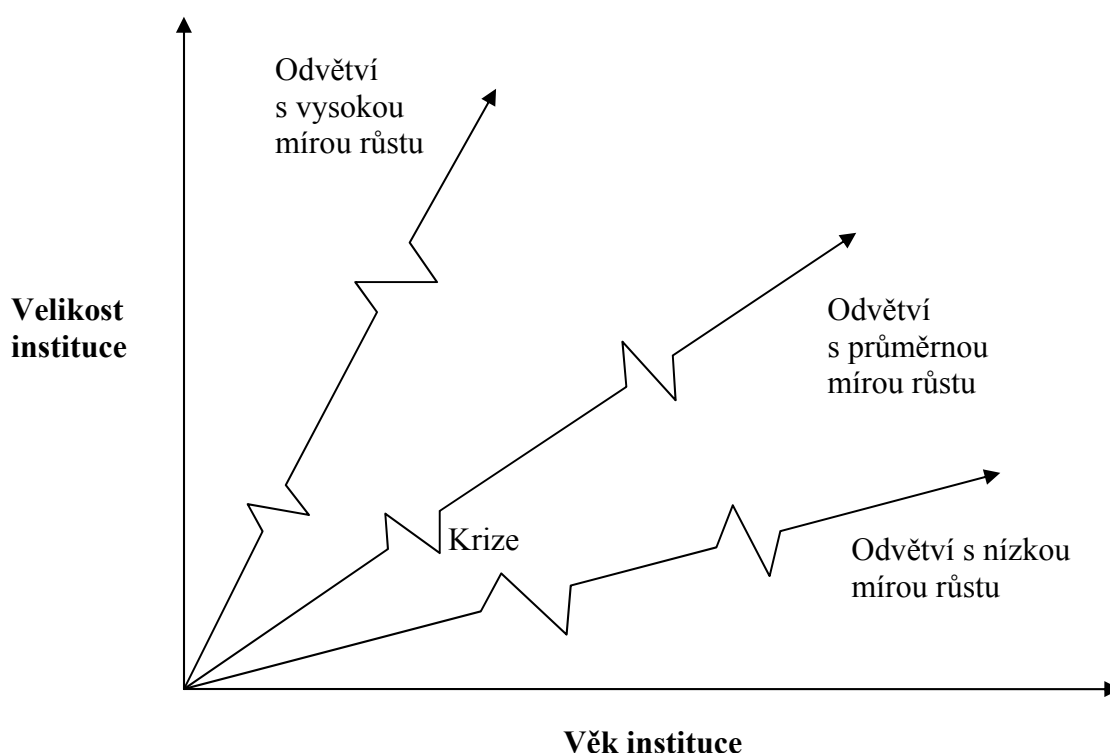
V rozvoji každé instituce se objevuje nejméně pět fází organizačního rozvoje, každá fáze v sobě obsahuje etapu evoluce a revoluce. Za základní faktory, ovlivňující podstatným způsobem rozvoj instituce, jsou považovány (Malý, M., Dědina, J., 1996):

- věk instituce,
- její velikost,
- etapy evoluce,

- etapy revoluce,
- míra růstu příslušného odvětví.

Obrázek 3 schematicky znázorňuje kombinaci všech uvedených základních faktorů, včetně toho, jak tři faktory (věk, velikost, míra růstu odvětví) ovlivňují střídání evoluce a revoluce.

Obrázek 3: **Model organizačního vývoje v závislosti na faktorech organizačního vývoje**



Zdroj: Malý, M., Dědina, J., 1996

Jak je patrné na obrázku 4, každá z uvedených pěti fází je charakterizována hlavním manažerským stylem a do jaké krize se tento styl postupem času dostane.

V první fázi je rozvoj instituce zajišťován především tvůrčím, novátorským přístupem. Zakladatelé společnosti jsou obvykle technicky nebo podnikatelsky orientovaní a pohrdají klasickými organizačními a manažerskými praktikami. Soustředí se na výrobu nových výrobků a jejich prodej. Pracovníci nehledí na pracovní dobu, pracují usilovně a dlouho při relativně nízkých platech, ale s nadějí na vysoké zisky po úspěšném uchycení se na trhu s těmito novými výrobky. Jakmile se ale dostaví úspěchy a výroba se zvyšuje,



nastupuje problém její efektivnosti. Zvyšuje se i počet pracovníků, noví pracovníci již nesdílejí nadšení a obětavost těch původních, zvyšuje se vložený kapitál, administrativní práce. V této době vzniká první revoluce, **krize vedení**, proto musí být nalezeni manažeři – profesionálové, kteří ovládají potřebné manažerské techniky.

Společnost, která překoná výše uvedený konflikt, přechází do druhé fáze. Ta je charakterizována silným profesionálním managementem, začínají se oddělovat jednotlivé funkce jako je výroba od marketingových aktivit a i další pracovní místa se začínají specializovat. Komunikace se stává formálnější a neosobní. Management se začíná dělit na vrcholové řízení a na nižší úroveň vedoucích. V autonomii nižších vedoucích se rodí zárodek další krize, **krize autonomie**. Manažeři na nižší úrovni se cítí omezování ve své iniciativě. Cítí konflikt mezi tím, že oni znají lépe situaci na trhu i ve výrobě, ale rozhodují jiní.

Ve třetí fázi zavádějí společnosti decentralizovanou organizační strukturu, která je charakterizována delegací pravomocí na nižší organizační celky nebo jednotlivá teritoria trhu. Komunikace mezi top managementem a nižšími jednotkami již není tak četná a upřednostňuje se používání technických prostředků před osobním stykem. Úkolem vrcholového vedení je další hledání nových podnikatelských aktivit. Zdrojem krize v této etapě je **ztráta kontroly** nad vysoce diverzifikovanými činnostmi takto silně organizačně rozčleněného podniku. Krize nastává tehdy, kdy se vrcholové vedení snaží získat znovu kontrolu návratem k centralizaci, což musí nutně selhat.

Pouze ty společnosti, které řeší krizi hledáním nových metod koordinace, ji překonávají a dostávají se do čtvrté fáze evolučního rozvoje. Například decentralizované jednotky jsou spojovány do výrobních skupin, je přijat větší počet štábních specialistů, kteří zajišťují pro liniové vedoucí kontrolu a hodnocení podřízených jednotek. Zpracování informací je centralizováno, každodenní rozhodování však nadále zůstává decentralizováno. V této etapě se krize projevuje jako **nárůst byrokracie** a ztráta důvěry mezi liniovými a štábními vedoucími. Linioví vedoucí se nechtějí řídit radami specialistů, kteří neznají konkrétní situaci. Štábní vedoucí si pak stěžují na neochotu liniových vedoucích spolupracovat. Systém tedy dospěl do stadia, kdy jej vzhledem k jeho rozsahu již nelze řídit formálními a rigidními programy.

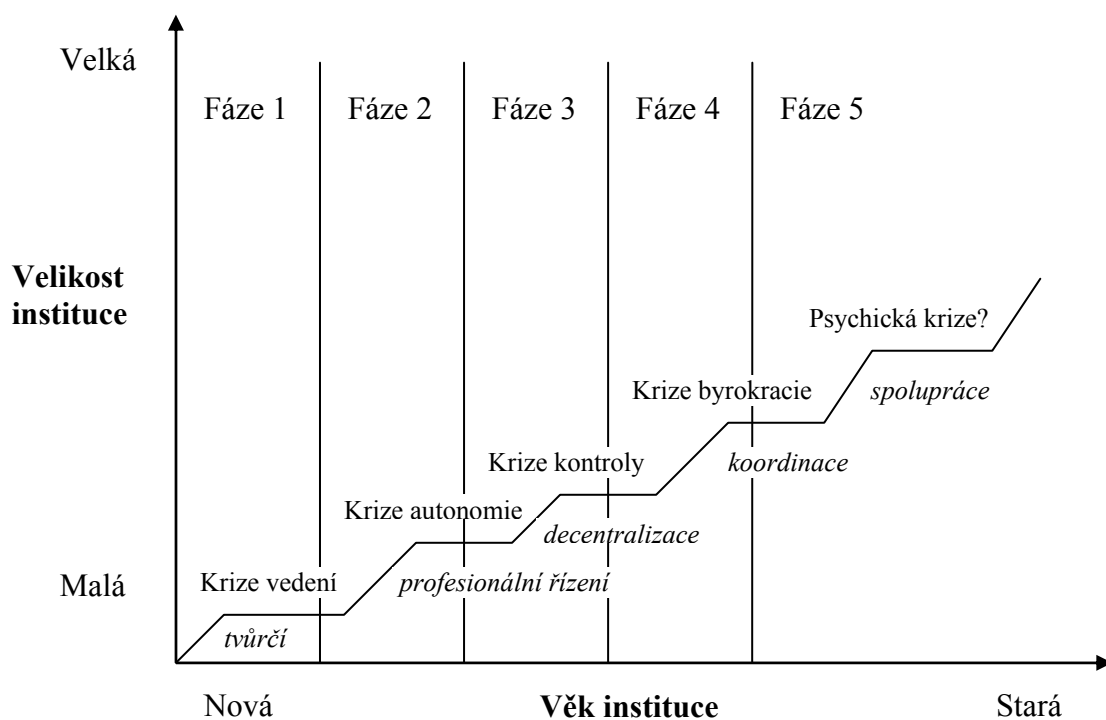
V páté fázi je nutné použít týmové a interdisciplinární **spolupráce** různých profesí. Podle názoru **Debnára, R., (2006)** je týmová práce cestou, jak podpořit větší angažovanost pracovníků. Nový systém je charakteristický větší flexibilitou, behavioristickým přístupem managementu, spočívajícím ve vytváření týmů, složených z pracovníků různých profesí

a různého hierarchického postavení. Počet štábních pracovníků ve vedení společnosti se snižuje, jejich poslání se mění tím, že jsou začleňováni do interdisciplinárních týmů. Je využívána maticová organizace. Porady vedoucích jsou zaměřeny na řešení hlavních problémů. Rekvalifikace vedoucích klade důraz na řízení lidských zdrojů a na týmovou spolupráci. Je vytvořeno žádoucí klima pro experimentování s novými metodami.

Většina společností se nachází v páté etapě a připravuje se na její krizi. S krizí v této fázi nejsou zatím žádné větší zkušenosti, různí autoři se pokoušejí o předpovědi, jakým směrem se tato krize bude ubírat. Greiner v 70. letech předpovídal, že zárodkem krize bude tzv. psychologické trauma zaměstnance, který je vyčerpán intenzitou týmové práce a silným tlakem na objevování stále nových řešení.

Současné poznatky ukazují, že se vývoj v řadě případů zabývá např. budováním rehabilitačních zařízení pro pracovníky, změnami pracovních míst podle předem připraveného programu, konzultovaného s psychology, zkracováním pracovní doby, prodlužováním dovolené, vytvářením záložních týmů pro montážní linky, kde jeden tým je střídavě mimo výrobní proces a prochází dalším vzděláváním.

Obrázek 4: Pět fází růstu s krizovými přechody



Zdroj: Malý, M., Dědina, J., 1996

### 2. 2. 3 Rozpětí řízení

Podle **Dědiny, J., (1996)** vyjadřuje rozpětí řízení počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. Toto rozpětí bere v potaz limitující tělesnou a duševní kapacitu vedoucího. Může se jednat o úzké rozpětí, neboli málo podřízených, nebo široké rozpětí s mnoha podřízenými.

Argumenty pro a proti velkému rozsahu řízení lze podle **Tysona, S., Jacksona, T., (1997)** sumarizovat následovně:

- **argumenty hovořící pro velký rozsah řízení** – je možno uspořit na manažerských platech, čímž je velký rozsah řízení úspornější. Lze předpokládat, že při menším počtu úrovní bude přenos informací rychlejší jak směrem nahoru, tak i směrem dolů. Je menší riziko překrývání pravomocí a odpovědností. Pokud tatáž práce musí projít mnoha rukama, dochází ke snížení motivace a ke zpoždování práce.
- **Argumenty hovořící proti velkému rozsahu řízení** – velký rozsah řízení znesnadňuje kontrolu. Mnoho výzkumných pracovníků doporučuje 3 až 6 podřízených jako maximum. Jinak nastávají problémy s nedostatkem pozornosti, paměti, atd. Tam, kde je práce vzájemně svázána či provázána, je obtížné řídit větší množství lidí. Vzájemná závislost mezi podřízenými vzrůstá s kombinací vzájemně provázaných vztahů.

Hodnota rozpětí řízení závisí na počtu vazeb, které v podniku existují. V. A. Graicunas odvodil rovnici, která udává rozpětí řízení na základě počtu možných vztahů mezi vrcholovým vedoucím organizace a jeho přímými podřízenými v tomto tvaru (**Dědina, J., 1996**):

$$N = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

Kde „N“ je celkový úhrn vztahů mezi vedoucím a podřízeným a „n“ je počet podřízených.

Celkový souhrn možných vztahů roste geometricky s nárůstem počtu podřízených. Má-li např. vedoucí tři podřízené, tak mezi nimi vzniká 18 vztahů. U pěti podřízených již vzniká 100 vztahů, u deseti již 5210 vztahů.

Existuje osm faktorů, které mohou manažeři použít, aby porovnali přednosti různě zavedeného rozpětí řízení:

- **profesionalita** – čím větší je odbornost podřízených, tím méně potřebují dohledu,
- **nejistota úkolů** – pokud podřízení řeší časté a těžko řešitelné problémy, mohlo by jim bližší řízení pomoci najít nějaká lepší řešení a pokud jsou úkoly jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí,
- **výcvik** – čím více výcviku podřízený i nadřízený mají, tím více budou schopni vykonávat svoji práci,
- **fyzické rozložení** – čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení,
- **vyžadované vzájemné působení** – čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi podřízenými a nadřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení,
- **podobnost úkolů** – jestliže jsou úkoly podobné, může být zavedeno širší rozpětí řízení,
- **standardizované procedury** – pokud jsou v úkolech podřízených použity stejné a typické procedury, rozpětí řízení může být široké,
- **spojování úkolů** – jestliže vyžadují úkoly podřízených propojení, je potřeba užší rozpětí řízení.

### 2. 3 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Pro manažery je velmi těžké poznat, který organizační systém je nejlepší pro jejich organizaci. Při rozhodování jim může pomoci několik důležitých charakteristik jejich organizace, mezi které patří prostředí, strategie, velikost podniku a technologie. Manažeři pak musí uvážit, jak organizační systém vyhovuje jednotlivým charakteristikám.

### 2. 3. 1 Prostředí a organizační systém podniku

Při sledování dvaceti anglických průmyslových podniků charakterizovali hlouběji Burns a Stalker jako první vliv prostředí na organizační systém. Zjistili, že existují dvě formy organizačního systému, mechanický a organický.

Mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny. Tento systém se podobá byrokratické organizaci. Je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňuje organický systém. Pravidla a stanovy jsou minimální, úlohy jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Komunikace probíhá spíše na horizontální úrovni. Úkoly jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostřední znalosti problémů (**Dědina, J., 1996**).

Výzkum Burnse a Stalkera rozvinuli Lawrence a Lorsch. Podotkli, že se organizace podle vlivu prostředí liší ve dvou charakteristikách a to v diferenciaci a integraci.

Diferenciace popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou. Stupeň diferenciaci pak přímo úměrně závisí na počtu těchto oddělení. Integrace vyjadřuje stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Pokud je prostředí organizace velmi složité, měla by být organizace diferencována tak, aby oddělení přizpůsobovala své struktury těm částem prostředí, ve kterých vyvíjí svou činnost. Integrace je důležitá zejména v případech, když oddělení musejí vzájemně spolupracovat a prostředí je nestálé.

### 2. 3. 2 Strategie a organizační systém podniku

Alfred Chandler vystoupil s názorem, že „struktura následuje strategii“ (**Dědina, J., 1996**). Chandler zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. Stejného názoru je i **Souček, Z., (2005)**, který je odborníkem na strategické řízení. S těmito myšlenkami souvisejí čtyři typy strategií:

- **obránce (defender)** – svým chováním se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, respektive služby či výkony. Výrobní

postupy jsou zlepšovány podle pravidel hospodářských a technologických možností. Také se zřetelem na zpracování trhu důvěřují „obránci“ existujícím vztahům se zákazníky a jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí. Obránci se vyznačují 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 vzrůstej účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí. Používají klasickou funkcionální organizační strukturu. Význam jednotlivých druhů organizačních struktur bude vysvětlen v dalších kapitolách.

