

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2004/2005

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila SVOBODOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Změny v organizační architektuře a řízení podniku  
a hodnocení jejich efektivnosti**

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

Stručná charakteristika:

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

Cíl řešení:

Hledat a navrhnout nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů organizace a řízení, najít metody, jak racionálně provádět organizační změny se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti.

Metodický postup:

Prostudovat literární zdroje zaměřené na problematiku vzájemného působení hlavních činitelů organizační architektury. Analyzovat současný stav v oblasti organizace a řízení podniku. Navrhnout metodický postup vytváření organizační architektury. Určit zásady efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu a realizovat je v praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh vytvoření architektury organizace. 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran  
Rozsah příloh: dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. ČZU v Praze, Praha 1998, s. 266, ISBN 80-213-0429-4  
DĚDINA, J.: Podnikové organizační struktury. Victoria Publishing, a. s., Praha 1996, s. 117, ISBN 80-7187-029-3  
MALÝ, M., DĚDINA, J.: Organizační architektura. Victoria Publishing, Praha 1996, s. 170, ISBN 80-7187-064-1  
VODÁČEK, L., - VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informačnispolečnosti. Management Press 2001, 4. vydání, Praha 2001, s. 314, ISBN 80-7261-041-4  
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny


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

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

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

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

L.S.

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

---

**Studijní program:** Zemědělské inženýrství

**Studijní obor:** Provozně podnikatelský obor

Změny v organizační architektuře a řízení podniku  
a hodnocení jejich efektivnosti

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

**Autor:**

Kamila Svobodová

---

2007

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Změny v organizační architektuře a řízení podniku a hodnocení jejich efektivnosti“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 18. 4. 2007

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji tímto za praktické připomínky vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D.

Zároveň bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti TERMS, a. s. za poskytnutí podkladů a informací nezbytných k vypracování této diplomové práce a taktéž za ochotu a čas, který mi věnovali.

# Obsah

---

<b>1. Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Literární přehled</b> .....	<b>9</b>
2.1 Organizace, organizování a řízení .....	9
2.2 Organizační architektura .....	12
2.2.1 Účel organizační architektury .....	13
2.2.2 Strukturní materiál.....	14
2.2.3 Styl .....	23
2.3 Změny v organizaci a řízení.....	26
2.3.1 Trvalé zlepšování – Kaizen .....	28
2.3.2 Total Quality Management – TQM.....	29
2.3.3 Zeštíhlování řízení - Lean Management.....	29
2.3.4 Radikální přestavby systému – Reengineering.....	30
<b>3. Metodika</b> .....	<b>31</b>
<b>4. Analýza současného stavu</b> .....	<b>33</b>
4.1 Základní údaje o společnosti .....	33
4.1.1 Historie firmy .....	33
4.1.2 Prostředí, ve kterém společnost působí .....	34
4.1.3 Nejvýznamnější zákazníci společnosti.....	37
4.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb.....	38
4.2 Současná skladba organizační a řídicí struktury společnosti .....	41
4.2.1 Organizační struktura společnosti .....	42
4.3 Řízení společnosti .....	51
4.3.1 Řízení jakosti ve společnosti .....	51
4.3.2 Řízení informací ve společnosti .....	52
4.4 SWOT analýza .....	54
4.5 Kultura společnosti.....	56
4.5.1 Symboly .....	57
4.5.2 Pravidla jednání.....	58
4.5.3 Základní životní představy .....	59
4.6 Dotazníkový výzkum .....	60

4.7 Diskuse .....	62
<b>5. Návrh vytvoření architektury organizace.....</b>	<b>64</b>
5.1 Účel .....	64
5.1.1 Návrh na zlepšení .....	64
5.2 Strukturní materiál.....	65
5.2.1 Montážní skupina ve střediscích Telekomunikací .....	66
5.2.2 Propuštění projektanta ve středisku Telekomunikace 10.....	67
5.2.3 Přijetí personálního manažera a zavedení personální politiky.....	67
5.2.4 Přijetí marketingového manažera.....	70
5.2.5 Přijetí kontrolního skladníka .....	71
5.2.6 Pracovník na údržbu počítačů a softwaru .....	73
5.2.7 Snaha o snížení nákladů za hovorné.....	74
5.2.8 Snaha o snížení nákladů za pohonné hmoty (PHM) .....	75
5.2.9 Obecná doporučení k organizační struktuře a řízení společnosti.....	76
5.3 Styl .....	77
5.3.1 Zavedení pravidelných porad ve všech střediscích .....	78
5.3.2 Změna v systému odměn.....	78
5.3.3 Zavedení pravidelného hodnocení pracovníků.....	79
5.3.4 Manažer se stane lídrem .....	80
5.3.5 Změna v estetické úrovni firmy .....	80
5.3.6 Zásady pro silnou kulturu v podniku.....	81
5.4 Technologie .....	82
5.4.1 Informační toky .....	82
5.4.2 Total Quality Management – TQM.....	83
5.4.3 Trvalé zlepšování .....	83
5.4.4 Zavedení elektronické evidence zaměstnanců .....	84
5.5 Celkové zhodnocení efektivnosti a ekonomického přínosu návrhů.....	85
<b>6. Závěr.....</b>	<b>86</b>
6.1 Summary .....	88
<b>7. Přehled použité literatury.....</b>	<b>89</b>
<b>8. Přílohy .....</b>	<b>91</b>

# 1. Úvod

---

Rozvoj každé společnosti dává možnost k úvahám, kam bude společnost směřovat a zda zvolí správný směr a změny pro prosperitu budoucího podnikání. V současném turbulentním prostředí není nic konstantního. Vývojové diskontinuity způsobují, že se uspokojivě nedá dobře předvídat růst trhu, životní cykly výrobků, spotřebitelská poptávka ani tempo technického pokroku. I konkurence se zásadně mění. Na podniky působí odděleně tři síly vyjádřené jako „3C“: customers (zákazníci), competition (konkurence) a change (změna). Zákazníci rozhodují, co se bude vyrábět, v jakých termínech se to bude vyrábět a kolik jsou za to ochotní zaplatit. Konkurence je v současné době výrazně mohutnější a dále stoupá. Změna v turbulentním prostředí se stala běžnou a podniky jsou nuceni, se na tento stav adaptovat. V okolí podniku se projevují výrazné diskontinuity a tempo změn se podstatně zrychlilo. Management se stal řízením změn. Aby zůstala společnost konkurenceschopná, musí neustále hledat řešení, jak vylepšit svoji organizační strukturu, vztahy, procesy a veškeré činnosti související se správným řízením společnosti.

Model řízení se od klasiků až po dnešní dobu chápal jako uspořádaná struktura podniku pro opakované situace. Za optimální výsledek se považovala relativně stálá organizační struktura, která vyhovovala hromadné výrobě a promítalo se do ní relativně stálé podnikové okolí. Mohli jsme s poměrně vysokou pravděpodobností předvídat dění na delší časový horizont a model podnikového řízení byl relativně stabilní.

Ve znalostní společnosti, do které vstupujeme, dochází k posuvu od tradičních modelů řízení k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy - peníze, půda, technologie - jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny. Řízení se chápe jako tvorba podnikového klimatu, který je příznivý inovativnímu chování a rozvoji člověka, součinnost s dalšími lidmi a naplnění cílů firmy. Podnikové řízení musí umožňovat dosahování jak individuálních tak i společných cílů.

Řízení organizační změny představuje složitý, vnitřně strukturovaný proces transformace organizace na konkurenceschopný ekonomický subjekt při respektování vlastnických, manažerských a sociálních hodnot. Jeho hlavním cílem je přeměnit organizace na inovační a adaptabilní systém orientovaný trhem. Při organizační změně musí být dodrženo několik podmínek. Na strategii musí být napojena organizační architektura



na straně jedné a informační technologie a informační systémy na straně druhé. Znalostní model řízení si v současné době není dost dobře možné představit bez zapojení těchto skutečností. Jednoznačný požadavek na vyrovnanost měkkých a tvrdých faktorů prosperity diktuje zapojit v patřičných proporcích podnikovou kulturu a požadavky na lidské zdroje, které jsou zároveň nositeli znalostí. Požadavek tvorby bohatství prostřednictvím permanentního zvyšování produktivity znalostí a péče o znalostního pracovníka určuje důležité místo lidskému faktoru. Podniková kultura má rozhodující význam zejména ve dvou směrech. Směrem ven určuje chování k zákazníkům, směrem dovnitř kultivuje podnikové prostředí a vyrovnává se s požadavky zaměstnanců.

Na počátku devadesátých let se v odborné literatuře, která se zabývala problematikou organizování, organizačních struktur a řízení, začíná objevovat nový pojem – organizační architektura. 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 tak, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk, nebo plnit určité poslání.

Tématem této diplomové práce jsou „Změny v organizační architektuře a řízení podniku a hodnocení jejich efektivnosti“. Podnikem zkoumání je akciová společnost TERMS, a.s., která nabízí komplexní řešení dodávek technologií a výrobků v oblasti telekomunikací, průmyslové automatizace, informačních sítí a softwarů.

Cílem této diplomové práce je hledat a navrhnout nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů organizace a řízení ve společnosti TERMS, a.s., najít metody, jak efektivně provést organizační změny se zřetelem na komplexní charakter těchto činností a následně zahrnout tyto změny do navržené organizační architektury, která přinese zvýšení efektivity a ekonomický přínos pro společnost TERMS, a.s..

## 2. Literární přehled

---

### 2.1 Organizace, organizování a řízení

Slovo organizace má dle **Zuzáka, R. (2002)** původ v řeckém termínu organon, což znamená jednak nástroj a jednak smyslový orgán. Přes latinskou transkripci organum vzniklo ve středověku slovo organisatio ve smyslu celku složeného z orgánů.

**Hron, J. (2003)** překládá řecké slovo organon také jako harmonii. V současné době pod pojmem organizace bývá nejčastěji chápáno nějaké uspořádání. Teorie organizace však tento pojem specifikuje do tří základních významů:

- organizace jako činnost (organizování), jejímž úkolem je utváření určitých vazeb mezi lidmi navzájem za účelem dosažení stanoveného cíle,
- organizace jako míra (organizovanost),
- organizace jako systém (organizační systém), který je tvořen prvky – lidmi a výrobními prostředky, které jsou vzájemně spojeny určitými vazbami.

**Jirásek, J. (2006)** přirovnává organizaci k živému organismu. Organizace je živá, podléhá životním cyklům od mladosti do stáří a naráží na problémy, na něž musí reagovat. Podléhá postupnému rozkladu, entropii, které je třeba čelit dodáváním dalších zdrojů stálosti.

Dle **Zuzáka, R. (2002)** je organizace jako systém tvořena množinou prvků, kterými jsou výrobní prostředky a lidé, a vazbami, které jsou buď hmotně energetické nebo informační. Lidé, ze kterých je organizace složena, jak tvrdí **Dědina, J. (1996)**, používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Dle **Pitry, Z. (1998)** lidé spojili v organizaci své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.

Organizace jsou účelově specializované instituce a jsou efektivní proto, že se soustřeďují na jeden úkol (**Truneček, J., 2001**).

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému (**Veber, J., 2000**).

Dle **Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2005)** patří organizování a jemu odpovídající organizační struktury k základním pilířům znalostí moderního managementu. Zpravidla bývá považováno za samostatnou manažerskou funkci.

Organizování je založeno na zvládnutí dělby práce, zpětného seskupení činností, jejich koordinaci a přidělení pravomocí, kterými se tato koordinace dosahuje (Zuzák, R., 2002).

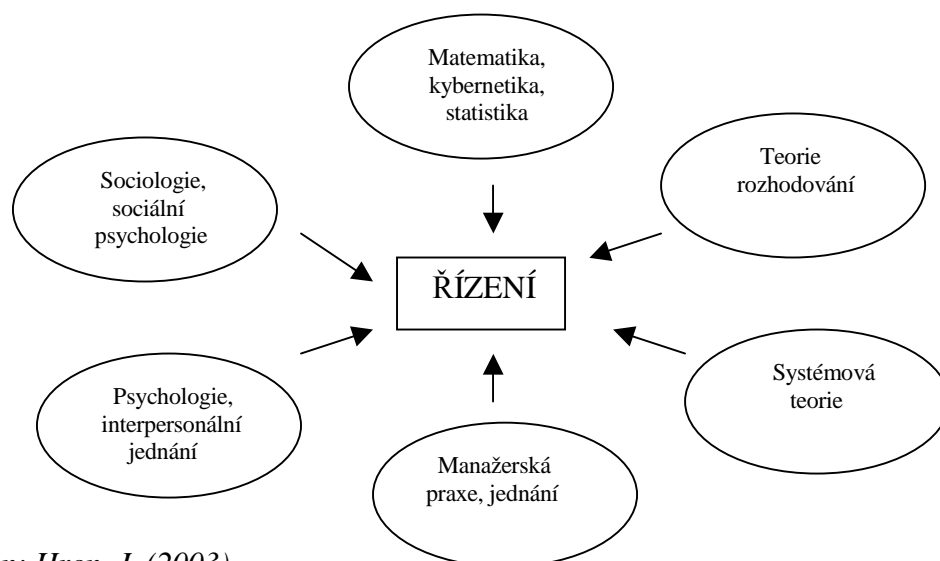
Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005) a Hron, J. (2003) se shodují, že posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005) citují názor amerického odborníka Ernesta Daleho OSCAR. Jde o zkratku řetězce požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny:

- cíle podnikatelských činností ( O = Objectives),
- specializace (S = Specialization),
- koordinace (C = Coordination),
- pravomoc (A = Authority),
- zodpovědnost (R = Responsibility).

Pojem řízení vymezuje Pražská, L. (1993) jako uspořádávání a koordinování hospodářských funkcí a lidí v těchto funkcích tak, aby bylo dosaženo vymezeného cíle, účelu. Nový, I., Schroll – Machl, S. (2005) dodávají, že z organizačně psychologického pohledu můžeme řízení chápat jako bezprostřední, záměrný a cílům podřízený vliv řídicího pracovníka na podřízené pomocí komunikace.

Postavení řízení vzhledem k ostatním vědním disciplínám dle Hrona, J. (2003) Schéma 1



Pramen: Hron, J. (2003)

Řízení charakterizuje informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení. Informační působení lze rozlišit do třech základních skupin – ovládní, řízení, regulace (**Hron, J., 2003**). Řízení ovlivňuje mnoho vědních disciplín, viz schéma 1.

Proces řízení je procesem přijímání, zpracování, předávání informace a lze je zkoumat ze dvou základních hledisek:

- **horizontální členění** představuje vztah řídicích činností řídicího systému k řízenému systému a vymezuje formální stránku, fázi plánování, organizování a operativní řízení,
- **vertikální členění** vymezuje obsahovou stránku řídicích činností řídicího systému. Obsahuje přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu.

Proces řízení je možno členit ještě podle dalších hledisek, mezi něž patří:

- **obsahové zaměření**, které umožňuje rozlišení:
  - řízení výrobně technických procesů,
  - organizačně ekonomických procesů,
  - sociálně řídicích procesů.
- **charakteru cíle**, podle něhož lze rozlišit:
  - strategické řízení,
  - taktické řízení,
  - realizační řízení.

**Truneček, J. (2005)** rozděluje řízení dle vývojových stádií:

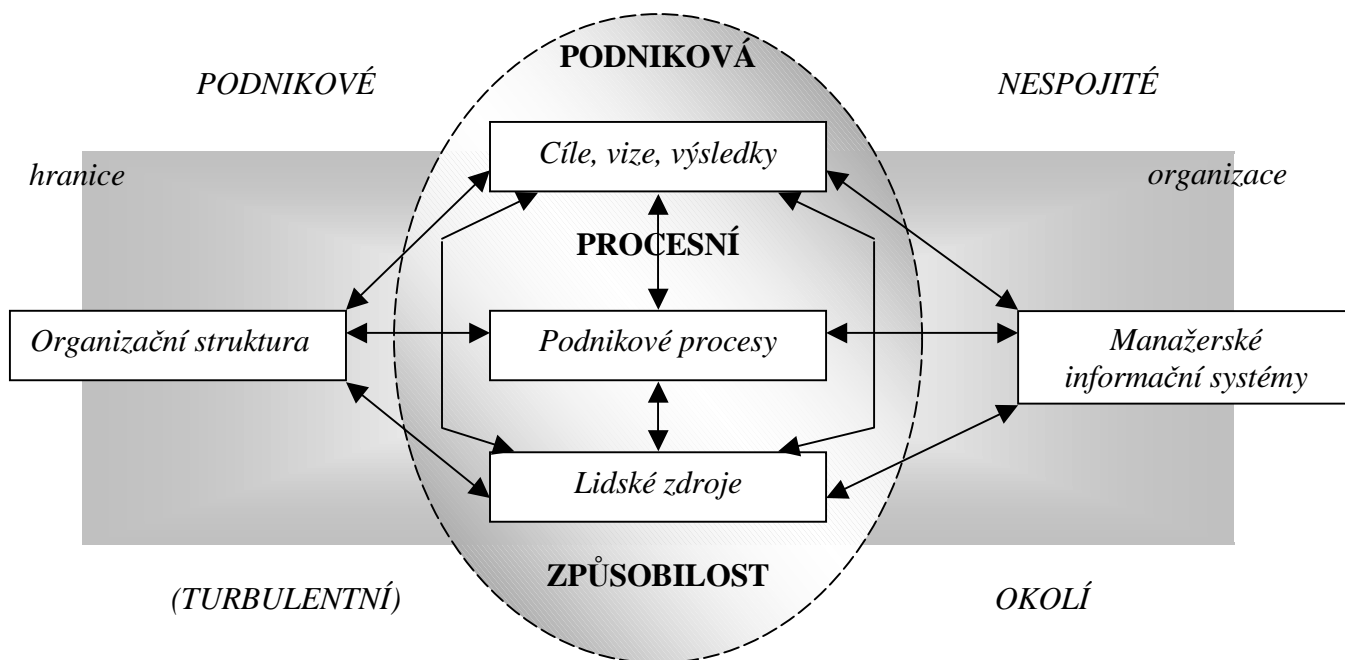
- **intuitivní řízení** - řízení komplexů lidí, jejich vzájemných vztahů i materiálu v minulosti. Byla to etapa spontánního a intuitivního přístupu k řízení,
- **substituční způsob řízení** - tento způsob navazuje na intuitivní přístup. Substituční způsob řízení umožňoval zkoumat pouze nepřilíš strukturované statické objekty většinou s deterministickým chováním. Řízení bylo ponecháno na schopnostech a dovednostech manažerů, kteří získávali informace za pochodu, až v průběhu řídicí praxe,
- **systémový přístup** - teoreticky nejlépe propracovaný a poslední dobou také v praxi nejvíce používaný přístup, který se snaží pochopit podnik jako komplexní sociálně-ekonomický organismus.

**Truneček, J. (2001)** shrnuje celkový pohled na řízení takto: „Nová filozofie řízení vyvolala i nový pohled na kritické faktory úspěchu:

- velmi významná úloha je přisuzována informační technologii a podnikovým informačním systémům,

- dává se důraz na úlohu lidského faktoru, požadavek na umění vést lidi, týmovou práci, učící se organizace apod.,
- zdůrazňuje se nutnost procesní orientace podniku, viz schéma 2“.

*Procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka dle Trunečka, J. (2001) Schéma 2*



*Pramen: Truneček, J. (2001)*

## 2.2 Organizační architektura

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. Jejím cílem je hledat nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů, hledat metody, jak tyto změny racionálně provádět, a především mít stále na zřeteli komplexní a dynamický charakter této činnosti (Malý, M., Dědina, J., 1996).

Malý, M., Dědina, J. (1996) rozdělují organizační architekturu na části:

- **Účel**, pro který je architektura vytvářena – je chápán jako popis prostředí, které instituci obklopuje a které v podstatě determinuje její strategické cíle.

- **Strukturní materiál** – popsání relativně nové organizační formy i jejích částí, které mohou sloužit jako určité stavební kameny při změnách dnes již málo vyhovujících prvků systému, nebo při projektování nových systémů.
- **Styl** – měkké prvky organizace, popis manažerských rolí v globálních společnostech, dále popis konfliktů v organizaci a možnosti jejich řešení. Styl obsahuje kulturu jako koncentrovaný projev hodnot, očekávání a postojů, akceptovaný většinou pracovníků instituce.
- **Technologie**, kterých je možno použít při realizaci navržených organizačních projektů.

**Truneček, J. (2001)** uvádí, že efektivní podnikové řízení a architekturu výrazně podmiňuje vzájemná vyváženost a podmíněnost tvrdých a měkkých faktorů. Jako tvrdé faktory prosperity označuje takové prvky řízení, které se můžou navrhnout, formálně vymezit, zavést do organizace a k určitému datu nařídít k provedení. Měkké faktory jsou vázány převážně na lidské činitele a týkají se sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální a nejednoznačné. Nelze je nařídít, případně formálně vymezit. Charakteristika tvrdých a měkkých faktorů je uvedena v příloze 1.

## 2.2.1 Účel organizační architektury

### Prostředí obklopující organizaci

Žádný podnik neexistuje nezávisle ve vzduchoprázdnu, ale citlivě reaguje jak na změny v relevantním podnikatelském okolí, tak i na změny celospolečenské (**Truneček, J., 2001**).

**Tichá, I., Hron, J. (2002)** uvádějí, že každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter.

Faktory vnějšího prostředí je možno rozdělit do čtyř základních skupin:

- politicko - právní faktory: legislativa,
- ekonomické faktory: trend hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic apod.,
- sociálně - kulturní faktory: hierarchie hodnot a kritérií v rozhodování lidí, životní styl, mobilita obyvatelstva apod.,
- technologické faktory: vlastní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií apod.

Podobným způsobem rozděluje faktory prostředí i **Palán, J. (2002)**, základní skupinu doplňuje ještě o faktory ekologické, etické a mezinárodní.

## **Strategie**

Klíčový pojem v oblasti strategického řízení – strategie – má svůj původ v řeckém strategos tj. umění vojevůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role (**Tichá, I., Hron, J., 2002**).

Strategie je širokým programem určování a dosahování cílů organizace a nástrojů jejich realizace a druhým pohledem strategie jsou modely reakce organizace na její okolí v každé době, dodává **Pražská, L. (1993)**.

Dle **Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2005)** má strategie vedoucím pracovníkům i jimi řízeným kolektivům umožnit správně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost, a to s připraveností na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.

**Truneček, J. (2001)** dodává, že dobře sestavená strategie je základním dokumentem pro zajištění podnikatelské prosperity firmy.

Přijatá strategie rozvoje organizace musí každého manažera informovat o tom, čeho chce organizace dosáhnout a co chce pro to udělat. Měla by být realistickým oceněním toho, čím organizace skutečně je, co může a nemůže dělat. Dobře formulovaná strategie usměrňuje rozvoj organizace, zvyšuje integritu, přesnost rozhodování a usnadňuje výběr vhodných variant rozvoje (**Palán, J., 2002**).

Na správně zvolenou strategii navazuje systém strategického řízení, který musí dle **Součka, Z., Trunečka, J. (1986)** v potřebném rozsahu navazovat na systém operativního a taktického (krátkodobého a střednědobého) řízení.

### **2.2.2 Strukturní materiál**

#### **Organizační struktury**

Organizační struktura je základní nosnou strukturou, neboť propojuje všechny ostatní. Proto volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách je nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů (**Hron, J., 2003**).

Dle **Dědiny, J. (1996)** lze žádoucího výsledku účinného řízení podniku dosáhnout ovlivňováním jednotlivých skupin. Organizační struktura usnadňuje dosažení cílů organizace. K tomu, aby organizační struktura plnila svůj úkol, je nutná motivace a schopnosti těch, kteří mají možnost strukturu utvářet.

**Koontz, H., Weihrich, H. (1993)** chápou organizační strukturu jako páteř organizace poskytující základnu pro její fungování. Struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a delegovat pravomoci.

**Malý, M., Dědina, J. (1996)** uvádí ve své publikaci názory Millera a Friesena (1984), kteří charakterizují organizační strukturu v jednotlivých fázích životního cyklu firmy. Charakteristika organizační struktury v jednotlivých fázích životního cyklu firmy je uvedena v příloze 2.

### Rozdělení organizačních struktur

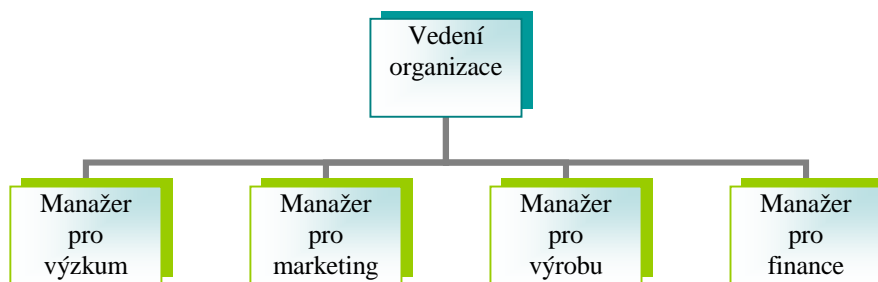
Klasické a jednoznačné rozdělení jednotlivých typů organizačních struktur je velmi složité. Téměř každý z autorů dělí organizační struktury podle jiných hledisek a kritérií. V organizační teorii a praxi není dosud jednotná klasifikace organizačních struktur. Dokonce se pod stejnými názvy nejdou rozumět rozdílné pojetí struktur nebo pod rozdílnými názvy jde o stejné formy organizačního uspořádání (**Vodáček, L., Vodáčková, O., 2005**).

**Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005)** shrnují základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur takto:

- a) **Sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek.** Jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury. V praxi tyto typy málokdy existují v „čisté formě“. Obvykle jde o jejich různé kombinace. Do této skupiny se řadí také divizionální struktura jako jedna z typických výrobních struktur. Funkcionální struktury jsou založeny na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek, viz schéma 3. Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti.

*Funkcionální struktura dle Dědiny, J. (1996)*

*Schéma 3*



*Pramen: zpracováno autorkou*



b) **Uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi strukturálními jednotkami.** Jde o liniové, štábní, liniově - štábní a kombinované struktury (Dědina, J., 1996). Pitra, Z. (1998) nazývá strukturu liniově – štábní strukturou funkční. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005) řadí do této skupiny také různé modifikace maticových struktur.

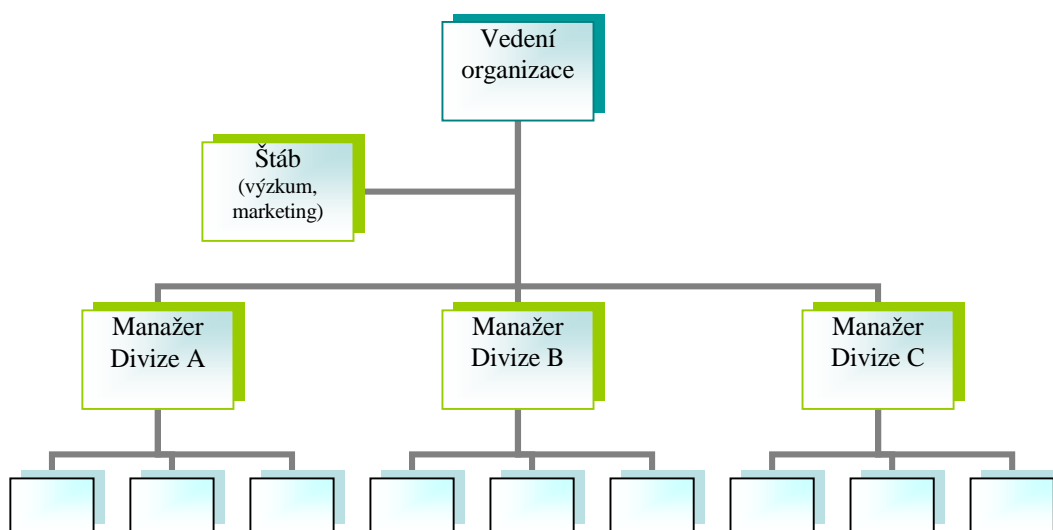
*Liniové struktury* se obvykle charakterizují jako organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Zabezpečují příkazové řízení shora dolů.

*Štábní struktury* plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí.

*Liniově - štábní struktury* v určité proporcii slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části pravomocí liniové jednotky na štábní strukturální jednotky. Liniově - štábní struktura je znázorněna ve schématu 4.

Liniově - štábní struktura dle Malého, M. a Dědiny, J. (1996)

Schéma 4



*Pramen: zpracováno autorkou*

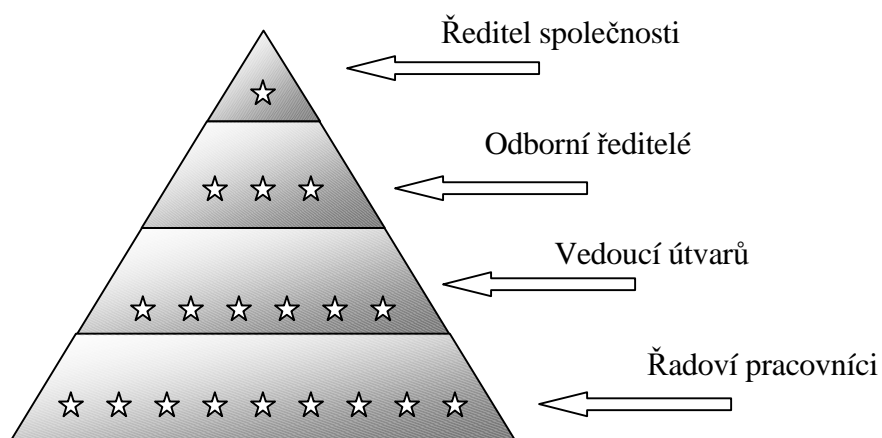
Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

c) **Míra delegování pravomocí a zodpovědnosti** strukturálních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti vůči jednotkám návazným. Jde o centralizované a decentralizované struktury. Klasifikační znak se snaží vyjádřit, zda v činnosti strukturální jednotky vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobně uplatňování rozhodovací pravomoci nebo ne.

