

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

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

Téma bakalářské práce

Organizační struktura a její vliv na řízení vybraného
podniku

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

Autor:
Ladislav Kincí

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně a pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Nových Hradech 14. 4. 2010

Ladislav Kincl

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří hlavně vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. a oponentovi práce Ing. Jakubu Kopeckému za odborné vedení, cenné rady a užitečné připomínky, které mi během psaní práce poskytovali. Dále zaměstnancům firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o za poskytnuté informace a spolupráci při vyplňování dotazníku.

1	ÚVOD	- 2 -
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	- 3 -
2.1	Organizování.....	- 3 -
2.1.1	Základní principy organizování	- 3 -
2.1.2	Hierarchie rozhodování a organizačních vazeb ve firmě	- 4 -
2.1.3	Informační toky a komunikace uvnitř organizace	- 5 -
2.2	Řízení	- 7 -
2.2.1	Funkční řízení	- 8 -
2.2.1.1	Výhody funkčního řízení	- 8 -
2.2.1.2	Nevýhody funkčního řízení	- 8 -
2.2.2	Procesní řízení	- 9 -
2.2.3	Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace	- 9 -
2.3	Organizační struktura.....	- 11 -
2.3.1	Typy organizačních struktur	- 11 -
2.3.1.1	Hledisko seskupování činností	- 12 -
2.3.1.2	Hledisko uplatňování rozhodovacích pravomocí	- 13 -
2.3.1.3	Hledisko míry delegování zodpovědnosti a pravomoci	- 17 -
2.3.1.4	Hledisko členitosti	- 19 -
2.3.1.5	Hledisko časového trvání	- 22 -
2.4	Ekonomická struktura podniku	- 23 -
2.4.1	Nákladově řízené středisko	- 23 -
2.4.2	Ziskové středisko	- 24 -
2.4.3	Rentabilní středisko	- 24 -
2.4.4	Investiční středisko	- 24 -
2.4.5	Výnosové středisko	- 25 -
2.4.6	Výdajové středisko	- 25 -
2.5	Důvody pro provedení organizační změny	- 25 -
2.5.1	Vnitřní vývoj firmy	- 26 -
2.6	Rizika organizačních změn	- 28 -
2.6.1	Zdroje rizik organizační změny	- 28 -
2.7	Cíle organizační změny.....	- 29 -
3	CÍLE A METODIKA.....	- 31 -
4	PRAKTICKÁ ČÁST	- 32 -
4.1	Historie	- 32 -
4.1.1	Vyráběný sortiment.....	- 33 -
4.1.1.1	Výrobní proces rozváděčů	- 34 -
4.2	Vnitřní vývoj výrobního závodu	- 35 -
4.2.1	Fáze první	- 36 -
4.2.2	Fáze druhá	- 36 -
4.2.3	Fáze třetí.....	- 41 -
4.3	Vývoj plánování	- 45 -
4.4	Současná situace.....	- 47 -
4.4.1	Rizika vyplývající z organizační změny	- 47 -
4.4.2	Příležitosti vyplývající z organizační změny	- 48 -
5	ZÁVĚR	- 50 -
5.1	Vyhodnocení dotazníku	- 50 -
5.2	Shrnutí	- 54 -
6	SUMMARY	- 56 -
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 57 -
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Každý podnik má svůj cíl, ke kterému směřuje. K jeho dosažení využívá různé prostředky se snahou zvyšovat vlastní konkurenceschopnost. Jedním ze základních kamenů, na kterém je postaven podnikatelský úspěch, je organizování. Existuje několik teorií vysvětlujících pojem „organizování“. Například je tento proces definován jako vytváření, rozvoj a udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů (Armstrong 1999). Zároveň bývá uváděno, že organizování je nedílnou součástí procesu managementu, který je považován za proces plánování, organizování, kontroly a řízení podnikových zdrojů a správného vedení lidí, kteří s těmito zdroji pracují (Pitra 1998). Dalo by se říci, že organizování slouží k odstranění nebo předejití chaosu či nahodilých a nechtěných jevů v podniku tím, že vytváří skupiny pracovníků tak, aby pracovní a komunikační vazby mezi nimi měly smysl a řád. Tím vlastně vzniká organizační struktura, tedy nástroj managementu pro snadnější a efektivnější řízení, pomocí něž je lépe možné stanovených cílů dosáhnout. Teorie organizování byla součástí klasické teorie managementu již v prvních desetiletích 20. století, jejímž zakladatelem byl Henri Fayol. Ještě v dnešní době je zmiňováno jeho čtrnáct základních principů managementu, kterými jsou: dělba práce, autorita, disciplína, jedno příkazovací místo, jednota vedení, subordinace zájmů, odměna, centralizace, hierarchie řízení, pořádek, rovnost, stabilita programu, iniciativa a pocit sounáležitosti.

Záměrem této práce je popsat a zhodnotit historický vývoj organizační struktury ve vybraném podniku a posoudit jeho vliv na řízení a plánování. Dále se práce zabývá zhodnocením současného nastavení organizační struktury a posouzením, zda provedené změny v této struktuře přispívají k vyšší konkurenceschopnosti závodu. Z práce by měl vyplynout závěr zmiňující, jak slabé stránky a rizika nově nastavené struktury, tak příležitosti, které toto nové nastavení skýtá.

Analyzovaným závodem je Eaton Elektrotechnika s.r.o., který spadá do skupiny Eaton a zabývá se výrobou elektroinstalačních přístrojů. Jedním z významných důvodů pro výběr tohoto podniku je ten, že již od roku 1998 jsem jeho zaměstnancem na různých pozicích a v posledních letech řešíme problematiku nastavení organizační struktury, kompetencí a odpovědnosti.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Organizování

Organizování je považováno za základní činnost řízení. Jeho cílem je zajistit účelné provádění veškerých činností manažerů tak, aby byly jednotlivé cíle organizace dosaženy a to hlavně pomocí organizačních struktur, organizačních principů, stanovením zodpovědnosti a kompetencí a určením pracovních postupů.