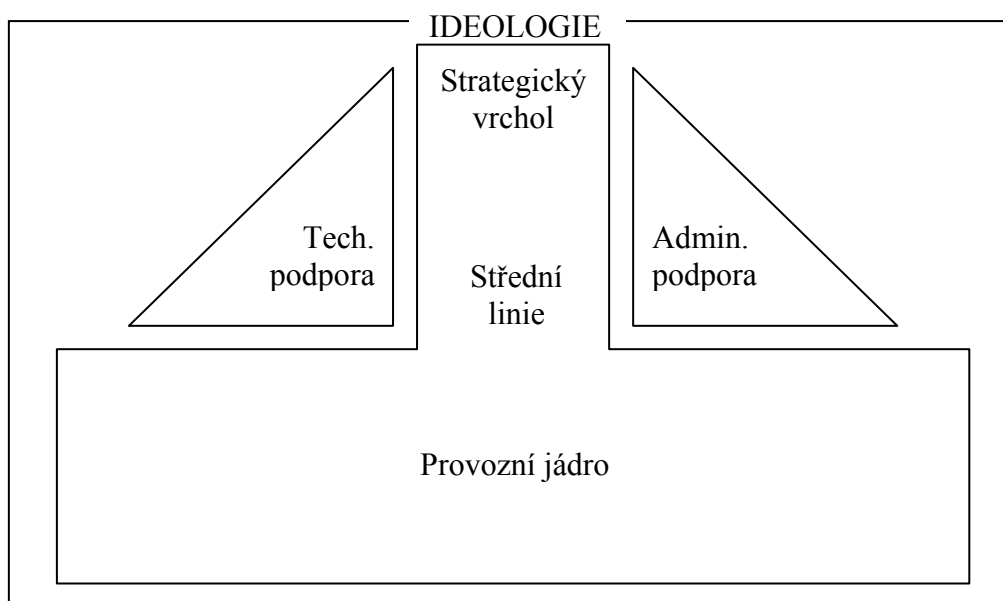
- **výzkumník (prospector)** – výzkumníci hledají stále nové možnosti trhu. Při tušení nové šance se experimentuje s možnými reakcemi. Takto vyvolané inovace nutí často také konkurenci k jednání. Centrálním kritériem úspěchu je působivost nových řešení. Vrcholový management přenechává rozhodovací kompetence na decentralizované celky. V ideálním případě se koncentruje na řízení procesů. Dostupný know-how by měl být od začátku procesů analyzován. Cílem snah je rozvoj alternativních strategií pro řízení efektivnosti vyprodukovaných výkonů. Inovátoři se zaměřují na stále nové výrobky. Využívají divizionálních organizačních struktur nebo ziskových středisek.
- **analyzátor (analyser)** – kombinuje oba předcházející vzory chování, ve kterém striktně diferencuje mezi různými oblastmi podnikání. Základní domény se zpracovávají se zásadami obránce. K tomu jsou souběžně definovány obory dorůstající, které se chovají pružně a efektivně se orientují. Základy pro určení těchto nových domén jsou často konkurenční pozorování. Tento typ se podle autorů ukazuje jako těžkopádný, aby reagoval na nové možnosti přiměřeně. Dává důraz na obchodní oddělení hledající úspěšné inovace. Využívá maticových organizačních struktur.
- **zpátečník (reactor)** – chování zpátečníka se vyznačuje nejistotou. Změny okolí jsou sice vnímány, není však schopen efektivně reagovat. Vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi nejsou provázané. To ztěžuje rozvoj a implementaci dlouhodobých strategií, které jsou nahrazovány opatřeními podle krátkodobých požadavků. Tím jsou takovéto podniky pro okolí nevyzpytatelné, jejich vlastní nejistota se přenáší na okolí. Nemohou se přizpůsobit reakcím na krátkodobé změny a věnovat se dalším třem strategiím. Jedná se o podniky, které se

nachází v krizi. Jsou dezorientovány a používají klasické organizační struktury, liniově štábní.

Vztahy mezi organizační strategií a příslušným systémem se také zabýval Henry Mintzberg. Ten zaujímal názor, že každá organizace má podle všeobecně převládající ideologie (viz obrázek 5) následujících pět součástí (Tyson, S., Jackson, T., 1997):

- **technické jádro** – pro rutinní činnosti,
- **střední management,**
- **vrcholový management,**
- **technickou podporu,**
- **administrativní podporu.**

Obrázek 5: **Mintzbergovy součásti organizace**



Zdroj: Tyson, S., Jackson, T., 1997

Těchto pět součástí může být spojeno dohromady v šesti různých konfiguracích sestavených podle toho, která součást potřebuje být dominantní, aby organizace fungovala. Konfigurace jsou popsány takto:

- **jednoduché struktury** – malé podniky, vrcholoví manažeři a pracovníci,
- **strojová byrokracie** – obrovské velkovýrobní operace, „mechanistické“,

- **profesionální byrokracie** – produkční jádro obsahuje odborníky, např. nemocnice, university,
- **divizionální forma** – velké organizace rozdělené podle potřeb trhu,
- **„adhokracie“** – vytvořená za účelem přežití ve složitém prostředí, „jemné“ struktury podporovány silnou kulturou, maticová forma,
- **misionářská** – téměř celé operativní jádro, sdílené hodnoty, volné rozdělení práce, malá profesní specializace.

### 2. 3. 3 Velikost podniku a jeho organizační systém

Velikost podniku můžeme dle **Dědiny, J., (1996)** zjistit různými způsoby, mezi které patří tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že některé organizace, jako reklamní agentury, mohou mít milionové zisky s několika zaměstnanci, zatímco podniky například v obuvnickém průmyslu s velkým počtem zaměstnanců nemají ani milion. Velikost organizace by tedy měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru.

Z četných výzkumů vyplývá, že čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Se zvětšující se organizací jsou manažeři nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

Přestože velikost organizace není nejdůležitějším činitelem při rozhodování o systému organizace, měli by se manažeři seznámit s vlivy velikosti organizace na její strukturu. To jim umožní rozpoznat, jaké změny budou nezbytné při rozšiřování organizace.

### 2. 3. 4 Technologie a organizační systém podniku

**Dědina, J., (1996)** charakterizuje technologii jako proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Nejedná se jen o mechanismus, ale proces, který také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Pak může být pojem technologie použit nejen pro strojírenské firmy, ale také pro organizace, zabývající se informačními procesy či pro podniky služeb.



Výzkum Joan Woodwardové ukázal způsob, jak technologie ve výrobních firmách působila na organizační systém. Woodwardová a její kolegové zkoumali sto firem v Jižním Essexu s původním záměrem zjistit, jaké univerzální principy management používá a změřili takové charakteristiky jako výrobní procesy, velikost, ekonomický výkon, strukturální charakteristiky, praktiky a styly managementu.

Woodwardová určila tři základní kategorie technologií:

- **technologie kusové a malosériové výroby** – organizace vyrábějí speciálně podle přání zákazníka, směřují k nízké mechanizaci. Příkladem může být výrobce bižuterie na zakázku nebo kadeřník.
- **technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby** – charakterizováno dlouhými výrobními řadami se standardizovanými částmi. Výstup může být inovován, protože výrobky nejsou navrhovány podle zakázky. Příkladem jsou společnosti jako automobilky či lihovary.
- **technologie kontinuální výroby** – transformační procesy jsou nejvíce mechanizované a automatizované. Výrobní proces je téměř úplně ovládan stroji a často dochází k nepřetržitému provozu. Velké množství výrobků je uskladněno k pozdějšímu prodeji. Příklady těchto společností jsou ropné a chemické rafinérie a zařízení na elektrickou a jadernou energii.

Za povšimnutí stojí, že technologie velkosériové výroby nejlépe vyhovuje mechanickému systému, zatímco kusová a malosériová technologie nejlépe vyhovují organickému systému. Technologie velkosériové výroby vyžaduje větší dělbu práce a pracovníky s menší specializací než technologie kusové nebo malosériové.

Závěry vyplývající z výzkumů vedly Woodwardovou k formulaci technologického „imperativu“. Technologie určuje systém organizace. Pozdější výzkumy však technologický imperativ zpochybnily, protože firmy ve zkoumaném vzorku byly převážně malé a výrobně orientované.

## 2. 4 Organizační změny

V současné době je celá řada podniků nucena ke změně stávajících způsobů myšlení a k novému směřování podnikového řízení neboť lze pozorovat mnoho nových

směrů zefektivňování organizace řízení. Manažeři se musí učit reagovat na interní i externí vlivy, které mohou změnu způsobit. Správně provedená změna se netýká jen technického opatření, podstatná je změna myšlení lidí uvnitř podniku (**Hejduková, K., 2005**).

#### **2. 4. 1 Důvody pro provedení organizační změny**

Dle **Pitry, Z., (1998)** je organizační změna primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí, především na změnu podmínek na trhu, kde firma působí. Úkolem všech manažerů současných moderních podnikatelských subjektů je zabezpečit potřebnou úroveň konkurenceschopnosti firmy. Nové konkurenční strategie vyžadují provést odpovídající organizační změny, v jejichž důsledku je možné zaměřit hlavní pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, v níž jsou hlavní zdroje dalšího zvyšování konkurenceschopnosti. Tato propojení představují matici vazeb mezi produkty, podnikatelskými činnostmi a cílovými trhy.

Na chování firmy působí řada proměnných faktorů z jejího okolí a ta na ně musí reagovat provedením změn ve svém vnitřním prostředí:

- 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 výrobních technologií současně s výsledky vědeckotechnického rozvoje i se změnou výrobních úkolů,
- novými projevy chování pracovníků a změnami v jejich postojích ve vztahu k novým postupům i k obměně produkce.

#### **2. 4. 2 Procesy organizační změny**

Změna organizační struktury je výsledkem určitého inovačního rozhodnutí managementu firmy. Organizační struktura firmy musí být po provedené organizační změně dostatečně pružná a jednoduše přizpůsobitelná.

Při vytyčování strategických podnikatelských záměrů se management firmy většinou řídí tím, co, komu, kde a jak to bude prodávat. Při hledání odpovědí na tyto otázky vzniká prostor pro uplatnění vizí o nových podnikatelských procesech, které jsou vyvolány potřebou (**Pitra, Z., 1998**):

- adekvátní reakce na potřeby, přání a požadavky zákazníků,
- reakce na aktivity konkurentů,
- snižování vlastních nákladů a zvyšování produktivity,
- uplatnění nových technických principů či technologií,
- vyhovět přáním vlastníků či akcionářů.

**Zákazník** pak od organizační změny právem očekává vyšší hodnotu produktů. **Konkurenti** nutí ostatní firmy k takové transformaci vztahů se zákazníky, která jim zachová stávající konkurenční výhody, příp. umožní jejich posílení. Při transformaci vztahů s dodavateli, výrobních procesů i procesů expedice a prodeje produktů je nutné zajistit vysokou účelnost a efektivnost zhodnocení **nákladů** do těchto procesů vkládaných. **Technická řešení** či nové **technologie** vyžadují provedení potřebné organizační změny, bez které by jejich uplatnění nebylo efektivní. **Vlastníci** se snaží prosazovat takové formy organizačních změn, které budou přínosem nejen pro efektivnější hospodaření firmy, ale také zdrojem navýšení její hodnoty na kapitálovém trhu.

Organizační změna přispívající ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, integruje v jednom komplexním pojetí úsilí o (**Pitra, Z., 1998**):

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

## 2. 5 Typy organizačních struktur a jejich členění

V odborné literatuře se již mnoho autorů pokoušelo o třídění organizačních struktur. Dosud ale není klasifikace jednotná, neboť v organizacích dochází k neustálému vývoji. **Dědina, J., (1996)** řadí mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

- **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi organizačními jednotkami struktury,
- **sdužování činností**, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

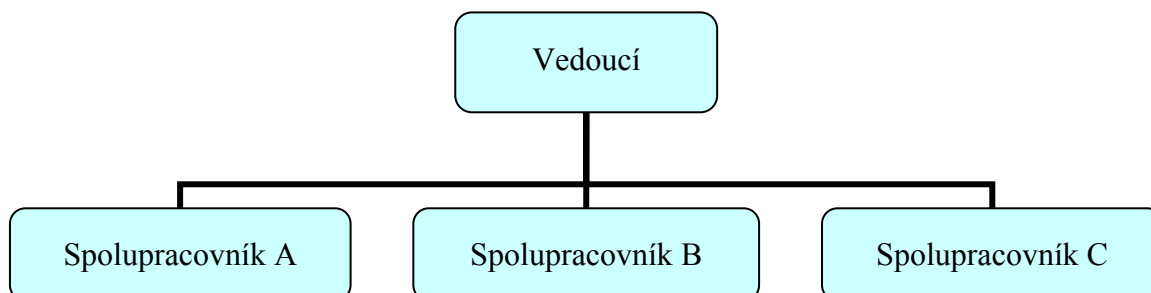
Za doplňkové charakteristiky klasifikace považuje **Dědina, J., (1996)**:

- **míru centralizace**, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,
- **členitost**, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku,
- **časové trvání**, kde jde o to, zda jsou organizační struktury dočasné nebo relativně stabilní.

### 2. 5. 1 Liniové organizační struktury

Liniové organizační struktury (obrázek 6) vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Tyto struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení, tvoří řídicí osu struktury.

Obrázek 6: **Organizační schéma liniové organizační struktury**



Zdroj: **Rolínek, L., 2003**

Liniové struktury jsou typické pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. S přibývajícím počtem zaměstnanců stoupá rozpětí řízení a vedoucí již není schopen zvládnout všechny podřízené. Tuto situaci lze po určité době řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Pak se jedná o tzv. liniově – štábní organizační struktury. **Pitra, Z., (1998)** uvádí, že v liniově – štábní organizační struktuře probíhají rozhodovací procesy po linii „nadřízený – podřízený“ a mají většinou autoritativní povahu. Podklady pro rozhodnutí připravují štáby rozhodovacích subjektů (manažerů) vytvořené z odborných pracovníků. Tito pracovníci však nemají žádnou rozhodovací pravomoc, tu mají výhradně manažeři v jejichž štábech jsou začleněni.

### 2. 5. 2 Štábní organizační struktury

Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Štáb nemá oprávnění rozhodovat, ale má v určitých úkolech odlehčit liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Bez linie nemůže štáb existovat. Štáby jsou přiřazeny zejména vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy (**Synek, M., 1997**).

Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Tuto štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku (**Dědina, J., 1996**).

### 2. 5. 3 Kombinované organizační struktury

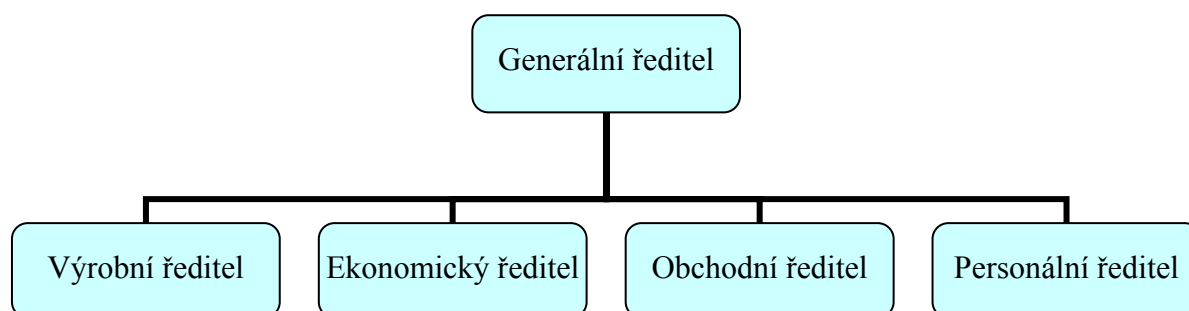
Do kombinovaného typu organizačních struktur je možné zařadit již zmíněné liniově – štábní organizační struktury, které mohou být liniové nebo víceliniové. Nejrozšířenější strukturou jsou podle **Dědiny, J., (1996)** víceliniové struktury. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou

a částečně štábní pravomocí. Slabinou celkové koncepce liniově – štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové.

#### 2. 5. 4 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura (obrázek 7) je základní organizační formou, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeny do jedné skupiny. Zaměstnanci jsou zpravidla zastřešeni odborným manažerem, který je přímo podřízen vedoucímu organizace. To umožňuje odborným manažerům zvládnout podřízené pracovníky jak po stránce koordinační, tak i odborné. Ve výrobních podnicích jsou nejčastějšími funkcionálními oblastmi výroba, ekonomika, obchod, marketing, personalistika, technik a údržba, vývoj a výzkum (Zuzák, R., 2001).

Obrázek 7: Schéma funkcionální organizační struktury



Zdroj: Zuzák, R., 2001

Dědina, J., (1996) řadí mezi **silné stránky** funkcionální organizace efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, jasnou cestu ke kariéře, strategické rozhodování shora a dokonalejší koordinaci práce v rámci oddělení. Naproti tomu jako **nedokonalosti** uvádí pomalé rozhodování, méně inovativní strukturu, nejasnou otázku odpovědnosti a slabou koordinaci mezi útvary.