- d) **Členitost**, resp. počet podřízených strukturálních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturální jednotce. Někdy se toto hledisko označuje jako rozpětí řízení. Jde o ploché a úzké (špičaté) struktury, viz schéma 5. Dle **Dědiny, J. (1996)** se pyramidální charakter organizačních struktur zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Schéma organizační pyramidy dle Zuzáka, R. (2002)

Schéma 5



*Pramen: zpracováno autorkou*

- e) **Časové trvání**. Jde o struktury stabilní a dočasné.
- f) **Hron, J. (2003)** doplňuje rozdělení struktur ještě o struktury ovlivněné územím a odvětvím.

## Charakteristika vybraných organizačních struktur

### Divize

Se zvětšováním podniků docházelo v historickém vývoji k poklesu efektivity ve fungování funkcionální organizační struktury. Tento problém byl řešen vytvořením divizí v rámci organizace (**Zuzák, R., 2002**).

**Pražská, L. (1993)** definuje divize jako vysoce autonomní výrobní a prodejní jednotky, které vznikají prvotním rozdělením velké firmy podle věcného principu, tj. podle výrobků, služeb, území a zákazníků. Je pro ně typická velká míra autonomie. Jednotlivé

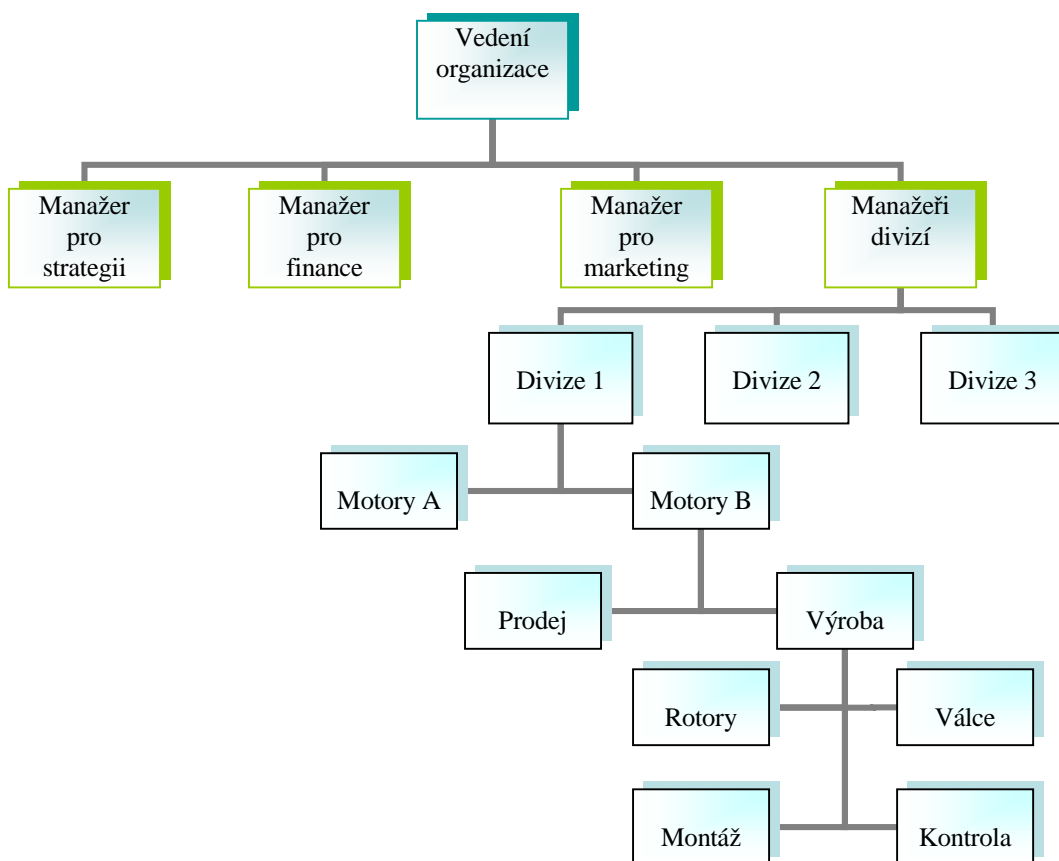
divize jsou tedy s centrálou spojeny pouze společnou obchodně podnikatelskou koncepcí a finančními vztahy. Volba divizionální organizace vzniká v případě, že dojde k přetížení, a tím i ke snížení výkonu funkcionální organizace, tvrdí **Dědina, J. (1996)**. Taková situace se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- jde o velký podnik,
- jde o konglomerát výrobků,
- okolí je velmi dynamické,
- na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramované úkoly.

Z uvedených důvodů největší podniky, především výrobní společnosti, přecházejí na divizionální způsob organizace. Divizionální struktura je znázorněna ve schématu 6.

*Divizionální organizace dle Pitry, Z. (1998)*

*Schéma 6*



*Pramen: zpracováno autorkou*

### **SBU - Strategická podnikatelská jednotka (Strategic Business Units v USA)**

**Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005)** definují strategickou podnikatelskou jednotku jako organizační podsystem firmy (závod, divize, provozní jednotka), jemuž je vedením firmy delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější

i vnitřní podnikatelské činnosti. Počet pracovníků bývá rozmanitý – od desítek až po dva tisíce, což se považuje za maximální strop (Malý, M., Dědina, J., 1996).

Podstatou řízení SBU není dle Dědiny, J. (1996) pouze delegování rozhodovacích pravomocí na nižší hierarchie řízení, jako tomu je například u divizí, ale jedná se o přenesení úplné podnikatelské odpovědnosti za určitou výrobkově tržní kombinaci na SBU. Výhody a nevýhody strategických podnikatelských jednotek dle Malého, M., Dědiny, J. (1996) a Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2005) jsou uvedena v příloze 3.

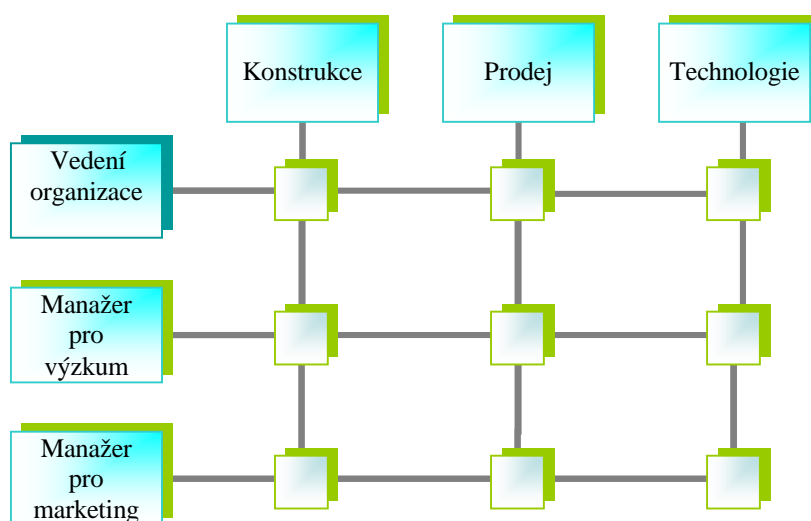
### Maticová organizační struktura

Dalším vhodným řešením pro manažery, kteří věří, že jiný druh organizačních struktur je pro jejich typ organizace firmy nedostatečný, je dle Dědiny, J. (1996) maticová organizační struktura. Maticová struktura je jedinečná, protože implantuje funkcionální a divizní strukturu. Výsledkem maticové struktury je systém řízení charakterizovaný jako systém dvojí autority neboli dvojího řízení. Jeden ze dvou vedoucích je funkcionální manažer a druhý je divizní manažer. Funkcionální i divizní manažer mají stejnou autoritu na všech stupních řízení, viz schéma 7.

Pitra, Z. (1998) označuje maticovou organizační strukturu jako projektovou strukturu. Z důvodu, že je každý pracovník vystaven dvojí podřízenosti, může docházet ke kompetenčním sporům mezi oběma nadřízenými.

*Maticová struktura dle Pitry, Z. (1998)*

*Schéma 7*



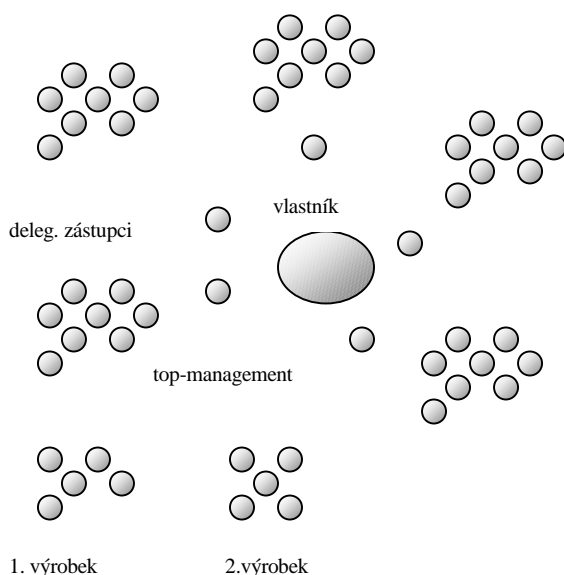
*Pramen: zpracováno autorkou*

## Ameba

Ameba je dle **Dědiny, J. (1996)** další bezhierarchickou, tzv. volně svázanou, organizační sítíovou strukturou nové generace. Systém Ameba je nový styl řízení založený na autonomii, podnikatelské pružnosti a sebeřízení zaměstnanců. Amebami jsou nezávislé útvary, skládající se ze tří až padesáti zaměstnanců, které se dělí o zisk a jsou odpovědné samy za sebe. Výhodou této organizační struktury je podpora podnikavosti. Cesty vytváření podmínek pro podporu vnitropodnikatelství uvnitř společnosti vedou právě přes vytváření malých útvarů (buněk), hodnocení výsledků hospodaření těchto buněk a vytváření vyváženého vztahu kooperace a konkurence i uvnitř jednoho podniku.

Volně vázaná organizační sítíová struktura Ameba dle Dědiny, J. (1996)

Schéma 8



*Pramen: zpracováno autorkou*

Ze schématu 8 je patrné, že top management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců z jednotlivých jednotek. Top management rozhoduje o strategii firmy, kapitálu a financích. V případě zvětšování počtu zaměstnanců v buňce, dochází k jejímu štěpení na menší jednotky, které opět mají velkou autonomii.

Dle **Zuzáka, R. (2002)** je podnikatelské prostředí posledních desetiletí silně nestabilní. Teorie i praxe managementu jsou proto poznamenány snahou o hledání takových organizačních struktur, které by umožnily:

- pružně reagovat na změny v okolí a tím i na měnící se cíle organizace,
- být blíže zákazníkovi, znát jeho potřeby a reagovat na ně,
- být konkurenceschopným a dosahovat konkurenční výhodu.

V tomto nestabilním prostředí se stále více uplatňují organické organizační struktury, které jsou založeny na principu rámcového vytváření prostředí, především inovačního a kreativního a podmínek ve formě cílů, kterých má být dosaženo. K hlavním představitelům organických struktur patří maticová struktura, strategické podnikatelské jednotky a améba.

Trendem v organizačních strukturách je přechod od hierarchických struktur vycházejících z vojenské organizace ke struktuře květu, kde manažer plní funkci dirigenta orchestru řídicího specializované hráče a výsledkem je souzvuk všech zúčastněných.

### **Faktory ovlivňující výběr organizačních struktur**

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích pak nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci, zastávají názor **Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005)**. Obvykle se uvádí byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování atd.

Vnitřní a vnější faktory podnikatelského prostředí, které na firmu působí a ovlivňují přiměřenost její organizační struktury, lze specifikovat takto:

Vnitřní faktory:

- poslání a soustava cílů firmy či její uvažované části (podnikatelská strategie),
- velikost a právní forma, výrobně - technická základna,
- teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek,
- profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti a kultura firmy,
- rozvojová etapa firmy,
- možnost využití prostředků moderní techniky a technologie zpracování informací.

Vnější faktory:

- stabilita či proměnnost podnikatelského okolí firmy,
- vliv vědecko - technického pokroku na výrobní program a jeho změny,
- sociálně - ekonomické okolí firmy a jeho stabilita,
- rozsah a kvalitativní úroveň spolupráce s partnery.

V rámci strategie uvádí **Dědina, J. (1996)** myšlenky Alfreda Chandlera z jehož myšlenkami souvisejí čtyři typy strategií: obránce (defender), výzkumník (prospector), analyzátor (analyser) a zpátečník (reactor), viz schéma 9. Strategie jsou přitom pojímány jako způsoby chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. Podnikové strategie tak představují kopie okolí a odrážejí se ve strukturách, procesech organizace a její kultuře.

**Obránce** se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, služby a výkony. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním prostředí. Jsou to klasičtí výrobci, kteří se orientují na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie výroby.

**Výzkumník (novátor)** hledá v protikladu k obránci stále nové možnosti na trhu. Základ inovačních procesů tvoří zajištění strategických kompetencí v celé organizaci a rozvoj vysokého povědomí o problémech a odpovídajícího know-how v oblasti projekčního managementu. Inovátoři se zaměřují na stále nové výrobky. Využívají divizionálních organizačních struktur nebo ziskových středisek.

**Analyzátor** kombinuje oba předcházející vzory chování, ve kterých striktně diferencuje mezi různými oblastmi podnikání. K tomu jsou souběžně definovány obory dorůstající, které se chovají pružně a efektivně se orientují. Využívá se zde maticových organizačních struktur.

Chování **zpátečníka** se vyznačuje nejistotou. Změny v okolí jsou jím sice vnímány, není však schopen efektivně reagovat. Vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi jsou neprovázané. Zpátečníci se nemohou přizpůsobit reakcím na krátkodobé změny. Jsou to podniky, které se nacházejí v krizi. Jsou dezorientovány a používají klasické organizační struktury (liniově - štábní).

Organizační struktury pro čtyři typy základních strategií dle Dědiny, J. (1996) Schéma 9

divizionální organizační struktura organizační týmy SBU	maticová organizační struktura
<b>Výzkumník</b>	<b>Analyzátor</b>
<b>Zpátečník</b>	<b>Obránce</b>
neurčitá organizační struktura nebo klasická liniová struktura	funkcionální organizační struktura

*Pramen: zpracováno autorkou*

**Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005)** shrnují základní tendence rozvoje organizačních struktur:

- vyváženě vymezit poslání a úlohu struktury jako jednoho z podstatných faktorů realizace manažerských procesů,
- podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování,
- podporovat autonomnost chování organizačních jednotek s cílem rozvoje vnitřní a vnější podnikatelské činnosti,
- zajišťovat „hubenost“ (štíhlost) štábních útvarů a jejich obsazení profesně i kvalifikačně vhodnými lidmi,
- zvyšovat váhu i prestiž liniových vedoucích zabývajících se produktivní činností i jimi vedených organizačních jednotek,
- nahrazovat rigidní pravidla, normy a organizační formy rozvojem přímé a neformální komunikace mezi vedoucími a spolupracovníky i organizačními stupni,
- využívat neformálních struktur a rozvíjet síťovou spolupráci.

### 2.2.3 Styl

Styl, neboli měkké prvky organizace jsou v současné době velmi skloňovaným tématem. Řada světových firem prohlašuje, že lidé, které zaměstnává, jsou jejím největším bohatstvím. Jsou si vědomi, že budovy, stroje a zařízení si mohou nakoupit, ale nelze si nakoupit nadšení lidí, ochotu angažovat se ve prospěch zaměstnavatele a dát mu své schopnosti, myšlenky a nápady. Lidé v organizaci jsou tvořivým prvkem, který dává vše do pohybu, vytváří nové hodnoty a má schopnost se učit z předchozí činnosti (**Zuzák, R., 2001**). Do měkkými prvků organizace patří také dnes velice důležitá podniková kultura.

**Pražská, L. (1993)** uvádí, že pojetí organizace jako kulturního systému je záležitostí posledních 15 - 20 let. Tento přístup vychází z nutnosti vysvětlit jevy v organizaci probíhající a co nejkomplexněji zachytit nejširší spektrum těchto faktorů. Určujeme jakousi „vnitřní hodnotu firmy“. Kulturní antropologie popisuje kulturu podle jejích symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot.

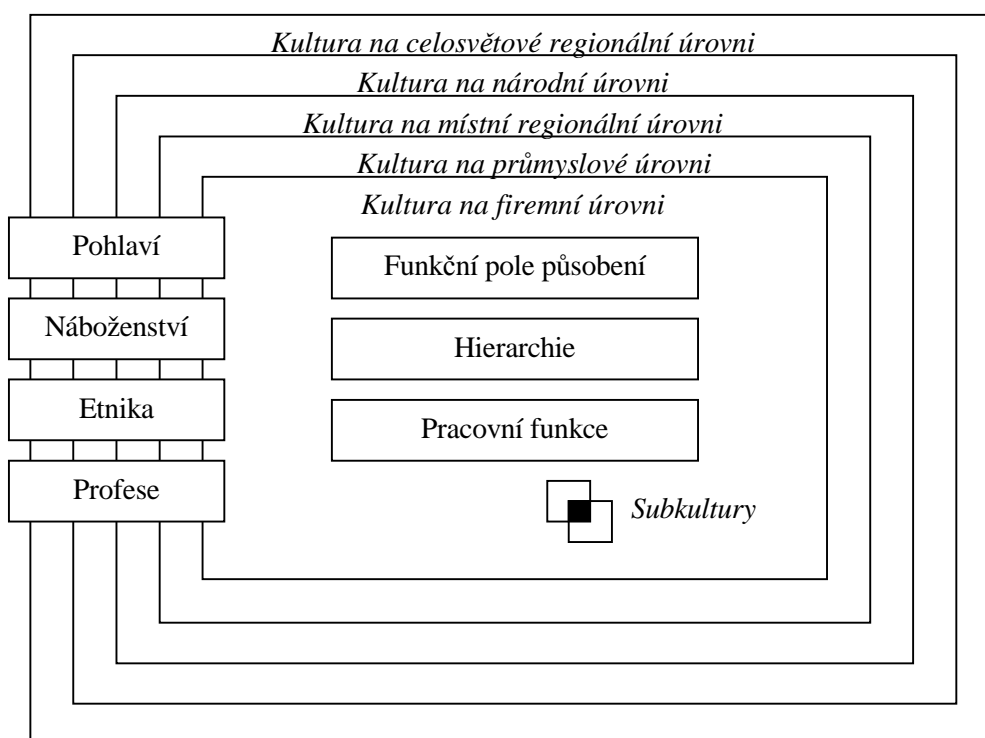
Dle **Malého, M., Dědiny, J. (1996)** lze pojmy podniková kultura, kultura firmy či firemní kultura chápat jako charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků. V organizacích může



existovat celá řada subkultur, které částečně přesahují i přes firemní hranice – např. profesní nebo etnické subkultury. Z těchto důvodů dáváme přednost nikoliv národní a firemní kultuře, nýbrž hovoříme o kultuře v národním a institucionálním kontextu, neboť kultura nějaké firmy se skládá vedle subkultur na firemní úrovni i z kultur na úrovni národní, z kulturního kontextu na místní regionální, průmyslové a celosvětové regionální úrovni, viz schéma 10. Firemní kultura je heterokulturní.

Vlivy působící na firemní kulturu

Schéma 10



*Pramen: Malý, M. a Dědina, J., (1996)*

**Nový, I., Schroll – Machl, S. (2005)** definují kulturu, která se projevuje v orientačním systému, který je pro národ, společnost, organizaci nebo skupinu typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci. Podniková kultura je tvořena lidmi a má individuální charakter, je výsledkem kolektivního jednání, působí jako regulátor chování a její základní předpoklady jsou členy podniku všeobecně akceptovány. Lze si ji osvojit prostřednictvím symbolů a modelovým učením, je schopná přizpůsobit se novým skutečnostem a organizačním prvkům. **Truneček, J. (2001)** přiřazuje podnikové kultuře faktory, kterými

jsou: tvorba strategie a cílů, informovanost pracovníků, neformální organizační struktura, odpovědnost a pravomoc, styl řízení, motivace, výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců, pracovní podmínky, estetika ve firmě a internacionalita. **Palán, J. (2002)** řadí k charakteristikám organizační kultury i řídicí filosofii, vlastní podobu mocenské struktury včetně vlastní organizační politiky.

Dle **Trunečka, J. (2001)** je podniková kultura extrémně setrvačná a proto se velice těžko a dlouhodobě mění. Současné kulturologické pojetí firmy zdůrazňuje, že každá kultura se skládá ze tří nad sebou uspořádaných rovin reprezentovaných symboly, pravidly jednání a základními životními představami.

**Pfeifer, J., Umlaufová, M. (1993)** považují za základní prvky kultury:

- představy,
- přístupy,
- hodnoty.

Důkladná znalost organizační kultury je základním předpokladem úspěšné implementace organizačních změn, zdůrazňuje **Palán, J. (2002)**. Promyšlené řízení organizační kultury může být významným dynamizujícím faktorem efektivního fungování každé organizace. Primární orientace na potřeby zákazníka, zvyšování rychlosti adaptace organizace na změny, inovativnost a podnikavost, důraz na jakost ve všech procesech a činnostech organizace, neustálé učení se včetně posilování participace zaměstnanců v rámci celého řídicího procesu jsou základními znaky zdravé moderní organizační struktury.

**Truneček, J. (2001)** dodává jeden ze základních rysů zdravé podnikové kultury: „Řízení není nařizování a příkazování, ale spíše podporování a povzbuzování – coaching.“

Coaching je dle **Malého, M., Dědiny, J. (1996)** metoda, jejíž podstata spočívá v postupné přípravě nejrůznějších pracovníků školeným poradcem. Cílem coache je naučit zaměstnance řešit vlastními silami lépe a efektivněji své pracovní úkoly. Coach dle **Trunečka, J. (2001)** neřídí direktivně, ale vytváří firemní informační síť, přináší nové myšlenky, objevuje nové, dříve nevyzkoušené a snaží se to uplatnit prostřednictvím coachingu. Coach musí usilovat o neustálý růst svých pořízených.

Z metod k poznání a analýzy kultury ve firemním kontextu uvádí **Malý, M., Dědina, J. (1996)** dva způsoby.

- **Deduktivní způsob:** Je pracováno na bázi existující teorie hypotéz. Badatel zde hraje roli emocionálně neovlivněného „pozorovatele“ a kultura je většinou jedna z většiny

počtu proměnných, které mají být zkoumány. Výhoda je v jednoduché analýze zjištěných dat pomocí statistických metod.

- **Induktivní způsob:** Pozorovatel jedná se členy zkoumané organizace. Koncepce a hypotézy vznikají jako výsledek interakcí. Takový postup se doporučuje zejména tehdy, když je málo předběžných informací z téměř neexistující teoretické báze.

Praktické zkušenosti ukazují, jak nesmírně obtížné je změnit podnikovou kulturu. Logicky vzato je tedy snažší nesnažit se ji měnit násilím za každou cenu, ale empirickými průzkumy poznat současný stav, navrhuje **Malý, M., Dědina, J. (1996)**. Z tohoto stavu pak vyjít při vytváření nových systémů řízení, stimulů a opatření, které postupně povedou k žádoucím změnám podnikové kultury.

**Pitra, Z. (2006)** prezentuje v rámci firemní kultury model 7S. Vedení organizace nemůže na vývoj firemní kultury působit přímo, může pouze účelově ovlivňovat její stav. Na kulturu působí sedm faktorů (spolupráce, strategie, systémy, struktura, styl vedení, schopnosti a sdílené hodnoty).

## 2.3 Změny v organizaci a řízení

Organizační změna je dle **Pitry, Z. (1998)** primární reakcí firmy na změnu podmínek na trhu, kde firma působí. Ani v případě, kdy podmínky okolí jsou relativně stabilní, se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by měnila uspořádání svého vnitřního prostředí, když dochází ke změně charakteru jejích vlastních zdrojů.

**Malý, M., Dědina, J. (1996)** dělí změny v organizaci:

- **Plánovaná změna**, která nastává tehdy, když manažeři vyvíjejí a realizují program, který napomáhá změně organizačních aktivit podniku v časových a metodických postupech.
- **Operativní změna** je obvykle rychlejší a levnější než změna plánovaná. Je neefektivnější, když je aplikována na malé nebo každodenní změny v organizaci.

**Palán, J. (2002)** používá pro změny rozdílné rozdělení oproti Dědinovi:

- **Drobná – operativní změna** vychází z mechanické metafory údržby a opravy. Manažeři reagují na každodenní problémy a zajišťují relativně hladké fungování organizačního systému.
- **Rozvojová změna** staví na existujících základech a vylepšuje existující stav. Její cíle jsou předem dohodnuty a výsledky předem známy.

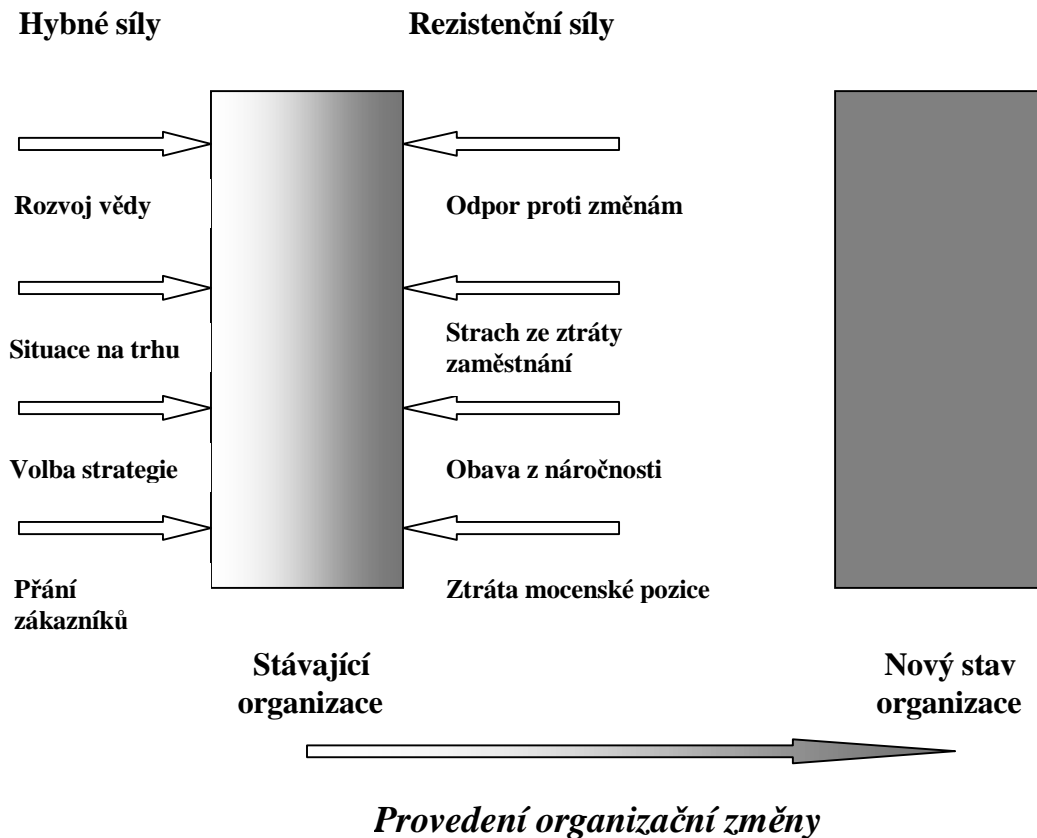
- **Přechodná změna** znamená přechod od jednoho stavu nebo fáze rozvoje k jinému. Změna je popisována výrazem jako: „vydat se po nové cestě“. Jejím konkrétním příkladem může být realizace systému totálního řízení jakosti tzv. Total Quality Management (TQM).
- **Transformační změna** znamená zásadní přerod, přeměnu z jednoho typu existence na zcela jiný. Tato reinkarnace, kdy se organizace stane „něčím jiným“, je pochopitelně mnohem radikálnější a zásadnější než rozvoj, při němž jde především jen o zlepšení.

Dle **Pražské, L. (1993)** patří provádění organizačních změn bezesporu k velmi rizikovým procesům, poněvadž se přímo dotýká jednotlivých osob, jejich sociálních jistot. Úspěšnost samotných organizačních změn je velmi obtížné předem určit. Organizátor musí proto od počátku usilovat o vytvoření příznivé inovační atmosféry.

**Pitra, Z. (1998)** uvádí, že na proces organizační změny působí hybné a rezistenční síly, viz schéma 11.

*Střet sil vyvolaný organizační změnou dle Pitry, Z. (1998)*

*Schéma 11*



*Pramen: Pitra, Z. (1998)*

Dle **Malého, M., Dědiny, J. (1996)** mají na organizační změny v podniku největší vliv systémy řízení.

K nejnovějším metodickým přístupům zefektivňování procesů řízení podniků v dnešní době patří:

- *Trvalé zlepšování (Kaizen) a komplexní řízení kvality (TQM).*
- *Zeštíhlování řízení (Lean Management).*
- *Radikální přestavby systému (Reengineering).*

### 2.3.1 Trvalé zlepšování – Kaizen

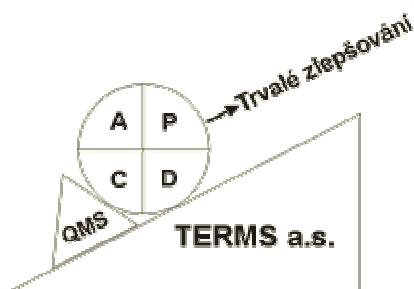
Trvalé zlepšování je filozofie, která přistupuje ke zlepšování jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se opakovaně dosahuje relativně malých zlepšení výrobních či obchodních procesů či výrobků, které se tak stávají konkurenceschopnějšími. Z hlediska teorie řízení je kontinuální zlepšování základním kamenem komplexního řízení jakosti.

**Novotný, R. (2006)** dodává: „Kaizen usiluje o neustálé zlepšování s ohledem na aspekty jako jsou náklady, rychlost realizace procesů, kvalita, produktivita nebo bezpečnost, a které jsou v souladu s definovanými standardy a principy v organizaci“.