Slovo „organizace“ lze odvodit od řeckého slova organon = ústroj, což je celek, sestávající z částí, jež jsou integrovány tak, že jejich vzájemné vztahy jsou řízeny jejich vztahy k celku. Termín „organizace“ se obvykle používá ve dvojím smyslu: jednak je to obecný název pro sociálně ekonomické systémy, jednak se jím označuje činnost, zabývající se uspořádáním (Smrčka Jaroslav, 1982).

2.1.1 Základní principy organizování

Organizační procesy jsou podle Pitry (1998) postaveny na třech základních principech, kterými jsou

- ❖ dělba práce;
- ❖ pracovní specializace;
- ❖ koordinace.

Celková podnikatelská činnost se, díky využití principu dělby práce, dá rozdělit do několika částečných – dílčích úkolů, které se tím pádem lépe provádějí, řídí a kontrolují. Každý z těchto úkolů, který vzniká díky principu dělby práce, je zabezpečován určitým pracovníkem nebo pracovní skupinou (*transformačním místem*). S tím souvisí další ze zmiňovaných principů, kterým je pracovní specializace.

Zdárné využívání dělby práce a na ní navazující pracovní specializace má důležitou podmínku. Tou podmínkou je, aby veškeré dílčí činnosti souvisely s celkovou podnikatelskou činností firmy. Pro její splnění je zapotřebí třetího principu, kterým je koordinace. Zjednodušeně řečeno, úsilí managementu by mělo směřovat ke koordinaci všech transformačních míst tak, aby jejich činnosti přispívaly k celku.

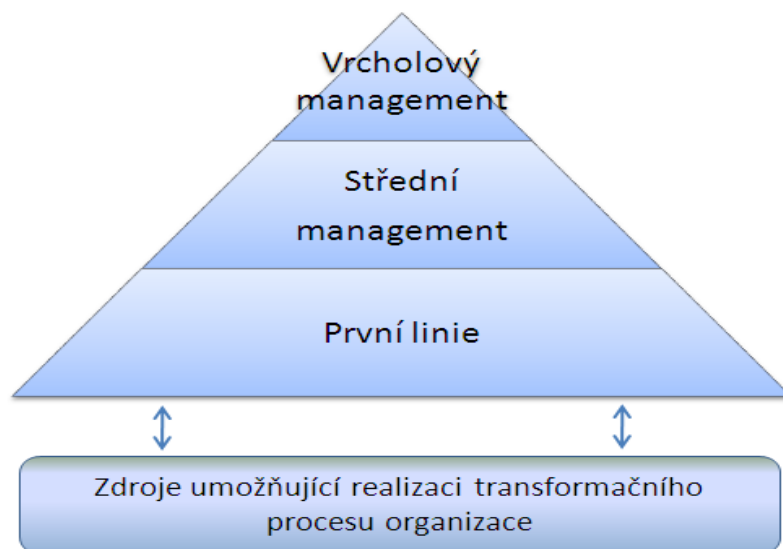
Zmiňované tři principy organizování jsou využívány pro jasné stanovení pracovních vazeb, přičemž koordinace je zde prostředkem působícím pomocí vztahu „nadřízený – podřízený“. Tento vztah slouží jako tzv. informační kanály, kterými proudí

informace mezi management a podřízenými pracovníky. Tím vzniká organizační struktura podniku, jejíž definice zní: soubor hierarchicky uspořádaných vazeb mezi jednotlivými skupinami pracovníků, jehož uspořádání determinuje průběh podnikatelské reakce firmy na vývoj v jejím okolí. Z toho vyplývá, že špatně nastavená organizační struktura bývá původem chybných reakcí a rozhodnutí.

2.1.2 Hierarchie rozhodování a organizačních vazeb ve firmě

Proces managementu je podle Pitry (1998) tvořen třemi hierarchickými úrovněmi mající tvar pyramidy (Obr. 2.1). Základnu tvoří tzv. první linie, která přijímá krátkodobá operativní rozhodnutí týkající se jednotlivých činností organizace. Dalším stupněm je střední management, jehož úkolem jsou taktická rozhodnutí střednědobého charakteru. A pomyslnou špičku pyramidy představuje vrcholový management, který má zodpovědnost za strategická dlouhodobá rozhodnutí, jejichž dopad je do všech oblastí organizace.

Obrázek 2.1 Různé úrovně působení managementu organizace



Pramen: Pitra, Z., 1998.

Podstatou veškerých manažerských aktivit je proces rozhodování se. To znamená, že od všech manažerů se očekává, že jsou schopni správného a rychlého rozhodnutí v každé situaci. Důležité je, aby manažer uměl analyticky posoudit všechny informace, které jsou mu k dispozici.

Pro rozhodování jsou velice důležité informace, které by měly svým obsahem snižovat na nejmenší možnou míru neurčitost rozhodovací situace. Sběr těchto informací je první fází rozhodovacího procesu. Na ni navazuje další fáze, kterou je posuzování vztahů mezi jednotlivými složkami rozhodovací situace a hledání možných východisek z této situace. Konečná fáze představuje proces výběru nejvhodnější alternativy ze všech možných rozhodnutí.

Pitra (1998) popisuje následující faktory, které působí na celý proces a které jsou zároveň určitým omezením pro rozhodování.

- ❖ Organizační struktura a její uspořádání
- ❖ Časové a nákladové limity pro realizaci rozhodnutí
- ❖ Sociální klima pracovních kolektivů
- ❖ Stres, ovlivňující psychickou pohodu rozhodovacího subjektu

Nadřízený má vždy pravomoc vstoupit do rozhodovacího procesu svého podřízeného a to buď nepřímo pomocí omezení, která může nastavit anebo přímo změnou rozhodnutí podřízeného. Úspěšnost a efektivnost provedení rozhodnutí nadřízeného je závislá na ochotě podřízeného ztotožnit se s tímto rozhodnutím a také s kvalifikací podřízeného.