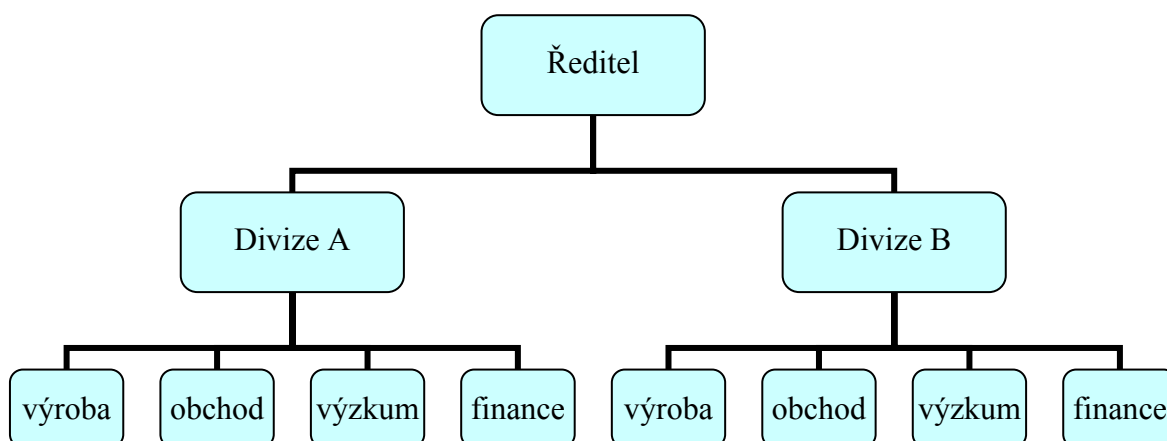
#### 2. 5. 5 Divizionální organizační struktury

Jak uvádí Zuzák, R., (2001) docházelo se zvětšováním podniků v historickém vývoji k poklesu efektivnosti ve fungování funkcionální organizační struktury. Tento

problém byl řešen pomocí divizí (viz obrázek 8) v rámci organizace. Divize představují první rozsáhlejší pokus o decentralizaci řízení a delegování rozhodovacích pravomocí. Jedná se o relativně samostatné jednotky, které jsou nejčastěji členěny dle výrobků, druhu služeb, zákazníků či teritorií.

K **výhodám** divizionálních organizačních struktur patří větší adaptabilita na měnící se vnější podmínky, větší blízkost k zákazníkům, znalost jejich potřeb a jejich uspokojení. Dále k výhodám patří možnost vyhodnotit výsledky jednotlivých divizí a větší zaměření na konečný produkt a výsledek činností. **Nevýhody** divizionálních struktur lze spatřit v upřednostňování zájmu divize nad zájmy celé organizace, v duplicitě a tím neefektivnosti některých činností, snaze zasahování centra do kompetencí divizí a ve ztrátě schopnosti centra kontrolovat a řídit některé divize.

Obrázek 8: **Organizační schéma divizionální organizační struktury**



Zdroj: **Rolínek, L., 2003**

### 2. 5. 6 Projektové organizační struktury

Pro zvýšení pružnosti organizační struktury existuje celá řada projektových organizačních forem. Jsou charakteristické tím, že v rámci základní organizační struktury podniku vznikne dočasně organizace orientovaná na dosažení určitého projektu (tzn. úkolu se zcela specifickými rysy). Významnou charakteristikou projektové organizace je její interdisciplinární charakter (**Synek, M., 1997**).

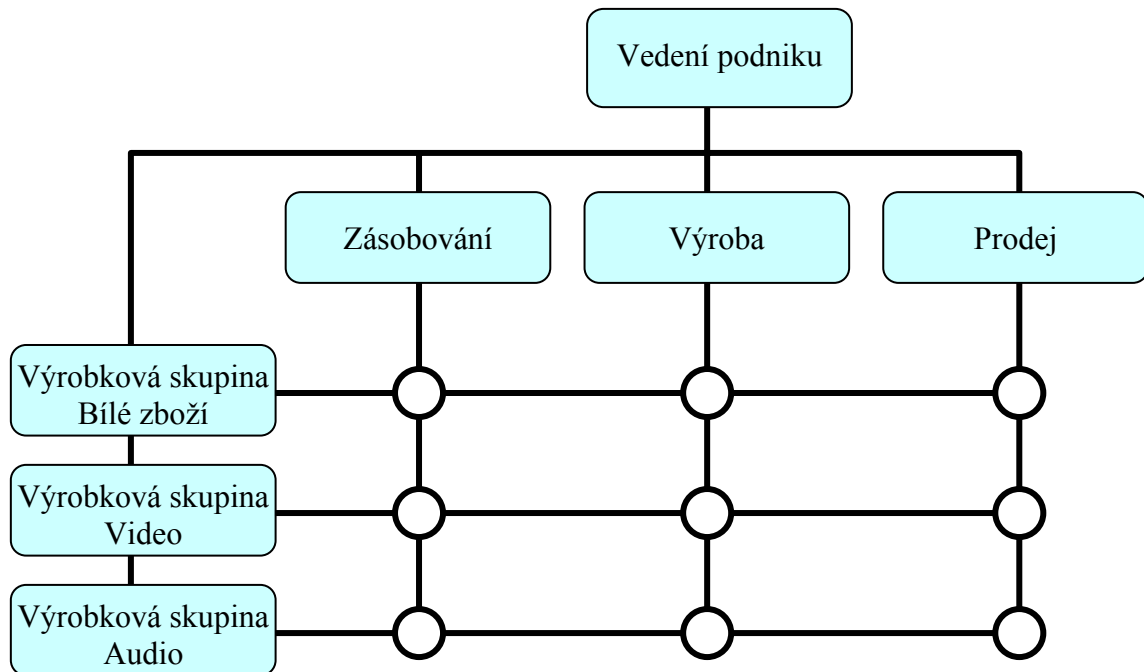
Projektové uspořádání má dvě základní formy (**Dědina, J., 1996**):

- **částečně projektové uspořádání** – založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaného týmu v rámci platné liniově – štábní nebo funkcionální struktury,
- **úplné projektové uspořádání** – založeno na tom, že kromě nutných štábních útvarů jsou hlavní činnosti organizace diferencované do tzv. projektových útvarů, které řeší nosné cílové problémy.

### 2. 5. 7 Maticové organizační struktury

**Synek, M., (1997)** uvádí, že v maticové organizaci je primární struktura vytvořená podle jednoho kritéria maticově propojena (aplikována současně) se sekundární strukturou vytvořenou podle jiného kritéria. Jednoznačnost podřízenosti je porušena a vzniká forma víceliniového systému. Na obrázku 9 je možné vidět příklad maticové organizační struktury, kde manažer výrobních skupin je odpovědný za výrobní program své oblasti, funkční manažer je odpovědný za koordinaci ve své odborné oblasti a průsečíky jsou odpovědné za sladění zájmů výrobních a funkčních manažerů.

Obrázek 9: **Maticová organizace**



Zdroj: **Synek, M., 1997**



**Výhodami** maticové organizace jsou zvýšené inovační schopnosti a pružnost celkové organizace, možnost řešení problémů v průsečících a zdůraznění skupinové práce a tím snížení rizika chyb. K **problémům** patří ztráty způsobené značnou potřebou komunikace a řešením konfliktů, zvýšené pracovní zatížení a tím snížení motivace průsečíků a rovněž zvýšená složitost struktury spolu se vznikem prodlev rozhodovacích procesů.

### 2. 5. 8 Strategické podnikatelské jednotky

Strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units – SBU) byly poprvé zavedeny začátkem sedmdesátých let u společnosti General Electric. Vycházejí ze situace, která vznikla u velkých společností, které mají složitou vnitřní organizační strukturu a složité propojení kapitálově vlastnických vztahů. Rozhodování v takových společnostech je pomalé, rozhodovací centrum nemá dostatek informací a společnosti nejsou schopny reagovat na požadavky zákazníků a stávají se nekonkurenceschopné.

SBU jsou založeny na principu delegování vymezených pravomocí na nižší vnitropodnikové útvary. Každá SBU má zpravidla definováno vlastní poslání, skupinu výrobků a zákazníků, vlastní strategii a samostatné řízení zdrojů a zároveň nese odpovědnost za svou činnost. Důležitým znakem SBU je jejich přímá vazba ve strategické oblasti na vrcholové vedení, čímž se urychluje komunikace a rozhodování (**Zuzák, R., 2001**).

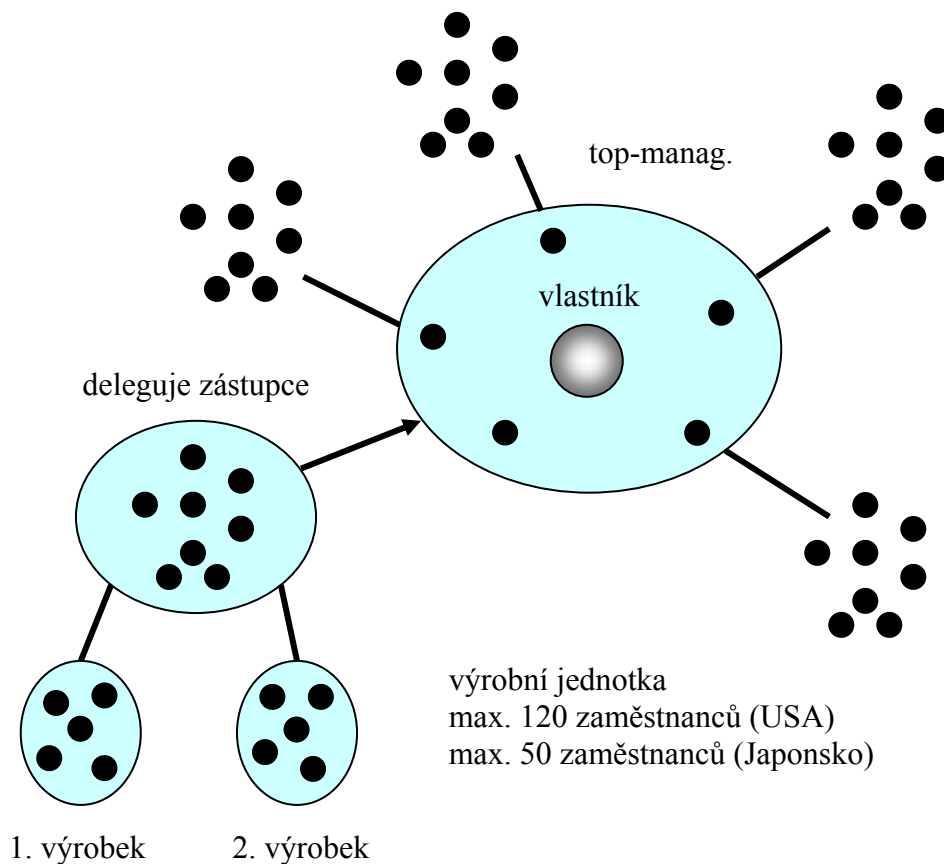
### 2. 5. 9 Améby

Améba (viz obrázek 10) představuje bezhierarchickou, tzv. volně svázanou, organizační síťovou strukturou nové generace. Systém Améba je nový styl řízení založený na autonomii, pružnosti podnikatelské a sebeřízení zaměstnanců (**Dědina, J., 1996**).

Tento systém vnitřního řízení našel své praktické uplatnění u japonské firmy Kyocera Co. Améby u firmy Kyocera jsou tvořeny samořídícími týmy, které mají pět až dvacet pracovníků a jsou vybaveny pravomocemi udělat vše pro zákazníky. Každá Améba má vlastní provozní účetnictví, personální řízení (může se zvětšovat nebo zmenšovat, rozdělit), pracovníci jsou zainteresováni na vyprodukovaném zisku. Mezi sebou mohou spolupracovat, předávat si vlastní výkony nebo i vzájemně konkurovat. Vedení společnosti

se skládá z vlastníka a zástupců jednotlivých Améb a jeho úlohou je informační podpora Améb, rozhodování o strategii a finanční řízení. Chování Améb ve firmě je upraveno pravidly, která stanovují vznik členství a postup pro přijetí, fungování a postavení jednotlivců po dobu členství a způsoby ukončení členství (Zuzák, R., 2001).

Obrázek 10: Volně vázaná organizační síťová struktura – Améba



Zdroj: Dědina, J., 1996

### 3 Metodika

Cílem této diplomové práce je na základě zásad organizační architektury zjistit a ohodnotit organizační a řídicí strukturu vybraného podniku a navrhnout jejich případné změny.

Pro práci byly zvoleny další dílčí cíle, kterými jsou popis organizační architektury a určení jejího typu, vnitřní předpisy organizace, určení fáze životního cyklu, stanovení fáze evoluce či revoluce ve vývoji organizace a SWOT analýza.

Pro tento účel jsem si zvolil českobudějovickou pekárnu Pekast, spol. s r. o., která patří mezi nejvýznamnější producenty pekárenských produktů v jižních Čechách. Tato firma má již dlouhodobou tradici a během svého působení zaznamenává v organizačním řízení jisté změny, ať už většího či menšího charakteru.

Prvním krokem při zpracování této práce bylo studium odborné literatury, jejíž seznam je uveden v přehledu použité literatury. Charakteristika společnosti byla provedena na základě předložených materiálů zahrnujících organizační řád, výroční zprávy a vybrané propagační materiály. Zdrojem informací byla také podniková dokumentace, která zahrnovala příručku HACCP, což je systém řízení kritických bodů a dále pak příručku kvality ISO 9001:2000.

Jako další způsob, kterým jsem získával potřebná data, byly řízené rozhovory s ředitelem společnosti Pekast, řediteli jednotlivých útvarů a s některými dalšími zaměstnanci s nižším pracovním zařazením.

Posledním způsobem sběru informací bylo studium internetových stránek zabývajících se společností Pekast, které mi umožnilo vypracovat přílohy diplomové práce. Tyto přílohy mimo jiné zahrnují i kopie ocenění několika pekařských výrobků značkou Klasa, kterým Ministerstvo zemědělství ČR oceňuje splnění sedmi nadstandardních kritérií.

Životní cyklus organizace jsem posoudil podle metodiky **Tiché, I., Hrona, J., (2006)**. Při určování fáze evoluce a revoluce ve vývoji organizace mi pomohly poznatky **Malého, M., Dědiny, J., (1996)**. Dále jsem zhodnocení organizační struktury vypracoval formou SWOT analýzy, kde jsou zohledněny silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a ohrožení. Faktory ze SWOT analýzy jsem zkoumal pomocí metody trojúhelníkové matice, kde se jednalo o párové srovnávání zvolených faktorů a určení jejich významu.

## 4 Charakteristika vybrané společnosti

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Pekast, spol. s r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	15. srpna 1991
Sídlo společnosti:	Vrbenská 1070/10 370 06 České Budějovice
IČ:	14501180
DIČ:	CZ 14501180
Základní kapitál:	40 000 tis. Kč
Obrat za rok 2005:	264 092 tis. Kč
Počet zaměstnanců v roce 2006:	312

Zdroj: **Obchodní rejstřík**

### 4.2 Historie

Českobudějovická pekárna Pekast je podnik s dlouhodobou tradicí výroby pekařských specialit. Stavba pekárny byla zahájena v prosinci 1955 na ploše 28 tisíc m<sup>2</sup>. Strojní pekárna pod označením S III byla uvedena do provozu 16. prosince 1959 včetně administrativní budovy, kotelny, protipožární nádrže, garážových boxů a dvou bytových jednotek. V roce 1960 vyráběla pekárna přes šest tisíc tun chleba a téměř tři tisíce tun pečiva.

V letech 1970 a 1971 byla přistavěna část provozní haly pro výrobu strouhanky a kostek do knedlíků a byla vyměněna pásová pec za pec typu BN 50 s větší pečnou plochou.

V roce 1975 byla zahájena celková modernizace pekárny spočívající ve stavebních úpravách a modernizaci zařízení. Roku 1982 byla dokončena nástavba administrativní budovy. V tomto období zde pracovalo 99 zaměstnanců a pekárna zásobovala 148 tisíc obyvatel z 296 obcí.

V roce 1994 zakoupila pekárnu v přímém prodeji v rámci velké privatizace na základě vítězného privatizačního projektu soukromá společnost Pekast, spol. s r. o.

V následujících letech postupně docházelo k modernizaci výrobních provozů, vozového parku a ke stavebním úpravám (**Broncová, D., 2001**).

V roce 2000 společnost rozšířila své výrobní kapacity zakoupením budovy skladu na sousedním pozemku, kam byla po provedení stavebních úprav a po zakoupení nového výrobního zařízení a technologie přesunuta hlavní výroba strouhanky a kostek do knedlíků. Podařilo se značně navýšit sortiment výrobků, rozšířit síť firemních prodejen a získat řadu nových odběratelů včetně významných řetězců.

V prosinci 2005 došlo k prodeji stoprocentního vlastnického podílu společnosti Zátkovy mlýny, s. r. o.

### **4. 3 Předmět podnikání**

Mezi činnosti firmy Pekast, spol. s r. o. patří dle výpisu z Obchodního rejstříku:

- pekařství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- ubytovací služby v ubytovacím zařízení v kategorii pension zařazeným do tř. +++, včetně provozování hostinské činnosti v tomto zařízení,
- hostinská činnost (bez ubytovacích zařízení), vyjma prodeje nealkoholických nápojů, lahvového piva a doplňkového prodeje potravin na veřejných prostranstvích,
- opravy motorových vozidel,
- pronájem movitého a nemovitého majetku,
- finanční leasing,
- poskytování technických služeb,
- reklamní činnost a marketing.

### **4. 4 Prodej pekařských výrobků**

V současné době nabízí společnost Pekast široký sortiment produktů chleba, bílého pečiva a sladkostí, dále pak tradiční ručně řemeslné zboží, výrobky z oblasti racionální výživy i výrobky pro diabetiky. Na plně automatizované lince je vyráběno několik druhů kvalitní strouhanky a kostek do knedlíků. Tyto výrobky jsou dodávány spolu s trvanlivým pečivem zákazníkům po celé České republice. O kvalitě některých výrobků vypovídá

ocenění značkou Klasa (viz přílohy 1 až 3). Kompletní přehled výrobků produkovaných firmou Pekast je uveden v příloze 4.