Kaizen je postavený na dvou slovech: 1. Zlepšování - všechno se dá zlepšovat - kvalita, plnění termínů, náklady, produktivita. 2. Neustále - nic na světě není pevně stanoveno, všechno se neustále mění a vyvíjí - trhy, výrobky, zákazníci a jejich požadavky. Kaizen znamená neustálé zlepšování, do kterého je zapojený každý - od manažerů až po dělníky (**Boledovič, L., 2007**). Schéma 12 znázorňuje proces trvalého zlepšování praktikovaný ve společnosti TERMS, a.s.

Schéma trvalého zlepšování ve společnosti TERMS, a.s.

Schéma 12



**PDCA** - metoda a nástroje pro trvalé zlepšování

**P** - Plan (plánuj), **D** - Do (dělej), **C** - Check (studuj), **A** - Act (zaváděj).

*Pramen: Vnitropodniková směrnice TERMS, a.s.*

### 2.3.2 Total Quality Management - TQM

Pojem komplexní řízení jakosti (Total Quality Management – TQM) je dle **Malého, M., Dědiny, J., (1996)** dlouhodobý závazek firmy k nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizaci za aktivní účasti všech zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojování zákazníků. Pracovníci musejí dostat možnost iniciovat a realizovat potřebné změny.

**Palán, J. (2002)** definuje TQM jako filosofii řízení podniku, jejíž podstatou je postupné a trvalé zlepšování stávajících podnikových procesů spojené s radikální změnou kultury.

Základní stavební kameny TQM:

- vedení prostřednictvím cílů,
- orientace celého podniku na zákazníka,
- interní a externí dodavatelsko - odběratelské vztahy,
- programy nulového počtu chyb,
- práce v procesech,
- kontinuální školení a vzdělávání,
- kontinuální zlepšování s měřenými hodnotami,
- zapojení všech zaměstnanců,
- pravidelné audity managementu.

Za otce TQM je považován dle **Pražské, L. (1993)** statistik Dr. W. Edwards Deming, jehož myšlenky využili nejprve Japonci. TQM zahrnuje všechny podnikové procesy včetně správních, financování, nákupu či prodeje. Účastní se ho všichni pracovníci podniku od vrcholového vedení po řadového dělníka. Postupuje všemi fázemi procesu řízení od tvorby podnikové strategie, plánování, organizaci a koordinaci všech podnikových procesů a činností. Důležitá funkce připadá poradnímu orgánu pro řízení kvality, týmům kvality a kroužkům kvality.

### 2.3.3 Zeštíhlování řízení - Lean Management

V 90. letech dvacátého století nastala dle **Košturiaka, J. (2005)** v západním světě "revoluce" v automobilovém průmyslu. Podnětem byly "objevy" japonských metod řízení, které se rozvíjely od padesátých let a přivedly japonské výrobce automobilů k tomu, že byli schopni vyrábět automobily lépe, rychleji a levněji než jejich západní konkurenti. Štíhlost

podniku je v tom, že děláme přesně to, co chce náš zákazník, a to s minimálním počtem činností, které nepřidávají výrobku nebo službě hodnotu. Štíhlá výroba je filozofie, která usiluje o zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem eliminací plýtvání v řetězci mezi nimi. **Malý, M., Dědina, J. (1996)** doplňují, že „štíhlého“ stavu lze dosáhnout díky neustálému zlepšování a zabránění plýtvání.

**Palán, J. (2002)** uvádí, že pro dynamický proces zlepšování jsou nezbytným katalyzátorem změn tzv. konstruktivně nespokojení zaměstnanci. Jsou to zaměstnanci, kteří věří a tedy jsou přesvědčeni, že věci lze dělat lépe a jsou ochotni tyto změny realizovat.

Dle **Malého, M., Dědiny, J. (1996)** je Lean Management charakterizován pomocí ploché struktury, krátkých řetězců a principů stálého zlepšování. Zlepšování výkonnosti se vztahuje v první řadě na zvyšování produkce pomocí vyvarování se plýtvání odpady.

**Tauchmanová, A. (2004)** charakterizuje Lean Management jako zvyšování produktivity a dosažení změn ve firmě tzv. „zezdola“. Zaměstnanci dostávají prostor pro komunikaci o problémech, společně je pak řeší. Podstatou je společná práce na prevenci, vytvoření standardů, návrh kroků a změn.

### **2.3.4 Radikální přestavby systému - Reengineering**

**Malý, M., Dědina, J. (1996)** definují radikální přestavbu systému (Reengineering) jako označení metody pro tzv. dramatické zlepšení výkonnosti, která se záměrně vyhýbá inkrementálnímu zlepšování stávajících procesů, a ty nahrazuje po radikálních změnách procesy novými. Radikální přestavbu systému lze chápat jako „předělání podniku z gruntu, bez ohledu na to, co bylo, jakoby znovu a od začátku na principech nejvyšší výkonnosti.“ Předmětem reengineeringu je dle **Trunečka, J. (1997)** zásadní a radikální přestavba (redesign) podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí.

**Vodáček, L., Vodáčková, O. (2005)** podotýkají, že reengineering je cestou myšlenkově nového a ekonomicky účinného řešení účelné míry integrovaného řízení v prostoru a čase.

**Rondon, M., Ullah, P. (1998)** dodávají, že radikálnost metody reengineering může přinést zásadní růst podnikové efektivity, ale na druhé straně v případě neuvážené aplikace a odhlédnutí od komplexnosti problému také rozsáhlé škody.

## 3. Metodika

---

### Objekt zkoumání

Objektem zkoumání pro účely této diplomové práce je společnost TERMS, a.s., která nabízí komplexní řešení dodávek technologií a výrobků v oblasti telekomunikací, průmyslové automatizace, informačních sítí a softwarů.

### Hlavní cíl práce

Hlavním cílem je hledání a navržení nových cest k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů organizace a řízení, nalezení metod jak efektivně provádět organizační změny se zřetelem na komplexní charakter těchto činností a následné zahrnutí těchto změn do navržené organizační architektury.

### Dílčí cíle

Dílčími cíly, pomocí nichž se dosáhne cíle hlavního, je prostudování literárních zdrojů zaměřených na problematiku vzájemného působení činitelů organizační architektury a analyzování současného stavu v oblasti organizace a řízení společnosti TERMS, a.s. Na základě této analýzy je připraven návrh na změny v organizační architektuře, s přihlédnutím na jejich efektivnost a ekonomický přínos pro společnost TERMS, a.s.

### Hypotéza

Navržené změny v organizační architektuře společnosti TERMS, a.s. přinesou zefektivnění organizačních procesů a organizační struktury v celém podniku a zvýší produktivitu práce všech zaměstnanců a hospodářský výsledek společnosti.

### Použité metody

Po studiu odborné literatury zaměřené na téma organizační architektury a změny v řízení byly získány podrobné informace k zanalyzování celkové problematiky v oblasti organizace a řízení podniku. Pro ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí působících na zkoumanou firmu byla vypracována STEP analýza. Na základě zmapování současného stavu ve společnosti byla zpracována analýza SWOT a naznačeny možné strategie pro budoucí vývoj společnosti.



Pro získání odpovědí jednotlivých zaměstnanců na citlivé otázky byl vypracován dotazníkový výzkum zaměstnanců jednotlivých středisek. Do dotazníku byly zahrnuty i otázky, které zajímaly představenstvo společnosti TERMS, a.s.

Pro analyzování fungování celé společnosti vycházela autorka také z vlastních zkušeností a poznatků, neboť je v této společnosti již čtvrtým rokem zaměstnána.

### **Zdroje informací**

- odborná literatura a periodika zaměřená na problematiku organizační architektury a řízení,
- řízené rozhovory s vedením společnosti a manažery jednotlivých středisek,
- interní podnikové materiály,
- dotazníkový výzkum,
- internet,
- vlastní poznatky z praxe.

## 4. Analýza současného stavu

---

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	TERMS a.s.
Datum vzniku:	26.6.1991 TERMS, v.o.s. 1.1.2002 TERMS, a.s.
Sídlo:	Planá 67, 370 01, České Budějovice
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>- výroba, instalace a opravy elektrických zařízení,</li><li>- opravy a montáž měřidel,</li><li>- poskytování telekomunikačních služeb,</li><li>- poskytování software,</li><li>- projektování elektrických zařízení,</li><li>- provádění staveb včetně jejich změn,</li><li>- zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,</li><li>- projektová činnost ve výstavbě,</li><li>- inženýrská činnost ve stavebnictví,</li><li>- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.</li></ul>

#### 4.1.1 Historie firmy

Společnost TERMS, v.o.s byla založena v roce 1991. Jedna z důležitých změn v historii společnosti proběhla v roce 1997, kdy došlo v organizaci ke vzniku samostatných divizí (středisek). V roce 2000 dochází k optimalizaci organizační struktury, čtyři společníci se rozdělili a vznikla konkurenční společnost TERMS CZ vedená dvěma původními společníky. Bylo dohodnuto prodání střediska MaR firmě TERMS CZ a činnosti z oblasti měření a regulace byly začleněny do střediska průmyslové automatizace. Celý záběr firmy byl soustředěn v následujících střediscích: Telekomunikace, Průmyslová automatizace, Informační technologie a Výroba a služby. S takto vytvořenou organizační strukturou

vstoupila firma do transformace právní subjektivity z veřejné obchodní společnosti na akciovou společnost, která proběhla na přelomu roku 2001 a 2002 a je platná od 1. 1. 2002. Kompletní historie společnosti TERMS, a.s. v jednotlivých letech je uvedena v příloze 5.

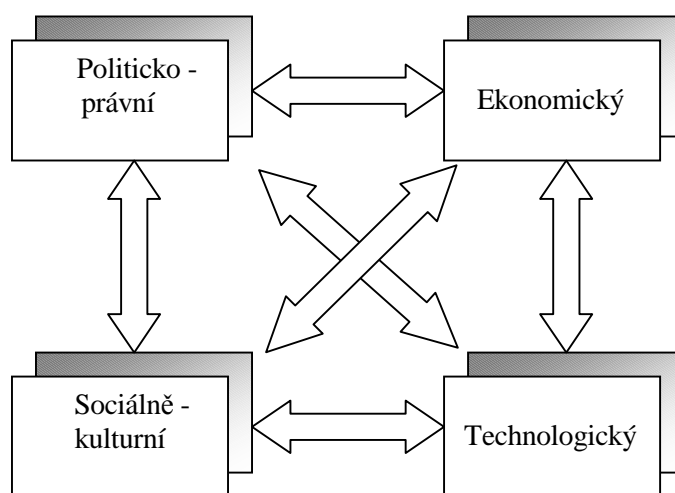
#### 4.1.2 Prostředí, ve kterém společnost působí

Žádný podnik neexistuje ve vzduchoprázdnu, uvádí **Truneček, J. (2001)**. Je obklopen prostředím, které má turbulentní charakter. I v případě, kdy podnik bude veden nejlepším manažerem, bude pracovat dle nejefektivnějších metod a budou v něm pracovat nejzajímavější zaměstnanci, neobstojí v prostředí, které nebude podporovat podnikání, prodej a vývoj. Vnější prostředí, které obklopuje každou firmu v České republice a tudíž i společnost TERMS, a.s., je pro vývoj společnosti a její stabilitu velice důležité. Pro zmapování dnešní situace v ČR, která výrazně působí a ovlivňuje podnikání všech subjektů včetně společnosti TERMS, a.s., byla zpracována STEP analýza.

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik (**Tichá, I., Hron, J., 2002**). Segmenty vnějšího prostředí jsou znázorněny ve schématu 13.

*Segmenty vnějšího prostředí*

*Schéma 13*



*Pramen: Tichá, I. a Hron, J., 2002*

### ***Sociálně – kulturní***

- demografie - v ČR zaznamenáváme velmi pozvolný růst počtu obyvatel, z čehož plyne i omezený počet potenciálních konečných spotřebitelů,
- životní styl - struktura potřeby obyvatelstva se mění. Vývojem stále nových technologií se obyvatelstvo stává více nakloněné novinkám. Lidé např. stále více využívá internetu jak k hledání informací, tak k nákupům;
- úroveň vzdělání - se zvyšuje, ovlivňuje výši příjmů, mění spotřebitelské preference,
- přístupy k práci a volnému času - zvyšování preference volného času a minimalizace práce v domácnosti. Roste počet mladých manažerů s novými přístupy k práci a nasazením. Správná motivace a vedení zaměstnanců dokáže pozitivně ovlivnit přístup k práci a výrazně zvýšit produktivitu práce;
- mobilita obyvatelstva - s otevřením hranic a vstupem do Evropské unie dochází k velké mobilitě pracovních sil mezi státy. Dochází k „odlivu mozků“ do zahraničí. Mobility lze využít pro získání školení a znalostí od zahraničních podniků.

### ***Technologický***

- vládní výdaje - na vědu a výzkum se snižují,
- nové objevy, vynálezy a patenty - v ČR existuje mnoho talentovaných vědců, kteří jsou schopni přijít s převratnou myšlenkou prospěšnou pro celý svět. Bohužel tito vědci nejsou vládou dostatečně podporováni, často odcházejí do zahraničí;
- patentová ochrana - v současném otevřeném světě je nutná důsledná patentová ochrana zabraňující úniku a krádeži nového vynálezu,
- míra zastarávání výrobních prostředků - velice vysoká a rychlá. Co dnes je považováno za novinku, může být zítra zastaralým modelem. Je nutný důraz na hledání stále nových řešení a výrobků;
- transfer technologií - výhoda pro podnikatele. Otevřeným celosvětovým trhem lze získat veškerou nabízenou technologii včas a za výhodných podmínek.

### ***Ekonomický***

- český hrubý domácí produkt se v loňském roce v přepočtu podle kupní síly zvýšil na 20 157 dolarů na osobu (cca 423.000 Kč podle nynějšího kurzu). Česko se tak ocitlo na 17. místě mezi 25 členskými státy Evropské unie. Proti roku 2004 si o jednu příčku polepšilo a předběhlo Portugalsko. Vyplývá to z mezinárodního srovnání, které zveřejnil Český statistický úřad;
- nabídka peněz a úroková míra - ovlivňuje možnost získání úvěru a náklady na jeho využití (drahé úvěry omezují investice v celé ekonomice),
- dostupnost energie, náklady na ni - energie je stále dražší, to se odráží v nákladech a v nutnosti zdražovat výstupy. Drahá energie ovlivňuje všechny oblasti podnikání ( teplo, elektřina, pohonné látky – doprava).

### ***Politicko – právní***

- stabilita vlády - v současné době velice nestabilní politická situace může ovlivňovat veškeré podnikatelské subjekty - např. neřešení nových zákonů, dotací, úrokových sazeb atd.,
- dotace - nízké dotace na vývoj nových výrobků. S dotacemi na alternativní zdroje energie by došlo k rozmachu prodeje solárních produktů firmy;
- ochrana životního prostředí - přísnější zákony na ochranu životního prostředí zvyšují náklady na likvidaci odpadu, požadavky na atesty aj.,
- daňová politika - z hlediska podnikatelského subjektu budou daně vždy zatěžující a vysoké,
- přebujelá a málo kvalitní legislativa - podle některých údajů se české firmy musí řídit více než 1400 zákony a podzákonnými předpisy. Některé ještě ani nevstoupí v platnost a již jsou novelizovány. Pozice věřitelů je slabší než pozice dlužníků. Jsou otevřeny možnosti podvádět. Právní nejistota je obrovská. Zákony a předpisy umožňují různý výklad. Málo kvalitní legislativa je doplněna slabou vykonatelností práva. Soudní spory se protahují celé léta;
- nadměrná byrokracie - studie zpracovaná Úřadem vlády ukazuje, že státní úřady chtějí po podnikatelích 2168 různých informačních povinností a náklady firem na povinné informování různých úřadů činí ročně minimálně 86 miliard Kč.

### 4.1.3 Nejvýznamnější zákazníci společnosti

Nejvýznamnější odběratelé společnosti TERMS, a.s. jsou uvedeni v tabulce 1.

*Nejvýznamnější odběratelé*

*Tab. 1*

Odběratel	Předmět činnosti	Délka spolupráce (roky)	Podíl z odběratelů (%)
Telefónica O2 (ET)	Výstavba ZS	11	36
Robert Bosch	Automatizace výroby	9	15
GTS CZECH	Pronájem datové sítě	8	6
T - Mobile	Výroba kontejnerů	8	4
Vodafone	Výstavba ZS	5	4
EXCON	Výroba stožárů	8	4
TZÚ	Topná soustava	4	2
Fontea	Měření a regulace	6	2

*Pramen: TERMS, a.s.*

Nejvýznamnější dodavatelé společnosti TERMS, a.s. jsou uvedeni v tabulce 2.

*Nejvýznamnější dodavatelé*

*Tab. 2*

Dodavatel	Předmět činnosti	Délka spolupráce (roky)	Podíl z dodavatelů (%)
Jan Heral	Výroba ocel.konstrukcí	11	14
Kabel Trade	Kabely	5	4
Neko Klima	Klimatizační jednotky	5	3
Pepperl + Fuchs	Elektro materiál	2	3
KORAS Trade	OK materiál	4	2
ASPERA	Spoj.materiál	9	2
ASCO	Elektro materiál	5	1,5

*Pramen: TERMS, a.s.*

Z uvedených tabulek je vidět, že se společnost snaží o dlouhodobější spolupráci se všemi obchodními partnery. Z odběratelů spolupracuje TERMS, a.s. nejdéle se společností Telefónica O2 Czech Republic (dříve Eurotel), pro kterou jsou realizovány zakázky střediskem Telekomunikace. Z dodavatelů zajišťuje výrobu většiny ocelových konstrukcí dodavatel Jan Heral. S tímto dodavatelem je spolupráce založena na dlouholeté tradici a výhodných cenách.

#### 4.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb

*Vývoj počtu zaměstnanců*

*Tab. 3*

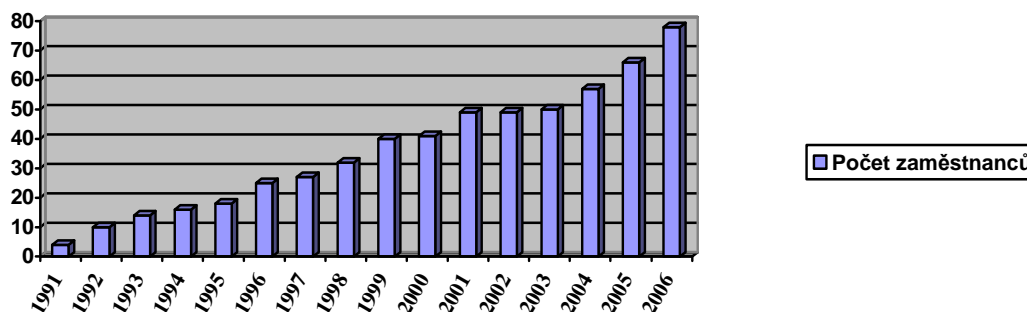
Rok		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Počet zaměstnanců		4	10	14	16	18	25	27	32
Vzdělání	VŠ	4	7	8	9	9	11	14	16
	SŠ		3	6	4	6	10	10	11
	D				3	3	4	3	5

Rok		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnanců		40	41	49	49	50	57	66	78
Vzdělání	VŠ	21	20	22	23	20	22	25	29
	SŠ	11	11	16	15	16	18	24	31
	D	8	10	11	11	14	17	17	18
Prům. měsíční mzda (Kč)		16 276	19 337	22 655	25 063	24 268	23 564	22 938	26 720

*Pramen: TERMS, a.s.*

*Graf vývoje počtu zaměstnanců*

*Graf 1*



*Pramen: TERMS, a.s.*

Z tabulky 3 a grafu 1 je vidět neustálý nárůst počtu zaměstnanců. Vysoký nárůst počtu zaměstnanců v roce 2005 a 2006 je způsoben vznikem nových středisek a nutností nových pracovních sil pro realizaci nových zakázek. Ve středisku Automatizace a řízení došlo k podepsání důležité zakázky, která si vyžádala zaměstnání vyššího počtu pracovníků. Vedení společnosti s tímto nárůstem zaměstnanců, a tím spojeným zvýšením nákladů, očekává také výrazné zvýšení tržeb středisek s cílem dosažení výše tržeb srovnatelných s rokem 2001. Tabulka vývoje počtu zaměstnanců vypovídá také o průměrné měsíční mzdě zaměstnanců ve společnosti TERMS, a.s. Průměrná výše mzdy neustále rostla a vysoce překračovala průměrnou celorepublikovou mzdu, která byla dle statistického úřadu např.

v roce 2002 15 707 Kč. Mzda v roce 2006 v TERMSu překročila průměrnou mzdu téměř o 7 000 Kč. S úbytkem zakázek také průměrná mzda ve společnosti klesala. V roce 2006 je vidět opět zvyšující se tendence průměrné mzdy.

Vývoj tržeb

Tab. 4

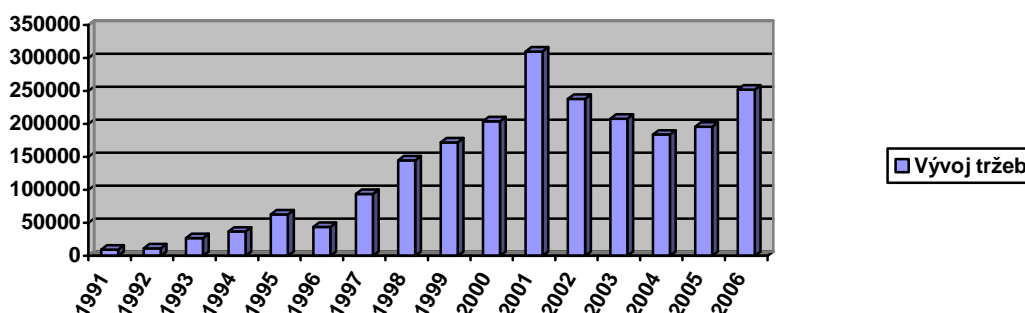
Rok	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Tržby celkem (tis.Kč)	9 500	11 500	27 000	37 000	63 000	44 000	94 000	145 000

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby celkem (tis.Kč)	172 000	204 000	310 000	238 000	208 000	184 000	196 000	252 000

Pramen: TERMS, a.s.

Graf vývoje tržeb

Graf 2



Pramen: TERMS, a.s.

Z tabulky 4 a z grafu 2 vývoje tržeb můžeme vyčíst, že od založení společnosti docházelo k postupnému růstu tržeb až do roku 2001, kdy došlo k „boomu“ ve výstavbě základnových stanic pro mobilní operátory. Velikost tržeb v těchto letech zajišťovaly právě telekomunikace a výstavba základnových stanic. Po tomto roce začala výstavba základnových stanic klesat. Od mobilních operátorů již nebylo takové množství zadání a objem tržeb postupně klesal. Oproti středisku Telekomunikace ale zažívají dnes růst tržeb ostatní střediska. Od roku 2004 je vidět pozitivní růst tržeb celé společnosti.



### Tržby podle středisek

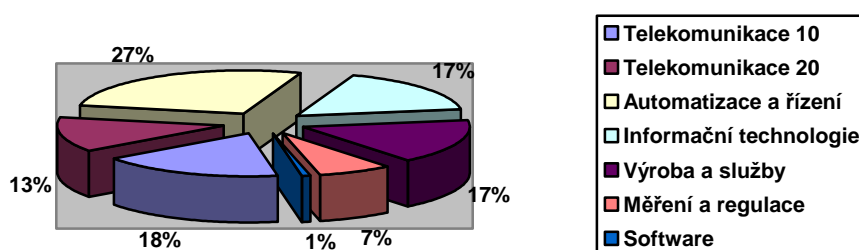
Tab. 5

Tržby podle středisek	Rok 2006 (tis.Kč)
Telekomunikace 10	45 000
Telekomunikace 20	33 000
Automatizace a řízení	69 000
Informační technologie	43 000
Výroba a služby	42 000
Měření a regulace	18 000
Software	2 000

Pramen: TERMS, a.s.

### Graf tržeb podle středisek

Graf 3



Pramen: TERMS, a.s.

Srovnáním tržeb roku 2006 v tabulce 5 a grafu 3 je patrné, že nejvyšších tržeb dosáhlo středisko Automatizace a řízení. Toto středisko v roce 2006 zrealizovalo úspěšné zakázky pro společnost BOSCH a má u tohoto investora vybudovanou silnou pozici. Do roku 2006 zajišťovalo nejvyšší tržby vždy středisko Telekomunikace. Tržby jsou zaručeny dlouholetou tradicí a zkušeností s výstavbou základnových stanic pro mobilní operátory. Střediska Výroby a služby a středisko Informační technologie mají tržby srovnatelné. Nejnižší tržby mají střediska Měření a regulace a nově vzniklé středisko Software. Středisko Měření a regulace je oproti ostatním střediskům malé. Jeho základnu tvořilo v roce 2006 pouze pět pracovníků. Toto středisko je ve vývoji, manažer středisko postupně vybudovává a snaží se o návrat na trh měření a regulací, který byl společností výhodně ovládnán před rokem 2000.

## 4.2 Současná skladba organizační a řídicí struktury společnosti

Společnost TERMS, a.s. se stala v roce 2002 akciovou společností a má tyto základní orgány:

- a) valná hromada,
- b) představenstvo,
- c) dozorčí rada.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá ze všech na ní přítomných akcionářů. Valná hromada se koná nejméně jednou za kalendářní rok, a to nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období. V případě potřeby je valná hromada svolána kdykoliv.

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Představenstvo TERMSu má pět členů. Zasedání představenstva svolává nejméně dvakrát ročně předseda představenstva, který ho také řídí.

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada společnosti má tři členy. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda jsou účetní záznamy řádně vedeny v souladu se skutečností a zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovy a pokyny valné hromady. Zasedání dozorčí rady svolává nejméně jednou ročně předseda dozorčí rady, který ho také řídí.

Jménem společnosti jednají a podepisují samostatně předseda představenstva nebo místopředseda. Osoby podílející se na základním kapitálu jsou dvě, z nichž každá má 50 % podíl. Základní kapitál společnosti je rozvržen na 100 kusů kmenových akcií znějících na majitele, každá o jmenovité hodnotě 20 000 Kč, všechny v listinné podobě a neregistrované.

## 4.2.1 Organizační struktura společnosti

Dle charakteristiky organizačních struktur využívá společnost TERMS, a.s. divizionálně štábní strukturu. Ve společnosti funguje sedm samostatných divizí (středisek). Společně pro všechna střediska fungují tři štáby, které zajišťují funkci ekonomickou, personální a skladovou. Současná organizační struktura společnosti je znázorněna v příloze 6.

Vývoj organizační struktury společnosti TERMS, a.s. postupoval klasickým způsobem dle charakteristiky **Malého, M., Dědiny, J. (1996)**. Při vzniku v roce 1991 byla struktura v tzv. embryonické fázi, která popisuje strukturu jako jednoduchou a neformální. Rozhodovací pravomoci měli v té době pouze majitelé, kteří fungovali v roli vrcholových manažerů. S rozvojem společnosti a nárůstem zaměstnanců přešla společnost do fáze růstu, kdy již byla část pravomocí delegována na střední úroveň řízení. Procesy začaly být formalizovány. Po této fázi dozrávání, kdy je stabilizovaný růst, může dle **Malého, M., Dědiny, J. (1996)** společnost přejít do fáze poklesu nebo fáze oživení. Společnost TERMS, a.s. zvolila správný směr ve svém vývoji a radikálně změnila formu organizační struktury v roce 1997, kdy vznikla tři samostatně fungující střediska (divize) a poradní orgány (štáby). Tento trend struktury se projevil jako velice vhodný a tato organizační struktura funguje dodnes.

### Charakteristika středisek a štábů společnosti

Společnost TERMS, a.s. se skládá ze sedmi samostatně fungujících středisek (divizí):

- Středisko Telekomunikace 10,
- Středisko Telekomunikace 20,
- Středisko Automatizace a řízení 40,
- Středisko Informační technologie 50,
- Středisko Výroby a služby 60,
- Středisko Měření a regulace 70,
- Středisko Software 90.

Střediska mají vlastnosti nezávislé společnosti. Firma TERMS, a.s. svůj systém podnikatelských aktivit rozděluje mezi jednotlivá střediska. Každé středisko odpovídá jak za své výrobky a služby, tak za trh, pro který jsou určeny. Každé středisko má své

„bojové pole“, které zahrnuje předem dohodnuté výrobní kombinace. Zaměstnanci střediska vytvářejí tým, který společně pracuje na realizaci podnikatelských cílů jak střediska, tak celé organizace. V čele každého střediska stojí manažer, který dohlíží a zodpovídá za činnost svého střediska. Manažer řídí podřízené, zajišťuje práci pro zaměstnance, stanovuje ohodnocení jednotlivých podřízených a komunikuje s vedením firmy.

Uvedená střediska mají vlastní organizační strukturu odvíjející se od jednotlivých střediskových produktů. Střediska mají svou vlastní kulturu a vlastní systém odměňování. Navzdory uvedené nezávislosti zůstávají střediska integrální součástí organizace TERMS, a.s. Integrální znamená, že jejich vazby k ostatním střediskům a ke společnosti jsou pro ně životně nezbytné. Střediska lze charakterizovat jako vačnatce. Jsou nezávislé, ale přesto jsou velice silně připoutané k „matce“.

Ve společnosti fungují samostatně tři štáby. Štáby plní především funkci poradní k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování vedoucích středisek. Štábní skupiny jsou ve společnosti tvořeny specialisty pro obory účetnictví, ekonomie a skladové hospodářství. Štábní útvary slouží v podniku jako podpůrné stavební kameny celé organizace.

### **Štáb účetnictví**

Štáb je tvořen hlavní a mzdovou účetní. Účetnictví společnosti je vedeno v souladu se zákonem o účetnictví č.563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Vyhláškou č.500/2002 Sb. a českými účetními standardy. Celý systém vedení účetnictví a společnosti je spravován pomocí zakázek. Každá zakázka a činnost ve všech střediscích je vedená pomocí zakázkových čísel. Podle zakázek je potom dohledatelný jakýkoliv pohyb na jednotlivé zakázce (příjem zboží, mzdové náklady, fakturace dodavatelů, odběratelů a samotný zisk či ztráta na zakázce).