Organizační struktura by měla zajistit to, aby nadřízený mohl zcela uplatnit svou mocenskou autoritu. Ta se opírá o legitimitu jeho postavení určenou pozicí v mocenské hierarchii organizační struktury a statutem jím zastávané funkce. Dalšími pilíři mocenské autority jsou: oprávnění odměňovat a trestat své podřízené, informovanost o smyslu pracovních činností, odborné znalosti o těchto činnostech a působivost osobnosti nadřízeného. Poslední dvě položky přímo souvisí s osobou manažera a zbylé položky jsou tzv. formální složky, které jsou spojeny se samotnou funkcí.

2.1.3 Informační toky a komunikace uvnitř organizace

Podle Pitry (1998) je možné informační toky a komunikaci uvnitř organizace rozdělit do následujících skupin:

- ❖ Shora-dolů, v souladu se směrem řídících vazeb
- ❖ Zdola-nahoru, proti směru řídících vazeb
- ❖ Horizontálně, napříč řídícími vazbami
- ❖ Diagonálně

Při komunikačním toku shora-dolů je zdrojem zprávy nadřízený a jejím příjemcem podřízený. Je využívána především pro předávání příkazů, pokynů a instrukcí k provádění pracovních činností, k vysvětlování záměrů managementu a jejich realizaci, k informování o vyhodnocování pracovní výkonnosti, k motivování zaměstnanců a v neposlední řadě k jejich přesvědčování ke změně názorů a postojů. Iniciativa této komunikace vychází vždy od nadřízeného. Proto je to on, kdo určuje podmínky předávání zpráv – čas, místo a formu. Základní dělení formy předávání lze rozdělit na ústní a písemnou komunikaci. Výhody ústní lze spatřovat v její operativnosti a rychlosti. Zároveň je obousměrná a podporuje možnou bezprostřední reakci příjemce. Má ovšem i své nevýhody a těmi jsou možné negativní komunikační bariéry a nepřesnosti při přenosu komplikovaných sdělení. Písemná komunikace eliminuje nevýhody ústní a je navíc možné ji archivovat. Na druhou stranu je mnohem méně pružná a málo operativní (Pitra, 1998).

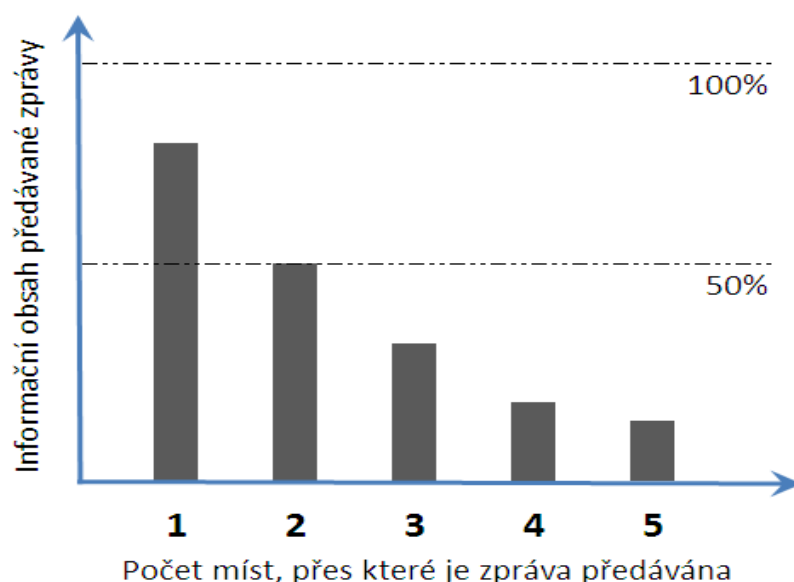
V opačném případě, kdy zdrojem zprávy je podřízený a příjemcem nadřízený, mluvíme o toku zdola-nahoru. Používá se zejména pro informování nadřízeného o pracovních postupech, dosahovaných výsledcích či problémech a potížích při plnění pracovních úkolů. Důležitost této komunikace lze vidět i ve včasné identifikaci vznikajících problémů, které vyžadují manažerský zásah. Iniciatorem této komunikace je vždy podřízený, ale o místě, času a způsobu provedení komunikačního procesu rozhoduje nadřízený. Je nezbytné, aby nadřízený stanovil jasná pravidla (*formální bariéry*) pro tok těchto informací, sloužícími jako prevence před zahlcením velkým množstvím nedůležitých informací. Pokud by tak neučinil, významně by mohl narušit svůj pracovní režim (Pitra, 1998).

Třetím modelem informačních kanálů je horizontální komunikace. Ta usnadňuje koordinaci provádění pracovních činností mezi pracovníky na stejné organizační úrovni. Důležitá je domluva nejen na stejném postupu, ale i na způsobu prezentace dosažených výsledků. Čím je organizace větší, tím by měla intenzita této komunikace růst a měl by se na ni klást větší důraz (Pitra, 1998).

Diagonální komunikace je používána, jestliže je efektivnější než ostatní typy komunikace (např. zkrácení času). Příkladem může být, když kontrolní orgán požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby určitého výrobku, přičemž obchází přímé nadřízené (informace neprobíhají nejprve nahoru a pak horizontálně). (Rolínek, L., <http://www2.zf.jcu.cz>)

Velmi důležitým prvkem v přenosu informací je délka přenosových cest. Je potřeba si uvědomit, že s každým dalším článkem v toku informací vzniká riziko zkreslení informace (Obr. 2.2). To znamená, že zpráva vydaná nadřízeným může doputovat ke konečnému příjemci pozměněná tak, že ztratí své informační jádro.

Obrázek 2.2 Nárůst nepřesnosti komunikace s délkou přenosové cesty



Pramen: Pitra, Z., 1998.

Komunikace je poznamenána dalšími negativními vlivy, tzv. komunikačními bariérami. Těm lze předcházet při dodržování určitých pravidel: dokonalou formulací zprávy, ochranou přenosových kanálů proti šumu z okolí, pozorným vnímáním příjmu zprávy a vytvořením organizačních podmínek pro optimální intenzitu komunikace (Pitra, 1998).