V obchodě je patrný již několik let trvající trend úbytku drobných zákazníků, kteří jsou vytlačováni z trhu díky přílivu obchodních řetězců. Vzhledem k tomu, že přibližně 2/3 produkce pekárny směřují do obchodních řetězců je i zde vliv na skladbu vyráběného sortimentu.

V tabulce 1 je možné vidět prodej výrobků v letech 2003 až 2005.

Tabulka 1: **Prodeje dle druhu produktu v Kč**

Druh produktu	Rok		
	2003	2004	2005
Běžné pečivo (bez chlazeného a mraženého)	78 615 321	86 199 281	84 718 850
Chlazené, mražené Spar	2 898 895	2 945 482	2 366 559
Chléb (bez chlazeného - Spar)	50 312 003	53 298 604	48 784 102
Jemné pečivo (bez chlazeného a mraženého)	32 739 851	31 601 406	27 864 895
Knedlíky chlazené a mražené	1 120 411	1 255 964	1 223 373
Ostatní nezařazené	300 902	131 402	93 989
Předpečené produkty k dopékání	-	-	56 140
Slané trvanlivé produkty	2 565 667	2 106 790	1 561 795
Strouhanka,kostky	29 583 280	39 694 073	37 374 253
<b>Celkem</b>	<b>198 136 330</b>	<b>217 233 003</b>	<b>204 043 956</b>

Zdroj: **Podniková dokumentace**

Do budoucna se očekává zeštíhlení sortimentu o některé neperspektivní výrobky. Zároveň však byla zavedena celá řada velmi úspěšných výrobků, které v objemech prodeje zaujímají stále dominantnější místo a prosazují se jak v obchodních řetězcích, tak i u menších zákazníků. Příkladem může být např. pečivo pikant, sladká cereální bulka Sweet Corn, Kornspitz atd. Jak je z názvu výrobků patrné jde o celozrnné a vícezrnné výrobky, jejichž obliba u spotřebitelů obecně narůstá.

Významnou část sortimentu tvoří průmyslově vyráběná strouhanka špičkové kvality a vysoké trvanlivosti distribuovaná v různých typech balení a pod různými obchodními značkami na domácí i zahraniční trh.

Vlastní řetězec prodejen Pekast odebírá přibližně 20% objemu vyráběných výrobků. Seznam obchodů řetězce Pekast z roku 2006 je uveden v příloze 5.

## 4. 5 Výrobní technologie

Používaná výrobní technologie má ve většině podniků podstatný vliv na organizační strukturu. Čím je technologie modernější, tím méně pracovníků je vyžadováno a organizační struktura pak může být jednodušší.

Společnost Pekast má výrobní technologii, která technicky odpovídá vývoji v oboru a poptávce po pekařských výrobcích na našem trhu.

Nejstarší jsou výrobní linky na běžné pečivo s výkonem přibližně 13 tisíc kusů za hodinu u rohlíků, 10 tisíc kusů za hodinu u housek a 2 tisíce kusů za hodinu u vek. Zde dojde v krátkém období k rozsáhlé obměně výrobní technologie.

Výroba chleba a chlebového sortimentu se provádí na modernějším zařízení z roku 1990. Jedná se o kontinuální výrobek těst a dělicí a tvarovací linku s průběžnou pásovou pecí. Toto řešení zvýšilo produktivitu práce a kvalitu výroby.

Výroba sortimentního bílého, tmavého a racionálního pečiva začíná u moderní dávkovací váhy na mouku a mísení probíhá na vysoce kvalitním hnětači Dosna s automatickým ovládním. Dělení a tvarování se provádí na nejmodernější lince Back-Tech s maximální úsporou lidí a provozních nákladů. Výkon linky je přibližně 6 tisíc kusů za hodinu při rozsáhlé šíři sortimentu. Linka Back-Tech je doplněna o boxové rotační pece Miwe, které představují nejvyšší kvalitu ve svém oboru. Jedná se o plně programovatelné pece.

V oblasti výroby jemného pečiva používá pekárna Pekast moderní výrobní linky Fritsch Rollfix a Euroline s částečně automatizovaným provozem výroby s výborným poměrem počet pracovníků a produktivita práce. Sortiment jemného pečiva obsahuje více než 200 druhů při každodenní výrobě.

Další oblastí výroby je výroba knedlíků, která probíhá klasickým způsobem vařením v páře.

V českobudějovické pekárně se dále vyrábí strouhanka a kostky do knedlíků na moderní technologii, vyvinuté speciálně pro tuto pekárnu. Výroba je soustředěna do nové haly a probíhá plně automaticky za přítomnosti minimální obsluhy.

Výrobky se expedují volně a dále jako balený sortiment. Balení probíhá v nově opravené balárně na moderních balících strojích.



Některé nové výrobky, které firma Pekast uvedla v letech 2005 a 2006 pomocí své technologie na trh jsou uvedeny v následující tabulce 2.

Tabulka 2: **Nové pekařské výrobky**

<b>Produkt</b>	<b>Číslo produktu</b>	<b>Rok zavedení</b>
Chléb výběrový 1000 g	14031	2005
Minicroissant 60 g	33431	2005
Rohlík vícezrný se sýrem 60 g	26196	2005
Sweet corn s čokoládou 60 g	25286	2005
Vital-power sport	38721	2005
Croissant slaný sezam, len b 2 ks	33479	2006
Kostky do knedlíků tmavé b 1 kg	28214	2006
Mřížka tvarohová b 2 ks	31418	2006
Sweet corn s hruškovými povidly 60 g	25288	2006
Špičky makové b 220g	31472	2006

Zdroj: **Podniková dokumentace**

## **4. 6 Systém řízení jakosti**

Na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníků klade firma Pekast velký důraz. Proto vedení firmy přistoupilo k zavedení systému řízení jakosti (QMS) podle normy EN ISO 9001:2000 a systému kritických bodů (HACCP). Oba systémy má společnost certifikované od roku 2004 (viz přílohy 6 a 7).

Systém managementu kvality zahrnuje všechna funkční místa organizace. Za tímto účelem je vytvořena příručka kvality, která je určena pro zaměstnance společnosti, potřeby auditů externími organizacemi nebo pro prezentaci úrovně systému kvality společnosti zákazníkům. O způsobu a formě poskytnutí příručky kvality pro veřejné informování rozhoduje vedení společnosti.

Správcem všech organizačních směrnic systému ISO 9001:2000 je manažer kvality. Konečné znění organizační a řídicí dokumentace schvaluje generální ředitel společnosti. O novém dokumentu a změně dokumentu jsou zaměstnanci informováni na společné poradě (nejméně den před zahájením jeho platnosti). Vedoucí jednotlivých útvarů a úseků společnosti jsou povinni seznámit své podřízené s dokumenty, které se týkají jejich práce.

Revize dokumentovaných postupů se provádějí periodicky jednou za rok nebo vždy podle aktuální potřeby za účelem ověření, zda jejich ustanovení jsou v souladu s platnými právními předpisy, ostatními organizačními směrnicemi a potřebami společnosti.

Vedení společnosti Pekast uznává jakost za věc nejvyšší priority. Jakost musí být obsažena ve všech činnostech, protože je pokládána za jeden z rozhodujících prvků pro dosažení úspěšnosti a prosperity firmy. Snahou celého podniku je vyrábět a dodávat výrobky vysoké jakosti, které splňují požadavky kvality a zdravotní nezávadnosti, ale i požadavky zákazníků z hlediska věcného a časového plnění dodávek i oboustranně přijatelné ceny.

Cílem podnikatelské činnosti společnosti Pekast je udržet a neustále zlepšovat kvalitu výrobků tak, aby docházelo k trvalému uspokojování stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníků. Politikou kvality a zdravotní nezávadnosti chce podnik udržet konkurenceschopnost a dobré postavení na tuzemském trhu, vytvářet zdroje pro vhodné pracovní prostředí, na modernizaci výrobních zařízení a na sociální jistoty pro zaměstnance.

Zdravotní nezávadnost potravin je zajišťována pomocí systému kritických bodů HACCP, který je pro potravinářský průmysl velmi důležitý. Zavedení tohoto systému je povinné dle platné legislativy. V rámci organizace je systém uplatňován již od roku 1998. Konkrétně se jedná o preventivní systém k zabezpečení zdravotní a hygienické nezávadnosti (bezpečnosti) potravin, kde kritický kontrolní bod je technologický úsek, pracovní operace, proces, místo nebo prostor, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin v nichž se uplatňují ochranná opatření k zamezení nebo snížení tohoto nebezpečí na přijatelnou míru.

#### **4. 7 Řízení lidských zdrojů**

Firma Pekast v současné době zaměstnává v přepočtu 312 zaměstnanců. Jak je patrné z tabulky 3, do roku 2003 počet pracovníků rostl a následující rok začal počet opět klesat. Je to dáno zejména zefektivňováním výroby.

Tabulka 3: Počty zaměstnanců a průměrný plat v letech 2001 až 2005

Rok	Počet zaměstnanců	Průměrný plat v Kč
2001	334	12 801
2002	344	12 667
2003	349	12 963
2004	341	13 917
2005	333	13 538

Zdroj: Podniková dokumentace

#### 4. 7. 1 Systém vzdělávání

Společnost má vytvořen a udržován dokumentovaný postup ke zjišťování potřeb školení zaměstnanců, jejichž činnost má vliv na kvalitu realizovaných zakázek a poskytovaných služeb. Nově nastupující zaměstnanec je seznámen s politikou a cíli kvality a s pravomocemi a odpovědností dle popisu pracovní funkce.

Ve firmě Pekast dochází k periodickému školení zaměstnanců dle profese, přičemž se předem plánuje termín školení, obsah a odpovědnost za provedení školení.

Všichni zaměstnanci se zúčastňují školení týkajících se předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, k požární ochraně a jsou seznámeni s pracovními postupy, které musí při práci dodržovat. Jednotliví zaměstnanci se zúčastňují dle svých profesí odborných školení zaměřených např. na účetní, daňovou a mzdovou problematiku, nemocenské dávky, sociální a zdravotní pojištění, problematiku týkající se systémů HACCP a ISO. Dále pak zaměření na proškolení řidičů z povolání, obchodní vyjednávání a podporu prodeje a propagaci výrobků, sanitační řády, hygienu a sanitaci v prostředí výroby a skladování potravin, školení interních auditorů managementu kvality, atd. Další možnosti vzdělání jsou jazykové kurzy, svářečské zkoušky a obsluha vysokozdvizných vozíků.

#### 4. 7. 2 Motivování

Velmi důležitou manažerskou činností je rovněž motivování pracovníků. Finanční odměna není jediným faktorem, který motivuje pracovníka k určitému jednání a k pracovní

výkonnosti. Tato výkonnost je podstatně ovlivněna spokojeností zaměstnanců. Na spokojenost působí nejen odměňování, ale i péče organizace o pracovníky.

Obečně péče o pracovníky zahrnuje okruhy (**Zuzák, R., 2001**):

- **pracovní doby a pracovního režimu** – zákonná pracovní doba, přesčasy, přestávky v práci, rozvržení pracovní doby v pracovním dnu a týdnu, klouzavá pracovní doba, pracovní pohotovosti,
- **pracovního prostředí** – souhrn fyzikálních, chemických, biologických, sociálně psychologických a dalších faktorů, které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu,
- **bezpečnosti práce a ochrany zdraví** – zahrnující povinnosti zaměstnavatele a právo pracovníků eliminovat zdroje ohrožení života a zdraví pracovníků,
- **rozvoje pracovníků** – vytvářením podmínek pro prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- **služeb poskytovaných pracovníkům na pracovištích** – v oblasti stravování a občerstvení pracovníků, ukládání osobních věcí, parkování dopravních prostředků, apod.,
- **péče o životní prostředí** – především v okolí podniku,
- **dalších služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům** – možnosti rodinné rekreace, sportu, využití volného času, péče o specifické věkové skupiny, půjčky na pořízení bytu, studium, atd.

Společnost Pekast motivuje své zaměstnance např. v oblasti stravování v areálu podniku. Na oběd tak zaměstnanec dopláčí pouze 12 Kč. Vzhledem k tomu, že je v provozu pekárny poměrně vysoká teplota, která k tomuto odvětví nepochybně patří, jsou zde zdarma k dispozici tři druhy minerálních vod pro doplnění tekutin a minerálů. Výhodou je také možnost koupě firemních výrobků s výraznou slevou. Jedná se o deputátní prodej, kde si zaměstnanec za každou odpracovanou směnu může vybrat za 20 Kč standardních deset rohlíků a jeden chléb, popř. může zvolit jinou kombinaci pekařských výrobků. Rovněž s výraznou slevou si každý zaměstnanec za odpracovanou směnu může koupit před Velikonoci bochánek, před Vánoci vánočku a před Silvestrem čtyři chlebičkové večky. Mezi další výhody lze zařadit nadstandardních 5 týdnů dovolené,

příspěvek na dopravu dle vzdálenosti, ceny do tombol či možnost upečení speciálního koláče s různými motivy.

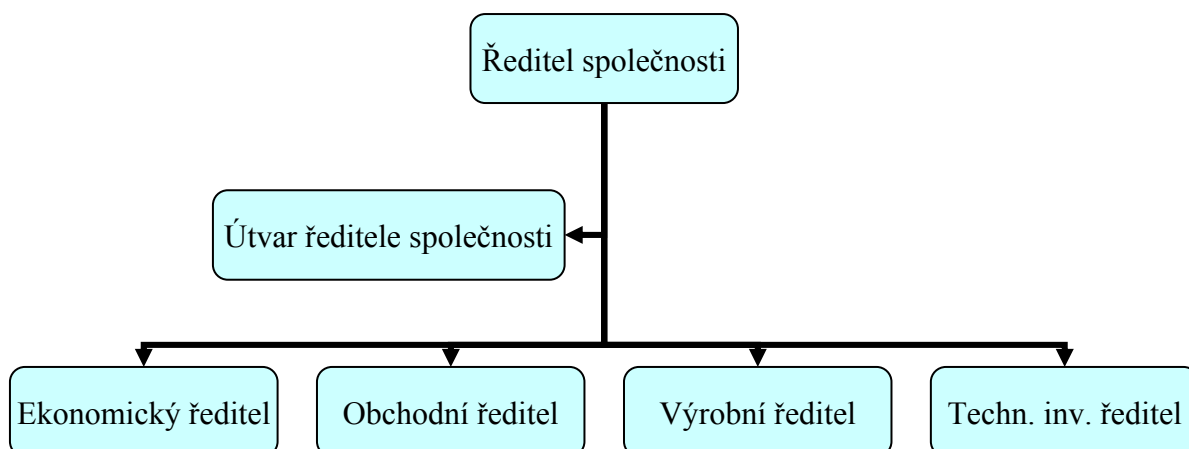
## 4. 8 Organizační a řídicí struktura

### 4. 8. 1 Popis organizační architektury

Řízení činností podniku Pekast zabezpečuje **ředitel společnosti**, jehož pozici v současné době vykonává Ing. Josef Maška. Mezi jeho činnosti patří zejména řízení obchodního vedení společnosti, zajišťování provozních záležitostí společnosti, vykonává zaměstnavatelská práva společnosti. Dále ředitel společnosti vydává interní předpisy, navrhuje organizační uspořádání a působnost organizačních jednotek společnosti, stanovuje své poradní orgány, jmenuje a odvolává jejich členy, zmocňuje pracovníky společnosti k podepisování příslušných listin při běžných záležitostech spadajících do jejich kompetence, např. nákupních lístků, dodacích listů, apod. Další činností je zajištění plnění obecně platných předpisů vztahujících se k činnostem společnosti, zajištění řádného vedení předepsané evidence, účetnictví a ostatních dokladů společnosti a také jedná jménem společnosti.

Na obrázku 11 je znázorněna současná organizační struktura společnosti Pekast, která se skládá z celkem pěti útvarů. Těmito útvary jsou ekonomický, obchodní, výrobní a technicko investiční útvar. Jako pátý útvar je zde útvar ředitele společnosti.