### **Štáb ekonomický**

Štáb je tvořen ekonomkou společnosti. Ekonomka zajišťuje ekonomické a daňové poradenství, spravuje pokladnu a provádí administrativní práce pro vedení společnosti.

## Sklad

Ve skladu jsou zaměstnání dva skladníci, kteří spravují tři samostatné sklady pro všechna střediska. Sklady jsou v současné době přeplněny materiálem. Se zvětšujícím se počtem středisek a zaměstnanců dochází v současné době ke zvýšení požadavků na práci skladníků. Skladníci jsou přetěžováni a nestíhají důkladně hlídat ceny materiálu, pohyby zboží a evidenci nehybných zásob.

### Analýza obratu zásob

Tab. 6

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>prům.zás./denní spotř. (dny)</b>	<b>167</b>	<b>103</b>	<b>151</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	<b>93</b>
Průměrná výše zásob	13 465	15 586	17 533	14 253	9 389	11 108
Spotřeba zboží a mat./365	80,68	151,35	116,19	119,54	94,32	119,18

*Pramen: TERMS, a.s.*

Uvedené ukazatele v tabulce 6 dokumentují, že se v roce 2000 zásoby skladovaly v průměru cca 167 dní. Ze všech srovnávaných roků je vidět nejkratší dobu skladování zásob v roce 2005, 93 dní. Analýza obratu zásob dokládá snížení doby obratu zásob v posledním roce, ale i tak je ukazatel velice vysoký. Analýza ukazuje možnost významných rezerv z hlediska řízení zásob společnosti.

## **Středisko Telekomunikace 10, 20 (NetWorks)**

Středisko se zabývá všemi činnostmi potřebnými při výstavbě základnových stanic operátorů mobilních a pevných sítí působících na území České republiky. Středisko Telekomunikace funguje jako samostatná divize od roku 1997 a do dnešní doby zrealizovalo velké množství základnových stanic. Pracovníci střediska zajišťují akviziční a inženýrskou činnost včetně zhotovení projektové dokumentace potřebné pro stavbu základnové stanice. Po vyřízení potřebných dokladů zajišťují zaměstnanci střediska samotnou výstavbu základnových stanic a rekonfigurace stanic. Návaznou činností na výstavbu je implementace telekomunikační technologie zejména NOKIA a ERICSSON. U těchto zařízení je prováděna certifikovaná montáž, měření a commissioning. Pro samotnou montáž základnových stanic jsou nájímáni externí montážní skupiny.

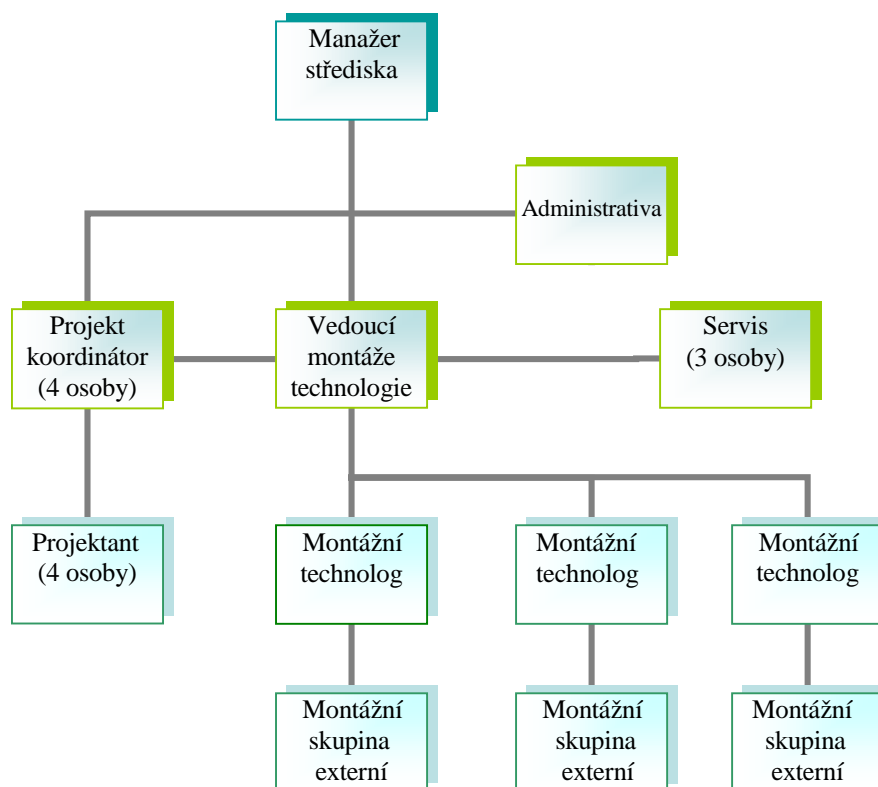
Středisko Telekomunikace pracuje pro celou řadu významných zákazníků. Mezi největší partnery, pro které komplexně řeší výstavbu sítě patří především Telefonica O2 (dříve Eurotel), Vodafone, T-Mobile a GTS Novera.

Na počátku roku 2006 došlo díky narůstajícímu objemu činností pro operátory Telefonica O2 a Vodafone k rozdělení střediska Telekomunikace na dvě samostatně fungující střediska. Středisko Telekomunikace 10, které se zabývá výstavbou pro Telefonicu O2 a středisko Telekomunikace 20, které provádí výstavbu pro Vodafone.

Ve středisku Telekomunikace 10 pracuje v současné době sedmnáct pracovníků. Ve středisku Telekomunikace 20 deset pracovníků.

*Organizační struktura střediska*

*Schéma 14*



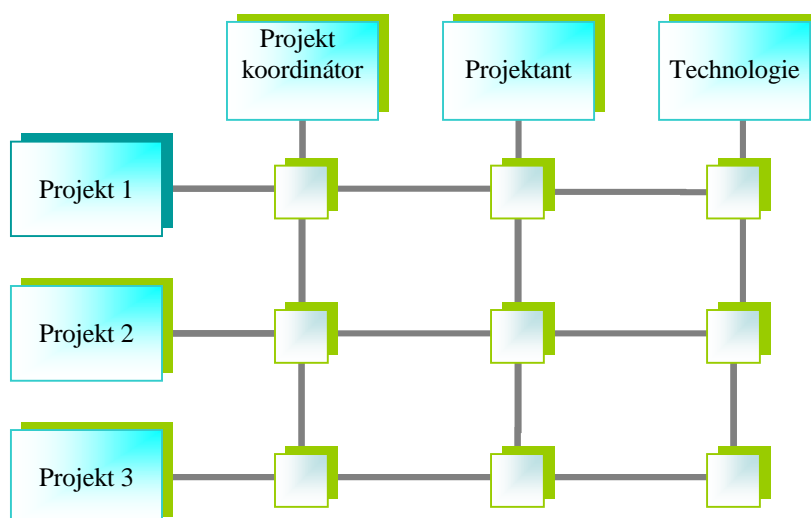
*Pramen: zpracováno autorkou*

Jak je patrné ze schématu 14, vedení střediska zajišťuje manažer, který je zodpovědný za celý chod střediska. Manažer přijímá zadání zakázek od mobilních operátorů, které předává jednotlivým projektovým koordinátorům. Malé zakázky vztahující se pouze k montáži předává manažer přímo vedoucímu montáže technologie. Koordinátoři vedou celou zakázku od zadání přes realizaci, až po předání zástupcům mobilních operátorů.

Projekt koordinátor úzce spolupracuje a koordinuje projektanta a při samotné realizaci montážní technology. Pro každou zakázku (projekt) je tak vytvořen pracovní tým složený z projektového koordinátora, projektanta a montážního technologa. Práci na zakázkách (projektech) můžeme charakterizovat jako maticovou organizační strukturu (viz schéma 15), kdy je za každou část projektu zodpovědný zástupce za odpovídající činnosti. Celou zakázku zajišťuje projektový koordinátor.

*Maticová struktura*

*Schéma 15*



*Pramen: zpracováno autorkou*

## **Středisko Automatizace a řízení 40 (Automation)**

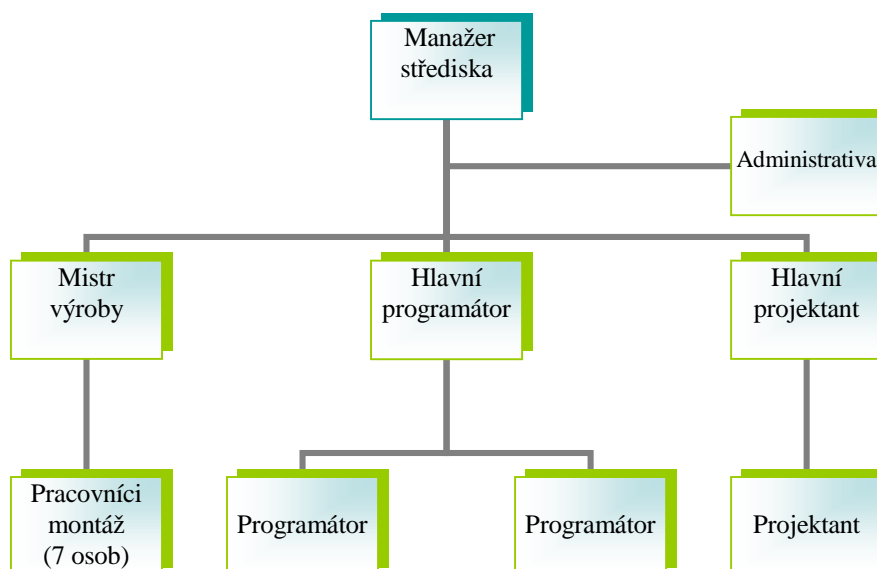
Středisko funguje od roku 1997, kdy poprvé uzavřelo dlouhodobé kontrakty s několika významnými partnery v oblasti automatizace a robotizace výroby. Od té doby je tradičně pevně zakotveno v portfoliu činností firmy TERMS, a.s. Pracovníci střediska se aktivně podílejí na realizaci řídicích systémů pro automatizaci operací a procesů v průmyslu chemickém a potravinářském, strojírenství, energetice, skladovém hospodářství a zdravotnictví. Rozsah dodávek střediska představuje vývojovou a projekční činnost, dodávku zboží, výrobu elektrických a elektronických komponentů, výrobu strojní části, montáže a tvorbu software.

Od roku 2001 středisko úspěšně rozvíjí spolupráci také s partnery v EU. Středisko je významným dodavatelem měřicích systémů pro zkušební automobilových komponentů v Německu. Jeho nejvýznamnějším obchodním partnerem je společnost BOSCH.

Ve středisku Automatizace a řízení pracuje v současné době patnáct pracovníků.

Organizační struktura střediska

*Schéma 16*



*Pramen: zpracováno autorkou*

Hlavním vedoucím střediska je opět manažer, který řídí a koordinuje nové zakázky, rozděljuje jejich části postupně ke zpracování hlavnímu projektantovi, hlavnímu programátorovi a mistrovi výroby, viz schéma 16. Podobně jako ve středisku



Telekomunikace, pracují pracovníci na zakázkách v týmu složeným z mistra výroby, programátora a projektanta.

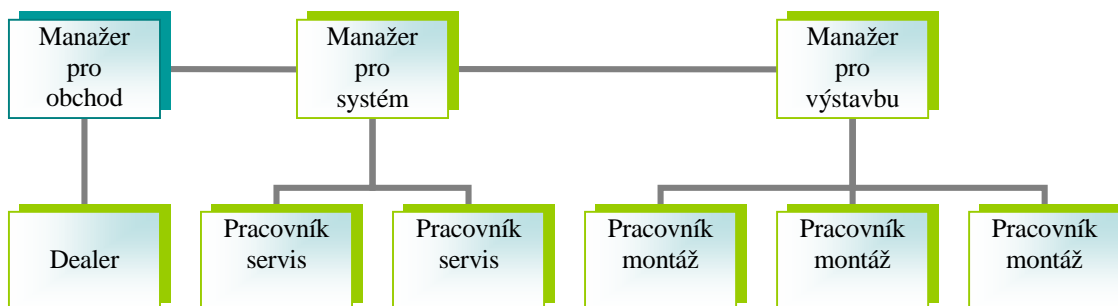
### **Středisko Informační technologie 50 (Telecommunications)**

Středisko působí v oblasti informační technologie a nabízí profesionální telekomunikační služby zejména v budování telekomunikační infrastruktury a poskytování připojení k internetu. Aktivity střediska Informační technologie jsou směřovány především ke zdokonalování sítě TERMSnet. Výsledkem jsou komplexní služby, které využívají koncoví uživatelé, poskytovatelé internetu a alternativní telekomunikační operátoři. Ve své činnosti budování datových spojů a poskytování připojení k internetu se středisko nesnaží oslovit konkrétní skupiny zákazníků. Naopak chce být partnerem všem, kteří hledají kvalitní a komplexní služby. Středisko zákazníkům poskytuje také službu WiFi, která zajistí připojení pomocí bezdrátové technologie.

Ve středisku Informační technologie pracuje v současné době devět pracovníků.

*Organizační struktura střediska*

*Schéma 17*



*Pramen: zpracováno autorkou*

Pouze středisko Informační technologie má řízení střediska rozděleno mezi tři manažery, viz schéma 17. Každý manažer má vymezenou svoji oblast působnosti a pravomoci. O zisk střediska se dělí rovným dílem.

## **Středisko Výroba a služby 60 (Technology)**

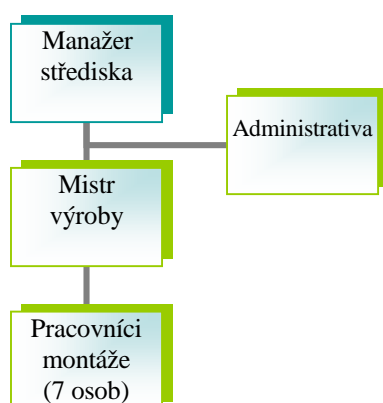
Vznik střediska úzce souvisel s činností střediska Telekomunikace. Inovační myšlenka dala impuls pro vznik nového výrobku (kontejneru) pro základnové stanice mobilních operátorů. Středisko dnes nabízí svým zákazníkům komplexní řešení ve výrobě technologických kontejnerů. Úspěch ve výběrovém řízení pro výstavbu sítí všech mobilních operátorů v ČR vedl k nárůstu výroby, rozšíření konstrukčních kapacit a zrychlení inovací technologických kontejnerů pro další evropské zákazníky.

Vedle kontejnerů přišlo středisko v roce 2005 s dalším novým výrobkem, polohovacím zařízením pro solární fotovoltaické systémy. Od roku 2005 zastupuje středisko společnost SANYO jako výhradní distributor pro ČR v oblasti PV panelů.

Ve středisku Výroba a služby pracuje v současné době deset pracovníků.

### Organizační struktura střediska

*Schéma 18*



*Pramen: zpracováno autorkou*

Dle schématu 18 patří struktura střediska mezi klasickou liniovou strukturu. Manažer střediska zodpovídá za středisko, hledá nové využití a nové trhy pro výrobky střediska. Zakázky předává mistrovi výroby, který řídí výrobu a montážní pracovníky. Ve středisku působí jako administrativní pracovník asistentka, která vede veškerou administrativní agendu.

## **Středisko Měření a regulace 70 (Control Systems)**

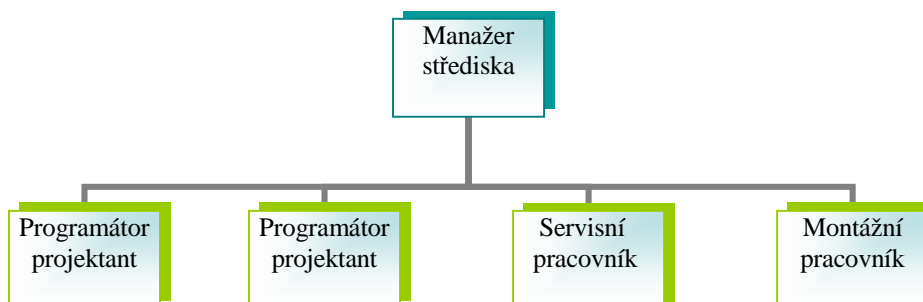
Středisko Měření a regulace vzniklo v roce 1997. Hlavní činností střediska je návrh a realizace systémů MaR v oblasti energetických zdrojů (kotelny, výměňkové stanice, domovní předávací stanice, vzduchotechnická zařízení).

Požadavky klienta řeší pracovníci střediska komplexně od zadání, studie, vypracování projektové dokumentace, vlastní realizace, tvorby aplikačního SW, uvedení do provozu a servisu pro každý obchodní případ. Veškeré realizace zakázek jsou schopni dodat formou na klíč, tzn. včetně strojních, materiálových a nehmotných dodávek. Středisko a společnost TERMS, a.s. je distribučním partnerem společnosti Honeywell.

Ve středisku Měření a regulace pracuje v současné době pět pracovníků.

### Organizační struktura střediska

*Schéma 19*



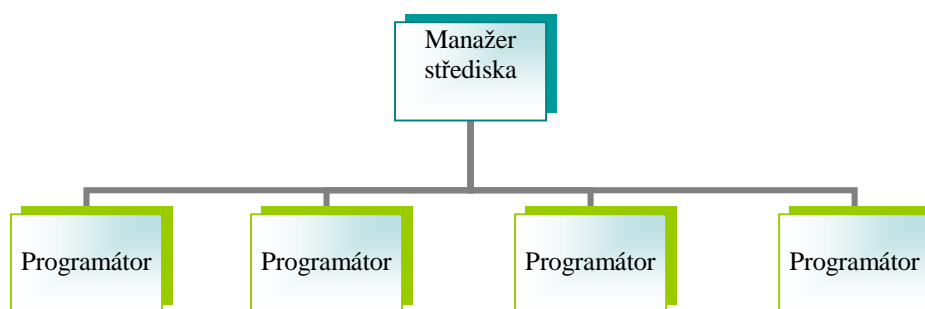
*Pramen: zpracováno autorkou*

Středisko má díky počtu zaměstnanců velmi jednoduchou liniovou organizační strukturu, viz schéma 19. Manažer řídí a koordinuje veškeré činnosti na jednotlivých zakázkách.

## **Středisko Software 90 ( Software Solutions )**

Středisko Software je nejmladším střediskem ve společnosti TERMS, a.s. Vzniklo v roce 2006. Cílem střediska je tvorba unikátních SW aplikací, jak lokální tak i sdílená řešení. Využitím IT technologií a internetu jsou pracovníci střediska schopni realizovat projekty (řešení), které lze obchodně nabídnout celosvětové veřejnosti. Středisko se zabývá výstavbou telekomunikačních sítí nových generací.

Ve středisku software pracuje v současné době pět pracovníků.



*Pramen: zpracováno autorkou*

Středisko je nejmladším střediskem ve společnosti, jeho struktura je prozatím jednoduchá. Dle schématu 20 se jedná o liniovou organizační strukturu. Manager řídí a rozděluje zakázky k vypracování jednotlivým programátorům.

### 4.3 Řízení společnosti

Ve společnosti TERMS, a.s. je využíván v řízení systémový přístup, který chápe podnik jako komplexní sociálně - ekonomický organismus. Důraz je kladen na hledání příčin nedokonalostí a jejich odstraňování v rámci podniku jako celku. Představenstvo podniku řídí podnik dle zásad strategického managementu. Je kladen důraz na orientaci na dlouhodobý úspěch, plánuje se na základě předpokládaných změn v politice, hospodářství a sociální oblasti. Vedení společnosti vidí v každé změně šanci, jak získat přednosti uplatňování nových myšlenek. Základní strategické rozhodnutí jsou rozebírány na schůzích představenstva. Samotná střediska řídí vždy manažer jednotlivého střediska.

#### 4.3.1 Řízení jakosti ve společnosti

Díky tlaku konkurence a požadavkům odběratelů začala společnost TERMS, a.s. již po svém vzniku důkladně pracovat na systému jakosti. 12.6.2002 byl společnosti udělen certifikát Loyd's Register ISO 9001:2001 zahrnující management jakosti v činnostech: návrh, výroba, montáž a servis zařízení pro telekomunikace, automatizace, měření a regulace a informační technologie.

Na základě získání certifikátu ISO 9001, zavedla společnost TERMS „politiku jakosti“, kterou by se měl řídit každý zaměstnanec společnosti. Politika jakosti je uvedena v příloze 7.

Společnost TERMS, a.s. se v současné době intenzivně věnuje získání dalších certifikátů, které jí zaručí další výhodu oproti konkurenci a zvýhodní ji ve výběrových řízeních. Společnost se soustavně připravuje na certifikaci managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle OHSAS 18001:1999. Nedílnou součástí aktivit společnosti je trvalá a cílevědomá snaha vždy zajistit potřebnou ochranu životního prostředí. TERMS, a.s. garantuje všem zainteresovaným stranám, že jeho produkce je v souladu s ekologickými zásadami a že všichni spolupracovníci jsou vedeni k šetrnému vztahu k životnímu prostředí. Aplikace systému environmentálního managementu podle mezinárodní normy EN ISO 14001 je vedením společnosti připravována jako integrovaná součást systému řízení společnosti.

#### **4.3.2 Řízení informací ve společnosti**

Informace jsou pro organizaci velmi důležitým zdrojem, na němž závisí výsledný efekt rozhodnutí. Řízení informací je cílevědomou a systematickou činností směřující k zabezpečení informací potřebných pro rozhodování. Výsledkem řízení informací je vytvoření a efektivní fungování informačních systémů, které budou rozhodovatelům poskytovat informace s určitými vlastnostmi, z nichž nejdůležitější jsou:

- přiměřenost informací,
- správnost informací,
- detailnost a úplnost informací,
- včasnost,
- vypovídací schopnost.

Ve společnosti TERMS, a.s. funguje několik informačních systémů.

#### **Účetní systém**

Potřeby ekonomické a potřeby pro účetnictví zajišťuje ve firmě program IIS, který zpracovává veškeré informace, od vedení (podvojného) účetnictví, přes skladové hospodářství, vystavování objednávek až po filtrování zisků či ztráty jednotlivých zakázek

středisek a společnosti jako celku. Manažeři mohou v modulu manažerské informace srovnávat obraty jednotlivých měsíců či kontrolovat platební morálku svých odběratelů.

### **System ISO 9001**

System, který obsahuje veškeré informace o společnosti splňující systém jakosti ISO 9001. Každé středisko má v systému svoji sekci, kde zapisuje postupný vývoj zakázek, hodnotí dodavatele a odběratele, řeší stížnosti, navrhuje nápravná opatření nebo žádá vedení o odsouhlasení nákupu nového počítače. Každý zaměstnanec má přidělené heslo a možný vstup do tohoto systému.

### **Informační systém středisek**

Systemy firmy doplňují budované informační systémy středisek Telekomunikace 10 a Telekomunikace 20. Tyto dva systémy detailně popisují jednotlivé zakázky střediska. Zakázka je vedena procesním způsobem od zadání až po její předání a vyfakturování. Do systému se skenují veškeré doklady ze správních řízení, projekty, předávací protokoly a další důležité doklady z průběhu zakázek.

## 4.4 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku (Tichá, I., Hron, J., 2002).

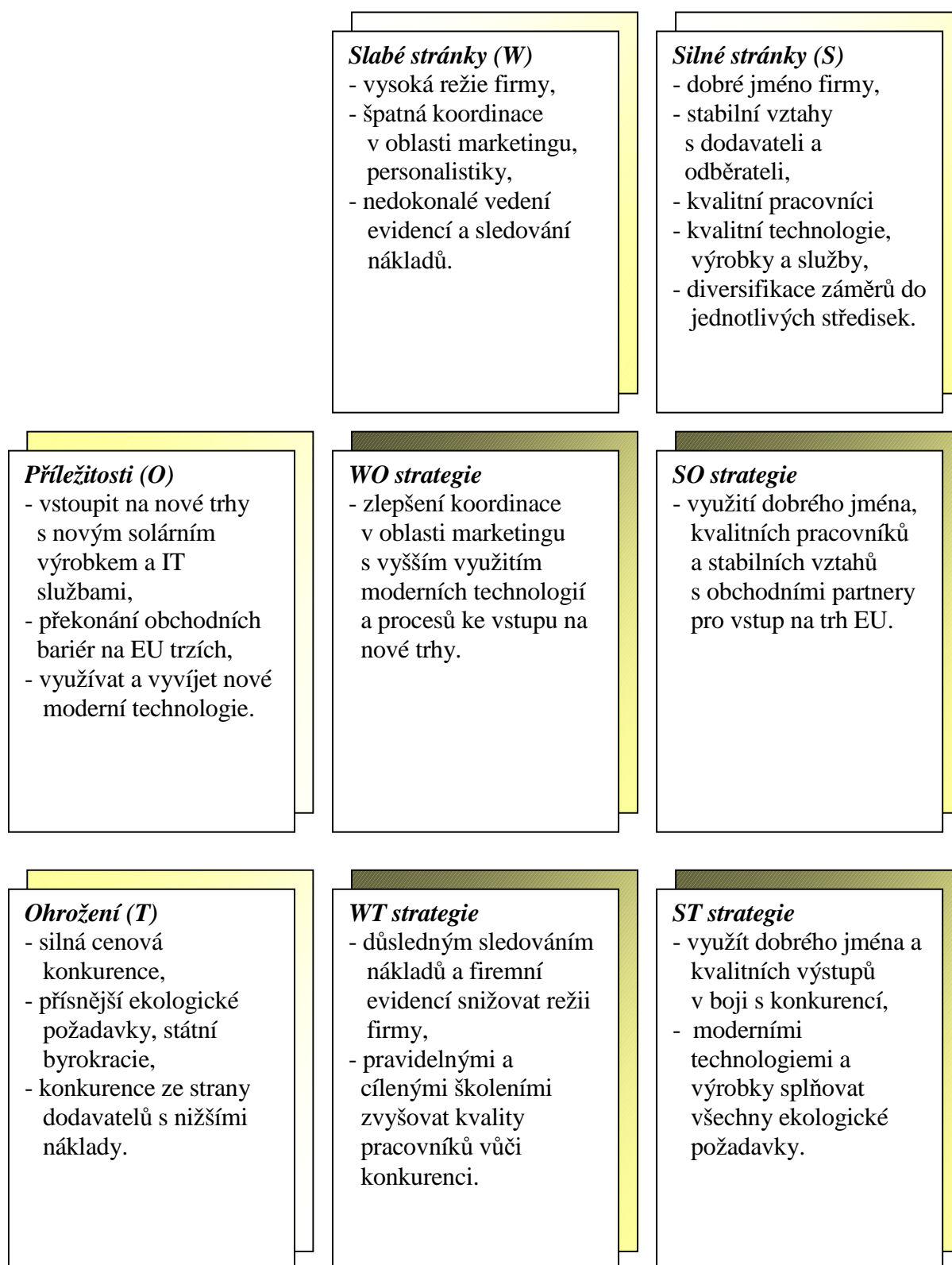
**SO strategie (využití):** strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Touto strategií je vymezen žádoucí vztah, ke kterému podnik směřuje

**WO strategie (hledání):** strategie, které jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.

**ST strategie (konfrontace):** jsou možné tehdy, je - li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Jedná se o využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

**WT strategie (vyhýbání):** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí.

Ve schématu 21 je zpracována SWOT analýza společnosti TERMS, a.s. včetně navržení možných budoucích strategií.



Pramen: zpracováno autorkou



Společnost TERMS, a.s. se díky svému šestnáctiletému působení, dobrému jménu a kvalitními výstupy řadí mezi dynamické a stále se rozvíjející podniky v České republice.

Bohužel na trhu (i díky vstupu do EU) existuje stále více konkurentů ve všech odvětvích. Dle zpracované analýzy je zřejmé, že společnost TERMS, a.s. má stále ještě mnoho možností ke zlepšení své pozice na trhu. Společnost se nesmí pouze spokojit se stávající situací, ale musí neustále hledat nové příležitosti a výzvy. Je třeba trvale odstranit hraniční bariéry a snažit se o to, aby dobré jméno TERMSu bylo skloňováno nejen v České republice, ale ve všech zemích Evropské unie. Společnost musí co nejvíce upevnit a rozvinout své silné stránky na úkor stránek slabých.

## 4.5 Kultura společnosti

Organizační kultura vytváří specifické organizační klima, které může podporovat sdílení informací mezi manažery a zaměstnanci, podporovat participativní metody řízení, vytvářet atmosféru spolupráce a otevřeného vyjádření cílů.

Jedním z typických znaků kultury společnosti je pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou. Jde o pocit každého pracovníka, že při styku se zákazníkem, ale i na veřejnosti je reprezentantem firmy a podle toho také jedná. Dalším charakteristickým znakem je vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb.

K vnitropodnikovému klimatu patří i nepsané normy, kterými se řídí vzájemný vztah zaměstnance a zaměstnavatele, pracovníka a manažera. Pravidla pracovního postupu, rozvoje kariéry, oceňování pracovních výsledků, systém motivace a stimulace jsou velmi důležitými projevy vnitropodnikového klimatu.

Dalším rysem je postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců - zda je iniciativa podporována a pracovníci přicházející s novými návrhy jsou náležitě motivováni, anebo zda je iniciativa programově potlačována proto, že zavádění nových myšlenek je vždy spojeno s větší námahou a úsilím. Úkolem manažerů obecně je vytvářet takový systém motivace a stimulace, který napomáhá soustavně zvyšovat úroveň vnitropodnikového klimatu.

Jako základní části kultury jsou dle **Trunečka, J., (2001)** definované tři roviny kultury: symboly, pravidla jednání a základní životní představy.

### 4.5.1 Symboly

Symboly jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Patří sem logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání, oslavy výročí založení firmy nebo jiná výročí, vytvoření pracovních podmínek na pracovišti, celková estetická úroveň uplatňovaná v podniku.

#### Logo společnosti

Společnost má od svého vzniku stejné logo s převládající modrou barvou. Původně mělo každé středisko logo své, doplněné o název střediska. Díky rozvoji a růstu společnosti vedení v roce 2006 rozhodlo o provedení jednoho loga společného pro celou společnost. Společnost vystupuje navenek jako jeden celek s jedním společným logem, viz schéma 22.