2.2 Řízení

Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. V řízení, jako v každé jiné činnosti, musí dojít k dělbě práce z důvodu rozsahu, různorodosti a efektivnosti vykonávání manažerské činnosti. Dělbá práce je proces, jímž je celková práce rozdělována do činností tak, aby jejich realizace byla co nejeфекtivnější. Omezenost rozpětí řízení je pak důvodem pro vytváření více organizačních úrovní (Synek Miloslav a kol., 2000)

2.2.1 Funkční řízení

Vývoj funkčního řízení byl započat a poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v jeho knize O původu a bohatství národů. V této práci byla poprvé popsána a definována filozofie a základní zákonitosti funkčního přístupu. Filozofie tohoto přístupu spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Pokud tedy chceme charakterizovat funkční přístup, tak hlavním jeho znakem je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (odborností). Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založená na útvarech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu (úkolu / projektu / akce), aniž je sledován celý tok činností jako celek (Grasseová Monika a kol., 2008).

2.2.1.1 Výhody funkčního řízení

Efektivní využití zdrojů (úlohy seskupené na jedno místo šetří náklady a čas. Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno více proniknout do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problému.); jednotný odborný vývoj dovedností (pracovníci v jednom úseku se zabývají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře); zřetelný kariérní postup (je jednoznačně dané jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení); strategické rozhodování shora (podnik je řízen centrálně a vedení určuje směr rozhodování. Je zajištěno jednotné vedení sledující strategii celé organizace.); dokonalejší koordinace práce v oddělení (společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení vytváří větší kolegiální a členové týmu jsou více ochotni pracovat v týmu a plnit cíle podniku.). (Kello Petr, 2007).

2.2.1.2 Nevýhody funkčního řízení

Funkce neřeší problémy ostatních; rozdílné zájmy (zájmy funkcí nemusí být vždy v souladu se strategickými funkcemi podniku); soupeření na nesprávném místě (věnována energie na soupeření uvnitř organizace namísto soupeření s konkurencí); větší byrokracie (informace musí být předávány lineárně vzhůru, což prodlužuje komunikaci); schází nadhled (zaměstnanci jsou zaujati vlastní funkcí a uniká jim systém jako celek); přílišná centralizace; zákazník není na prvním místě; neexistuje strategické řízení funkcí; nejasné rozdělení kompetencí (za jeden proces odpovídá více lidí a rozhodnutí se přesouvá na vrcholového manažera); neměřitelné náklady; málo

účinná motivace pracovníků (*odměny nejsou přímo závislé na podílu na výsledku*); komunikační a informační bariéry; vertikální organizační struktura (*uplatňují se tvrdší prvky pomocí příkazů a kontroly práce*); zaměření na důsledky jevů nikoliv na příčiny. (Kello Petr, 2007).

2.2.2 Procesní řízení

Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti činností a procesů (Grasseová Monika a kol., 2008).

2.2.3 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace

Grasseová a kol. (2008) uvádí, že oproti funkčnímu přístupu, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní přístup k řízení orientován nejen na výsledek práce (produkt), ale i na postup jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi „protéká“. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, zpravidla formou řízení interakcí a rozhraní (interakce a rozhraní jsou řízeny mezi činnostmi; subprocesy; procesy; skupinami procesů a oblastmi procesů), což znamená řízení produktů (výsledek procesu) a meziproduktů (výsledek subprocesu, respektive činnosti). Při procesním přístupu k řízení dochází ke zlepšení obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce. V tabulce Tab. 1, kde je provedeno srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení, jsou patrné základní rozdíly především z hlediska způsobu dosažení výsledků práce a odpovědnosti za tyto výsledky.

Tabulka 2.1 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jedněte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele - minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností - součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti na výsledek procesu a tvorby hodnoty na zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes "vrstvy" organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, repektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Pramen: Grasseová Monika a kol., 2008.

2.3 Organizační struktura

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností (Vodáček, Vodáčková, 2005).

2.3.1 Typy organizačních struktur

Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur podle Vodáčka, Vodáčkové (2005) se v současnosti obvykle považují:

- ❖ seskupování činností vytvářejících obsahovou náplň jednotek.
 - o funkcionální, kdy jde o specializaci podnikových funkcí
 - o divizionální, což je specializace podle objektu (výrobky, trhy atd.)
- ❖ uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami
 - o liniové
 - o štábní
 - o kombinované
 - liniově-štábní struktury
 - cílově-programové struktury

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- ❖ míra delegování pravomoci a zodpovědnosti strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti
 - o centralizované
 - o decentralizované
- ❖ členitost, resp. počet podřízených strukturních jednotek
 - o ploché
 - o strmé
 - o týmové
- ❖ časové trvání
 - o stabilní
 - o dočasné

Každopádně v organizační teorii a praxi není dosud jednotná klasifikace organizačních struktur.

2.3.1.1 Hledisko seskupování činností

Sdružování činností je možné rozdělovat na funkcionální, výrobní a ostatní účelové organizační struktury. V reálném prostředí ovšem tyto typy jen málokdy fungují v čisté podobě. Většinou se jedná o jejich různé kombinace. Označení se potom odvíjí z toho, který typ převažuje, nebo se kombinace blíže specifikuje.

Funkcionální struktury

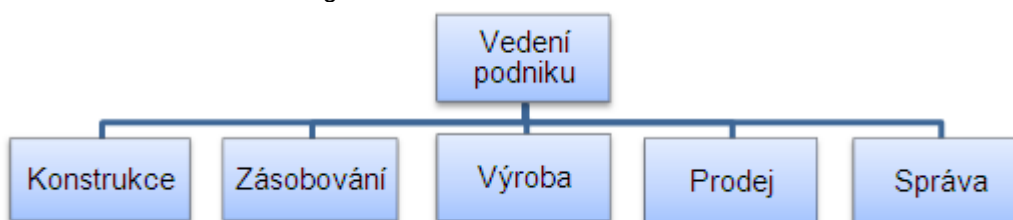
Tento typ Vodáček, Vodáčková (2005) popisují takto: jsou založeny na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek (Obr. 2.3). Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti. Každý z těchto samostatných útvarů pracuje obvykle pro řadu dalších strukturních jednotek na nižší úrovni řízení. K výhodám takového uspořádání patří

- ❖ efektivnost založená na společné práci i specializaci odborníků,
- ❖ jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- ❖ koncentrace sil na odborný rozvoj funkční oblasti,
- ❖ snadnější řešení otázek pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace.