Obrázek 11: **Organizační struktura společnosti Pekast, spol. s r. o.**

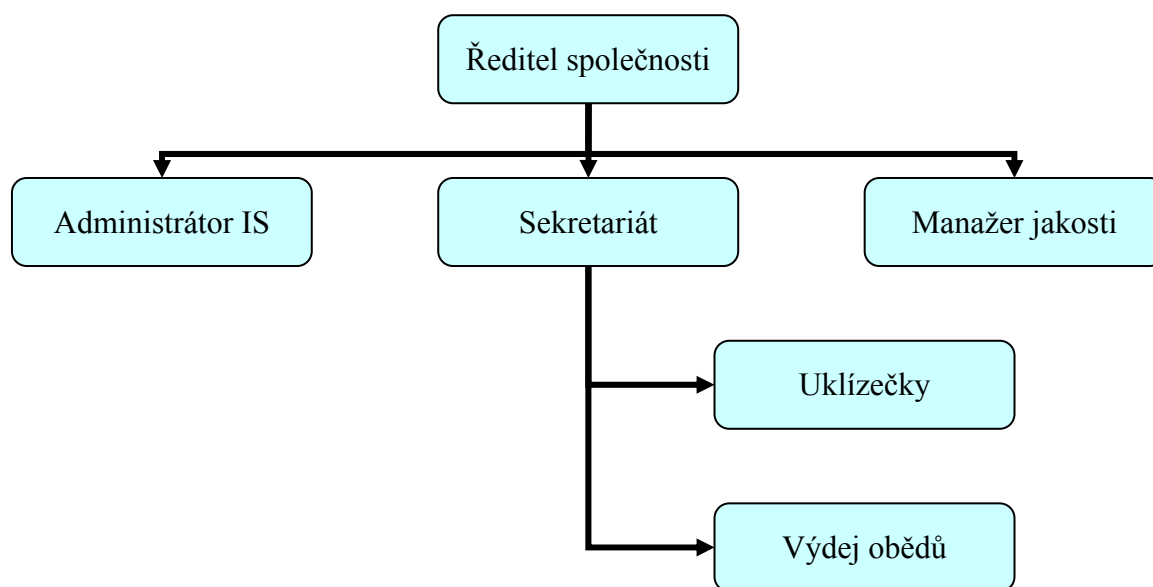


Zdroj: **Organizační řád 2006**

Přípravu jednání a porad ředitele společnosti zajišťuje jeho **sekretariát**. Porady vedení se konají jednou týdně v délce přibližně jedné a půl hodiny. Porady na úrovni nižších úseků se konají dle potřeby. Dalšími činnostmi sekretariátu jsou zařizování osobního a písemného styku s ředitelem společnosti, předávání pokynů ředitele adresované jednotlivým pracovníkům podniku, vyřizování pošty, zařizování osobní dopravy pro ředitele. Sekretariát řídí rovněž činnost závodní kuchyně a kantýny, zabezpečuje provádění úklidu v prostorách administrativní budovy společnosti, koordinuje konání interních akcí společnosti vyplývajících z předpisů k organizaci a řízení, apod.

Obrázek 12 zachycuje útvar ředitele společnosti, který zahrnuje administrátora informačního systému, sekretariát a velmi důležitým orgánem je zde zejména funkce manažera jakosti.

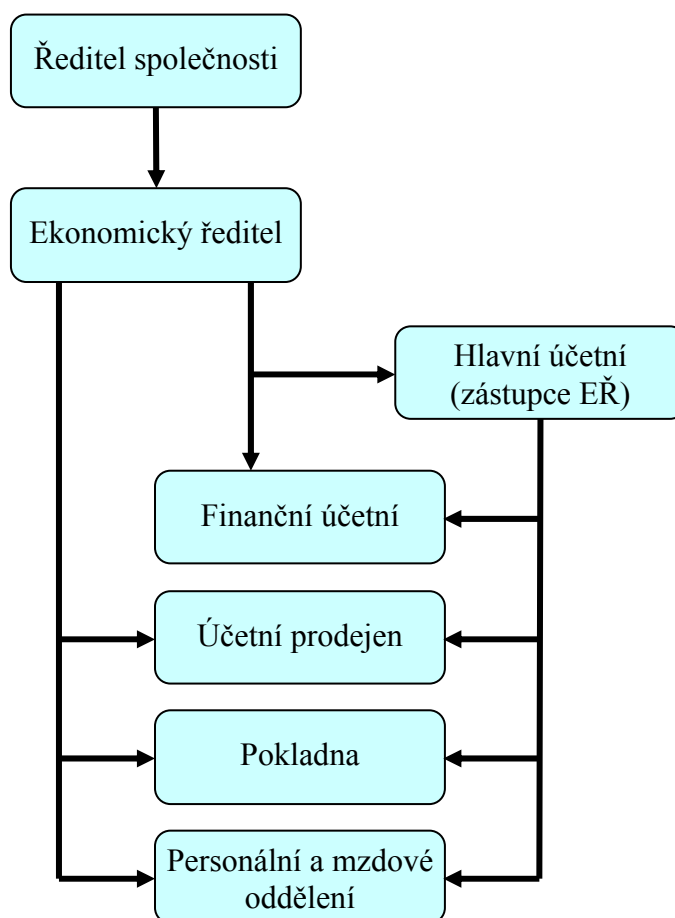
Obrázek 12: Útvar ředitele společnosti Pekast, spol. s r. o.



Zdroj: **Organizační řád 2006**

Pracovní činnosti **ekonomického ředitele** a jeho útvaru (viz obrázek 13) zahrnují vedení účetnictví, vydávání účetních vnitropodnikových směrnic a pokynů, zpracování roční účetní uzávěrky a její příprava k auditu, vedení evidence hmotného a nehmotného majetku, účetní likvidace cestovních příkazů. Dále pak zpracovávání přiznání k dani z příjmu právnických osob, k dani z přidané hodnoty a k silniční dani včetně doručení a úhrady daní finančnímu úřadu. Ekonomický útvar provádí agendu ekonomiky práce, vypracovává normy spotřeby práce a vyhodnocuje jejich účinnost, provádí mzdovou agendu, agendu nemocenských a sociálních dávek a vyhodnocuje dodržování mzdových předpisů, koordinuje automatizaci administrativních prací a dalších činností pomocí výpočetní techniky. Výkonně zabezpečuje agendy účetnictví a informatiky, včetně oběhu sociálně ekonomických informací a účetních dokladů, vypracovává ekonomické rozbory a koordinuje výkaznictví v rámci celé společnosti a je jediným výstupním místem pro veškeré výkaznictví a statistiku. Tento útvar plní též další úkoly vyplývající z interních a obecně platných předpisů vztahujících se k výkonu ekonomických agend a k zajištění ochrany majetku společnosti a požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a kontrolní činnosti.

Obrázek 13: **Organizační schéma ekonomického útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**



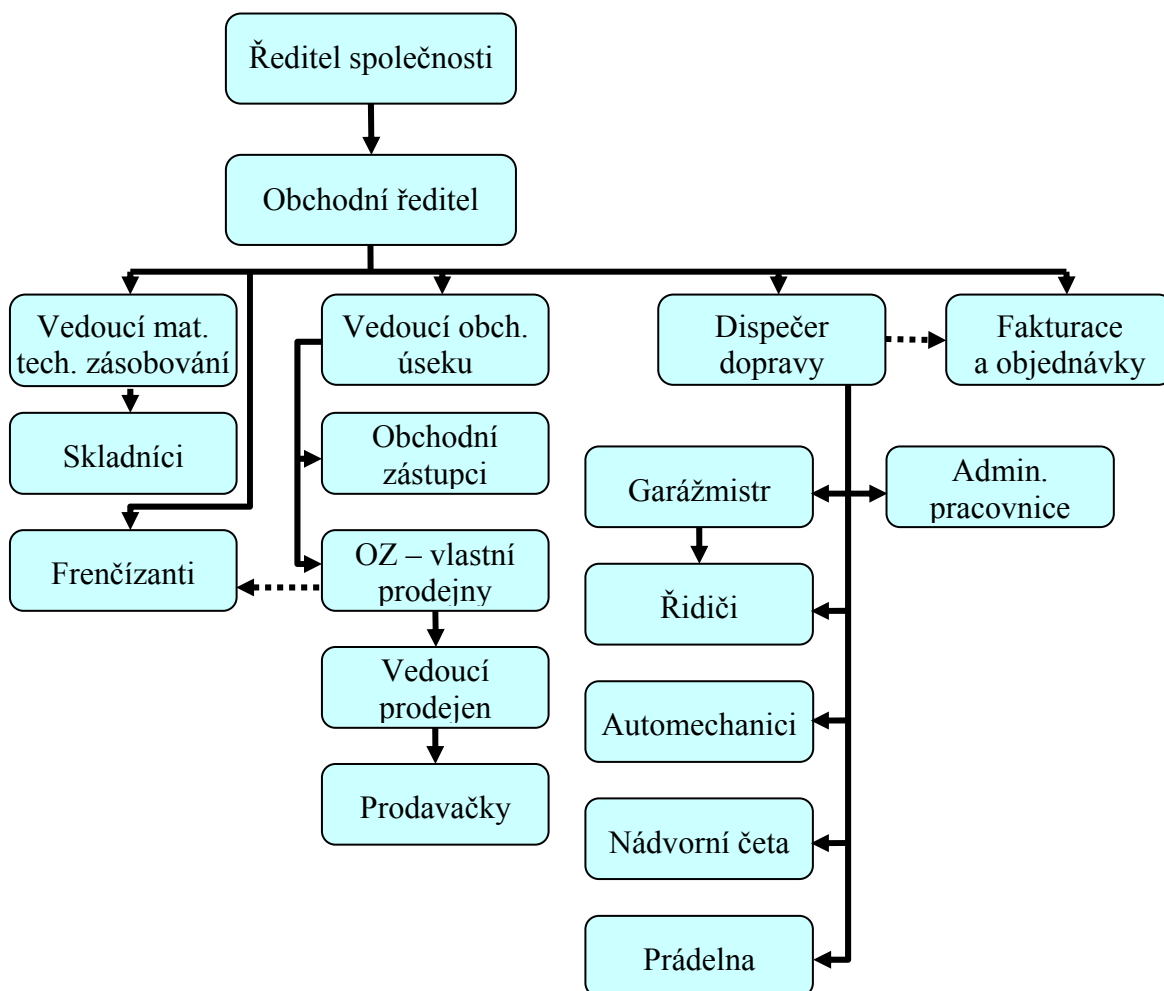
Zdroj: **Organizační řád 2006**

K zastupování českobudějovické pekárny Pekast ve všech záležitostech souvisejících s činností firmy, zejména ve věcech obchodních, má plnou moc **obchodní ředitel** společnosti. Určuje obchodní strategii firmy a v souladu s ní má pravomoc poskytovat slevy odběratelům. Vede jednání se zástupci odběratelů i dodavatelů, rozhoduje o dodavatelích jak surovin pro výrobu pekárny, tak zboží pro vlastní prodejny. Obchodní ředitel zastupuje firmu při obchodních jednáních v rámci Českého Pekaře, s. r. o., který byl založen v roce 2000 s cílem zajištění a realizace kompletního sortimentu pekařských výrobků do maloobchodních prodejních řetězců. Dále obchodní ředitel spolupracuje s ostatními vedoucími pracovníky pekárny při řešení úkolů týkajících se obchodní činnosti firmy a vede pracovníky obchodního útvaru. Obchodní útvar provádí průzkum trhu, zabezpečuje záležitosti spojené s propagací výrobků a navrhuje koncepci obchodní politiky podniku, zařizuje dovoz surovin, přísad, obalových a jiných materiálů potřebných pro



výrobu. Obchodní útvar společnosti rovněž řídí činnost dopravy, skladů, organizuje skladování, realizuje prodej finálních výrobků a provádí fakturaci prodeje. Vede reklamační řízení a operativně technickou evidenci, vypracovává podklady pro rozborů a statistiku, podklady pro plánovací činnosti a pro vyhodnocování obchodních činností společnosti. Obchodní útvar spolupracuje se všemi ostatními útvary podniku v oblastech příslušejících těmto útvarům. S ekonomickým útvarem spolupracuje na úseku personální práce a mzdových otázek a řeší pracovněprávní vztahy v rámci obchodního útvaru, s technickým útvarem při zabezpečování údržby provozních zařízení a hospodárného využívání energií a v součinnosti s výrobním útvarem zabezpečuje uspokojování poptávky odběratelů co do množství a sortimentní skladby. Celý obchodní útvar společnosti Pekast znázorňuje obrázek 14.

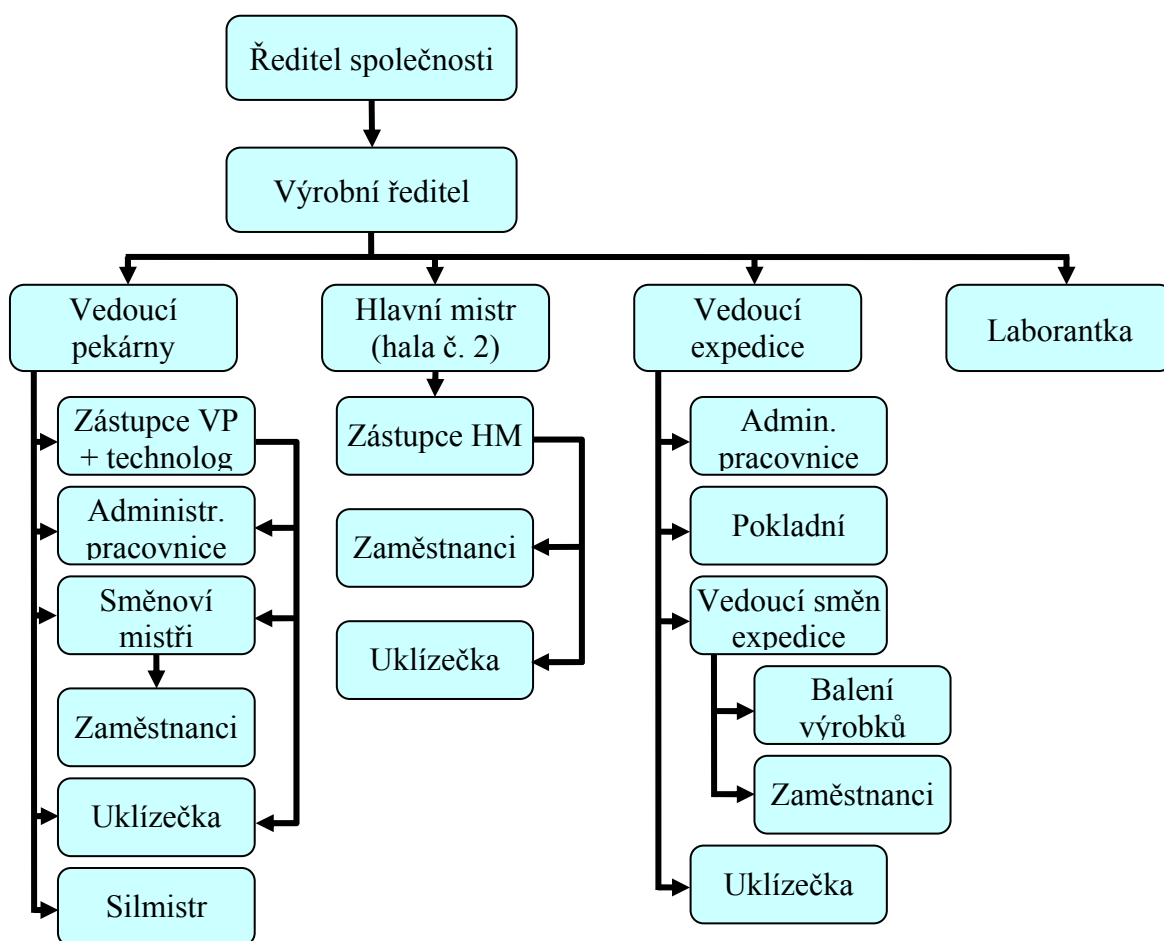
Obrázek 14: Organizační schéma obchodního útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.



Zdroj: Organizační řád 2006

Dalším útvarem organizační struktury společnosti Pekast je výrobní útvar v čele s **výrobním ředitelem** (obrázek 15). Výrobní ředitel provádí pravidelné kontroly hlavní pekárny, pekárny jemného pečiva a haly č. 2. Provádí operativní kontroly úseků expedic obou pekáren, skladů a zásobování, spoluvytváří a dodržuje podmínky systému řízení kvality, přezkoumává systém kvality. Dále se výrobní ředitel účastní kontrol externími subjekty v oblasti výroby, techniky, hygieny a sanitace jakosti výroby. Výrobní útvar řídí zpracovatelské výrobní procesy podle technologických a pracovních postupů v souladu s normativy výkonů, zabezpečuje zhodnocování, případně odsun odpadů, spolupracuje s činností vlastní laboratoře, zabezpečuje hospodárné využívání energií, vody, výrobních zařízení a ostatního majetku společnosti. Výkonně zabezpečuje cenovou agendu, vypracovává kalkulace, rozpočty a pravidla pro stanovení cen a vede přehled technickohospodářských norem.