#### Loga společnosti

Schéma 22

Staré logo střediska Telekomunikace :



Pramen: TERMS, a.s.

Nové logo společnosti:



K důležité změně došlo 30.6.2006, kdy byla veškerá střediska společnosti přejmenována z klasických českých názvů na názvy anglické. Tato změna byla provedena na základě rozhodnutí vedení společnosti z důvodu srozumitelnosti názvů středisek pro zahraniční partnery.

#### Firemní rituály

Vedení společnosti každoročně pořádá pro své zaměstnance několik akcí, které napomáhají k bližšímu seznámení se zaměstnanců jednotlivých středisek, ale také k zlepšení spolupráce mezi středisky. Mezi tyto akce patří každoročně pořádaný sportovní den, vánoční besídka či výroční schůze. Výroční schůze se účastní všichni zaměstnanci. Jsou zde hodnoceny výsledky předešlého roku vedením společnosti společně s hodnocením každého střediska jednotlivými manažery. Na schůzi jsou vždy předneseny cíle a strategie

pro další roky. Tato schůze je jedinou příležitostí, kde se zaměstnanci společnosti dozvídají oficiálně o tom, co se v podniku děje a vize do budoucnosti.

K firemním rituálům můžeme přiřadit také společnou jídelnu v budově společnosti. Setkávají se zde zaměstnanci všech středisek. Tato každodenní setkání utvrzují vzájemné vztahy v celé společnosti.

### **Estetická úroveň společnosti**

Celá společnost a všichni zaměstnanci obývají areál v Plané 67, vybudovaný v roce 1999. Celý areál se skládá se dvou dvoupodlažních budov a dvou velkých montážních hal. Okolí celé firmy je vždy upraveno. Před každou z budov je k dispozici zákazníkům a zaměstnancům parkoviště. Interiér chodeb je sjednocen a vyzdoben firemními obrazy.

### **Pracovní podmínky na pracovišti**

Pracovní podmínky jsou pro většinu zaměstnanců společnosti příjemné. Společnost nerazí teorii velkých firem v budování ohromných kanceláří přepůlených pouhými příčkami. Společnost dodržuje zásadu klidného a dostatečně prostorného pracovního místa. Každý pracovník (mimo montážních dělníků) má k dispozici vlastní počítač s trvalým připojením k internetu. Ke každému pracovnímu místu je zřízena pevná linka. Každé patro disponuje vysokorychlostní tiskárnou a kopírkou.

### **Vzájemné oslovování, projevy úcty**

Ve společnosti je kladen důraz na vnímání firmy jako celku, což by se dalo vyjádřit formou „MY“ a ne „JÁ“. Neexistují formálně ani neformálně dodržovaná pravidla projevu úcty zaměstnanců a vedení. Zaměstnanci si navzájem prokazují přirozený respekt.

## **4.5.2 Pravidla jednání**

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Jde o určité normy a standardy jednání, zásady, pravidla a vyjádření podnikové ideologie. Do této roviny dále patří způsob tvorby strategie a cílů, informovanost zaměstnanců o dění v podniku, vymezení odpovědnosti a pravomocí, uplatňovaný styl řízení, způsob a tvorba motivačních faktorů atd.

## **System organizačních norem a standardů ve firmě TERMS, a.s.**

Mezi nejdůležitější normy patří:

- stanovy - základní organizační norma obsahující právní náležitosti a vymezení akciové společnosti,
- vnitropodniková směrnice - shrnující organizační norma, která byla aktualizována v roce 2004. Upravuje vnitřní členění společnosti, stanovuje zásady vnitřního pořádku, organizace práce, pravomoci a odpovědnosti pracovníků na jednotlivých funkčních místech s ohledem na systém řízení jakosti ISO 9001.

Mezi další standardy společnosti patří:

- archivační a skartační řád,
- provozní řád skladů,
- řád řízení neshod a reklamační řízení,
- závazné písemné příkazy manažerů středisek,
- zápisy s valné hromady,
- zápisy z porad.

### **System odměn ve společnosti**

Všichni zaměstnanci ve společnosti TERMS, a.s. pracují na základě smluv o trvalém pracovním poměru. Ve smlouvě mají nastavenou pevnou měsíční mzdu. K této částce dostávají odměny, které nejsou ve společnosti řešeny celistvě, ale jsou v kompetenci manažerů jednotlivých středisek. Manažer hodnotí práci svých podřízených a podle výsledků přiděluje odměny. Sám manažer má také pevnou fixní mzdu. Pohyblivou částkou odměn jsou pro něj výsledky střediska. Z těchto výsledků je procentuálně odměňován. K podpoře spolupráce manažerů jednotlivých středisek je do manažerských odměn zařazen také bonus tvořený procentuálně ze zisku celé společnosti.

### **4.5.3 Základní životní představy**

Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech, na odborném zaměření i na dosaženém stupni vzdělání, rodinném zázemí, na vrozených vlastnostech apod.

## 4.6 Dotazníkový výzkum

Pro získání objektivního názoru na organizační architekturu a zodpovězení pro některé zaměstnance citlivých otázek, byl vypracován anonymní dotazník, který byl předložen všem zaměstnancům společnosti TERMS, a.s. Kompletní dotazník je uveden v příloze 8 včetně grafického znázornění výsledků jednotlivých otázek.

### *Hodnocení dotazníku*

*Tab. 7*

<b>Středisko</b>	<b>Osloveno</b>	<b>Vráceno</b>	<b>Úspěšnost</b>
Podpůrné štáby	4	4	100%
Telekomunikace 10	13	12	92%
Telekomunikace 20	10	8	80%
Automatizace a řízení	15	15	100%
Informační technologie	9	6	67%
Výroba a služby	8	6	75%
Měření a regulace	6	5	83%
Software	4	4	100%
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>60</b>	<b>87%</b>

*Pramen: zpracováno autorkou*

Tabulka dokazuje, že průzkumu se zúčastnilo celkem 87 % zaměstnanců. Toto procento dokládá pozitivní přístup zaměstnanců k dotazování a také ukazuje, že má provedený výzkum velkou vypovídací schopnost.

V průzkumu bylo dotázáno 5 vedoucích pracovníků a 64 řadových zaměstnanců, při rozdělení pohlaví: 10 žen, 59 mužů.

Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že pouze 45 % všech zaměstnanců je dobře seznámeno s plánem rozvoje organizace a její strategií. Nejhorší názor na tuto problematiku mají ve středisku Automatizace a řízení a ve středisku Výroba a služby, kde přes 60 % respondentů neví o plánu rozvoje a strategii společnosti. Ve středisku Informační technologie a středisku Výroba a služby se 67 % pracovníků domnívá, že je vedení nedostatečně informuje.

Kladně je hodnocena spolupráce mezi jednotlivými středisky. 73 % všech dotázaných hodnotí v organizační architektuře mezi středisky spolupráci či neutrální vztahy. Jako soupeření mezi středisky hodnotí všichni dotázaní zaměstnanci podpůrných štábů a 67 % pracovníků střediska Výroba a služby.

Dle názorů zaměstnanců panuje ve společnosti organizační klima, které podporuje realizaci nových nápadů a ve většině případů jsou projednávána navrhovaná řešení jednotlivých pracovníků.

Co se týká spolupráce s vedoucími jednotlivých středisek dopadl pro vedoucí výzkum také pozitivně. Přes 75 % zaměstnancům jejich vedoucí naslouchá, mohou s ním mluvit o problémech své práce a vedoucí sdělené problémy řeší. Ve středisku Výroba a služby naslouchá vedoucí pouze polovině svých podřízených a řeší jejich problémy.

Velmi negativně dopadla otázka ohledně přetěžování. V celé společnosti se cítí být přetěžováno 73 % pracovníků. Nejhorší situaci hodnotí respondenti ze středisek Výroba a služby a středisku Měření a regulace, kde takto odpovědělo 100 % dotázaných.

K největším komunikačním šumům a zadržování informací dochází ve střediscích Telekomunikace 20 a Informační technologie.

Otázka systému odměňování rozdělila společnost na dvě poloviny. V jednotlivých střediscích systém odměňování osobně nejvíce nemotivuje pracovníky střediska Telekomunikace 20 (63 %), střediska Automatizace a řízení (60 %) a střediska Výroba a služby (66 %). Dle 47 % respondentů celé společnosti je jejich mzda vzhledem k pozici, kterou vykonávají nízká, pro 46 % odpovídající.

Kariérový postup není důležitý pro 55 % dotázaných. Ve středisku Informační technologie je naopak důležitý kariérový postup pro 80 % zaměstnanců. Ve společnosti hodnotí kladně 57 % dotázaných pracovníků možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace.

Pro 68 % dotázaných je důležité pravidelné hodnocení jejich práce, pro 15 % zaměstnanců dokonce velmi důležité. Nejvíce pracovníků pociťuje tuto důležitost ve středisku Telekomunikace 10 (91 %) a ve středisku Automatizace a řízení (93 %). 98 % respondentů trvale zlepšuje kvalitu své práce.

Nejvíce by se dala zvýšit výkonnost střediska Telekomunikace 10, zde takto hodnotilo 63 % zaměstnanců střediska. Naopak ve středisku Automatizace a řízení si 87 % respondentů myslí, že by se výkonnost zvýšit nedala. Ve střediscích Informační technologie (67 %) a Výroba a služby (83 %) se lidé domnívají, že by se výkonnost dala zvýšit změnou organizační struktury.

Na otázku 25 odpovědělo nejméně dotázaných. 55 % respondentů si myslí, že by se dala výrazně zvýšit výkonnost celé organizace. Tento názor zastávají všichni zaměstnanci střediska Výroba a služby a střediska Měření a regulace.

Všichni zaměstnanci se shodují, že se organizace nepotýká s problémy nedodržování pracovní doby a prostojů.

Dle očekávání jsou pro většinu zaměstnanců důležité pracovní podmínky, ve kterých pracují, a péče organizace o zaměstnance. 98 % pracovníků důvěřuje v pozitivní vývoj a rozvoj společnosti TERMS, a.s.

Jako hlavní důvody, proč právě pracují ve společnosti TERMS, a.s., uvedli pracovníci zejména: zajímavá práce, správný kolektiv, prosperující firma a vstřícný přístup.

Návrhy na zlepšení vycházející z provedeného výzkumu jsou zpracovány v návrhu nové organizační architektury.

## 4.7 Diskuse

Společnost TERMS, a.s. se řadí se svým téměř šestnáctiletým působením na trhu mezi prosperující firmy v České republice. TERMS, a.s. je dynamický a stále se rozvíjející podnik. Disponuje kvalitními výstupy, vlastní výrobní základnou a týmem vysoce kvalifikovaných odborníků. Stejně jako ostatní firmy, nachází se i společnost TERMS, a.s. v nestabilním konkurenčním prostředí. Konkurenční boj musí nadále probíhat ve jménu co nejlepší kvality služeb a zákaznického servisu. Dle mého názoru je velice správné rozhodnutí vedení společnosti rozdělovat odlišné předměty podnikání do jednotlivých středisek. V případě stagnace jednoho oboru je možné rozvoj a zisk celé společnosti soustředit na obor a výrobky, které se realizují v jiném středisku.

**Hron, J., (2003)** definoval organizační strukturu jako základní nosnou strukturu, která propojuje všechny ostatní. Volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách je nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů. S tímto názorem plně souhlasím a hodnotím zvolenou divizionální strukturu ve společnosti TERMS, a.s. jako velice pokrokovou.

Dle rozdělení **Dědiny, J. (1996)** a jeho typů strategií lze společnost nazvat jako typického „Výzkumníka“. Je zde využíváno divizionální struktury, jsou hledány stále nové možnosti trhu a v organizaci je využíváno inovačních procesů.

Současná realita ekonomického prostředí přináší důvody, které nutí firmy hledat a využívat nové prvky řízení. Mezi nejdůležitější patří nutnost pružně reagovat na změny a zvládat inovační úkoly. TERMS, a.s. by se měla soustředit na zajištění pohotovosti a přizpůsobivosti vůči změnám, které se objeví na trhu nebo u konkurence.

**Truneček, J. (2001)** shrnul celkový pohled na řízení takto: „Nová filozofie řízení vyvolala i nový pohled na kritické faktory úspěchu:

- velmi významná úloha je přisuzována informační technologii a podnikovým informačním systémům,
- dává se důraz na úlohu lidského faktoru, požadavek na umění vést lidi, týmovou práci, učící se organizace apod.,
- zdůrazňuje se nutnost procesní orientace podniku“.

S názory J. Trunečka se plně ztotožňuji. Pro oblast řízení a organizaci ve společnosti je nyní žádoucí vytvořit předpoklady pro spolupráci pracovníků jednotlivých středisek, zavést systém správného motivování a podporovat pokrokové návrhy.

Co se týká společného informačního systému je ve firmě používán pouze jeden společný informační systém ISO. Systém je dobře zkonstruován, ale zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni do tohoto systému zapisovat. Systém by měl být efektivnější a plnit nejen funkci z hlediska jakosti, ale být nápomocen pro chod všech středisek a procesů v nich probíhajících.

Jak uvedl **Palán, J. (2002)**: „Promyšlené řízení organizační kultury a lidí může být významným dynamizujícím faktorem efektivního fungování organizace. Primární orientace na potřeby zákazníka, zvyšování rychlosti adaptace organizace na změny, inovativnost a podnikavost, důraz na jakost ve všech procesech a činnostech organizace, neustálé učení se, včetně posilování participace zaměstnanců v rámci celého řídicího procesu, jsou základními znaky zdravé moderní organizace.“ TERMS, a.s. má od svého vzniku téměř neměnnou podnikovou kulturu. I přes své více než patnáctileté působení na trhu převládá ve firmě spíše rodinná atmosféra. Pro zlepšení v oblasti podnikové kultury je třeba vytvořit předpoklady pro spolupráci kvalifikovaných pracovníků, vynakládat finanční zdroje na podporu lidských zdrojů a snažit se zapojit zaměstnance do plánování a rozvoje. Zaměstnanci by měli být součástí změn v organizaci, tím změnám snadněji porozumí a vpraví se do nových systémů.

Z dotazníkového výzkumu a analýz podniku vyplynulo několik nedostatků v oblasti organizace, řízení a podnikové kultury, které je třeba vhodně řešenými změnami napravit. Návrhy na zlepšení fungování celé organizace jsou zobrazeny v návrhu nové organizační architektury.



## 5. Návrh vytvoření architektury organizace

---

### 5.1 Účel

Současná doba se vyznačuje dynamickým vývojem, rychle se měnícími podmínkami a turbulencemi na trhu, které do velké míry komplikují situaci stejně tak malým, jako velkým podnikům. Je velmi obtížné předpovídat reakce trhu, vývoj poptávky, výši cen, potřebu lidských zdrojů a mnohé další jevy. Možných způsobů, jak se takovéto situaci bránit, je několik - od snahy maximálně zredukovat náklady, zracionalizovat a zjednodušit materiálový a informační tok, přes optimalizaci.

Manažeři středisek musí umět více "číst" vývoj vnějšího prostředí a rychle pochopit hlavní vývojové trendy a dokázat z nich odvodit, co to konkrétně znamená pro organizaci. Manažeři musí opustit uzavřenou a omezenou útvárovou mentalitu a začít se pozorně dívat za hranice svého útvaru, své působnosti. Musí se naučit vnímat důsledky svých akcí pro jiné oblasti firmy než je jejich středisko a to i důsledky nepřímé, méně zjevné.

Celá společnost by se měla v budoucnosti více zaměřit na vstup na zahraniční trhy. Po vstupu České republiky do Evropské unie má společnost se svými zásadami kvality a získanými certifikáty velkou šanci na těchto trzích uspět.

#### 5.1.1 Návrh na zlepšení

Návrhem na zlepšení označují nutnost verbalizovat vizi a strategii podniku. Tato nutnost vyplynula ze zpracovaného dotazníku, kdy 45 % zaměstnanců odpovědělo, že není dobře seznámeno se strategií a plánem rozvoje organizace. O tom, co se v organizaci a jejím okolí děje, se dozvídají dle výzkumu pracovníci firmy náhodně. O strategii a cílech je mluveno pouze na každoročně pořádané výroční schůzi, ale jak dokázal výzkum, zaměstnancům tato informace nestačí.

Navrhují pravidelné porady manažerů všech středisek s vedením společnosti minimálně jedenkrát měsíčně. Na těchto poradách budou probírána nová řešení a cesty každého střediska. Budou zde konzultovány a navrhovány nové strategické cíle každého střediska společně s koordinací cílů ostatních středisek. Takováto spolupráce ve společnosti

dle mého názoru chybí. Informace, které se na těchto pravidelných poradách manažeri dozví, budou dále předávány jejich podřízeným.

## 5.2 Strukturní materiál

V dnešní době neexistuje jedna obecně nejlepší forma organizační struktury. Spíše se hledá nejlepší možná struktura pro daný podnik odpovídající jeho současným potřebám. Individuálně nejlepší forma struktury se mění v čase tak, jak se vyvíjí situace firmy a její okolí. Dle mého názoru by měla společnost nadále využívat zvolenou a prověřenou organizační divizionální strukturu, kde jako samostatné divize funguje sedm středisek společnosti. Společnost se zaměřením na více středisek s odlišnou tržní orientací se takto vyvaruje tržním výkyvům v jednotlivých odvětvích. Tento trend se jeví jako velice vhodný v dnešní turbulentní době.

Přednosti divizionální organizace ve společnosti TERMS, a.s.:

- Značně snižuje zatížení nejvyššího vedení.
- Divizionalizace napomáhá upevnit průkaznost výsledků. Manažer střediska je odpovědný jak za výrobu tak za prodej.
- Omezení konfliktů mezi manažery středisek a vrcholovým vedením vzhledem k jasně ohraničeným a autonomním divizím.
- Větší adaptabilita na měnící se vnější podmínky.
- Větší blízkost k zákazníkům, znalost jejich potřeb a jejich uspokojení.

Divizionální organizační struktura ve společnosti nemá pouze přednosti. Vidím zde i několik nedostatků, na které je třeba se zaměřit a hledat jejich odstranění:

- Zvětšuje se počet administrativních míst. Řada štábních funkcí ve vedení společnosti se musí dublovat ve střediscích, jestliže manažer střediska chce zastávat řádně svou funkci.
- Mohou vznikat těžkosti s obsazením vedoucích středisek kvalifikovanými lidmi s celopodnikovým myšlením.
- Tendence vedoucích středisek je maximalizovat krátkodobé výsledky na úkor dlouhodobých cílů společnosti.
- Existuje nebezpečí divizionálního egoismu, což může ztěžovat vrcholovému vedení koordinaci.
- Manažeri upřednostňují zájmy střediska nad zájmy celé organizace.

Pro odstranění nedostatků, zlepšení funkčnosti a efektivnosti celé organizační struktury a řízení společnosti uvádím několik návrhů změn.

### 5.2.1 Montážní skupina ve střediscích Telekomunikací

Ve středisku Telekomunikace 10 a Telekomunikace 20 jsou soustavně prováděny montážní práce pro mobilní operátory. Na tyto práce jsou v současné době najímáni externí montážní skupiny. Vedoucí technologové se potýkají při spolupráci s těmito skupinami často s nedodržením dohodnutých termínů. Kvalita práce často neodpovídá požadavkům operátorů. Pro dodržení kvalitní a včasné práce pro mobilní operátory si vedoucí středisek nemohou dovolit nespolehlivost montážních skupin. Navrhuji zaměstnání dvou montérů a vytvoření vlastní firemní montážní skupiny pro montáže základnových stanic. Nová organizační struktura střediska Telekomunikace 10 je uvedena v příloze 10.

#### Efektivnost návrhu a ekonomický přínos

Průměrné roční náklady na montážního pracovníka - externí: 752 000 Kč

Průměrné roční náklady na montážního pracovníka - zaměstnanec :

Průměrná roční mzda	313 000 Kč
Sociální + zdravotní pojištění	98 000 Kč
Náklady PHM	80 000 Kč
Náklady telefon	18 000 Kč
<hr/>	
Celkem	509 000 Kč

Odhadované vstupní náklady na montážního pracovníka - zaměstnanec:

Koupě automobilu - roční odpis	63 000 Kč
Nákup pomůcek pro montáže	25 000 Kč
Nákup počítač + telefon	25 000 Kč
Školení	4 000 Kč
<hr/>	
Celkem	117 000 Kč
Celkové odhadované náklady 1.rok	626 000 Kč

Zaměstnáním montážního pracovníka lze ročně ušetřit dle kalkulace minimálně 243 000 Kč. Pro začátek počítám se zaměstnáním dvou montážních techniků. Po osvědčení vlastní montážní skupiny lze zaměstnat další techniky. Poté by byly veškeré zadané práce kryty z vlastních kapacit a nebylo by třeba externistů. Hlavním důvodem přijetím techniků do trvalého pracovního poměru není pouze snížení nákladů na montáže, ale také zajištění kvalitní a včasné montáže. Nedodržování termínů a nedůsledná kvalita jsou velké problémy, se kterými se střediska Telekomunikace 10 a Telekomunikace 20 v současné době potýkají.

### **5.2.2 Propuštění projektanta ve středisku Telekomunikace 10**

Dle analýzy pracovního zatížení projektantů ve středisku Telekomunikace 10 navrhuji propuštění jednoho z projektantů. Jeden ze služebně nejmladších projektantů má uzavřenou smlouvu na dobu určitou. Termín ukončení smlouvy je stanoven do 1.6.2007. Navrhuji neprodlovovat smlouvu s tímto projektantem. Ostatní projektanti jsou schopni veškeré projektové práce zvládnout. Úspora ročních nákladů na projektanta bude minimálně 350 000 Kč.

#### **Efektivnost návrhu a ekonomický přínos**

Průměrná roční mzda	256 000 Kč
Sociální + zdravotní pojištění	87 000 Kč
Náklady telefon	7 000 Kč
<hr/>	
Celkem	350 000 Kč

### **5.2.3 Přijetí personálního manažera a zavedení personální politiky ve společnosti**

Dle grafu 1 počtu zaměstnanců zaznamenává společnost TERMS, a.s. každoroční nárůst pracovníků. Tento fakt však ve společnosti nekopíruje personální politika. Za personální otázky je ve firmě zodpovědná pouze mzdová účetní. Mzdová účetní ale neplní funkce personalisty. Účetní pouze zpracovává mzdy a spravuje agendu zaměstnanců. Výběr zaměstnanců, pracovní smlouvy či školení provádějí jednotliví manažeři středisek. Manažeři jsou přetěžováni personálními otázkami střediska a personální politika není řešena

komplexně pro celou firmu. Školení jsou plánována a objednávana nahodile, bez efektu zhodnocení a přínosu pro jednotlivá střediska a pro společnost.

Pro zlepšení situace v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti TERMS, a.s. navrhuji přijetí jednoho zaměstnance – personálního manažera. Náklady spojené se zaměstnanci činí v průměru 30 % z celkových nákladů každé firmy. Toto je velmi vysoké procento a proto by měla být problematice řízení lidských zdrojů ve společnosti TERMS, a.s. věnována dostatečná pozornost.

Z pohledu top managementu firma kvalitním řízením v oblasti personálního řízení získá přehled o tom, kolik jí vlastně stojí zaměstnanci. Asi největší přínos lze spatřovat v možnosti odpovědět si na otázku, jak efektivně jsou vynakládány prostředky na zajištění lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je dnes stále v zajetí mýtu, že hlavním posláním je zajistit "vhodné zaměstnance ve správné době na vhodná místa". Nebo jiným mýtem může být "stabilizace zaměstnanců a jejich spokojenost". Odborník na řízení lidských zdrojů by měl umět jednoznačně říci, co z toho, co dělá, přispívá k dosahování hlavních podnikatelských cílů a jak. Vedení společnosti se nebude muset zajímat o to, kolik stojí nábor jednoho zaměstnance. Bude určen budget pro manažera, který bude sledovat a mít odpovědnost za tento budget. Jedním z úkolů personálního manažera bude pravidelně provádět ve firmě periodické hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Při periodickém hodnocení bude důležité zjistit, kolik zaměstnanců se slabší výkonností se podstatně zlepšilo nebo odešlo z příslušné pozice, případně kolik nových zaměstnanců se slabší výkonností přibylo. Tento indikátor bude podstatně vypovídat jak o zaměstnancích se slabší výkonností, tak o těch, kteří je řídí, tedy o jejich nadřazených.

Personální manažer bude pravidelně diskutovat a rozebírat problémy oblasti lidských zdrojů s jednotlivými manažery středisek. Manažerům odpadne práce se sháněním, výběrem a hodnocením nových uchazečů. Zadá pouze požadavky personálnímu manažerovi, který bude veškeré činnosti provádět. S manažerem středisek budou pouze konzultovány výsledky či nové návrhy.

Personální manažer bude mít také v kompetenci plánování a řízení veškerých školení ve společnosti TERMS, a.s. V tabulce 8 jsou vidět náklady, které byly v posledních letech vydány za školení ve firmě. Dle mého názoru se nejedná o malou částku, která by měla být řízena pouze nahodile jednotlivými manažery, bez efektu zhodnocení školení. Z uvedených nákladů na školení zaujímají největší část náklady spojené s výukou cizích jazyků. Bohužel dle mé zkušenosti v podniku nejsou jazykové znalosti získané z kurzů zaměstnanci zhodnoceny a využity. S členstvím České republiky v Evropské unii

a s vyhlídkou vstupu společnosti na zahraniční trhy je dobrá znalost cizích jazyků zaměstnanců podmínkou.

*Náklady školení 2000 - 2006*

*Tab.8*

<b>Rok</b>	<b>Kč</b>
2000	42 670
2001	75 180
2002	247 260
2003	229 170
2004	218 360
2005	332 180
2006	248 210

*Pramen: TERMS, a.s.*

Podnikové vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností.

Konkrétní cíle vzdělávání ve společnosti TERMS, a.s. budou:

- pomoc lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být uspokojena z jejích vnitřních zdrojů,
- rozvoj schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu,
- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, resp. zvyšování využitelnosti zaměstnanců, tj. zvyšování kvalifikace (doškolení),
- formování osobnosti zaměstnance, tj. vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují motivaci zaměstnance a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti.

Odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců bude mít v podniku personální manažer, který vypracuje pro jednotlivé skupiny účastníků vzdělávací programy s konkrétním obsahem vzdělávání. Sestavování těchto programů by mělo respektovat potřeby vzdělávání. Všeobecná pravidla realizace vzdělávacích programů bude soustavné monitorování kurzů, aby bylo zaručeno, že probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu. Po ukončení vzdělávání vyhodnotí manažer jeho přínos a výsledky. Základní podmínkou funkčnosti systému vzdělávání bude jeho osvojení si vedoucími pracovníky a zároveň jeho využití v praxi.

Úspěšná realizace hlavních směrů rozvoje vzdělávání bude zárukou růstu znalostního potenciálu podniku.

Ekonomický přínos pro společnost zaměstnáním personálního manažera je velmi složité vyčíslit. Díky preciznímu řízení lidských zdrojů ve firmě a pravidelným školení se zaměstnanci společnosti stanou velice žádanými a schopnými pracovníky. Ve společnosti nebudou zaměstnáváni neproduktivní lidé. Se schopným a vzdělaným lidským potenciálem lze získat a realizovat více zakázek, v bezvadné kvalitě a v krátkých dodacích termínech. Zaměstnáním personálního manažera očekávám zvýšení tržeb společnosti minimálně o 800 000 Kč ročně.

### 5.2.4 Přijetí marketingového manažera

Problematika marketingu je ve společnosti také řešena pouze nárazově a nekvalitně jednotlivými manažery středisek. Dochází dle mého názoru k plýtvání a neprofesionálnímu řízení v oblasti marketingu a reklamy. Tabulka 9 ukazuje zvyšující se náklady za reklamu. Z tohoto důvodu je nezbytné důsledně se zamyslet nad marketingovým řízením ve společnosti. Ve středisku Informační technologie a středisku Software, kde dochází k oslovování většího počtu zákazníků a k prodeji internetových služeb a softwarových programů je nutné zavést důslednou marketingovou kampaň a reklamu, která by pomohla přivést více nových zákazníků. Tato kampaň by měla být zaměřena také na bonusy a slevy pro věrné zákazníky apod. Ve středisku Výroba a služby, kde dochází k vývoji nového produktu, polohovacího zařízení pro solární fotovoltaické systémy, je také velice důležité zaměřit pozornost na marketingové aktivity. Pozornost by mělo být soustředěna hlavně do oblastí propagace nového produktu nejen v České republice, ale v celé Evropě. Navrhuji přijetí zaměstnance – marketingového manažera.

*Náklady za reklamu v roce 2000 – 2006*

*Tab. 9*

<b>Rok</b>	<b>Kč</b>
2000	307 337
2001	441 303
2002	284 105
2003	167 549
2004	156 934
2005	179 646
2006	248 270

*Pramen: TERMS, a.s.*

Společnost TERMS, a.s. by měla být řízena marketingově, kde na počátku je zákazník a potom výrobní programy a technologie. Marketingový plán spolu s plánem inovací by měl patřit k hlavním dokumentům pro řízení podniku a měl by předcházet finančnímu plánu, plánu výroby, popřípadě personálnímu plánu. Bude navazovat na marketingový výzkum, tj. na výzkum potřeb a požadavků zákazníků - těch stávajících i potenciálních, které chceme přetáhnout od konkurence, od značky apod. Zpětná kontrola plnění (neplnění) stanovených cílů bude nezbytnou součástí realizace jakéhokoliv marketingového plánu. Stejně jako personální manažer by marketingový manažer úzce spolupracoval se všemi manažery středisek. Systém kontrol a průběžných reportů plnění jednotlivých cílů bude velice složitý. Doporučuji pravidelné operativní porady manažerů středisek a marketingového manažera jedenkrát týdně, včetně pořízení krátkého zápisu a rozdělení dalších úkolů s uvedenými termíny. Jedenkrát za měsíc by se měla konat větší porada s případnou vlastní krátkou prezentací výsledků. Jedenkrát za čtvrtletí je vhodné doplnit velkou poradou o "brainstorming", který by měl mít opět řízenou podobu a výstup formou zápisu úkolů a termínů. Význam marketingového plánování pro TERMS, a.s. bude zásadní. Jeho zpracování, prezentace a způsob obhájení bude vypovídat i o jeho kultuře a vyspělosti. Bude do určité míry vizitkou, která přeroste rámeček obchodního a marketingového útvaru, neboť bude sloužit většinou i jako základ dalších firemních dokumentů. Ekonomický přínos zaměstnáním marketingového manažera je také velmi složité vyčíslit. Díky důslednému řízení oblasti marketingu ve společnosti očekávám zvýšený nárůst zákazníků o veškeré produkty, které společnost vyrábí. Důslednou marketingovou kampaní a oslovení širokého spektra zákazníků očekávám zvýšení tržeb minimálně o 2 000 000 Kč ročně.