K nevýhodám funkcionálního uspořádání patří

- ❖ sklon k úzkému a jednostrannému řešení komplexnějších problémů,
- ❖ nezbytnost větší koordinace mezi různými funkčními oblastmi,
- ❖ větší pravděpodobnost konfliktů mezi štábními a liniovými útvary,
- ❖ nedostatečná příprava pracovníků funkčních útvarů pro práci na vyšších organizačních úrovních.

Obrázek 2.3 Funkcionální organizační struktura



Pramen: Synek a kol., 2000.

Divizionální struktury

Specializují se podle objektu, jak je vidět na obrázcích 2.4 a 2.5. Do jednotlivých strukturních jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti, zákazníci apod. Parametrem členění může být i region – teritoriální struktury. Cílem je decentralizovat řízení a zvýšit zainteresovanost jednotlivých divizí na výsledcích celku (Synek a kol., 2000).

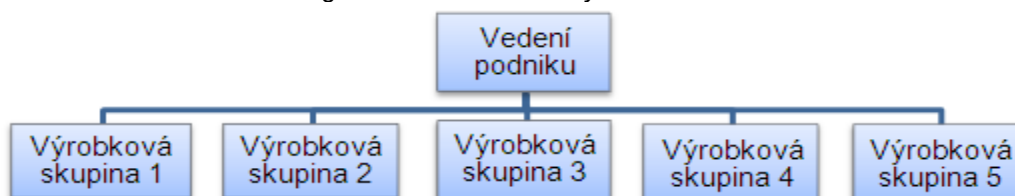
K výhodám obvykle patří (Rolínek a kol., 2003):

- ❖ schopnost adaptace na změny v okolí podniku,
- ❖ orientace na konkrétního zákazníka,
- ❖ možnost hodnocení hospodaření jednotlivých divizí,
- ❖ větší zaměření na finální produkt a celkové výsledky.

K nevýhodám patří (Rolínek a kol., 2003):

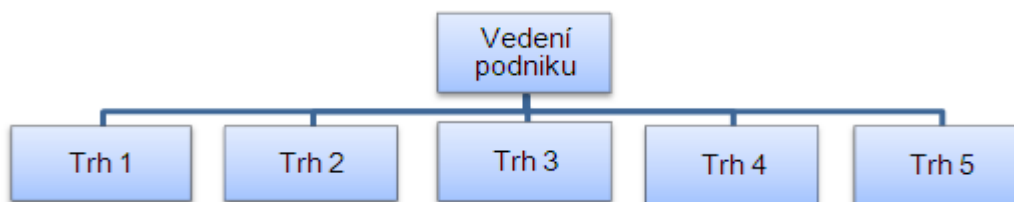
- ❖ preference zájmů divize nad zájmy podniku jako celku,
- ❖ snížení efektivity duplicitním zřizováním divizních útvarů,
- ❖ zasahování centra do kompetencí divizí s jeho souběžnou neschopností je kontrolovat a řídit.

Obrázek 2.4 Divizionální organizační struktura - výroková



Pramen: Synek a kol., 2000.

Obrázek 2.5 Divizionální organizační struktura – podle trhů



Pramen: Synek a kol., 2000.

2.3.1.2 Hledisko uplatňování rozhodovacích pravomocí

Toto hledisko se zaměřuje na charakter vztahů mezi jednotlivými strukturními jednotkami.

Liniové struktury

Rolínek a kol. (2003) popisuje tyto struktury takto: jsou tvořeny liniovými prvky a liniovými vazbami s konkrétní odpovědností vedoucího pracovníka (Obr. 2.6).

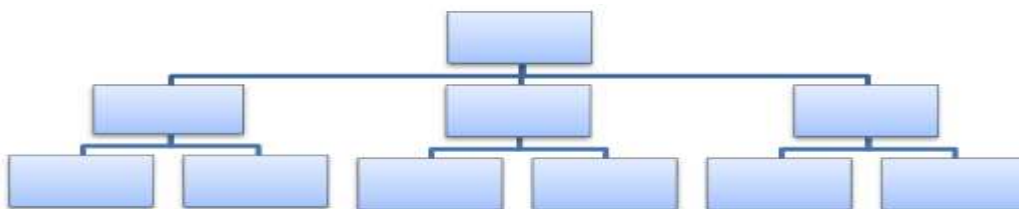
K přednostem patří

- ❖ jasné kompetence,
- ❖ jednoduché vertikální vazby,
- ❖ přehlednost,
- ❖ krátké a přesné informační vazby.

K nevýhodám patří

- ❖ nutnost specializace vedoucích pracovníků,
- ❖ vyšší počet pracovníků znamená růst rozpětí řízení a tím i zvyšování nároků na řídicí práci.

Obrázek 2.6 Liniová struktura



Pramen: Synek a kol., 2000.

Štábní struktury

Plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti. Za využití a výsledky práce strukturních jednotek, jež jejich znalostí využívají, zodpovědnost nenesou (Vodáček, Vodáčková, 2005).

Kombinované

Liniově-štábní struktury

Dle Rolínka a kol. (2003) spojují složku liniovou se složkou štábní (Obr. 2.7). Úkolem takové struktury je komplexní řízení. Štáb usnadňuje liniovým vedoucím zajistit

odbornost v rozhodování a zajišťuje metodické vedení. Rozhodovací pravomoc štábní složky je omezená, na řízení se podílí zprostředkovaně.