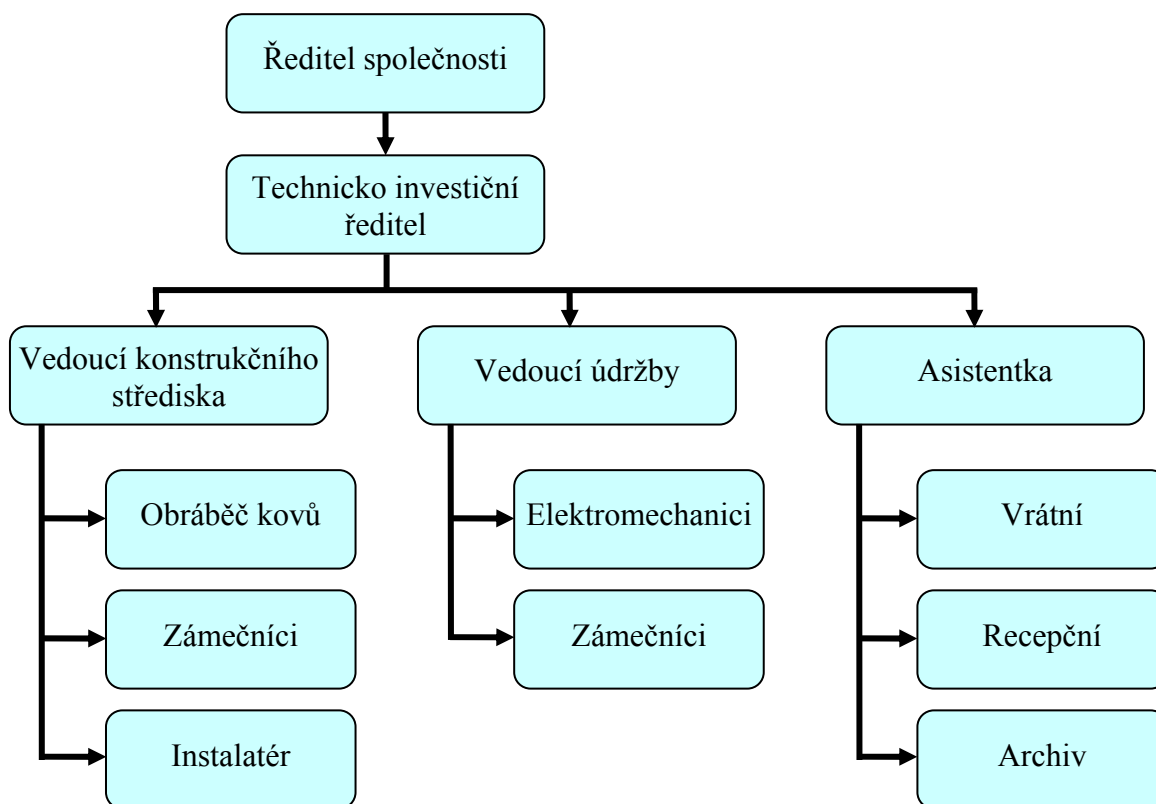
Obrázek 15: **Organizační schéma výrobního útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**



Zdroj: **Organizační řád 2006**

Posledním útvarem organizační struktury podniku je technický útvar, který je veden **technicko investičním ředitelem**. Tento ředitel organizuje, vyhodnocuje a uzavírá nabídková a výběrová řízení na nákup materiálu, prací, náhradních dílů i jiných dodávek. Zajišťuje modernizaci a vylepšování výrobního zařízení v souladu s technickým pokrokem a novými poznatky v oboru. Další činností technicko investičního ředitele je řízení a schvalování nákupu nejen investic, investičních celků společnosti, výrobních technologií, ale i počítačů, kancelářského vybavení, vybavení prodejen, apod. Spolupracuje při opravách a modernizaci strojního vybavení pekárny s výrobním útvarem a vydává pokyny týkající se provozu techniky v pekárně. Technický útvar zabezpečuje bezporuchový chod výrobních zařízení, dodávky elektrické energie pro výrobní technologie a objekty, příp. výrobu páry pro technologické účely a na otop. Dále zařizuje provádění revizí vyhrazených technických zařízení a odstraňování závad zjištěných při revizích a zařizuje technické záležitosti spojové služby. Technický útvar společnosti je zachycen na obrázku 16.

Obrázek 16: **Organizační schéma technického útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**



Zdroj: **Organizační řád 2006**

Činnost všech vedoucích pracovníků společnosti, jakož i dalších pracovníků, kteří jsou zaměstnání na nižších stupních řízení, vyplývá z názvu pozice v organizační hierarchii.

Vedoucí pracovníci společnosti Pekast jsou povinni zejména řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků, pravidelně hodnotit jejich poměr k vykonávaným pracovním úkonům a jejich pracovní výsledky, co nejlépe organizovat práci na podřízených pracovištích, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat podmínky pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vést pracovníky k pracovní kázni, oceňovat jejich iniciativu, apod.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou povinni především pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady vzájemné spolupráce s ostatními zaměstnanci společnosti. Povinností zaměstnanců je též plně využít pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly a dodržovat obecně platné a interní předpisy vztahující se k jimi vykonávané práci.

#### 4. 8. 2 Vnitřní předpisy organizace

Základním vnitřním předpisem, který upravuje organizačně řídicí vztahy uvnitř společnosti je organizační řád. Pravidla vnitřního řízení tvoří soubor interních organizačních norem.

Mezi interní organizační a řídicí normy společnosti patří (**Organizační řád 2005**):

- **řády** (organizační, provozní, dopravní, skladový, apod.),
- **organizační směrnice** (k zabezpečení výkonu jednotlivých agend nebo činností),
- **vnitropodnikové účetní směrnice** (systém zpracování účetnictví, dlouhodobý majetek, zásoby, časové rozlišování nákladů a výnosů, dohadné položky, kursové rozdíly, inventarizace, poskytování cestovních náhrad),
- **pravidla** (pro odměňování, pro bezpečnost, apod.),
- **pokyny** (k zabezpečení opakovaných činností),
- **pracovní postupy, technologické postupy a technicko hospodářské normy** (receptury výrobků),
- **pracovní náplně pro jednotlivé pracovní funkce.**

K individuálním aktům řízení náleží:

- **příkazy,**
- **rozhodnutí,**
- **opatření.**

Mezi smluvní akty řízení patří:

- **hospodářské smlouvy,**
- **kolektivní smlouva,**
- **ostatní smlouvy.**

#### **4. 8. 3 Typ organizační struktury**

Z organizačních schémat jednotlivých útvarů společnosti lze určit, že se jedná o funkcionální organizační strukturu. Tuto strukturu lze poznat podle toho, že jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, aktivitami a kvalifikací zařazeni do jedné skupiny. Celý obchodní personál se nachází v obchodním útvaru, výrobní personál ve výrobním útvaru, konstrukční středisko a údržba v technickém útvaru, apod. Seskupení odborných schopností do jednoho útvaru umožňuje jednomu vedoucímu, kterému budou níže zařazení zaměstnanci jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý útvar. V čele takových útvarů stojí obvykle ředitel. Funkcionální struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, ke kterým společnost Pekast patří. Tento typ organizační struktury má množství výhod, ale také nevýhod.

Výhody funkcionální struktury:

- možnost vysoké specializace a tím nejlepší využití odborných schopností,
- efektivní vykonávání činností na vysoké odborné úrovni v důsledku seskupení příbuzných činností,
- jednoduché přidělování úkolů ve vertikálním směru,
- zlepšení koordinace a výměny informací mezi pracovníky v jedné skupině,
- zvýšení motivace pracovníků v možnosti postupu v organizační hierarchii,
- možnost provádět závažná strategická rozhodnutí.

Nevýhody funkcionální struktury:

- malá pružnost v jednání a reagování na změněné vnější podmínky, která klesá s velikostí organizace,
- dochází k centralizaci rozhodování,
- nižší schopnost inovací a kreativního jednání pracovníků, jelikož se vedoucí úseků zaměřují pouze na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace,
- nižší motivace pracovníků v důsledku jejich účasti jen na dílčích úsecích procesů, pracovníci nevidí výsledek své práce,
- komunikace mezi funkčními oblastmi probíhá přes vedení podniku, což může někdy vést k jeho přetížení, tzn. nedostatek v koordinaci horizontálně probíhajících procesů.

#### 4. 8. 4 Fáze životního cyklu organizace

V této části diplomové práce bych se nejprve krátce zaměřil na dva velmi důležité roky, které se odehrály v historii společnosti. Prvním byl rok 1994, kdy zakoupila společnost Pekast, spol. s r. o. v přímém prodeji v rámci velké privatizace největší a nejnámější pekárenský provoz v jihočeském regionu. Druhým rokem byl rok 2005, ve kterém došlo k prodeji celého vlastnického podílu společnosti Zátkovy mlýny, s. r. o. Oba zmíněné roky znamenaly pro pekárnu velký krok související se změnami vrcholového vedení podniku.

Při určování fáze životního cyklu organizace dle **Malého, M., Dědiny, J., (1996)** je nutné respektovat stáří podniku, jeho velikost, strategii, používanou technologii a typ organizační struktury. Společnost Pekast řadím na základě zmíněných charakteristik na rozhraní mezi fází expanze a fází dospělosti.

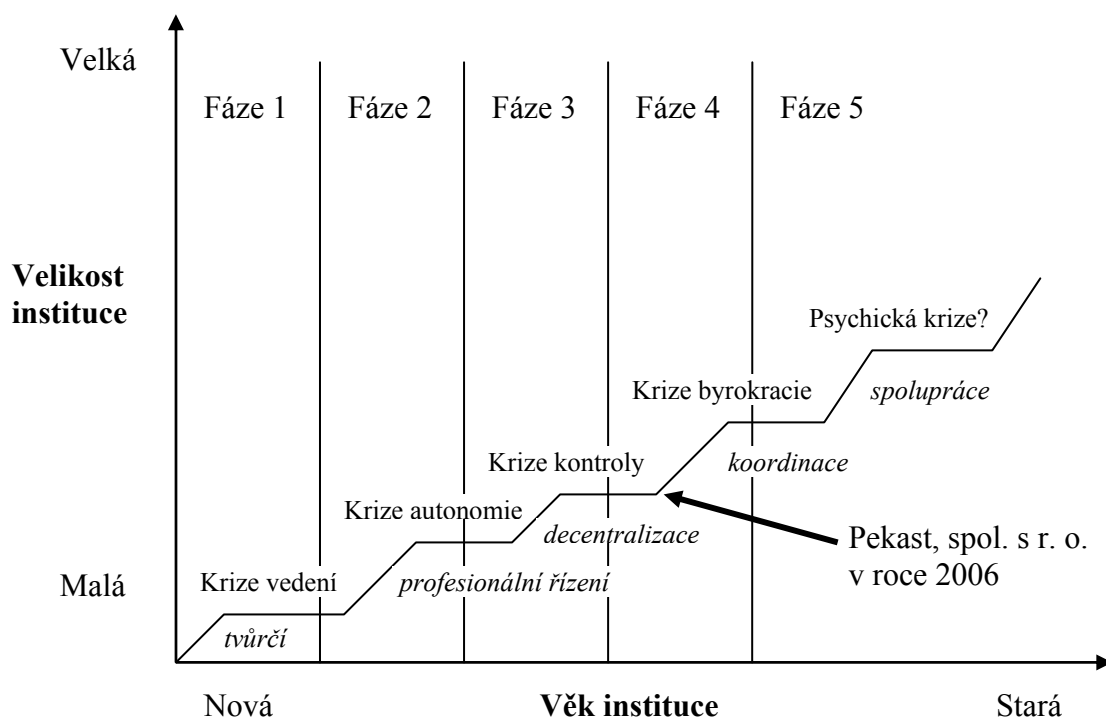
Podnik v životním stadiu, nacházejícím se na rozhraní fází expanze a dospělosti, začíná být v některých oblastech decentralizovaný, jsou zde poměrně vysoké systémy na podporu operativního i strategického rozhodování. Vrcholové vedení se skládá z vysoce kvalifikovaných pracovníků, původní zakladatel se pouze podílí na rozhodování nebo je už zcela nahrazen investory či věřiteli. Informační systém se začíná zaměřovat na formalizaci řízení nákladů, na měření výkonnosti a produktivity práce. Je zde snaha dosáhnout silné

konkurenční výhody. V podniku se vyvíjí zkušení specialisté hlavně v oblastech technického rozvoje, projekce a konstrukce, plánování a sledování výkonnosti jednotlivých útvarů s cílem pozvednout inovační úroveň, která odpovídá potřebám dynamického a konkurenčního trhu. Společnost Pekast se v současné době zaměřuje zejména na management kvality.

#### 4. 8. 5 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji vybrané organizace

Určení fáze růstu v Greinerově modelu vývoje organizace (obrázek 17) není rovněž jako určení fáze životního cyklu pro společnost Pekast jednoznačné. Zde bych organizaci zařadil do fáze 4, konkrétně tedy do revoluce krize kontroly přecházející v evoluční etapu, která představuje růst prostřednictvím koordinace.

Obrázek 17: Pět fází růstu s krizovými přechody



Zdroj: Malý, M., Dědina, J., 1996

Krise kontroly spočívá ve ztrátě kontroly nad vysoce diverzifikovanými činnostmi silně organizačně rozčleněného podniku. Management střední linie, na který byly přeneseny značné pravomoci, se začíná chovat jako vlastník a přestává mít zájem o koordinaci plánů s ostatními provozy společnosti. Krize vniká tehdy, kdy se vrcholové vedení snaží získat znovu kontrolu návratem k centralizaci.

Pokud se podaří zavést systém vyšší koordinace, podnik roste dále. Všechny výrobní skupiny jsou chápány jako investiční jednotky, ve kterých je pečlivě sledována návratnost investic rozhodující pro další alokaci investic. Zpracování informací je centralizováno, zatímco každodenní rozhodování zůstává decentralizováno. Způsob koordinace se ukazuje jako užitečný při efektivnějším rozdělování omezených zdrojů společnosti. Vedoucí decentralizovaných jednotek začínají uvažovat více v souladu s cíli vrcholového managementu. Tím, jak se podnik zvětšuje a jeho struktury se stávají složitější, může dojít k další krizi.

#### **4. 8. 6 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje otevřené ohodnocení podniku a je velmi užitečným a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace organizace. SWOT je zkratka složená z počátečních názvů čtyřech stránek analýzy v anglickém jazyce. S je zkratka pro vnitřní silné stránky (**Strenghts**), W pro slabé stránky podniku (**Weaknesses**), O znamená příležitosti (**Opportunities**) a nakonec T, které je zkratkou pro ohrožení (**Threats**). Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh výše jmenovaných stránek, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Tyto klíčové faktory jsou poté verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech, jak je patrné z obrázku 18.



Obrázek 18: SWOT matice

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
<b>Ohrožení (T)</b>	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2006

V tabulce 4 je znázorněna SWOT analýza společnosti Pekast, která je převážně zaměřená na organizační architekturu platnou od roku 2006.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Pekast, spol. s r. o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. v současné době dostatek kvalifikované pracovní síly</li> <li>2. rozdělení na jednotlivé útvary</li> <li>3. kvalitní technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. nízký meziroční nárůst platů</li> <li>5. nedostatečná vertikální komunikace</li> <li>6. motivace zaměstnanců</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7. zvyšování efektivnosti práce</li> <li>8. vstup na nové trhy a získání nových zákazníků</li> <li>9. rozšiřování a zkvalitňování nabízených výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. vysoká konkurence v odvětví</li> <li>11. vysoká vyjednávací síla odběratelů (obchodní řetězce)</li> <li>12. odchod některých vysoce kvalifikovaných zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: Autor

Pro hodnocení SWOT analýzy jsem použil metodu trojúhelníkové matice, kde jsem očísloval 12 faktorů ovlivňujících podnik. Na základě uvedené metody jsou z jednotlivých faktorů vybrány ty nejvýznamnější, které jsou mezi sebou porovnány dle významnosti jak je patrné z obrázku 19.

Obrázek 19: Vyhodnocení faktorů metodou trojúhelníkové matice

<u>1</u>	<u>1</u>	1	1	1	<u>1</u>	1	1	1	<u>1</u>	1
2	3	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	7	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	11	<u>12</u>
	2	2	2	2	<u>2</u>	2	2	2	<u>2</u>	2
	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	7	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	11	<u>12</u>
		3	3	3	<u>3</u>	3	3	<u>3</u>	<u>3</u>	3
		<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	7	<u>8</u>	<u>9</u>	10	11	<u>12</u>
			4	4	<u>4</u>	4	4	4	4	4
			<u>5</u>	<u>6</u>	7	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
				5	<u>5</u>	<u>5</u>	5	5	<u>5</u>	<u>5</u>
				<u>6</u>	7	8	<u>9</u>	<u>10</u>	11	12
					<u>6</u>	6	6	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>6</u>
					7	<u>8</u>	<u>9</u>	10	11	12
						7	7	<u>7</u>	<u>7</u>	7
						<u>8</u>	<u>9</u>	10	11	<u>12</u>
							8	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
							<u>9</u>	10	11	12
								<u>9</u>	<u>9</u>	<u>9</u>
								10	11	12
									10	<u>10</u>
									<u>11</u>	12
										<u>11</u>
										12

Zdroj: Autor

Následující tabulka 5 vypovídá o hodnocených faktorech, jejich absolutní četnosti v matici, pořadí dle významu a o jednotlivých vahách faktorů v procentech. Je zde patrné, že nejvýznamnějšími faktory týkající se organizační struktury jsou motivace zaměstnanců a nedostatečná vertikální komunikace. Za velmi důležité faktory týkající se společnosti jako takové lze považovat rozšiřování a zkvalitňování nabízených výrobků a vstup na nové trhy a získání nových zákazníků.

Tabulka 5: Výsledná tabulka trojúhelníkové matice

Č. faktoru	Popis faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru dle významu	Váha faktoru v %
1	v současné době dostatek kvalifikované pracovní síly	4	7	6,1
2	rozdělení na jednotlivé útvary	2	11	3,0
3	kvalitní technologie	4	7	6,1
4	nízký meziroční nárůst platů	4	7	6,1
5	nedostatečná vertikální komunikace	8	4	12,1
6	motivace zaměstnanců	9	2	13,6
7	zvyšování efektivity práce	2	11	3,0
8	vstup na nové trhy a získání nových zákazníků	9	2	13,6
9	rozšiřování a zkvalitňování nabízených výrobků	11	1	16,7
10	vysoká konkurence v odvětví	5	5	7,6
11	vysoká vyjednávací síla odběratelů (obchodní řetězce)	3	10	4,5
12	odchod některých vysoce kvalifikovaných zaměstnanců	5	5	7,6

Zdroj: Autor

Společnost Pekast má silné postavení na trhu pečárenských výrobků, přesto by se měla účinněji zajímat jaké příležitosti jsou jí nabízeny a jakých nových trhů by mohla dosáhnout. Na základě provedeného hodnocení lze společnosti nabídnout několik typů strategií jako jsou soustředná diverzifikace, proniknutí na trh a strategie rozvoje trhu.