### **5.2.5 Přijetí kontrolního skladníka**

Ze zvyšujícím se počtem zakázek a tím vzrůstajícím počtem zboží a materiálu ve skladu je dle mého názoru nutné přijmout ještě jednoho skladníka. Dle tabulky 6 je vidět dlouhá obratovost zásob, která je negativním hlediskem společnosti. Přijetím skladníka by nedocházelo k přetěžování nynějších skladníků, byla by zavedena optimalizace zásob a důsledné hlídání příjmu, výdeje a kontrola nehybného zboží.

Se zvyšujícím se počtem skladového zboží a množstvím dodavatelů je také nutné zavést systém výběrových řízení pro dodavatele a důkladně sledovat nákupní ceny zboží.



V dnešní době se na trhu vyskytuje velké množství dodavatelů, jejichž prodejní ceny se velice liší. Nově přijatý skladník by měl neustále hledat a porovnávat nabízené ceny a tím zvyšovat potenciální zisk pro celou společnost. Struktura materiálu pro potřeby jednotlivých středisek je odlišná. Kontrolní skladník by měl nejen provádět rutinní činnost ve skladu společně s druhým skladníkem, ale především by se měl zaměřit na sledování a každodenní optimalizaci zásob. Pravidelně by se měl scházet s manažery jednotlivých středisek a důsledně projednávat skladovou politiku. Jejich prvním úkolem by mělo být nalezení řešení prodeje veškerého zboží bez pohybu. Dle tabulky 10 a grafu 4 je vidět, že téměř 9 mil. Kč je vázáno ve formě zásob. Tato částka je velice vysoká. Navrhují důsledné hlídání výše zásob v maximální hodnotě 5 mil. Kč. Aby se zvýšila motivace skladníků, pro důsledné hlídání výše zásob navrhují motivaci a odměňování na základě výše zásob a výsledků výběrových řízení nových dodavatelů materiálu. Je také nezbytné zaměřit se nad výší nehybných zásob středisek ve skladu dle tabulky 11. Výše těchto zásob je nadále pro společnost nepřijatelná.

Skladové zásoby

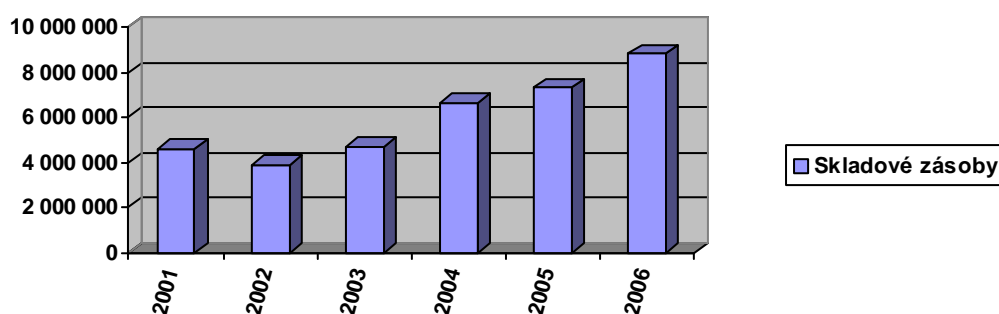
Tab. 10

Rok	Kč
2001	4 600 000
2002	3 900 000
2003	4 700 000
2004	6 600 000
2005	7 300 000
2006	8 800 000

Pramen: TERMS, a.s.

Skladové zásoby

Graf 4



Pramen: TERMS, a.s.

<b>Středisko</b>	<b>Rok 2006 (Kč)</b>
Telekomunikace 10	196 470
Automatizace a řízení	37 000
Informační technologie	1 302 780
Výroba a služby	826 670
Měření a regulace	39 260
<b>Celkem</b>	<b>2 402 180</b>

Pramen: TERMS, a.s.

### **Efektivnost návrhu a ekonomický přínos**

Průměrná roční mzda skladníka	225 000 Kč
Sociální + zdravotní pojištění	76 000 Kč
Náklady telefon	6 000 Kč
<hr/>	
Celkem náklady	307 000 Kč

Přijetím kontrolního skladníka, snížením zásob a důsledným hlídáním veškerého materiálu může dle mého názoru společnost TERMS, a.s. uspořit minimálně 500 000 Kč ročně.

### **5.2.6 Pracovník na údržbu počítačů a softwaru**

Jak již bylo uvedeno v charakteristice společnosti, má téměř každý pracovník firmy k dispozici pro svou práci počítač. Do této doby byl za řešení vnitro - firemního servisu HW, evidence a údržby SW zodpovědný jeden pracovník ze střediska Informační technologie. Problémy s HW a SW byly řešeny nahodile, pracovník neměl na danou problematiku vedle své práce tolik času. Problémy s počítači byly poté řešeny v jednotlivých střediscích neprofesionálně a nákladně. Navrhuji, aby na správu počítačů byl trvale určen jeden pracovník ze střediska Software, kde jsou zaměstnáni pracovníci s výbornou znalostí HW i SW. Určený pracovník by se správě HW a SW věnoval minimálně 2 hodiny denně. Tato funkce by byla pevně zakotvena v jeho pracovní smlouvě a byl by za tuto práci odměňován. Pokud bude správa počítačů ve společnosti řádně spravována, očekávám úsporu nákladů na počítače minimálně 50 000 Kč ročně.

## 5.2.7 Snaha o snížení nákladů za hovorné

Ve společnosti TERMS, a.s. má každý zaměstnanec k dispozici pro svoji práci mobilní telefon. Pro zaměstnance je to vstřícné gesto od firmy, ve které pracují. Z provolané částky se každému zaměstnanci strhává měsíčně 5%. S rostoucím počtem zaměstnanců se výrazně zvýšily náklady na hovorné, viz tabulka 12. Nejhorší situace je ve středisku Telekomunikace 20, kde hovorné jednoho zaměstnance bylo v roce 2006 v průměru 2240 Kč měsíčně, viz tabulka 13.

Pro snížení nákladů firmy za hovorné navrhuji následující opatření:

- Stanovit limit každému zaměstnanci dle pozice, kterou zastává. Manažeři budou důsledně hlídat dodržování těchto limitů. Při překročení limitu bez vysvětlení bude částka stržena zaměstnanci ze mzdy.
- Snaha o řešení neurgentních problémů pomocí emailové pošty.
- Dodržovat zásadu „na pevné linky volat z pevných linek“.

*Náklady za hovorné v roce 2000 – 2006*

*Tab. 12*

Rok	Kč
2000	835 290
2001	910 770
2002	840 400
2003	741 340
2004	835 470
2005	831 370
2006	1 031 050

*Pramen: TERMS, a.s.*

*Náklady za hovorné po střediscích v roce 2006*

*Tab. 13*

Středisko	Rok 2006 (Kč)	1 pracovník/rok
Telekomunikace 10	208 180	12 246
Telekomunikace 20	268 270	26 827
Automatizace a řízení	152 490	10 166
Informační technologie	217 360	24 151
Výroba a služby	101 380	10 138
Měření a regulace	56 570	11 314
Software	26 800	5 360
<b>Celkem</b>	<b>1 031 050</b>	

*Pramen: TERMS, a.s.*

Dle stanovených limitů (př. manažeři limit 1 500 Kč měsíčně, účetní 500 Kč, pracovník v terénu 1 200 Kč apod.) je možné ušetřit na hovorném minimálně 35 000 Kč měsíčně. Roční úspora za hovorné pro společnost může být ve výši až 420 000 Kč.

### 5.2.8 Snaha o snížení nákladů za pohonné hmoty (PHM)

Ve společnosti TERMS, a.s. je v současné době využíváno 26 služebních automobilů. Dle tabulky 14 je vidět vysoký nárůst nákladů za pohonné hmoty ve firmě. Je velice nutné snažit se tyto náklady snížit.

*Náklady za PHM v roce 2000 – 2006*

*Tab. 14*

<b>Rok</b>	<b>Kč</b>
2000	956 630
2001	985 050
2002	968 950
2003	766 120
2004	859 910
2005	1 038 230
2006	1 370 980

*Pramen: TERMS, a.s.*

Jako východisko ke snížení nákladů navrhuji zavedení služby Car Control, která umožní jednoduše sledovat pohyb všech vozidel společnosti a zároveň vyhotovit elektronickou knihu jízd, která výrazně zjednoduší práci zaměstnancům. Vedoucí středisek budou vždy vědět, kde právě jsou vozidla jejich střediska, kudy a kolik najela kilometrů, kolik natankovala a spotřebovala pohonných hmot. Díky všem těmto údajům se může ušetřit až 20 % nákladů na správu vozového parku společnosti TERMS, a.s. Samotným zaměstnancům nebude zavedení této služby jistě zpočátku příjemné, protože budou neustále pod dohledem a bude monitorován jejich pohyb. Ale s výší nákladů, které v současné době s pohonnými hmoty souvisejí, je zavedení této služby podmínkou. Pro zaměstnance vidím výhodu hlavně v usnadnění práce při vyplňování knihy jízd a dále lze pomocí této služby optimálně plánovat trasy a využívat GPS navigace.

Služební automobil ujede ve společnosti TERMS, a.s. průměrně 30 000 km ročně. Až 20 % (6000 km) vykázaných kilometrů se dle mého názoru neprojede vůbec nebo se jedná o soukromé jízdy, které firmě neměly být vyúčtovány. Po zavedení služby Car Control firma ušetří výše uvedených 20 %, respektive 6000 km. Při nákladech 2 Kč

na 1 km je možné ušetřit za jeden rok na jednom vozidle cca 12 000 Kč. Pro 26 automobilů znamená tato úspora 312 000 Kč ročně.

### **5.2.9 Obecná doporučení k organizační struktuře a řízení společnosti**

- Aby se zabránilo „kostnatění“, navrhuji pokusit se zajistit rotaci lidí po různých funkčních oblastech, aby organizace získala co nejvíc generalistů se širokým profilem znalostí a dovedností. I když se jednotlivá střediska zabývají odlišnými obory, některé profese zůstávají podobné. Rotace pracovníků by nejenom zajistila vytržení ze stereotypu zaměstnance, ale „nový“ kolega z jiného střediska by mohl přinést také nové myšlenky a nápady pro další rozvoj střediska.
- Manažeři by měli důkladně sledovat veškeré náklady, které souvisejí s fungováním jejich středisek. Každý daňový doklad by měl být podepsán zodpovědným pracovníkem i manažerem.
- Navrhuji více využívat multifunkční týmy. Týmy budou složeny z kvalifikovaných lidí z různých oblastí organizace. Účetní a ekonomka budou pracovat společně s marketingovým manažerem, odborníkem z útvaru lidských zdrojů atd. Každý člen týmu může přinést zcela novou, neotřelou myšlenku, která zvýší efektivitu a produktivitu celé společnosti. Multifunkční týmy nepotřebují mít nad sebou mocenskou hierarchii.

Nová organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze 11.

## 5.3 Styl

Dle provedeného dotazníkového výzkumu a vlastních zkušeností panuje ve společnosti TERMS, a.s. zdravá podniková kultura. Téměř všichni zaměstnanci věří v pozitivní vývoj a rozvoj společnosti.

Vedle vlastní kultury střediska reprezentují střediska i kulturu celé společnosti. Společná podniková kultura je nezbytná proto, aby všem připomínala potřebu vzájemné spolupráce a pomoci.

Ve společnosti musí být dohlíženo na plnění základních rysů zdravé podnikové kultury:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikové strategie,
- uvnitř firmy musí být vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědností,
- řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování – coaching.

### Coaching

Úkolem managementu v organizaci společnosti znalostí nesmí být přikazování, ale určování směru – coachování. Moderní organizace už není organizací šéfů a podřízených, ale je organizována na principu partnerství. Manažer už nepřenáší nařizováním úkoly shora dolů, ale coachuje, protože uvnitř organizace budou pracovat vysoce samostatné týmy, které jsou schopné samořízení, sebekontroly a permanentního učení. Manažeři se musí naučit

vybudovat ke svým spolupracovníkům živý autentický kontakt, který je dokáže vyburcovat k výkonům a motivovat tak, aby sami zjistili své možnosti a nadání. Navrhuji školení správného vedení zaměstnanců coachingem pro všechny manažery střediska.

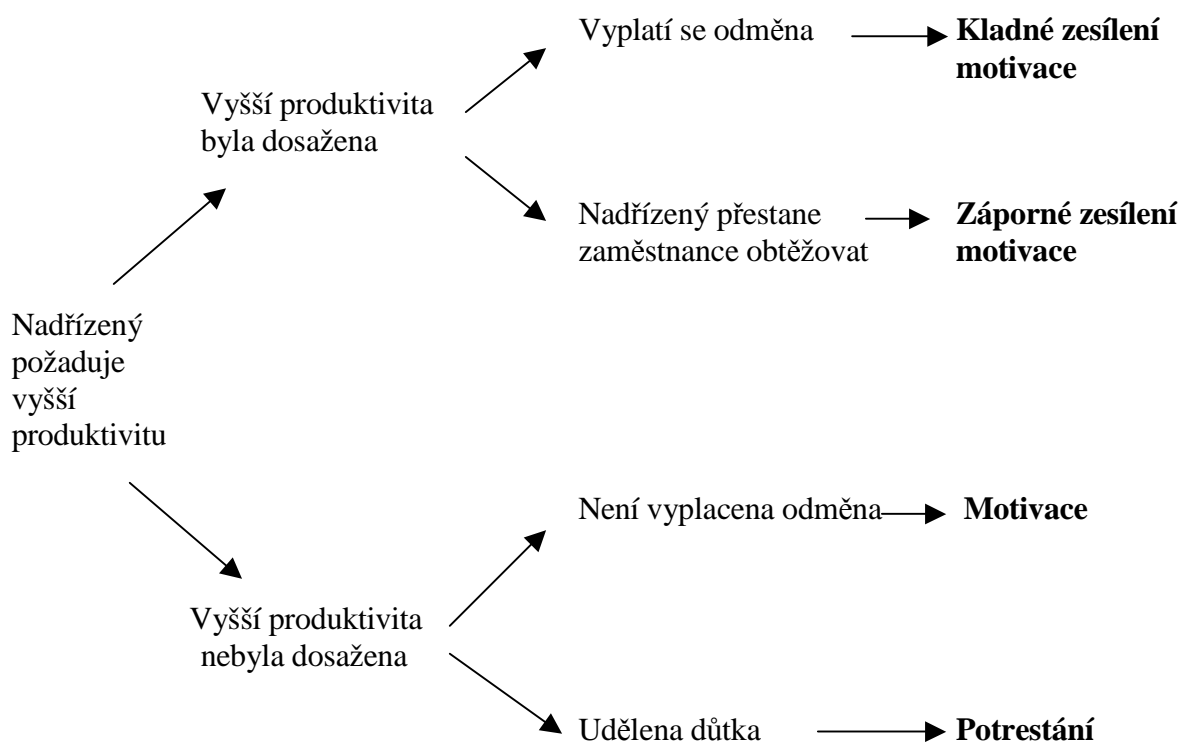
Pro zlepšení řízení společnosti v oblasti podnikové kultury uvádím několik návrhů.

### **5.3.1 Zavedení pravidelných porad ve všech střediscích**

Dle průzkumu se ve všech střediscích nepořádají pravidelné porady. Navrhuji důsledné dodržování a konání pravidelných porad. Porada definuje tým lidí, kteří se scházejí za určitým společným cílem. Účast v tomto týmu dává jednotlivci vědomí, že se s ním při řešení problému počítá, zvyšuje jeho motivaci a prestiž a zároveň jej povzbuzuje k činnosti, která by měla přispět k řešení cíle. Účast na poradě, v týmu je pro každého jeho člena morálním závazkem a vědomím, že se od něj něco očekává.

### **5.3.2 Změna v systému odměn**

Z provedeného dotazníkového výzkumu vyplynulo, že pro 47 % dotázaných je mzda, kterou dostávají ve společnosti, nízká. Dále bylo výzkumem zjištěno, že systém hodnocení nejméně motivuje zaměstnance ve střediscích Telekomunikace 20 (63%), Automatizace a řízení (60%) a Výroba a služby (66%). V současné době jsou mzdy stanoveny fixně a doplňovány odměnami, které stanovují jednotliví manažeři. Odměny jsou stanovovány spíše intuitivně. Dle tohoto zjištění by se měli všichni manažeři středisek zamyslet nad systémem hodnocení podřízených pracovníků. Navrhuji schůzku všech manažerů a poradu o nastavení stejného systému odměňování v jednotlivých střediscích. Na základě této schůzky a nastavené podobnosti hodnocení v jednotlivých střediscích vytvoří manažeři tabulky, podle kterých se budou určovat přesně stanovené odměny za vykonanou práci pracovníka v jednotlivých střediscích. Pracovník bude přesně vědět, jakou výši odměny za provedenou práci může dostat. Toto opatření dle mého názoru může výrazně zvýšit motivaci pracovníků.



*Pramen: zpracováno autorkou*

### 5.3.3 Zavedení pravidelného hodnocení pracovníků

V provedeném dotazníkovém výzkumu odpovědělo 68 % dotázaných, že je pro ně velice důležité pravidelné hodnocení jejich práce. Největší důležitost tomuto bodu přiřazují zaměstnanci středisek Telekomunikace 10 (91%) a Automatizace a řízení (93%). Manažeři by měli pravidelně provádět rozhovory s jednotlivými podřízenými, kde s nimi rozeberou a zhodnotí jejich práci a vyslechnou si také jejich názory. Tyto názory mohou manažerovi pomoci k novým nápadům a inovacím ve středisku. Dle mého názoru by se měli manažeři zamyslet nad otázkou přetěžování zaměstnanců, která dopadla v dotazníkovém výzkumu velice negativně. 73 % všech zaměstnanců firmy se cítí být přetěžováno. Tato otázka by měla být s každým zaměstnancem konzultována při pravidelném hodnocení. Konzultací se zjistí, zda se cítí zaměstnanec opravdu přetěžován nebo zda svoji práci nestíhá, či je problém způsoben špatnou motivací.

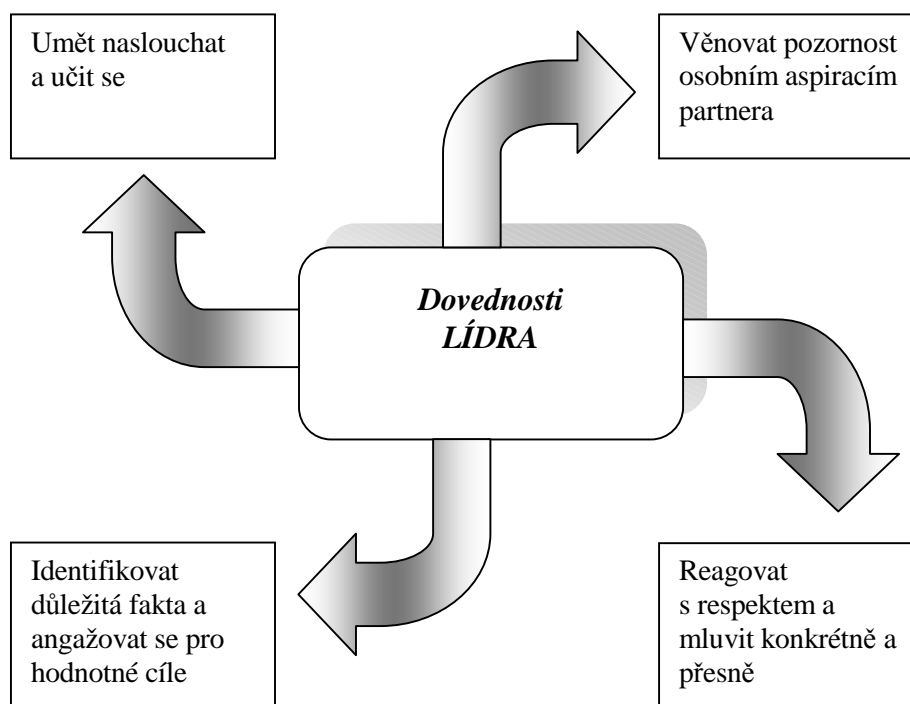


### 5.3.4 Manažer se stane lídrem

Každý manažer střediska by měl dodržovat soubor vůdcovských dovedností při iniciování a řízení změn. Široké uplatňování klíčových dovedností lídra urychlí osobní růst jednotlivců, přispěje k růstu produktivity a vytvoří příznivé pracovní prostředí. Dovednosti lídra jsou uvedeny ve schématu 24.

*Dovednosti lídra*

*Schéma 24*



*Pramen: zpracováno autorkou*

### 5.3.5 Změna v estetické úrovni firmy

Estetickou úpravu prostor budov firmy hodnotím jako velice příjemnou. Velmi příjemně působí na zákazníky upravené okolí celého oploceného areálu společnosti. Jako jediné negativum spatřuji v chybějících orientačních tabulích ve vstupních halách obou budov. Bez orientačních tabulí nově příchozí zákazníci a obchodní partneři často nevědí, do jaké budovy a patra mají jít. Navrhuji vyhotovení srozumitelných orientačních tabulí do vstupních prostor budov.

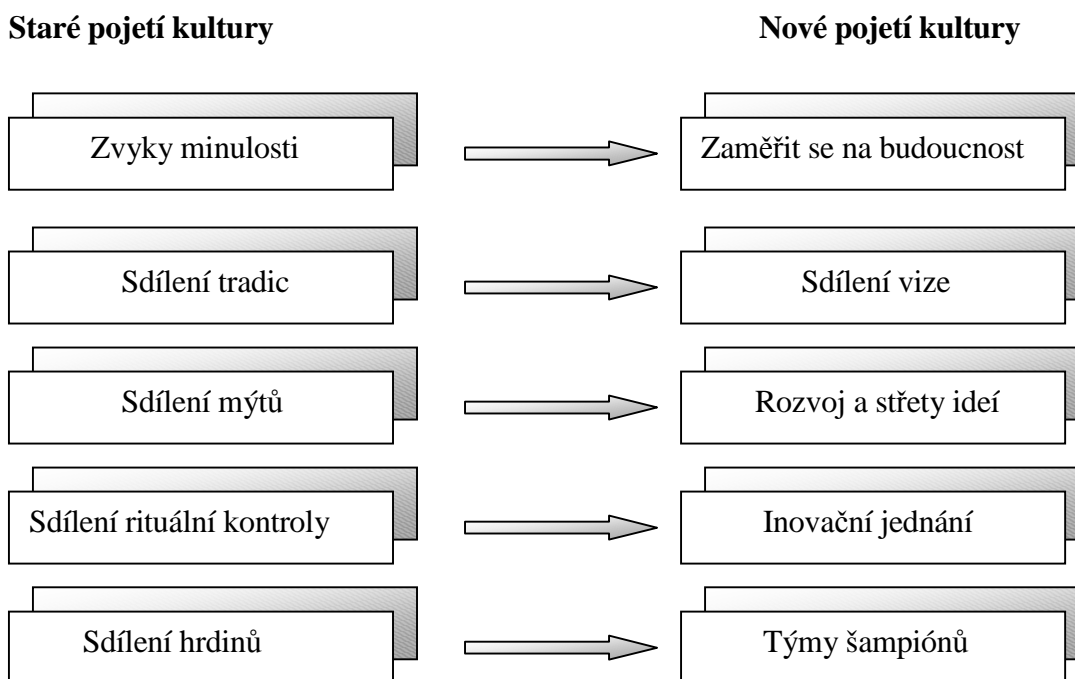
### 5.3.6 Zásady pro silnou kulturu v podniku

Dnešní prostředí vyžaduje, aby se manažeři postavili do čela změn ve firemní kultuře. Musí se stát příkladem jednání nového typu, stát se pro zaměstnance modelovou rolí. Musí být s to nejen přijímat změny, ale také je cílevědomě iniciovat a vytvářet. A k tomu potřebují umět dívat se na situaci z více zorných úhlů.

Nastolení silné kultury v interním prostředí podniku podmiňuje vytváření příhodného prostředí pro cílevědomé zavádění inovací. Nejdůležitějším aspektem je perpetuální práce s lidmi a to jak s jednotlivci, tak při sestavování a vedení týmů. Nastolování atmosféry kreativity znamená současně prohlubovat důstojnost a respektovat práva každého zaměstnance v rámci pracovních vztahů, otevřeně a čestně komunikovat, uznat zásluhy a podněcovat chuť ke spolupráci. Proces budování silné kultury je dlouhodobá a cílevědomá záležitost.

Ve společnosti je třeba začít vnímat nové pojetí kultury dle schématu 25.

Schéma 25



Pramen: zpracováno autorkou

## 5.4 Technologie

Společnost TERMS, a.s. se řadí mezi velmi stabilní a moderní podniky. Využívá ke své činnosti metody, které zabezpečují bezproblémový chod firmy. Společnost procházela od svého vzniku několika organizačními změnami, a proto je dle mého názoru na změny v organizační architektuře připravená.

Pro realizaci navržených změn a zlepšení procesů ve společnosti by bylo vhodné dodržovat následující doporučení v oblasti nových technologií.

### 5.4.1 Informační toky

Technologie se dnes mění velmi rychle. Co bylo včera science-fiction, je dnes realitou a zítra zastaralou minulostí. Dnešní překotný vývoj technologie vyvolává skutečnost, že technologie mnohdy řídí život společnosti místo toho, aby jej usnadňovala. Společnost musí spravovat svá data jako strategickou surovinu a investovat do zvyšování jejich kvality. Zlepší-li se toky informací ve firmě, pak řešení jednotlivých podnikatelských problémů již přijdou sama. Úloha informačních technologií při řízení moderního znalostního podniku je nezastupitelná, ale pokud je nechceme, neumíme nebo odmítáme chápat jako součást komplexního systému podnikového řízení a jako katalyzátor synergického efektu, mohou paradoxně vystupovat jako neobyčejně silný retardační faktor a v limitních případech i jako jeden z podstatných důvodů selhání podnikového systému řízení. Ve společnosti funguje sedm odlišně orientovaných středisek, proto je nezbytné, aby zde fungoval jednotný a srozumitelný informační systém. Ve společnosti v současné době funguje pro všechna střediska jediný společný program ISO 9001. Navrhují vylepšení tohoto programu z hlediska efektivity a použitelnosti pro všechny zaměstnance středisek. Informační systémy, které fungují v jednotlivých střediscích musejí působit jako celek a být vzájemně propojené. Tímto celofiremním informačním systémem by měl být vyřešen také problém s komunikačními šumy, na které upozorňovali zaměstnanci v dotazníkovém výzkumu. Pro správné ukládání informací do systému bude nutné předepsat jasnou strukturu povinných informací. Bude nutné procesně zajistit povinnou nezávislou kontrolu, např. metodickým útvarem nebo klíčovými uživateli, procesně a systémově zajistit automatické vkládání vybraných informací (nevyřešená rizika z minulosti, náklady, termíny ze zadání projektu). Zavést ukládání

informací tak, aby byla zajištěna dostupnost historických dat. Předepsat business cíle projektů, termíny a pravděpodobnost jejich splnění jako povinnou informaci systému. Tento požadavek nejdříve bude budít zavilý odpor zaměstnanců, dokud si neuvědomí, že tím začínají mluvit jazykem svých klientů a nastavují i pro sebe daleko lepší pravidla spolupráce. Je třeba nastavit systém tak, aby byl pomocníkem a nezdržoval zbytečně zaměstnance. Bude skvělé mít informace o projektech dostupné kdykoliv a kdekoliv podle potřeby.

#### **5.4.2 Total Quality Management – TQM**

Soustavné zlepšování kvality není pouze kýženým cílem. Jde o proces, který vyžaduje zapojení a aktivní účast všech středisek a zaměstnanců v organizaci. Jedná se o závazek společnosti k nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizaci. Zavedení tohoto procesu nejenom ušetří čas a umožní dosáhnout lepší výsledky, ale důslednější a trvalá kontrola kvality a cílů stanovených politikou jakosti na všech stupních řízení zvýší efektivitu a produktivitu celé společnosti. Pro lepší kontrolu a zapojení všech zaměstnanců do managementu kvality navrhuji zřízení týmů a kroužků kvality.

Týmy kvality vzniknou z rozhodnutí nadřízeného, který také určí vedoucího týmu a zadá konkrétní úkoly k řešení, čas a prostředky, jichž půjde využít.

Kroužky kvality budou malé skupiny pracovníků (cca 10 lidí), kteří na rozdíl od týmů kvality budou samostatně vyhledávat problémy ve své společné činnosti, rozpracovávat návrhy řešení a v rámci svých kompetencí je také realizovat. Půjde obvykle o věcné problémy středisek, vztahové problémy či problémy osobního vývoje. Kroužky kvality navrhuji sestavit z pracovníků z různých středisek, kteří budou kontrolovat kvalitu napříč celým podnikem.

#### **5.4.3 Trvalé zlepšování**

K trvalému zlepšování se musí přistupovat jako k nikdy nekončícímu procesu. Navrhuji důslednější sledování zlepšování veškerých procesů ve firmě. Každý manažer střediska by měl nadále motivovat své podřízené tak, aby neustále usilovali o zlepšování v oblastech kvality, zrychlení všech procesů, produktivity, bezpečnosti a snižování nákladů.