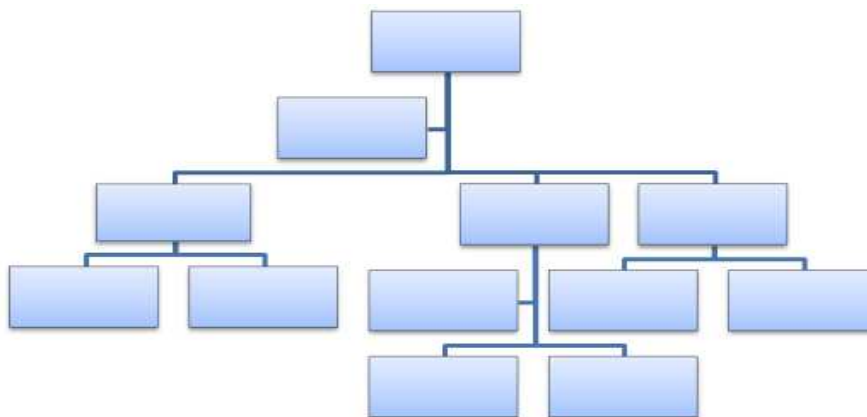
Výhodami jsou:

- ❖ specializovaní vedoucí pracovníci a jejich vysoká odbornost,
- ❖ delegace odpovědnosti za podnikatelské strategie blíže k jednotlivým oborům.

Naopak problémy může činit:

- ❖ malá adaptabilita na měnící se okolí podniku,
- ❖ těžkopádnost, jejíž příčinou je růst horizontálních vazeb a přehlížení komunikačních cest,
- ❖ zasahování štábů do řízení.

Obrázek 2.7 Liniově-štábní struktura



Pramen: Synek a kol., 2000.

Cílově-programové struktury

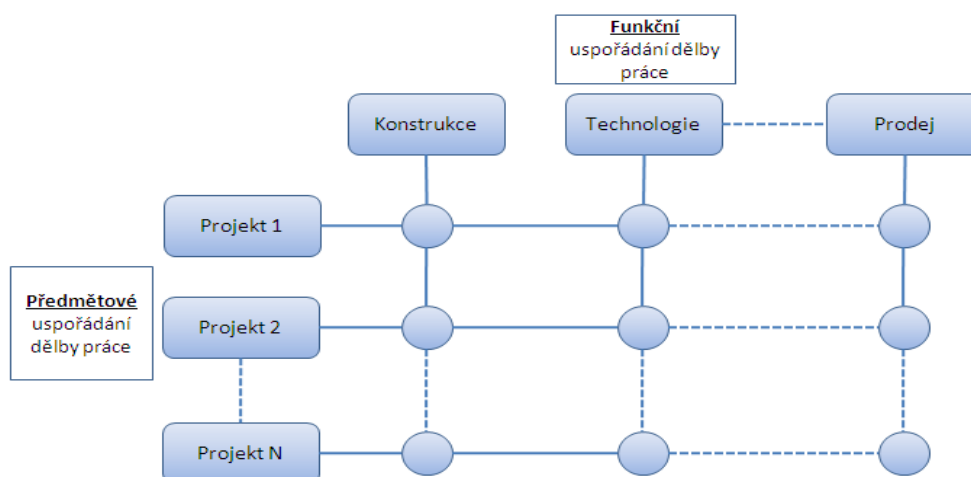
Kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Opět jde obvykle o dvojí a někdy i vícenásobnou podřízenost. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace maticových struktur (Vodáček, Vodáčková, 2005).

Původ tohoto modelu je ve snaze spojit výhody funkčního a předmětového uspořádání. Maticová struktura ovšem porušuje zásadu jednoho nadřízeného. Tím se od obou předchozích struktur liší. Z obrázku 2.8 je zřejmé, že každý pracovník podléhá podle Pitry (1998) dvojí podřízenosti:

- ❖ Věcné (funkční) – po vertikální linii
- ❖ Předmětové – po horizontální linii

Dále Pitra (1998) uvádí, že nadřízený po věcné linii má na starosti efektivní využívání a rozvoj individuálních schopností pracovníka v rámci plnění pracovních úkolů. Nadřízený v rámci předmětového uspořádání má v kompetenci přidělování konkrétních pracovních úkolů a jejich následné kvalitativní a termínové vyhodnocování. Dvojitá podřízenost klade zvýšené nároky na domluvu vedoucích, protože při vzniku kompetenčních sporů hrozí zánik všech výhod plynoucích z tohoto uspořádání. Výhody maticové struktury jsou především v rychlosti, jakou je možné šířit informace uvnitř podniku, dále pak ve spolupráci a v pružném přesouvání specialistů mezi jednotlivými projekčními týmy. Vzniká zde velmi inspirativní prostředí, kde je vysoké využití kreativity zaměstnanců pro žádané inovace. Tento model je využitelný pouze při specifických podmínkách, kdy je možné pracovat s vysoce vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci, kteří se nezříkají zodpovědnosti a samostatné práce na přidělených pracovních činnostech. Většinou je tato struktura nevhodná pro organizaci jako celek, ale pouze pro některé útvary. Zdánlivé zmizení hierarchického uspořádání rozhodovacích pravomocí je nahrazeno komplexní delegací rozhodovacích pravomocí na odlišné úrovni managementu. Koordinace je zajišťována pojetím plánů jednotlivých úrovní: strategických, taktických a operativních.

Obrázek 2.8 Maticová organizační struktura



Pramen: Pitra, Z., 1998.

2.3.1.3 Hledisko míry delegování zodpovědnosti a pravomoci

Světový trend v oblasti organizací momentálně směřuje k decentralizaci kompetencí. Pod tímto pojmem zde rozumíme rozdělení kompetencí (*pravomoci a odpovědnosti*) na více míst a jejich přenesení na nižší organizační stupně. Opačný postup je centralizace, kdy se tyto kompetence slučují v menší počet míst a posouvají se v organizační struktuře na vyšší stupně. V dnešní době již i malé a střední organizace mají snahu uvolnit iniciativu svých zaměstnanců a to využitím decentralizace. Tím posilují operativní samostatnost útvarů na nejnižší organizační úrovni a zároveň dochází ke snižování počtu organizačních stupňů a k přechodu na ploché struktury. Toto zeštíhlování ovšem přináší i snížení kontrolní kapacity v podniku, která musí být nahrazena jinými mechanismy. Využívají se proto systémy komplexního řízení kvality a manažerských kompetencí. Většina zaměstnanců proto prochází školením, které má za úkol odhalit a následně zrušit zbytečné aktivity a najít nové způsoby, jak zlepšit služby zákazníkům. Způsobem, jak toho dosáhnout je zvýšit motivaci zaměstnanců cestou navázání jejich odměn na různé ukazatele, které zvyšují hodnotu a výkonnost firmy.