Soustředná diverzifikace spočívá v zavádění dalších výrobků a služeb, které se vztahují k původní činnosti podniku. Strategie proniknutí na trh usiluje o získání většího podílu firmy na trhu se stávajícími výrobky a službami na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí. Strategie rozvoje trhu si klade za cíl proniknutí na nový trh ale pouze se současnými výrobky.

Strategie proniknutí na trh a rozvoj trhu jsou často pojmenovávány jako tzv. strategie intenzivní, neboť ke zvýšení konkurenceschopnosti s dosavadními výrobky vyžadují intenzivní úsilí, intenzivní činnost.

## **5 Návrhy a doporučení**

V této části vycházím z výsledků SWOT analýzy, které byly vypracovány v kapitole 4. 8. 6. Návrhy a doporučení jsou rozděleny na dvě části týkající se stávající organizační a řídicí architektury společnosti Pekast a dále strategií vhodných ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

### **5.1 Organizační architektura**

Společnost Pekast používá funkcionální typ organizační struktury. Vzhledem k velikosti podniku je tento typ pro společnost příznivý. Řízení je logicky rozděleno na jednotlivé útvary, kterými jsou ekonomický, obchodní, výrobní, technicko investiční útvar a útvar ředitele společnosti. Jedná se o dobře fungující typ struktury, kde bych ale pro přehlednost doporučoval zřídit samostatný útvar managementu jakosti, který v současné době spadá do útvaru ředitele společnosti.

Podnik by se měl hlavně zaměřit na to, co organizace postrádá nebo je nedostačující. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že slabými stránkami organizační struktury společnosti Pekast jsou zejména motivace zaměstnanců a nedostatečná vertikální komunikace. Za ohrožení lze považovat odchod některých vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří v podniku strávili mnoho let a může to znamenat nebezpečí odlivu tak potřebných zkušeností.

Jak již bylo zmíněno, za velmi důležité považuji zlepšení motivace zaměstnanců. Podnik by měl více motivovat lidské zdroje, aby mohl lépe dosáhnout podnikových cílů. Měl by zapojit zaměstnance do jeho rozvoje a více investovat do lidských zdrojů. Dobře motivovaní pracovníci pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jsou si pak vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. Motivace rovněž slouží k vytváření pozitivního klimatu podniku. Ve společnosti Pekast je nutné zlepšit jak finanční odměny v podobě zvýšených mezd, tak i nefinanční odměny. Vhodným typem nefinanční odměny může být povzbuzování zaměstnanců v možnosti jejich růstu, zjišťování názorů zaměstnanců a podporování jejich perspektivních nápadů, odměňování osob s vysokou výkonností ale také věnování se

osobám s nízkou výkonností. Rovněž stačí i pouhé ústní poděkování zdárně se vyvíjejícím zaměstnancům podniku za dobře vykonanou práci ze strany vrcholového managementu. Úspěšným stimulem by pro zaměstnance společnosti byl jistě roční příspěvek na dovolenou, určitý počet pekařských výrobků zdarma, pro nejúspěšnější pracovníky volné vstupenky na kulturní akce, pořádání firemních večírků alespoň jednou ročně, apod.

Druhým nejzávažnějším problémem v organizační architektuře je dle mého názoru nedostatečná vertikální komunikace. Pro správné fungování celé společnosti je velmi důležitá komunikace vedení se zaměstnanci. Bez dobré komunikace nemůže být vykonaná práce efektivní a společnost tak může ztrácet krok s konkurencí. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, proč vykonávají svou práci a co je jejich přínosem. Mají pak tendenci pracovat lépe. V podniku by se měly častěji uskutečňovat porady na různých úrovních řízení. Důležité informace by měly postupovat od shora dolů, aby i zaměstnanci na nižší úrovni v hierarchii řízení znali aktuální situaci podniku a cítili se tak více spjatí s podnikem.

## **5. 2 Strategie podniku**

Při návrhu strategií pro rozvoj společnosti vycházím ze současné vize, kterou je udržení stávající pozice na regionálním trhu, expandování k více odběratelům a rozšiřování sítě prodejen. Za významné faktory, uvedené ve SWOT analýze, lze považovat rozšiřování a zkvalitňování nabízených výrobků, vstup na nové trhy a získání nových zákazníků.

Na základě hodnocení uvedených faktorů lze společnosti Pekast doporučit několik typů strategií jako jsou soustředná diverzifikace, proniknutí na trh a strategie rozvoje trhu. Jedná se zejména o tzv. intenzivní strategie, protože ke zvýšení konkurenceschopnosti se stávajícími výrobky vyžadují intenzivní úsilí.

Soustředná diverzifikace je charakterizována zaváděním dalších výrobků a služeb, které se vztahují k původní činnosti podniku. Tato strategie spočívá v tom, že k danému sortimentu výrobků jsou přiřazeny ještě další výrobky, které jsou z hlediska výrobní technologie podobné, tzn. je rozšířena dodávka o nové druhy. Nové pekárenské výrobky lze téměř neustále zavádět, neboť existuje mnoho možností v použití přísad, náplní nebo

vytváření nových tvarů. Pekast má poměrně kvalitní výrobní technologii, která rozšiřování nabídky výrobků umožňuje.

Druhým typem strategie je strategie proniknutí na trh. Tato strategie se snaží získat větší podíl podniku na trhu se stávajícími výrobky a službami na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí. Strategie proniknutí na trh je jednak užívána samostatně, jednak v kombinaci s dalšími strategiemi. Tato strategie znamená úsilí zvýšit zájem veřejnosti a to zvýšením počtu prodávajících, zvýšením nákladů na reklamu, vytvořením nabídky prostředků prosazujících prodej výrobku, apod. Nejdůležitější je zaměření společnosti spíše na kvalitu výrobků než na kvantitu. Je lepší držet se tradičních receptur a dodávat výrobky o něco dražší, ale zato kvalitnější. Novodobý zákazník si raději připlatí.

Třetím a posledním typem strategie, který lze společnosti Pekast doporučit je strategie rozvoje trhu. Strategie rozvoj trhu si klade za cíl seznámení nových trhů s výrobky firmy. Atmosféra pro rozvoj mezinárodního trhu se stává stále příznivější. V mnoha oborech začíná být složité zvládnout konkurenci, je-li firma zavedena pouze na domácím trhu. Pro Pekast je v současné době nejperspektivnější zaměřit se na rakouský trh, na který už několik druhů výrobků nabízí. Ale rovněž i zde platí upřednostňovat kvalitu před kvantitou. Příkladem může být již nabízená strouhanka, u které se podniku podařilo splnit i ty nejnáročnější požadavky kladené na její kvalitu.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo na základě zásad organizační architektury zjistit a ohodnotit organizační a řídicí strukturu vybraného podniku a navrhnout jejich případné změny.

Zaměřil jsem se na charakteristiku organizační a řídicí struktury společnosti Pekast, spol. s r. o., nejvýznamnějšího producenta pekárenských produktů v Českých Budějovicích. Hlavním předmětem podnikání je pekařství. Jedná se o výrobu a prodej chleba, pečiva, jemného pečiva a cukrářských výrobků. Tato firma je úspěšným dodavatelem do několika hypermarketů, supermarketů, diskontních prodejen a smíšených prodejen.

Společnost během své historie prošla několika organizačními změnami. Poslední organizační změna nastala v prosinci 2005, kdy došlo k prodeji stoprocentního vlastnického podílu společnosti Zátkovy mlýny, s. r. o. Největší změna se týkala v obměně většiny pracovníků vrcholového managementu, kteří přišli s novými myšlenkami a nápady. V současné době se společnost Pekast zaměřuje na vstup do nových obchodních řetězců, získání nových odběratelů a dále na další rozšiřování sítě vlastních a franšízových prodejen.

V podniku je velmi dobře fungující funkcionální typ organizační struktury skládající se z logicky uspořádaných útvarů zaměřených na ekonomickou, obchodní, výrobní a technicko investiční oblast. Neméně důležitou oblastí je management kvality, který společnost Pekast neustále vyvíjí. Je držitelem několika ocenění značky Klasa za splnění nadstandardních kritérií u výrobků a rovněž je držitelem certifikátu jakosti.

Na základě provedeného zkoumání stávající organizační architektury jsem zjistil, že se společnost při určení fáze životního cyklu nachází na rozhraní fází expanze a dospělosti. Snahou společnosti je dosáhnout silné konkurenční výhody a mít v řadě svých zaměstnanců zkušené specialisty hlavně v oblastech technického rozvoje, projekce a konstrukce, plánování a sledování výkonnosti jednotlivých útvarů.



Zároveň se podnik nachází ve fázi revoluce krize kontroly přecházející v evoluční etapu, která představuje růst prostřednictvím koordinace. Pokud se tedy podniku podaří zavést systém vyšší koordinace, tak může růst dále. Je zde ale velmi důležitá komunikace a vedoucí decentralizovaných jednotek by měli více uvažovat v souladu s cíli vrcholového managementu.

Během zkoumání organizační a řídicí struktury společnosti jsem neobjevil žádné závažnější nedostatky plynoucí z nevhodně zvolené stávající struktury. Současnou strukturu považuji za optimální. Jisté drobné negativní postoje se vyskytují jen ve vertikální komunikaci a motivaci zaměstnanců. Na tyto problémy by se měl podnik více zaměřit, protože spokojenost zaměstnanců znamená stabilnější vnitřní prostředí i celkový lepší dojem na společnost z vnějšího okolí.

## 7 Summary

The objective of this diploma work is, on the basis of organisation architecture principles, to detect and evaluate the organisation and management structure of chosen company and propose relevant amendments.

For diploma work further sectional objectives were chosen as the description of organisation architecture and determination of its character, internal norms of the company, the definition of life cycle period, the definition of evolution period or revolution in development of the company and SWOT analyses.

For this purpose I selected bakery „Pekast, spol. s r. o.“ based in České Budějovice which belongs to the most significant producers of bakery commodities within south of Bohemia. This company has achieved a long-term tradition. In the course of its activity either major or minor changes in organisation management have been reported.

During the processing of my work I gathered information from study and resources of professional literature, web pages, company's organisation rules, annual reports and other company's documentation. Additional required details were obtained during the interview with the director and other employees.

The result of my work are proposals and recommendation regarding the company's organisation structure, where as the most serious problems vertical communication and motivation of employees were recognized.

Key words:

- organisation,
- organisational architecture,
- organisational structure,
- management structure,
- organisational changes,
- communication,
- motivation.

## 8 Přehled použité literatury

1. **BRONCOVÁ, D.** Historie pekárenství v Českých zemích. 1. vyd. Praha: Milpo Media, 2001. 271 s. ISBN 80-86098-21-4
2. **DEBNÁR, R.** Týmová práce ve výrobě: zkušenosti z implementace. In Moderní řízení, Praha: Economia, roč. 41, č. 3, s. 30 - 34. ISSN 0026-8720
3. **DĚDINA, J.** Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3
4. **DRUCKNER, P. F.** Řízení v době velkých změn. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6
5. **HEJDUKOVÁ, K.** Řízení systémových změn. In Moderní řízení, Praha: Economia, roč. 40, č. 8, s. 47 - 48. ISSN 0026-8720
6. **MALÝ, M., DĚDINA, J.** Organizační architektura. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1
7. **NĚMEC, V.** Řízení a ekonomika firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7
8. **PITRA, Z.** Příprava a provádění organizačních změn. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4
9. **ROLÍNEK, L.** Teorie a praxe managementu. České Budějovice: ZF JU, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
10. **SOUČEK, Z.** Integrovaný systém řízení firmy. In Moderní řízení, Praha: Economia, roč. 40, č. 7, s. 18 - 22. ISSN 0026-8720
11. **SYNEK, M.** Ekonomika a řízení podniku. 2. vyd. Praha: VŠE, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6
12. **TICHÁ, I., HRON, J.** Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU - PEF, 2006. 238 s. ISBN 80-213-0922-9
13. **TYSON, S., JACKSON, T.** Organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4
14. **ZUZÁK, R.** Management pro obor podnikání a administrativa. 1. vyd. Praha: ČZU - PEF, 2000. 124 s. ISBN 80-213-0709-9
15. <http://www.ceskypekar.cz>
16. <http://www.eklasa.cz>
17. <http://www.pekast.cz>

18. **Obchodní rejstřík:** <http://www.justice.cz>
19. **Organizační řady Pekast, spol. s r. o.,** České Budějovice, 2005 - 2006
20. **Podnikové katalogy Pekast, spol. s r. o.,** České Budějovice, 2005 - 2006
21. **Příručka kvality ISO 9001:2000 Pekast, spol. s r. o.,** České Budějovice, 2006
22. **Výroční zprávy Pekast, spol. s r. o.,** České Budějovice, 2004 - 2006

## **9 Seznam obrázků a tabulek**

Obrázek 1: **Model strategického rozhodování**

Obrázek 2: **Životní cyklus podniku**

Obrázek 3: **Model organizačního vývoje v závislosti na faktorech organizačního vývoje**

Obrázek 4: **Pět fází růstu s krizovými přechody**

Obrázek 5: **Mintzbergovy součásti organizace**

Obrázek 6: **Organizační schéma liniové organizační struktury**

Obrázek 7: **Schéma funkcionální organizační struktury**

Obrázek 8: **Organizační schéma divizionální organizační struktury**

Obrázek 9: **Maticová organizace**

Obrázek 10: **Volně vázaná organizační síťová struktura – Améba**

Obrázek 11: **Organizační struktura společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 12: **Útvar ředitele společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 13: **Organizační schéma ekonomického útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 14: **Organizační schéma obchodního útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 15: **Organizační schéma výrobního útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 16: **Organizační schéma technického útvaru společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Obrázek 17: **Pět fází růstu s krizovými přechody**

Obrázek 18: **SWOT matice**

Obrázek 19: **Vyhodnocení faktorů metodou trojúhelníkové matice**

Tabulka 1: **Prodeje dle druhu produktu v KČ**

Tabulka 2: **Nové pekařské výrobky**

Tabulka 3: **Počty zaměstnanců a průměrný plat v letech 2001 až 2005**

Tabulka 4: **SWOT analýza společnosti Pekast, spol. s r. o.**

Tabulka 5: **Výsledná tabulka trojúhelníkové matice**

## **10 Přílohy**

Příloha 1: **Ocenění značkou Klasa – Chléb konzumní budějovický (balený)**

Příloha 2: **Ocenění značkou Klasa – Strouhanka**

Příloha 3: **Ocenění značkou Klasa – Vánočka budějovická**

Příloha 4: **Výrobní sortiment společnosti Pekast, spol. s r. o. k 31. 8. 2006**

Příloha 5: **Seznam obchodů řetězce Pekast, spol. s r. o. k 31. 8. 2006**

Příloha 6: **Certifikát – EN ISO 9001:2000**

Příloha 7: **Certifikát – Systém kritických bodů HACCP**

Příloha 1: Ocenění značkou Klasa – Chléb konzumní budějovický (balený)



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
TĚŠNOV 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCEŇUJE

*Chléb konzumní budějovický  
(balený)*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 9. 1. 2006 DO 9. 1. 2009

VÝROBCE OCENĚNÉHO PRODUKTU

*Pekast spol. s r.o., České Budějovice*

PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY.

V PRAZE  
DNE 9. LEDNA 2006

  
ING. JAN MLÁDEK, CSC.  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Příloha 2: Ocenění značkou Klasa – Strouhanka



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
TĚŠNOV 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCEŇUJE

*Strouhanka*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 8. 3. 2006 DO 8. 3. 2009

VÝROBCE OCENĚNÉHO PRODUKTU

*Pekast spol. s r.o., České Budějovice*

PRODUCENT JE OPRAVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY.

V BRNĚ  
DNE 8. BŘEZNA 2006

  
ING. JAN MLÁDEK, CSC.  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Příloha 3: Ocenění značkou Klasa – Vánočka budějovická



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
TĚŠNOV 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCENĚUJE

*Vánočka budějovická*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 24. 8. 2006 DO 24. 8. 2009

VÝROBCE OCENĚNĚNÉHO PRODUKTU  
*Pekast spol. s r.o., České Budějovice*

PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY.