#### **5.4.4 Zavedení elektronické evidence zaměstnanců**

Se zvyšujícím počtem zaměstnanců ve společnosti je třeba řešit otázku elektronické evidence. V současné době mají všichni zaměstnanci klíče od své kanceláře a budovy. Ochrana majetku je zajišťována kódovacím systémem. Všichni zaměstnanci mají přidělený vstupní kód do budovy. Moderní systémy využívající čipové karty umí mnohem víc než jen evidovat příchody a odchody zaměstnanců. Při spojení s celým podnikovým informačním systémem dokážou obsáhnout a řešit i otázku vstupů do vyhrazených prostor, sledování pohybu zaměstnanců nebo návštěv po budově a také správu podnikového stravování. Mezi nepřímé úspory patří zvýšení pracovní disciplíny zaměstnanců, ochrana budov a know-how firmy před neoprávněným vstupem osob, využívání intranetové komunikace pro online spojení s centrální databází a tím šetření času zaměstnanců organizace. Vzhledem k databázové evidenci získaných dat lze vzájemně propojit mzdový program a systém evidence docházky. Tím se uspoří čas zaměstnanců při vyplňování mzdových výkazů a zároveň se eliminuje možnost chybných záznamů a následně čas při jejich odstraňování.

## 5.5 Celkové zhodnocení efektivnosti a ekonomického přínosu návrhů

Veškeré navržené změny byly kalkulovány s ohledem na zlepšení celkové produktivity a efektivnosti společnosti TERMS, a.s. Část navržených změn lze dopředu velmi těžko vyčíslit. Při správném vedení, hodnocení a odměňování zaměstnanců lze výrazně zvýšit motivaci pracovníků a docílit nadprůměrné výkonnosti každého zaměstnance. Zvýšení výkonnosti pracovníků bude mít pozitivní dopad na hospodářský výsledek celé společnosti.

*Tabulka shrnutí navržených změn*

*Tab. 15*

Navržené změny v architektuře společnosti	Dopad na hospodářský výsledek (Kč)
Úspora zaměstnáním dvou montážních techniků	486 000
Úspora propuštěním projektanta	350 000
Přijetí personálního manažera	- 400 000
Náklady školení	- 250 000
Očekávané zvýšení tržeb po přijetí personálního manažera	800 000
Přijetí marketingového manažera	- 500 000
Náklady marketing	- 400 000
Očekávané zvýšení tržeb po přijetí marketingového manažera	2 000 000
Přijetí kontrolního skladníka	- 307 000
Očekávané snížení nákladů po přijetí kontrolního skladníka	500 000
Úspora správou HW a SW	50 000
Úspora hovorné	420 000
Úspora PHM	312 000
<b>Celkem zvýšení HV</b>	<b>3 061 000</b>

*Pramen: zpracováno autorkou*

Souhrnná tabulka 15 ukazuje celkový výsledek navržených změn v organizační architektuře společnosti. Při správném provedení změn a dosažení predikovaných tržeb lze zvýšit hospodářský výsledek společnosti TERMS, a.s. minimálně o 3 061 000 Kč ročně.

## 6. Závěr

---

Cílem této diplomové práce bylo hledat a navrhnout nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů organizace a řízení ve společnosti TERMS, a.s., pomocí nalezených metod efektivně provést organizační změny se zřetelem na komplexní charakter těchto činností a následně zahrnout tyto změny do navržené organizační architektury, která má přinést zvýšení efektivity a ekonomický přínos pro společnost TERMS, a.s.

K udržení konkurenceschopnosti v dnešní turbulentní době, musí být organizace vysoce flexibilní a adaptabilní, schopné změny takřka ze dne na den. Organizace je přirovnávána k živému systému. Stejně jako se musí jakýkoli živý systém přizpůsobovat měnícímu se životnímu prostředí, aby přežil, stejně tak se musí přizpůsobovat i jednotlivci a skupiny v rámci organizace. Adaptace je založena na učení se novým věcem, ne na setrvávání v zaběhlých kolejích.

Změny společnost TERMS, a.s. provázely a stále provázejí. Z počátku se všechny činnosti orientovaly na vytvoření stabilní tržní pozice a budování firmy, která v České republice nebyla ještě zcela samozřejmostí. S rostoucí působností a kladením požadavků na podnik, s rostoucí konkurencí a nasycením trhu, je nutné organizaci postupně pozměňovat, aby mohla dostatečně flexibilně reagovat na požadavky trhu a zákazníků. Je nezbytné stále hledat nová řešení, která firmu pružněji přiblíží potřebám zákazníků a trhu. Má-li se společnost stát úspěšnější, je žádoucí neustále produkovat nové znalosti, šířit je po celém podniku a rychle je přeměňovat v nové technologie a výrobky. Společnost TERMS, a.s. od svého založení dosahuje permanentních úspěchů v poskytování svých produktů a služeb. Její silnou stránkou jsou vysoce kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.

Pro důkladné zmapování současného stavu architektury společnosti TERMS, a.s. byla zpracována STEP a SWOT analýza a vypracován dotazníkový výzkum. Z těchto podkladů bylo vycházeno pro návrh nové organizační architektury firmy. Navrhované změny v organizační architektuře mají za úkol optimalizovat náklady, využít vnitřní synergický potenciál a zajistit plánované výnosy.

Po zpracování všech analýz byla navržena nová organizační architektura společnosti. Divizionální organizační struktura, kde působí jako poradní orgány podpůrné štáby, je pro společnost TERMS, a.s. velice vhodná. Společnost by měla nadále využívat zvolenou

a prověřenou organizační divizionální strukturu, kde jako samostatné divize funguje sedm středisek společnosti. Společnost se zaměřením na více středisek s odlišnou tržní orientací se vyvaruje případným tržním výkyvům v jednotlivých odvětvích. Tento trend se jeví jako velice vhodný v dnešní turbulentní době. Důležitými změnami, které byly navrženy v nové organizační struktuře, jsou zaměstnání montážní skupiny, personálního a marketingového manažera a kontrolního skladníka. Tyto osoby jsou pro další chod společnosti velice důležité. V nové organizační architektuře bylo doporučeno zaměřením pozornosti všech zaměstnanců a vedení firmy na důsledné hlídání všech nákladů.

Pro další úspěšný rozvoj společnosti je nutné zaměřit pozornost na lidský potenciál firmy. Jedině lidský potenciál je schopen ovlivnit a efektivně využít materiální sílu podnikových zdrojů. Kultura firmy se svými podněcujícími stimuly, dobrovolnou lidskou tvořivostí a vírou v ideologii podniku je hnacím činitelem interních sil. Je to právě kultura firmy, která může ovlivnit interní poměry tak, že při lidském úsilí bude zmařeno minimum lidské energie. Ve společnosti TERMS, a.s. je třeba podporovat nové trendy v oblasti podnikové kultury. Manažeři se musejí stát správnými lídry s uměním coachingu, umět správně motivovat a ohodnotit své podřízené. Na oblast nového pojetí kultury ve firmě navazuje využití nových technologií v oblasti řízení.

Základní kameny filozofie efektivně řízeného podniku pro jedenadvacáté století se rýsují dostatečně ostře, takže dovolují predikci s poměrně vysokou pravděpodobností. Dnes už je zřejmé, že organizace budoucnosti musí respektovat zákaznický imperativ, bude orientována procesně a rozhodující pro úspěch v budoucích podmínkách bude podnikový intelektuální kapitál a jeho řízení.

Společnost TERMS, a.s. musí být chápána jako otevřený systém. Organizace musí iniciovat a udržovat transformační proces tím, že bude neustále získávat informační vstupy z okolí firmy, podporovat přeměnu vstupů na nový výstup a nakonec zajišťovat, aby tento výstup byl absorbován samotnou organizací. Jinak řečeno to znamená, že organizace musí být neustále zacílena na externí prostředí, nikoli zahleděna sama do sebe.

Ekonomický přínos navržených změn jsem vyčíslila na 3 061 000 Kč. O tuto částku lze zvýšit hospodářský výsledek společnosti po zapracování všech návrhů. Změny, které jsem navrhla, byly konzultovány s vedením společnosti a předloženy představenstvu firmy. Věřím, že budou tyto změny provedeny a zvýší efektivitu a produktivitu celé společnosti TERMS, a.s.



## **6.1 Summary**

### **Aim of thesis**

The object of examination of this thesis was the company TERMS, a.s. This company offers complex solutions for supplying technology and products in the area of telecommunications, industrial automation, information networks and software. The main goal was researching and proposing new ways for rationalizing individual elements of current systems of organization and management, and arriving methods of how to perform organizational changes effectively with regard to the complex character of these activities and consequent incorporation of these changes into proposed organization architecture. The proposed changes in the organizational architecture of the company TERMS, a.s. bring effectiveness to organizational processes and organizational structure in the entire company and increase work productivity of all employees as well as the company's bottom line. A SWOT and a STEP analysis were performed to map out the current company in the situation. For attaining an answer from individual employees to sensitive questions, a questionnaire-based research of individual centers was compiled.

### **Thesis results**

Since it was launched, the company TERMS, a.s. has attained permanent success in providing its products and services. To maintain competitiveness in today's turbulent period, the organization must remain highly flexible and adaptable, virtually capable of changing overnight. It is essential that it continues to search for new solutions that help it to be more flexible in meeting customer and market needs. After compiling all analyzes, I recommended a new company organization structure. The divisional organizational structure, where support staffs act as consulting organs, is suitable for this company. Important changes proposed in the new organizational structure include employing an assembly group, an HR and marketing manager, and control warehousing manager. In the new organizational structure, I recommended directing attention of all employees and company management towards the company's human potential. It must also support new trends in the area of company culture. Managers must become true leaders with talents in coaching, motivation and employee assessment. New management technologies must be employed concerning the new concept of company culture.

## 7. Přehled použité literatury

---

- 1) BOLEDOVIČ, L. Quo Vadis Kaizen? Moderní řízení, 2007, roč. 42, č. 1, s. 28 - 32 ISSN 0026-8720.
- 2) DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- 3) DRUCKER, P. F. Cestou k zítřku. Management pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 136 s. ISBN 80-85603-28-4.
- 4) DRUCKER, P. F. Řízení v době velkých změn. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 284 s. ISBN 80-85943-78-6.
- 5) HRON, J. Teorie řízení. 4. vyd. Praha: CREDIT, 2003. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
- 6) JIRÁSEK, J. Biologie, ekonomie a podnikání. Moderní řízení, 2006, roč. 49, č. 8, s. 12 - 14 ISSN 0026-8720.
- 7) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. s. ISBN 80-85605-45-7.
- 8) KOŠTURIÁK, J. Quo Vadis Lean? Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 9, s. 34 - 38 ISSN 0026-8720.
- 9) MALÝ, M., DĚDINA, J. Organizační architektura. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
- 10) MINTZBERG, H. Mintzberg on management. 1. vyd. New York: The Free Press, 1989. 418 s. ISBN 0-02-921371-1.
- 11) NOVOTNÝ, R. Kaizenový workshop – koncepce a metodologie. Moderní řízení, 2006, roč. 41, č.8, s. 54 - 57 ISSN 0026-8720.
- 12) NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- 13) PALÁN, J., KOTVOVÁ, H. Management organizační změny. 1. vyd. Praha: CREDIT, 1997. 150 s. ISBN 80-213-0377-8.
- 14) PALÁN, J. Řízení podnikových změn. 1. vyd. Praha: CREDIT, 2002. 258 s. ISBN 80-213-0893-1.
- 15) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018.

- 16) PITRA, Z. Příprava a provádění organizačních změn. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
- 17) PITRA, Z. Rozvoj inovačního podnikání organizace. Moderní řízení, 2006, roč. 41, č. 6, s. 29 - 31 ISSN 0026-8720.
- 18) PRAŽSKÁ, L. Řízení obchodních firem. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
- 19) ROBSON, M., ULLAH, P. Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
- 20) SOUČEK, Z., TRUNEČEK, J. Vybrané metody a modely pro strategické řízení. 1. vyd. Praha: VŠE, 1986. 155 s. ISBN 17-225-86.
- 21) TAUCHMANOVÁ, A. Efektivně na procesy, www.lobby.cz [online] 2004, [cit.2006-13-11] dostupný z www <http://www.lobby.cz/2004/02-04/23-02-04.htm>.
- 22) TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: CREDIT, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- 23) TRUNEČEK, J. Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 161 s. ISBN 80-7079-201-9.
- 24) TRUNEČEK, J. Systémový přístup v řízení organizací. Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 1, s. 31 - 33 ISSN 0026-8720.
- 25) TRUNEČEK, J. Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1.
- 26) VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 657 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 27) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- 28) ZUZÁK, R. Management pro obor podnikání a administrativa. 2. vyd. Praha: CREDIT, 2002. 124 s. ISBN 80-213-0989-X.
- 29) Interní podnikové materiály společnosti TERMS, a.s.

## 8. Přílohy

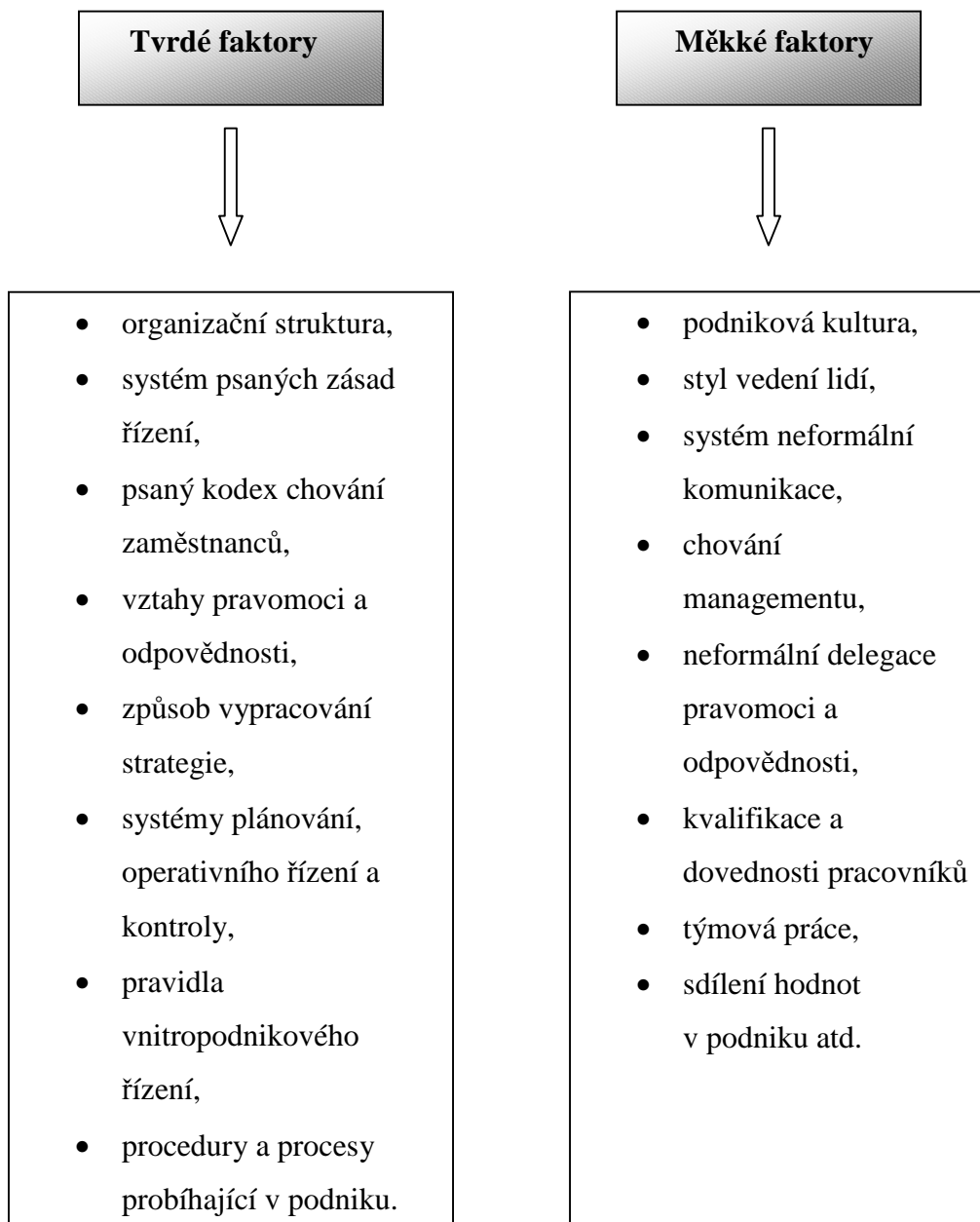
---

- Příloha č. 1 Charakteristika tvrdých a měkkých faktorů dle Trunečka, J. (2001)
- Příloha č. 2 Charakteristika organizační struktury v jednotlivých fázích životního cyklu firmy dle Malého, M. a Dědiny, J. (1996)
- Příloha č. 3 Výhody a nevýhody strategických podnikatelských jednotek dle Malého, M. a Dědiny, J. (1996) a Vodáčka, L. a Vodáčkové, O. (2005)
- Příloha č. 4 Principy trvalého zlepšování dle Palána, J. (2002)
- Příloha č. 5 Historie společnosti TERMS, a.s.
- Příloha č. 6 Současná organizační struktura společnosti TERMS, a.s.
- Příloha č. 7 Politika jakosti společnosti TERMS, a.s.
- Příloha č. 8 Dotazník pro zmapování organizační architektury společnosti TERMS, a.s.
- Příloha č. 9 Grafické zhodnocení dotazníku
- Příloha č. 10 Nová organizační struktura střediska Telekomunikace 10
- Příloha č. 11 Nová organizační struktura společnosti TERMS, a.s.



## Příloha č. 1

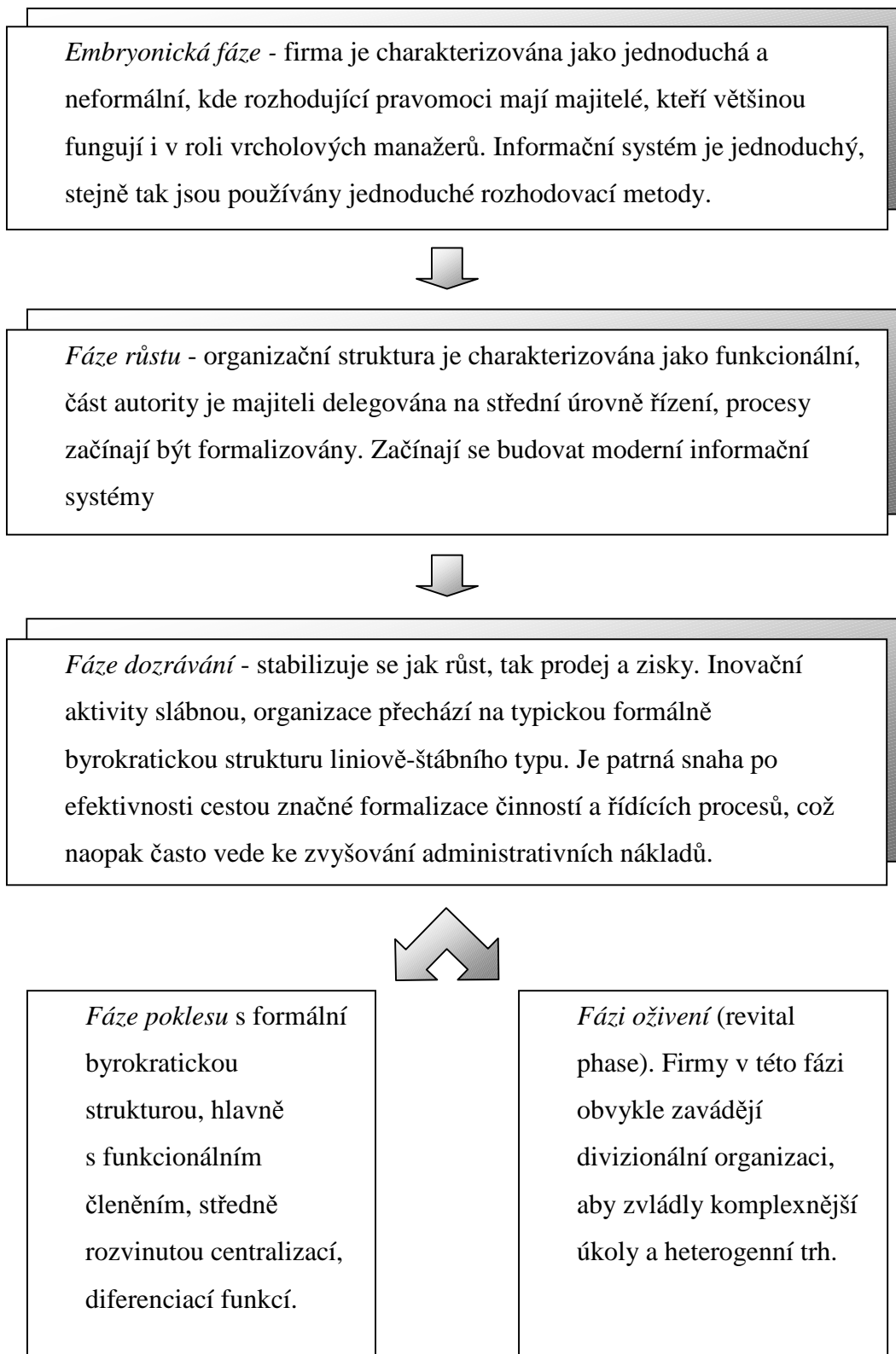
### Charakteristika tvrdých a měkkých faktorů dle Trunečka, J. (2001)



*Pramen: zpracováno autorkou*

## Příloha č. 2

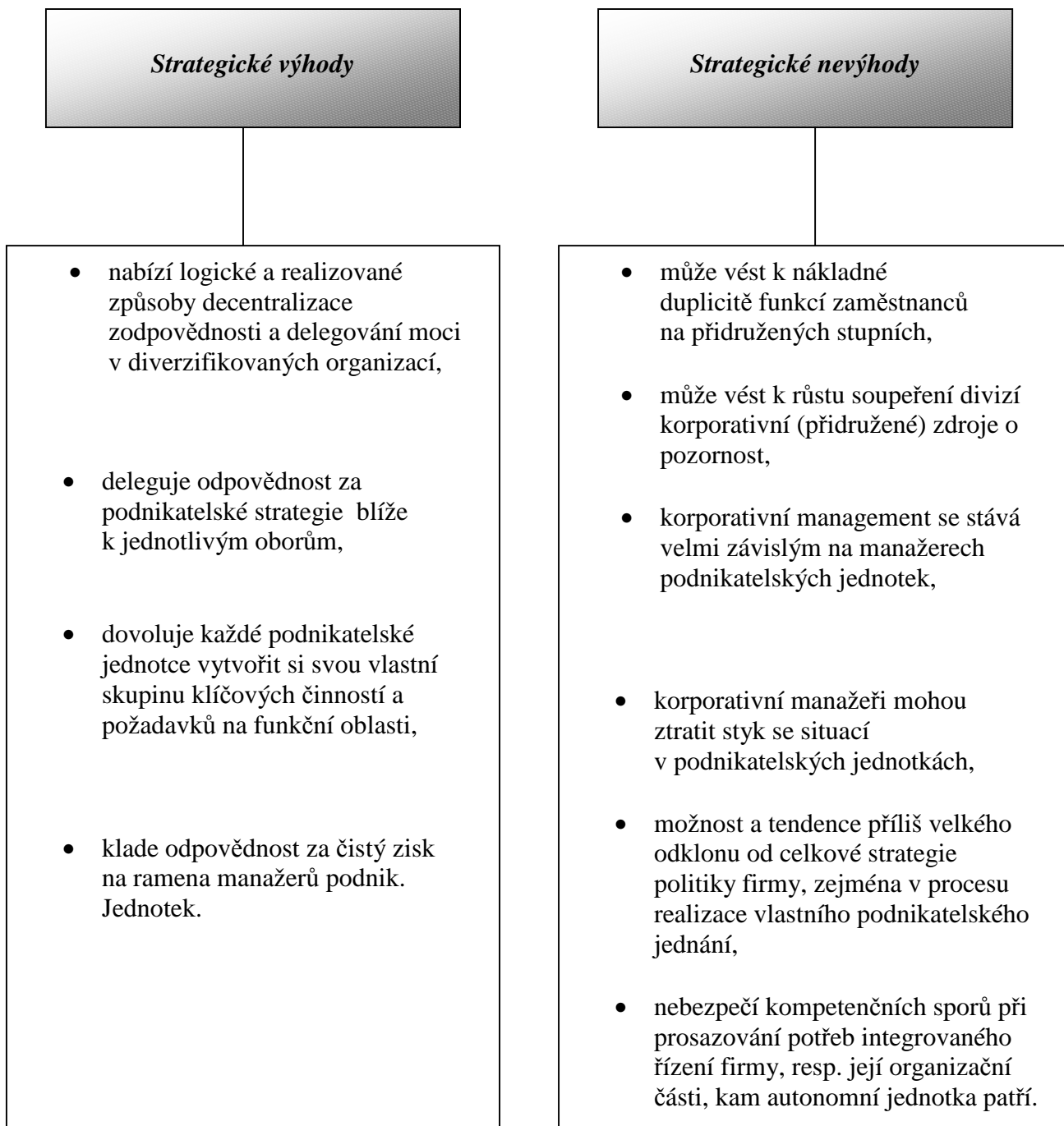
### Charakteristika organizační struktury v jednotlivých fázích životního cyklu firmy dle Malého, M. a Dědiny, J. (1996)



Pramen: Malý, M. a Dědina, J. (1996)

### Příloha č. 3

Výhody a nevýhody strategických podnikatelských jednotek dle Malého, M. a Dědiny, J. (1996) a Vodáčka, L. a Vodáčkové, O. (2005)



*Pramen: zpracováno autorkou*



#### Příloha č. 4

##### Principy trvalého zlepšování dle Palána, J. (2002)

Orientace na zákazníka	⇒	<i>Porozumění potřebám a očekáváním zákazníka je zcela zásadní pro úspěšné podnikání. Úspěšné organizace se musí prodat za zákazníka.</i>
Strategie a plánování	⇒	<i>Strategie navazuje na poslání a strategickou vizi rozvoje organizace, a jejího účinného provázání s operativními plány.</i>
Důvěra	⇒	<i>Důvěra zaměstnanců v management vychází z prioritní důvěry managementu ve své zaměstnance. Tento princip je nutnou podmínkou pro bezvadné fungování společnosti.</i>
Standardizované procesy	⇒	<i>Cílem standardizovaných procesů je dosažení určitého standardu jakosti a funkčnosti. Pokud zaměstnanci přistupují k řešení stejných úkolů mnoha různými způsoby, pak je obvykle obtížné výsledky předvídat a zlepšovat.</i>
Totální participace	⇒	<i>Nikdo v organizaci nemůže zůstat stranou nepřetržitého procesu zlepšování. Všichni zaměstnanci musí nést odpovědnost za trvalé zlepšování vlastní práce.</i>
Školení a učení	⇒	<i>Lidé jsou nejcennějším aktivem. Systematické školení představuje vlastně údržbu lidských zdrojů. Školení a s ním spojené učení je výbornou investicí do budoucnosti organizace.</i>
Odměny	⇒	<i>Odměna a uznání tvoří jeden ze základních principů procesu nepřetržitého zlepšování. Odměny a uznání velmi účinně posilují žádoucí nové vzory chování.</i>
Statistické myšlení	⇒	<i>Je třeba zpracovávat relativně velké množství dat, abychom mohli formulovat alternativy řešení a stanovit pravděpodobnost jejich úspěšné realizace.</i>
Symbióza vztahů	⇒	<i>Všichni zaměstnanci organizace musí chápat důležitost role v organizaci. Naše úspěchy, náš růst a naše odměny.</i>

*Pramen: zpracováno autorkou*

## **Příloha č. 5**

### **Historie společnosti TERMS, a.s.**

#### **1991**

- 26.6. byla společnost TERMS, v.o.s. založena,
- podepsání smlouvy s firmou Honeywell, pro kterou se prováděly montáže měřičů DART.

#### **1992**

- rozvoj činnosti v oblasti měření a regulace, průmyslové automatizace, projektování a dodávek výpočetní a telekomunikační techniky.

#### **1993**

- první kontakty s budoucím významným partnerem Teplárna Č.B.,
- v odvětví průmyslové automatizace je dokončena velká zakázka řízení lisovny v Omlenicích,
- v oblasti výpočetní techniky orientace na komunikační technologie, počítačové sítě, WAN, LAN, modemy aj..

#### **1994**

- nárůst zakázek jak v oblasti měření a regulace tak v oblasti průmyslu.

#### **1995**

- získání cenných zkušeností s datovými komunikacemi,
- dodávka rozsáhlého řídicího systému Honeywell 900 (zakázka Mydlovary),
- první kontakty s firmou Eurotel (dnes Telefónica O2 Czech Republic),
- výstavba nového administrativního, výrobního a montážního areálu v Plané u Českých Budějovic.

#### **1996**

- získání nového strategického partnera – Teplárny Strakonice,
- počátek výroby firemního produktu – převodníky pro řídicí systémy Honeywell,
- probíhá spolupráce s významným partnerem – Eurotel Praha – nejen v oblasti projekční, ale i dodavatelské (výstavba základnových stanic).

## **1997**

- firma prochází vnitřní proměnou, vznikají 4 střediska za účelem užší specializace a rychlejšího růstu odborné úrovně pracovníků firmy,
- největšího rozvoje dosahuje středisko Telekomunikace – navázání dlouhodobé spolupráce s firmou Eurotel – stává se největším obchodním partnerem,
- středisko Průmyslová automatizace uzavřelo dlouhodobý kontrakt s firmou BOSCH, dále s firmou GAMEX a BUPAK na automatizaci a robotizaci výroby.

## **1998**

- změna strategické orientace hlavně na oblast telekomunikací a informační technologie,
- budování technického a personálního zázemí pro poskytování internetu a datových služeb, zahájen prodej mobilních telefonů a komunikační techniky,
- v oblasti průmyslové automatizace došlo k obměně zákazníků a prohloubení nabídky řídicích systémů Siemens a Mitschubishi.