Dělbý kompetencí je předpokladem vnitřní strukturalizace a je záležitostí dlouhodobější. Pokud má mít dlouhodobější smysl, je třeba přesně určit pravomoci a odpovědnosti, stanovit úkoly a očekávané výsledky. Správně uskutečněné delegování má tyto přínosy:

- ❖ odlehčuje vedoucí pracovníky od řady řídicích činností, které mohou zastat podřízení
- ❖ rozhodnutí jsou přenesena na místa, kam přísluší
- ❖ pro podřízené má obvykle pozitivní motivační vliv a vede k jejich rozvoji

Naopak negativní důsledky spojené s delegováním jsou tyto:

- ❖ nezaručuje jednotný přístup ve stejných nebo podobných aktivitách
- ❖ zvyšuje nároky na koordinaci podřízených složek, na které byly delegovány širší působnosti
- ❖ zvýšené nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny kompetence

Nejzávažnějším problémem při dělbě kompetencí v organizaci s více organizačními stupni je, jak co nejlépe tyto kompetence rozdělit na jednotlivé úrovně.

Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úrovni hovoříme o centralizaci a při opačném postupu – přenášení na nižší stupni – hovoříme o decentralizaci. Je ovšem třeba zdůraznit, že žádný model není stálý, protože je ovlivňovaný celou řadou měnících se faktorů. Proto je nutné nalézt a zhodnotit tyto faktory a vybrat z nich takové, které mohou představovat obecná kritéria při úvahách o dělbě kompetencí a tím pádem nalézt způsob, jak tuto dělbu optimálně zrealizovat. K takovým faktorům lze zařadit zejména: vliv okolí (*legislativa, politické a ekonomické podmínky*), úroveň vrcholového managementu a jeho styl řízení, kvalifikace managementu na střední a nejnižší organizační úrovni, strategie firmy, typ řízení organizace a rozsah spolupráce jednotlivých útvarů (Dědina, Malý, 2005).

Faktory ovlivňující míru centralizace v odpovědnostním řízení

Hron (2000) uvádí, že využití spíše centralizovaného nebo decentralizovaného přístupu k řízení konkrétních vnitropodnikových útvarů je základní otázkou odpovědnostního řízení. Jedním z podstatných faktorů ovlivňujících přístup k jejímu řešení jsou rozpoznané horizontální vazby. Ty vyjadřují na jedné straně rozdělení činností, na druhé straně úroveň kooperací při zajišťování konečného předmětu činnosti. Vytvoření a hustota těchto vazeb jsou podmíněny zejména typem technologie, výrobního zařízení a organizace podnikatelského procesu. Důležitým hlediskem je uskupení pracovišť. Hron (2000) je rozděluje na tato základní uspořádání:

- ❖ **předmětné uspořádání** – zde se objevují útvary s relativně uzavřeným koloběhem, které nesou odpovědnost za výrobu celého výrobku. Horizontální vztahy mezi útvary jsou tedy méně časté a při jejich řízení jsou výhodnější podmínky pro zavedení decentralizovaného způsobu řízení.
- ❖ **funkční uspořádání** – zde se každý útvar specializuje na určitý druh operace, kterou provádí na všech výrobcích, jež je potřeba příslušným způsobem zpracovat. Výroba konečného výrobku tedy předpokládá značné množství horizontálních vazeb a vrcholovou koordinaci jednotlivých činností. Proto se v tomto případě využívá spíše centralizovaný způsob řízení.

Uvedené informace platí zejména jako tendence, která je ovšem ovlivněna dalšími faktory: jak stálý je výrobní program útvaru, jedná se o výkony mimo podnik nebo uvnitř, jsou vstupy do výrobního procesu spíše externí nebo interní, využívají jednotlivé útvary společná zařízení, je skladba pracovníků útvarů stálá, jsou výkony

poskytované střediskem volně dostupné na trhu, existují rizika vedoucí k problémům při zajišťování vstupů, jak je důležitá činnost střediska z pohledu dalšího rozvoje podniku, jak investičně náročné je vytvoření podmínek pro průběh konkrétní činnosti v podniku. Dle Hrona (2000) obecně platí, že zavedení decentralizovaného řízení je vhodnější, když:

- ❖ je reprodukční proces útvaru uzavřený a komplexní,
- ❖ vstupní a výstupní vazby se realizují s externím okolím podniku,
- ❖ na trhu příslušného výkonu existuje relativně dokonalá konkurence,
- ❖ vytvoření podmínek pro průběh činnosti v podniku není investičně náročné,
- ❖ předmět aktivity útvaru je variabilní a nesnadno předvídatelný.

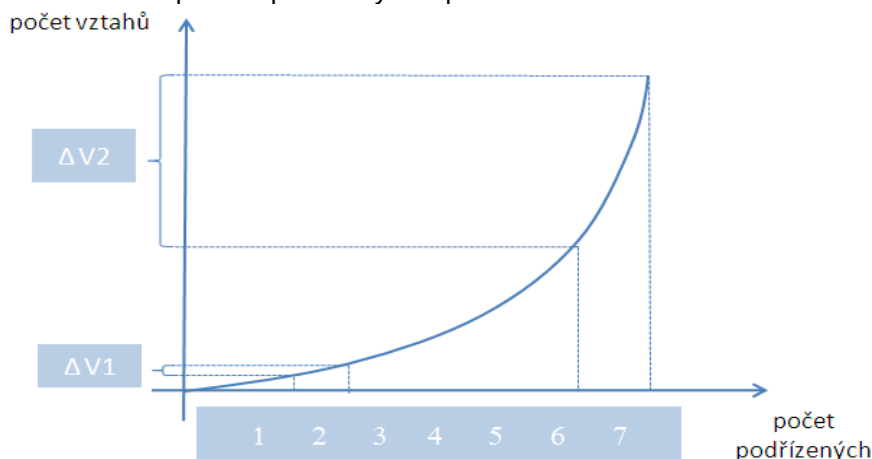
2.3.1.4 Hledisko členitosti

Štíhlé struktury představují podle Dědiny, Malého (2005) v organizační architektuře směr, kterým jsou vytvářeny předpoklady pro decentralizaci řídicích kompetencí. Jednou z hlavních podmínek přechodu na štíhlé struktury je zavádění plochých struktur, které jsou typické nízkým počtem organizačních úrovní, umožňujícím optimální rozpětí řízení. Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Optimální rozpětí řízení je počet podřízených, které je schopen nadřízený efektivně řídit. Je to dáno limitující tělesnou a duševní kapacitou vedoucího pracovníka.