V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
DNE 24. SRPNA 2006

  
ING. JAN MLÁDEK, CSc.  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR

## Příloha 4: Výrobní sortiment společnosti Pekast, spol. s r. o. k 31. 8. 2006

### Chléb a běžné pečivo

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
	<b>CHLÉB ŽITNO-PŠENIČNÝ</b>	
12042	žitný balený	0,500
13010	moskevský balený	0,900
13015	moskevský malý balený	0,450
13028	moskevský malý krájený balený	0,450
	<b>CHLÉB PŠENIČNO-ŽITNÝ</b>	
14001	konzumní	1,200
14002	konzumní půlený balený	0,600
14003	konzumní krájený balený	1,200
14004	ovesný balený	0,900
14005	konzumní kulatý malý	0,900
14006	konzumní kulatý velký	1,200
14011	kmínový balený	0,900
14012	veka malá	0,650
14013	chlebánek kmínový	0,600
14014	konzumní balený	1,200
14016	konzumní půlený krájený balený	0,600
14021	černý česnekový balený	0,500
14022	černý česnekový	0,500
14023	konzumní svačinový	0,250
14024	sedmizrný	0,400
14027	sedmizrný balený	0,400
14033	lněný balený	0,500
14036	vrbenský bochníček	0,400
14037	vrbenský bochníček krájený balený	0,400
14043	konzumní kulatý půlený balený	0,600
14044	konzumní kulatý balený	0,900
14045	chlebánek kmínový balený	0,600
14046	tmavý balený	0,500
14047	podmáslový	1,000
14048	podmáslový půlený krájený balený	0,500
	<b>CHLÉB VÍCEZRNNÝ</b>	
16020	kovářský balený	0,400
16601	slunečnicový černý balený	0,400
	<b>CHLÉB CELOZRNNÝ</b>	
17007	graham balený	0,500
	<b>BĚŽNÉ PEČIVO PŠENIČNÉ</b>	
21101	rohlík standard	0,043
21102	houska ražená	0,050
21104	rohlík sypaný	0,043
21105	houska ručně pletená	0,065
21107	veka tuková	0,400

21108	slavnostní pečivo	0,021
21113	bageta bílá	0,120
21118	veka tuková balená	0,400
21123	bageta bílá se sýrem	0,120
21126	bageta mléčná s vápníkem	0,120
21129	veka tuková krájená balená	0,400
21130	houska ražená	0,043
21131	bageta francouzská	0,250
21136	pletýnka sypaná	0,129
21139	rohlík cibulový	0,060
21140	rohlík velký	0,086
21146	bageta bílá	0,100
21147	bageta bílá	0,140
<b>BĚŽNÉ PEČIVO SPECIÁLNÍ</b>		
21143	máček	0,060
21144	kopretina	0,060
21145	slunečnice	0,060
21152	rohlík Vita	0,056
<b>BĚŽNÉ PEČIVO PŠENIČNOŽITNÉ</b>		
24008	dalamanek chlebový	0,090
<b>BĚŽNÉ PEČIVO VÍCEZRNNÉ</b>		
26114	bageta vícezrná	0,150
26116	sojové pečivo	0,060
26121	pečivo vícezrné	0,060
26122	dalamanek vícezrný	0,060
26125	bageta vícezrná -sýr	0,150
26134	bageta vícezrná velká	0,240
26135	bulka sojová s ovesnými vločkami	0,060
26167	večka sojová	0,120
26620	bulka vícezrná se sýrem	0,060
<b>OSTATNÍ</b>		
41236	knedlík houskový chlazený	0,500
274	droždí	1,000
275	droždí FALA 24 kusů	1,000

### Jemné pečivo

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
<b>CHLÉB PŠENIČNÝ</b>		
11645	toustový světlý velký	0,400
11646	toustový tmavý velký	0,400
<b>BĚŽNÉ PEČIVO PŠENIČNÉ</b>		
21106	bulka pro hamburger	0,060
21600	pizza balená-2 ks	0,200

	<b>BĚŽNÉ PEČIVO VÍCEZRNNÉ</b>	
26656	trojhránek vícezrnný	0,070
	<b>PRECLÍKY A TRVANLIVÉ TYČINKY</b>	
27639	preclíky balené	0,200
27640	tyčinky slané	0,170
27641	tyčinky grahamové	0,170
27663	tyčinky Fiesta volné	0,012
27664	tyčinky Fiesta balené	0,110
	<b>OSTATNÍ PEČIVO</b>	
28627	zelňáky bal.- 4 ks	0,120
28638	zelňák volný	0,030
	<b>JEMNÉ PEČIVO Z KYNUTÉHO TĚSTA</b>	
31301	vánočka tuková malá balená	0,280
31303	vánočka tuková velká balená	0,400
31304	vánočka s um.slad. balená	0,400
31313	makovka malá	0,043
31314	makovka velká	0,080
31315	karlovarský rohlík	0,060
31316	koláč s náplní	0,050
31320	koláč chodský balený	0,250
31321	koláč svatební	0,018
31323	závin makový balený	0,250
31324	špičky makové balené	0,200
31325	buchty české balené	0,300
31326	koláč vázaný tvarohový	0,050
31327	koláčky balené-6 ks	0,150
31329	koláč jablkotvarohový	0,100
31333	špičky tvarohové balené	0,200
31335	koláč chodský velký	0,850
31339	makovec	0,270
31341	buchty makové	0,280
31353	kobliha	0,050
31356	dukátové buchtičky	0,300
31357	koláč vázaný-makový	0,050
31361	bavorský vdoleček	0,090
31370	koláč moravský	0,018
31374	trojhránek smažený	0,090
31378	koláček čajový s tvaroh.náplní	0,110
31396	koláč meruňkový	0,100
31415	koláč vázaný-marmeládový	0,050
31470	koláček švestkový	0,050
	<b>JEMNÉ PEČIVO Z LISTOVÉHO TĚSTA</b>	
32502	listový šáteček s tvarohem	0,080
32506	listový hřeben arašídový	0,050
32508	listový hřeben jablečný	0,050

**JEMNÉ PEČIVO Z KYNUTÉHO  
LISTOVÉHO TĚSTA**

31425	hřeben makový	0,090
33330	hřeben povidlový	0,090
33375	švýcarka	0,070
33401	koláč kytička	0,080
33426	košíček s vanilko-jableč.náplní	0,080
33430	kapsa plundrová	0,095
33432	croissant neplněný	0,055
33433	croissant s marmel.náplní	0,080

**JEMNÉ PEČIVO Z TŘENÝCH HMOT**

34607	biskupský chlebíček	0,200
-------	---------------------	-------

**ČOKOLÁDOVÉ CUKROVINKY**

36740	marokánka	0,080
36749	marokánky bal.-3 ks	0,240

**JEMNÉ PEČIVO ČAJOVÉ A LINECKÉ**

37745	linecké výrobky bal.- 4 ks	0,200
37746	linecké výrobky	0,050
37772	linecké třené bal.- 4 ks	0,200
37773	linecké třené	0,050
37755	banánky třené kakaové	0,055

**TĚSTA**

62514	listové těsto	0,500
-------	---------------	-------

**Strouhanka, kostky do knedlíků**

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
	<b>STROUHANKA</b>	
28206	strouhanka - balení á 0,45 kg	0,450
28207	strouhanka - balení á 15 kg	15,000
	strouhanka - balení 500 kg (BIG BAG)	500,000
	strouhanka zlatá - bal. á 0,45 kg	0,450
28230	strouhanka zlatá - bal. 15 kg	15,000
	strouhanka zlatá - bal. 500 kg (BIG BAG)	500,000
28233	strouhanka pražená - bal. á 0,45 kg	0,450
	strouhanka pražená -bal. 15 kg	15,000
	strouhanka pražená -bal. 500 kg (BIG BAG)	500,000
	<b>KOSTKY DO KNEDLÍKŮ</b>	
28208	kostky do knedlíků - balení á 0,45 kg	0,450
	kostky do knedlíků -balení á 15 kg	15,000
	kostky do knedlíků - balení 500 kg (BIG BAG)	500,000

## Pečivo polotrvanlivé – slané

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
27109	staročeský preclíček	0,200
27110	staročeský preclíček	1,400
27124	preclík KLASIK	0,040
27127	preclík PIKANT	0,030
28627	zelňáky balené	0,120
27639	preclíky balené	0,200
27640	slané tyčinky	0,170
27641	grahamové tyčinky	0,170
27664	tyčinky Fiesta	0,170

## Chléb a běžné pečivo balené

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
	<b>CHLÉB ŽITNO-PŠENIČNÝ</b>	
12042	žitný balený	0,500
13010	moskevský balený	0,900
13015	moskevský malý balený	0,450
13028	moskevský malý krájený balený	0,450
	<b>CHLÉB PŠENIČNO-ŽITNÝ</b>	
14002	konzumní půlený balený	0,600
14003	konzumní krájený balený	1,200
14004	ovesný balený	0,900
14011	kmínový balený	0,900
14014	konzumní balený	1,200
14016	konzumní půlený krájený balený	0,600
14021	černý česnekový balený	0,500
14023	konzumní svačínový	0,250
14027	sedmizrný balený	0,400
14032	konzumní krájený balený	0,550
14033	lněný balený	0,500
14037	vrbenký bochníček krájený balený	0,400
14043	konzumní kulatý půlený balený	0,600
14044	konzumní kulatý balený	0,900
14045	chlebánek kmínový balený	0,600
14046	tmavý balený	0,500
14048	podmáslový půlený krájený balený	0,500
14052	tmavý balený krájený	0,400
	<b>CHLÉB VÍCEZRNNÝ</b>	
16020	kovářský balený	0,400
16601	slunečnicový černý balený	0,400
	<b>CHLÉB CELOZRNNÝ</b>	
17007	graham balený	0,500



<b>BĚŽNÉ PEČIVO PŠENIČNÉ</b>		
21118	veka tuková balená	0,400
21129	veka tuková krájená balená	0,400
<b>BĚŽNÉ PEČIVO VÍCEZRNNÉ</b>		
26117	bageta šestizrnná	0,150
<b>OSTATNÍ</b>		
41236	knedlík houskový chlazený	0,500
274	droždí	1,000
275	droždí FALA 24 kusů	1,000
28206	strouhanka - balení á 0,45 kg	0,450
28207	strouhanka - balení á 15 kg	15,000
28208	kostky do knedlíků - bal. 15 kg	15,000

### Jemné pečivo balené

číslo výrobku	název výrobku	hmotnost (kg)
<b>CHLÉB PŠENIČNÝ</b>		
11645	toustový světlý velký	0,400
11646	toustový tmavý velký	0,400
<b>BĚŽNÉ PEČIVO PŠENIČNÉ</b>		
21600	pizza balená -2 ks	0,200
<b>PRECLÍKY A TRVANLIVÉ TYČINKY</b>		
27639	preclíky balené	0,200
27640	slané tyčinky	0,170
27641	grahamové tyčinky	0,170
27664	tyčinky Fiesta	0,110
<b>OSTATNÍ PEČIVO</b>		
28627	zelňáky bal.- 4 ks	0,120
<b>JEMNÉ PEČIVO Z KYNUTÉHO TĚSTA</b>		
31301	vánočka tuková malá balená	0,230
31303	vánočka tuková velká balená	0,400
31304	vánočka s um.slad. balená	0,400
31311	vánočka s roz. bal.	0,430
31312	makovka bal. 2ks á 46 g	0,092
31320	koláč chodský balený	0,250
31323	závin makový balený	0,250
31324	špičky makové balené	0,200
31325	buchty české balené	0,300
31327	koláčky balené-6 ks	0,150
31328	závin jablečný balený	0,250
31333	špičky tvarohové balené	0,200
31334	koláč vázaný tvarohový 2 ks	0,100
31335	koláč chodský velký	0,850
31339	makovec	0,270
31340	koláč tlačný 2 ks	0,100

31341	buchty makové	0,280
31351	koláč vázaný mák 2 ks	0,100
31354	koblihy 3 ks	0,150
31356	dukátové buchtičky	0,300
31363	kobliha 2 ks	0,100
31379	buchty české tvarohové	0,360
31383	makovka loupák	0,046
31384	závin makový balený	0,400
31391	štola vánoční s oříškočoko. náp.	0,400
31392	koláč s náplní T+M 2 ks á 50g	0,100
31395	koláč chodský	0,200
31398	šáteček s náplní T+M 2ks á 50g	0,100
31416	koláč vázaný 2 ks	0,100
31471	koláček švestkový 2 ks	0,100
31802	vánočka s um.slad. balená	0,230
31865	chodský koláč T+M+P	0,400

#### **JEMNÉ PEČIVO Z LISTOVÉHO TĚSTA**

32503	šáteček list. tvaroh 2 ks	0,160
32507	listový hřeben arašídový 2 ks	0,100

#### **JEMNÉ PEČIVO Z KYNUTÉHO LISTOVÉHO TĚSTA**

33397	plundra s nápl. tvar. 2ks á 45g	0,090
33420	hřeben povidlový 2 ks	0,180

#### **JEMNÉ PEČIVO Z TŘENÝCH HMOT**

34607	biskupský chlebiček	0,200
-------	---------------------	-------

#### **JEMNÉ PEČIVO ZE ŠLEHANÝCH HMOT**

35605	bábovka šlehaná	0,380
35606	bábovka šlehaná s čok. pol.	0,420
35619	bábovka s um.slad.	0,300

#### **ČOKOLÁDOVÉ CUKROVINKY**

36749	marokánky bal.-3 ks	0,240
-------	---------------------	-------

#### **JEMNÉ PEČIVO ČAJOVÉ A LINECKÉ**

37745	linecké výrobky bal.- 4 ks	0,200
37772	linecké třené bal.- 4 ks	0,200

#### **TĚSTA**

62514	listové těsto	0,500
-------	---------------	-------



Příloha 5: Seznam obchodů řetězce Pekast, spol. s r. o. k 31. 8. 2006

Číslo	Název obchodu	Adresa	Město (obec)	Typ obchodu
1	Pekast Vrbenská	Vrbenská 10	České Budějovice	vlastní
2	Pekast Dr. Stejskala	Dr. Stejskala 1	České Budějovice	vlastní
3	Pekast Třeboň	ul. Svobody 48	Třeboň	vlastní
4	Pekast Velešín	Nám. J. V. Kamarýta 69	Velešín	vlastní
5	Pekast Prachatice	Velké náměstí 35	Prachatice	vlastní
6	Pekast Strakonice	U sv. Markéty 79	Strakonice	vlastní
7	Pekast Matice Školské	Matice Školské 6	České Budějovice	vlastní
8	Pekast Č. Krumlov	Hradební 60	Český Krumlov	vlastní
9	Pekast Týn nad Vlt.	Sakařova 755	Týn nad Vltavou	vlastní
10	Pekast Krajinská	Krajinská 26	České Budějovice	vlastní
11	Pekast Lannova	Lannova 20	České Budějovice	franchising
12	Pekast Pohůrecká	Pohůrecká 14	České Budějovice	franchising
13	Pekast Nádražní	Nádražní 12	České Budějovice	franchising
14	Pekast Jírovcova	Jírovcova 50	České Budějovice	franchising
15	Pekast J.Opletala	J.Opletala 35/1	České Budějovice	franchising
16	Pekast Lidická	Lidická 70	České Budějovice	franchising
17	Pekast Beseda	Na Sadech 18	České Budějovice	franchising
18	Pekast Lišov	tř.5.května 138	Lišov	franchising
19	Pekast Veselí n. Luž.	Nám.T. G. Masaryka 139	Veselí nad Lužnicí	franchising
20	Pekast Pražská	Pražská 1	České Budějovice	franchising
21	Pekast Dobrovodská	Dobrovodská 82	České Budějovice	franchising
22	Pekast Trhové Sviny	Braňka 478	Trhové Sviny	franchising
23	Pekast Metropol	Senovážné nám.2	České Budějovice	franchising
24	Pekast M.Vydrové	M. Vydrové 10	České Budějovice	franchising
25	Pekast Borovany	Žižkovo nám.110	Borovany	franchising
26	Pekast Rudolfov	Třeboňská 675/20a	Rudolfov	franchising



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

# CERTIFIKÁT

Registrační číslo:

**394-04-03**

pro společnost:

## PEKAST spol. s r.o.

Vrbenská 10  
370 06 České Budějovice  
Česká republika

Společnost zavedla a používá systém managementu jakosti pro oblast:

**Výroba chleba, běžného pečiva, jemného pečiva, trvanlivého pečiva, knedlíků, strouhanky, strouhankových směsí a kostek do knedlíků.**

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků normy

**EN ISO 9001:2000**

Platnost certifikátu do září 2007

Společnost je certifikována od září 2004

Datum vydání certifikátu: 27.09.2004

Certifikovaná společnost podléhá pravidelné kontrole certifikačního orgánu. Každá změna ve společnosti týkající se rozsahu certifikátu, podléhá evidenci a schválení certifikačním orgánem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.



  
.....  
Certifikační orgán č. 3027  
CERT-ACO, s.r.o.  
Hutská 275/3, 272 01 Kladno



## Příloha 7: Certifikát – Systém kritických bodů HACCP



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

# CERTIFIKÁT

Registrační číslo:  
**393-04-03**  
pro společnost

## PEKAST spol. s r.o.

Vrbenská 10  
370 06 České Budějovice  
Česká republika

Společnost zavedla a používá systém kritických bodů pro oblast výroby:

**Výroba chleba, běžného pečiva, jemného pečiva, trvanlivého pečiva, knedlíků, strouhanky, strouhankových směsí a kostek do knedlíků.**

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků na  
**systém kritických bodů – HACCP**

Platnost certifikátu do září 2007  
Organizace je certifikována od srpna 2003  
Datum vydání certifikátu: 27.09.2004

Certifikovaná organizace podléhá pravidelné kontrole certifikačního orgánu. Každá změna v organizaci, týkající se rozsahu certifikátu, podléhá evidenci a schválení certifikačním orgánem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.



  
Certifikační orgán č. 3027  
CERT-ACO, s.r.o.  
Hutská 275/3, 272 01 Kladno