## **1999**

- upevňování pozic na trhu v oblasti internetu,
- rozšíření výroby o sestavné a ekologické kontejnery.

## **2000**

- na počátku roku dokončena optimalizace společnosti za účelem plné orientace firmy do oblasti telekomunikace, průmyslové automatizace a řízení,
- robotizace výrobních linek a aplikací IT v regionu Jihočeského kraje a Prahy,
- probíhá výstavba montážní haly II a správního zázemí k zajištění současné výroby a vytvoření předpokladů pro další rozvoj firmy,
- podepsán kontrakt s firmou Ericsson na výstavbu sítě Oskar pro Český Mobil.

## **2001**

- rozvoj střediska Výroba a služby – výroba telekomunikačních kontejnerů,
- středisko Průmyslová automatizace získává první zakázku pro BOSCH Mnichov,
- středisko Informační technologie rozvíjí poskytování datových služeb a internetu.

## **2002**

- k 1. lednu dochází ke změně právní formy společnosti, firma byla transformována z veřejné obchodní společnosti na akciovou společnost,
- pro obchodní partnery, zejména ze zemí EU, byla založena dceřinná společnost Terms UK, Ltd. se sídlem v Londýně,
- 12. června byla společnost TERMS, a.s. certifikovaná mezinárodní organizací Lloyd's Register Quality Assurance podle normy ISO 9001.

## **2003**

- dochází k dalšímu nárůstu zakázek zejména ve střediscích Výroba a služby a Telekomunikace.

## **2004**

- navázání trvalé spolupráce se společností Český Mobil, a.s..

## **2005**

- nárůst zakázek od společnosti Český Mobil, a.s. (dnes Vodafone, a.s.) vede ve středisku Telekomunikace ke zvýšení personálních i technických kapacit,
- v ostatních střediscích se upevňuje spolupráce se stávajícími obchodními partnery, vznikají nové perspektivní obchodní vztahy, následkem čehož je též zvýšený počet pracovníků,
- zahájena výroba a instalace nového produktu – Solárního systému.

## **2006**

- rozdělení střediska Telekomunikace na dvě samostatně fungující střediska,
- vznik nového střediska Software,
- nárůst zakázek pro spol. BOSCH ve středisku automatizace a řízení,
- výstavba velké solární elektrárny v Německu.

*Pramen: TERMS, a.s.*

**Příloha č. 7**

**Politika jakosti společnosti TERMS, a.s.**

## Příloha č. 8

### Dotazník pro zmapování organizační architektury společnosti TERMS a.s.

Středisko č.:

**1. Jste dobře seznámen s plánem rozvoje organizace, strategií?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**2. Myslíte si, že vedení organizace dostatečně informuje zaměstnance?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**3. Odkud se dozvídáte co se v organizaci a v jejím okolí děje?  
Popište proces získávání těchto informací.**

**4. Cítíte v organizační architektuře spíše spolupráci nebo soupeření mezi jednotlivými středisky?**

spíše spolupráci  spíše soupeření  neutrální vztahy

**5. Myslíte si, že organizační klima podporuje tvorbu a realizaci nových nápadů a změn?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**6. Jsou vždy projednávána Vámi navrhovaná řešení?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**7. Překrývají se dle Vašeho názoru kompetence jednotlivých manažerů středisek?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**8. Pokuste se uvést některé neformální normy, které ovlivňují chování zaměstnanců TERMSu.**

**9. Naslouchá Vám Váš vedoucí?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**10. Máte pocit, že můžete se svým vedoucím mluvit o problémech své práce?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**11. Dělá Váš vedoucí něco s problémy o kterých se mu zmíníte?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**12. Cítíte se přetěžováni?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**13. Dochází ve vašem středisku ke komunikačním šumům či zadržování informací jednotlivými pracovníky?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**14. S čím si myslíte, že jsou Vaši kolegové zvláště nespokojeni?**

**15. Jakých hodnot si podle Vašeho názoru nejvíce cení Vaši kolegové?**

**16. Myslíte si, že Vás systém odměňování osobně motivuje?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**17. Jaká je dle Vás výše Vaší mzdy vzhledem k Vaší pozici v organizaci?**

velmi vysoká  vysoká  odpovídající  nízká

**18. Myslíte si, že by větší hmotná zainteresovanost ovlivnila Váš pracovní výkon?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**19. Je pro Vás osobně důležitý kariérový postup?**

velmi důležitý  důležitý  méně důležitý  zanedbatelný

**20. Existuje dle Vašeho názoru možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace v organizaci?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**21. Zhodnoťte důležitost pravidelného hodnocení Vaší práce.**

velmi důležité  důležité  méně důležité  zanedbatelné

**22. Zlepšujete trvale kvalitu své práce?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**23. Myslíte si, že by se dala výrazně zvýšit výkonnost střediska kde pracujete?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**24. Myslíte si, že by se měla k zlepšení výkonnosti změnit organizační struktura vašeho střediska?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**25. Myslíte si, že by se dala výrazně zvýšit výkonnost celé organizace?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**26. Myslíte si, že se organizace potýká s problémy nedodržování pracovní doby a prostojů?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**27. Jak důležité jsou dle Vašeho názoru pracovní podmínky ve kterých pracujete?**

velmi důležité  důležité  méně důležité  zanedbatelné

**28. Jak důležitá je pro Vás péče organizace o zaměstnance?**

velmi důležitá  důležitá  méně důležitá  zanedbatelná

**29. Důvěřujete v pozitivní vývoj a rozvoj společnosti TERMS?**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

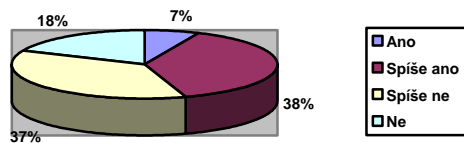
**30. Na závěr prosím uveďte, jaké důvody nejvíce charakterizuje proč pracujete právě ve společnosti TERMS?**



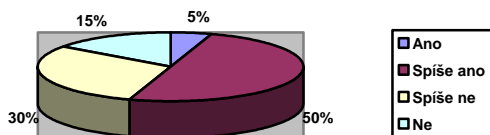
## Příloha č. 9

### Grafické hodnocení dotazníku

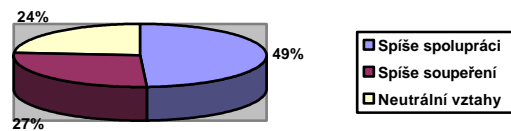
Jste dobře seznámen s plánem rozvoje organizace, strategií?



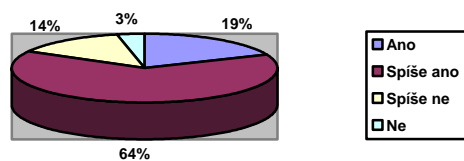
Myslíte si, že vedení organizace dostatečně informuje zaměstnance?



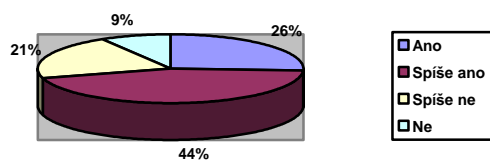
Cítíte v organizační architektuře spíše spolupráci nebo soupeření mezi jednotlivými středisky?



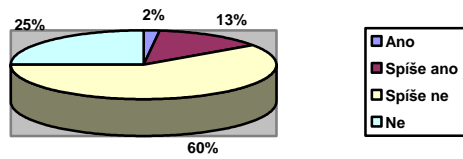
Myslíte si, že organizační klima podporuje tvorbu a realizaci nových nápadů a změn?



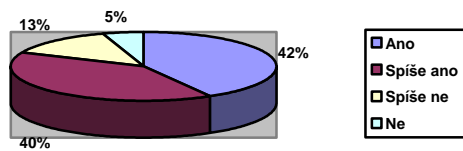
Jsou vždy projednávána Vámi navrhovaná řešení?



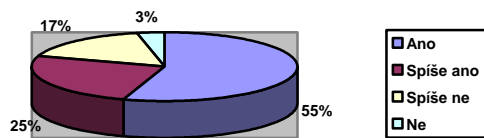
Překrývají se dle Vašeho názoru kompetence jednotlivých manažerů středisek?



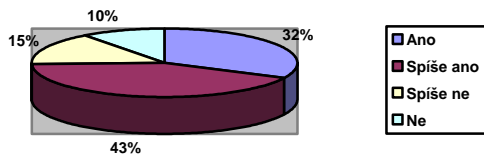
Naslouchá Vám Váš vedoucí?



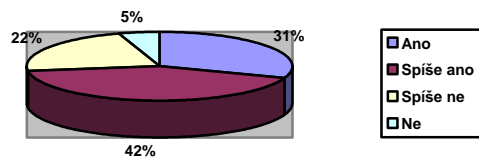
Máte pocit, že můžete se svým vedoucím mluvit o problémech své práce?



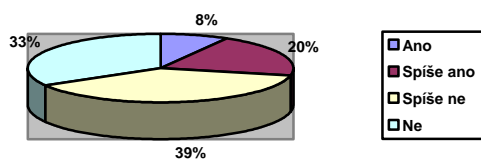
Dělá Váš vedoucí něco s problémy o kterých se mu zmíníte?



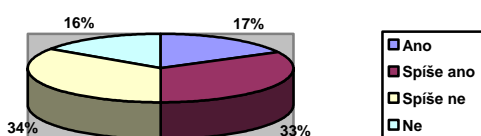
Cítíte se přetěžováni?



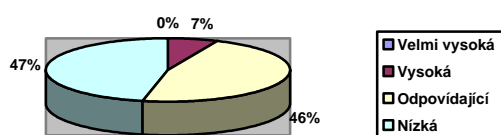
Dochází ve vašem středisku ke komunikačním šumům či zadržování informací jednotlivými pracovníky?



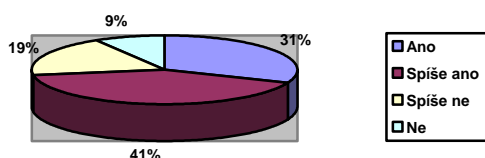
Myslíte si, že Váš systém odměňování osobně motivuje?



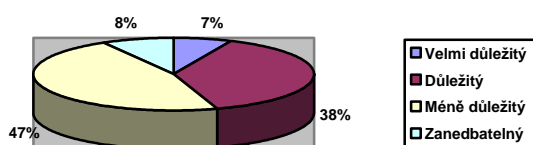
Jaká je dle Vás výše Vaší mzdy vzhledem k Vaší pozici v organizaci?



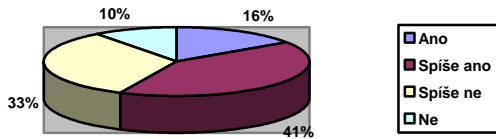
Myslíte si, že by větší hmotná zainteresovanost ovlivnila Váš pracovní výkon?



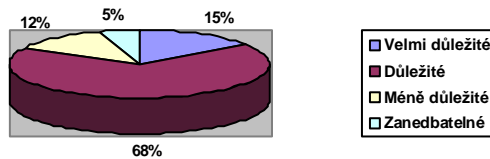
Je pro Vás osobně důležitý kariérový postup?



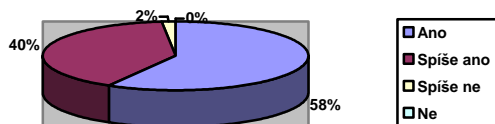
Existuje dle Vašeho názoru možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace v organizaci?



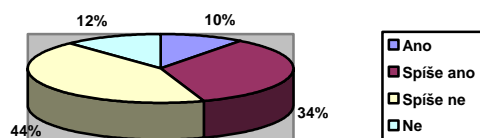
Zhodnoťte důležitost pravidelného hodnocení Vaší práce.



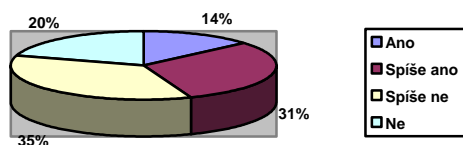
Zlepšujete trvale kvalitu své práce?



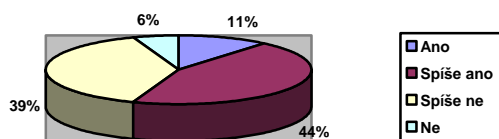
Myslíte si, že by se dala výrazně zvýšit výkonnost střediska kde pracujete?



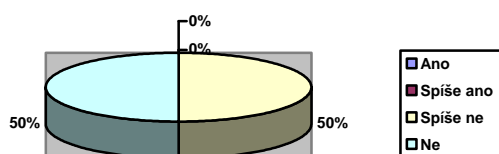
Myslíte si, že by se měla k zlepšení výkonnosti změnit organizační struktura vašeho střediska?



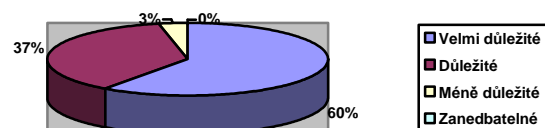
Myslíte si, že by se dala výrazně zvýšit výkonnost celé organizace?



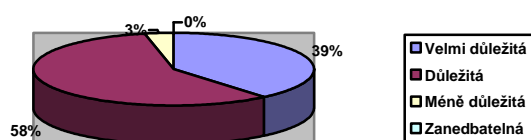
Myslíte si, že se organizace potýká s problémy nedodržování pracovní doby a prostožů?



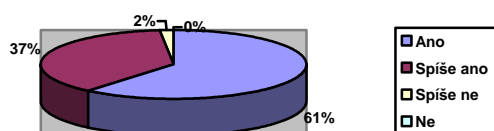
Jak důležité jsou dle Vašeho názoru pracovní podmínky ve kterých pracujete?



Jak důležitá je pro Vás péče organizace o zaměstnance?



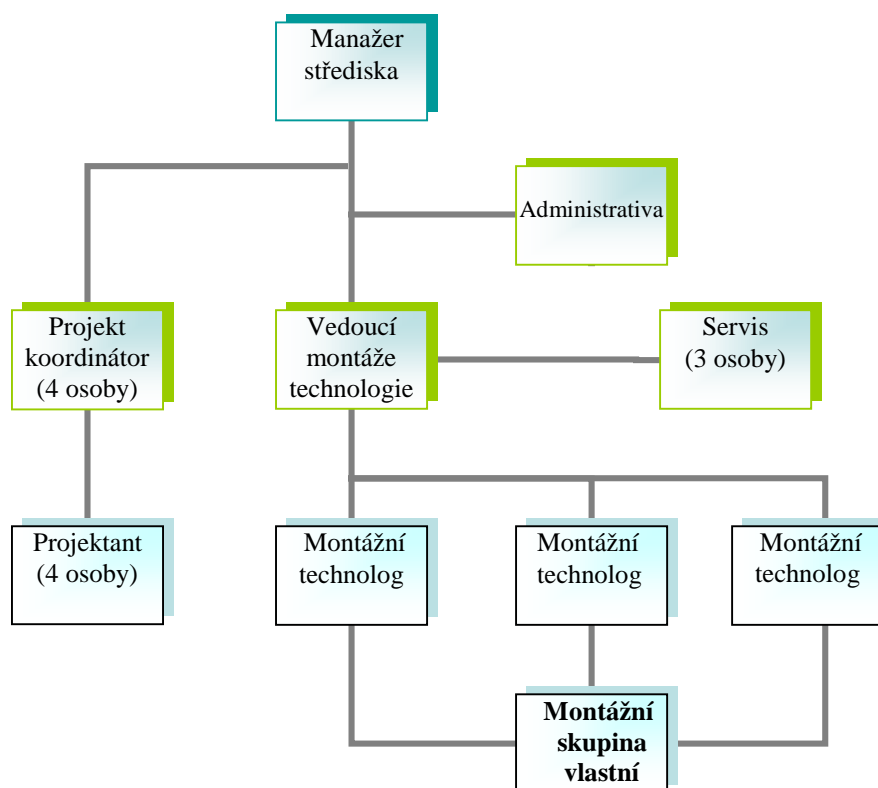
Důvěřujete v pozitivní vývoj a rozvoj společnosti TERMS?



*Pramen: zpracováno autorkou*

## Příloha č. 10

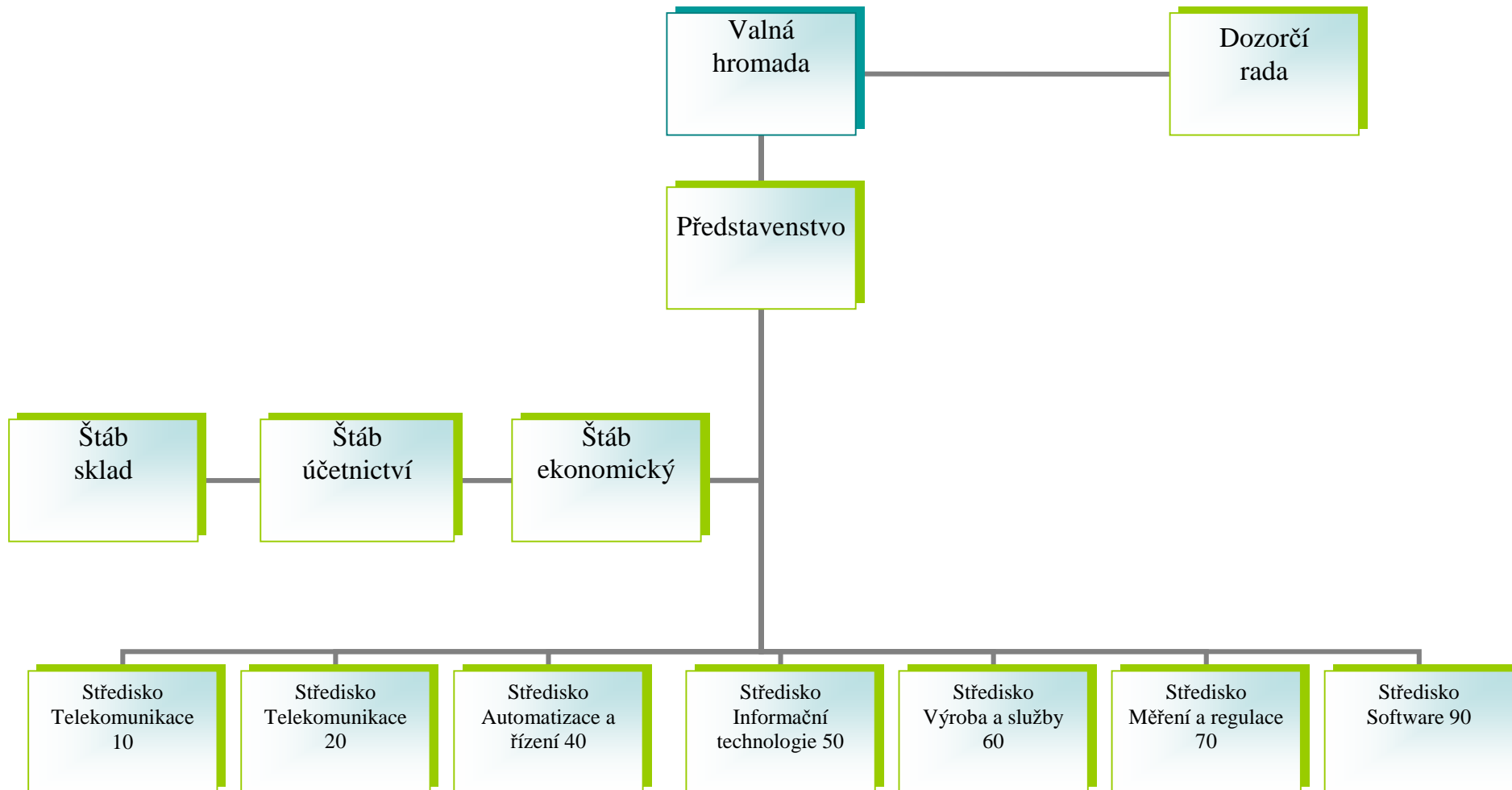
### Nová organizační struktura střediska Telekomunikace 10



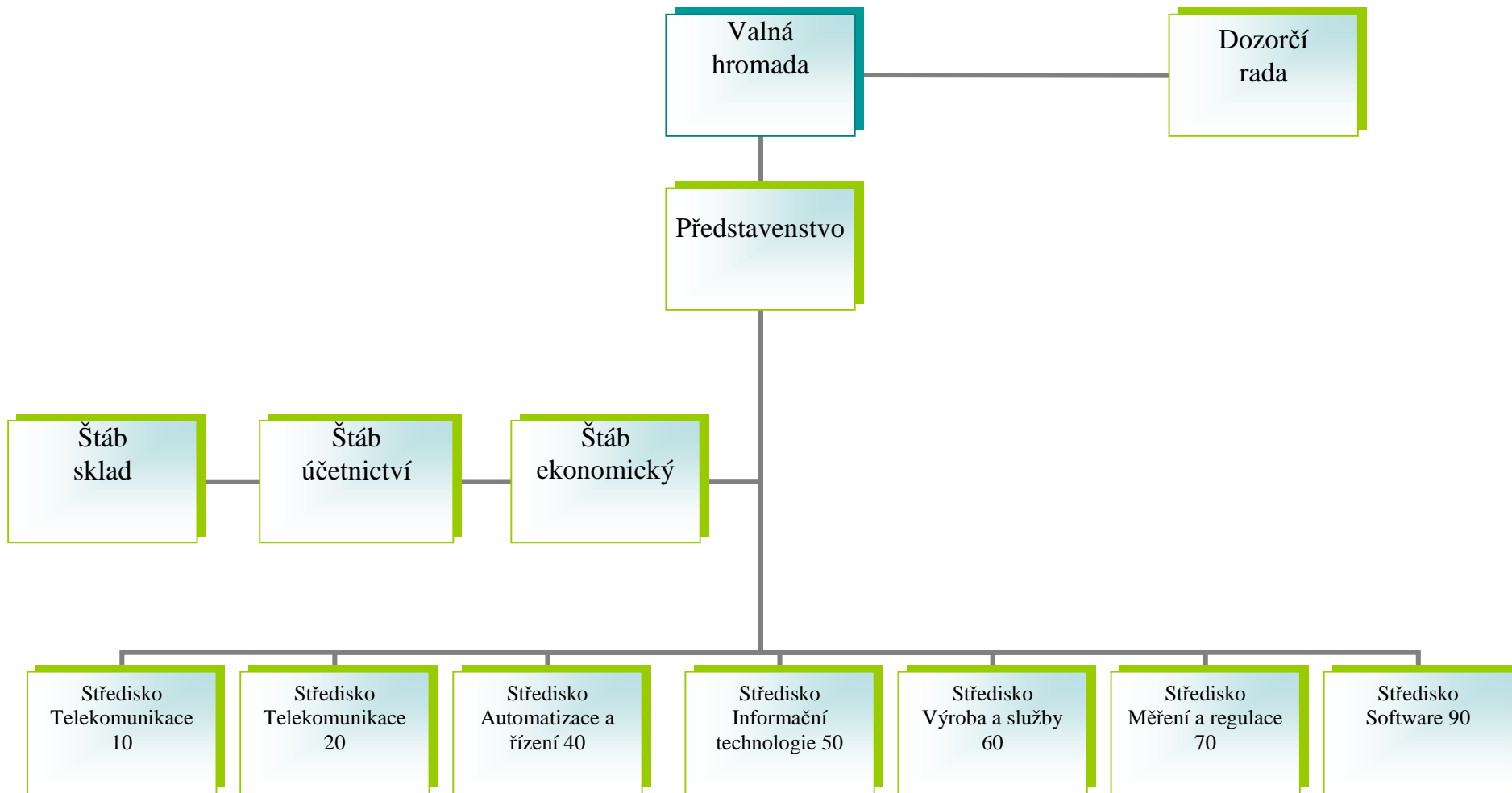
*Pramen: zpracováno autorkou*

**Příloha č. 6**

**Současná organizační struktura společnosti TERMS, a. s.**



*Pramen: TERMS, a.s.*

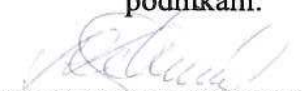




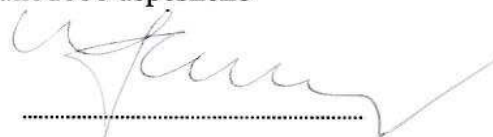


# Politika jakosti

1. Špičková jakost je naší strategií úspěšného podnikání na globálním trhu. Dodávky našich projektů, zařízení a služeb musí být plněny ve sjednané kvalitě, termínech a ceně, bezpečném provedení bez negativních dopadů na životní prostředí.
2. Chceme být spolehlivým a žádaným dodavatelem v oblastech telekomunikace, průmyslová automatizace, měření a regulace a informační technologie, alternativní zdroje energie.
3. Měřítkem jakosti našich produktů je maximální spokojenost zákazníků. Pro její dosažení uplatňujeme trvalou snahu o dokonalost při všech činnostech.
4. Za základ naší trvalé konkurenceschopnosti považujeme flexibilní organizaci založenou na odborné způsobilosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců na všech úrovních.
5. Lidské zdroje pokládáme za nejvýznamnější faktor pro dosažení cílů v oblasti uspokojování potřeb a přání zákazníků. Spokojený zákazník = spokojený zaměstnanec.
6. Stejně nároky, které klademe na naši organizaci, vyžadujeme od svých dodavatelů, spolupracujících firem a obchodních partnerů. Spolupracujeme pouze s dodavateli, kteří splňují standard TERMS a. s..
7. Za základ dlouhodobého a stabilního uspokojování potřeb trhu, zákazníků i všech partnerů považujeme integrovaný systém managementu.
8. Investice soustředíme do infrastruktur a pracovního prostředí s cílem dosažení potřebné jejich způsobilosti i zvýšení kvality našich procesů, systémů managementu i produktů.
9. Naším cílem je trvalý růst výkonnosti podnikatelského procesu. Stavíme na neustálém zlepšování produktů, procesů a systému managementu.
10. Naše vlastní změny, jako reakce na neustálý vývoj a měnící se potřeby globálního trhu, považujeme za základ dlouhodobě úspěšného podnikání.

  
Ing. Bohumil Kokeš  
místopředseda představenstva

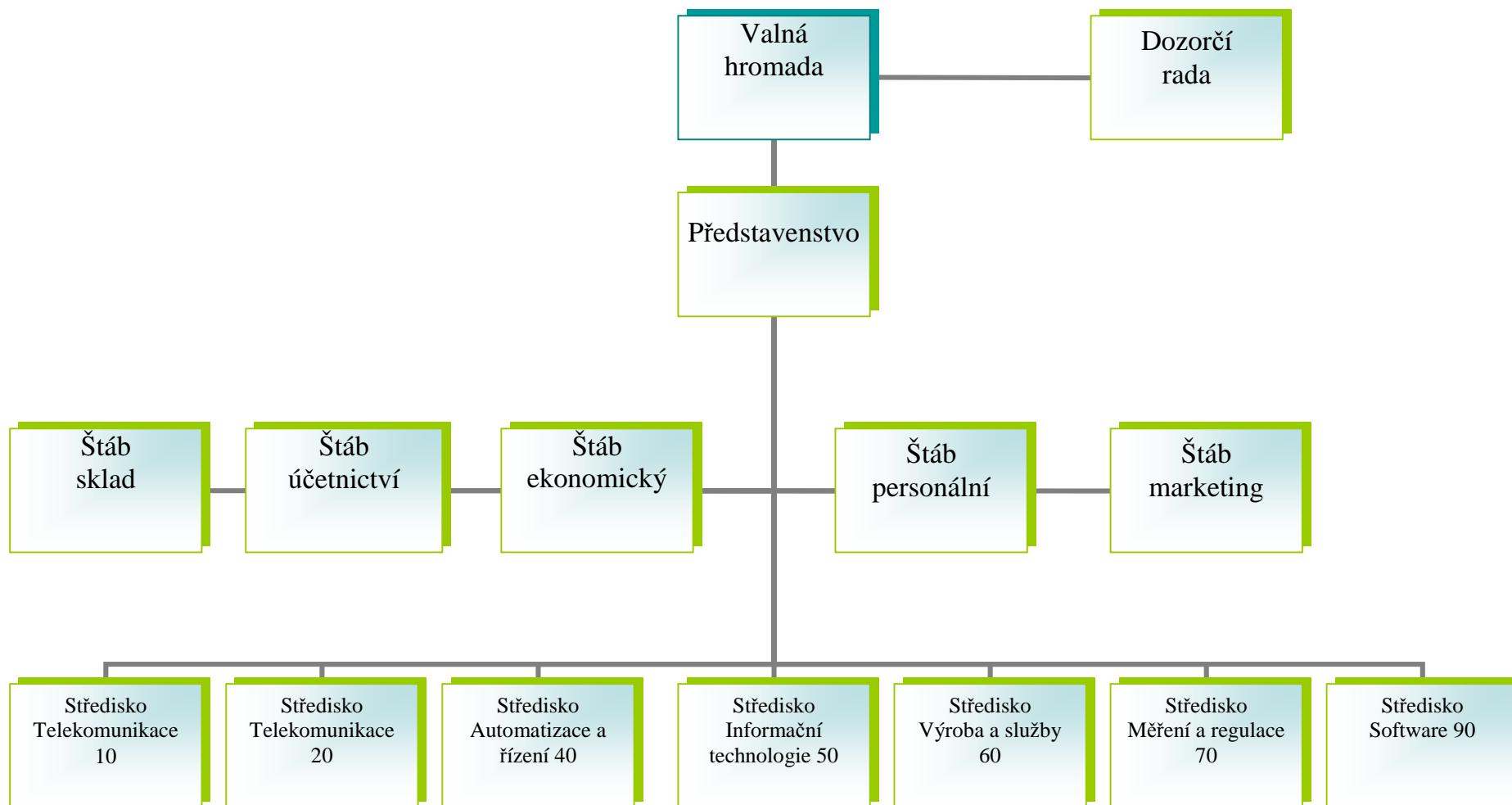
18. 12. 2004

  
Ing. Pavel Schwarz  
předseda představenstva

  
Automatizace a řízení  
TERMS a.s.

**Příloha č. 11**

**Nová organizační a řídicí struktura společnosti TERMS, a. s.**



*Pramen: zpracováno autorkou*