Stanovením optimálního počtu rozpětí řízení se zabýval již počátkem 30. let 20. století V.A.Graicunas. Jeho přístup je založen na exaktním výpočtu možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými. Výsledkem jeho práce je matematické odvození čísla pět jako maximální hranice pro výpočet podřízených. Základem byla myšlenka, že vedoucí k efektivnímu řízení potřebuje sledovat všechny druhy vztahů, které se v útvaru vyskytnou. Dědina, Malý (2005) rozlišují tři typy vztahů:

- ❖ přímé – mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými
- ❖ skupinové – mezi vedoucím a možnými skupinami podřízených
- ❖ nepřímé – mezi podřízenými navzájem, vedoucí by měl být informován

Obrázek 2.9 Závislost mezi počtem podřízených a počtem vztahů



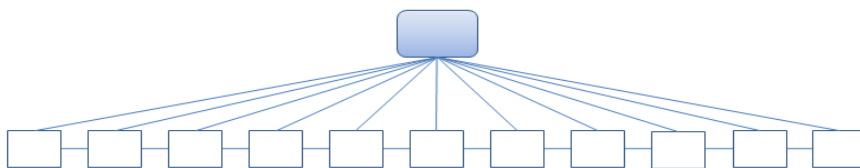
Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Z vypočítaných závislostí je patrné, že od počtu pěti podřízených dochází ke strmému nárůstu vztahů. Na obr. 2.9 je znázorněno, jak vzroste například počet vztahů v případě, že vedoucí má dva podřízené a přidáme mu třetího ($\Delta V1$), ve srovnání s enormním nárůstem vztahů v situaci, kdy vedoucí má již šest podřízených a přidáme mu sedmého ($\Delta V2$).

Velice brzy se zjistilo, že tento výpočet nemůže postihnout veškeré faktory, na kterých optimální rozpětí řízení závisí. Určitým krokem vpřed při řešení tohoto problému se ukázala metoda mnohofaktorové analýzy, která rozšiřuje počet aspektů ovlivňujících optimální rozpětí řízení. Takovými dodatečnými faktory jsou například: složitost a druh práce jednotlivých podřízených, jejich prostorové rozmístění, systém informačního spojení, kvalifikace podřízených apod.

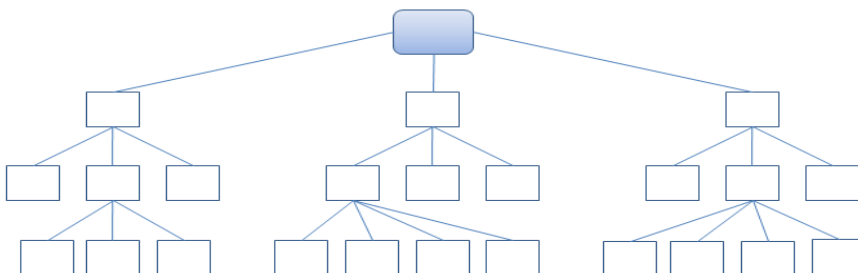
Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Když na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na vyšších organizačních úrovních. Čím je rozpětí větší, při konstantním počtu zaměstnanců, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší. V opačném případě se jedná o strukturu strmější. Podoba ploché a strmé struktury je graficky znázorněna na Obr. 2.10 a Obr. 2.11. (Dědina, Malý, 2005).

Obrázek 2.10 Plochá struktura



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

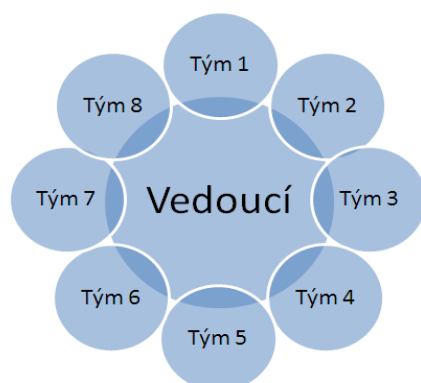
Obrázek 2.11 Strmá struktura



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Dalším typem může být tzv. týmová struktura, která se využívá při dosahování určitého cíle, například při řešení neobvyklého a složitého úkolu. Tomu samozřejmě musí odpovídat jeho působnost, složení a hlavně trvání. Formulace zadání, přiřazení zdrojů, kontrola plnění zadání a další rámcové podmínky fungování týmů jsou stanoveny nadřizenou úrovní. Je věcí týmu, jak uspořádá svoje činnosti a jak bude využívat zdroje, které má k dispozici. Znamená to, že tým má vnitřní autonomii, která zřídka odpovídá ideálu samoorganizace. Nejvíce se používá jako doplňková struktura v rámci klasické hierarchie a vytváří v ní maticovou strukturu. Takový typ organizační struktury je graficky znázorněn na Obr. 2.12. (Dědina, Malý, 2005).

Obrázek 2.12 Organizační struktura typu „květ“



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Týmová práce

Efektivnost podniků je stále méně závislá na organizačních formách. Od tradičních oddělení a útvarů se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce. Je to dáno rostoucí složitostí a požadavkem specializace na jednotlivé úkoly, které i velmi schopný pracovník nemůže efektivně vykonávat tak dobře jako sehraný pracovní tým. Rozhodnutí učiněná týmem budou lepší, než při rozhodování jednotlivců (Horalíková, M., 1999).

Důležitým rozhodnutím pro podnik je, jaký typ týmu bude pro něj vhodný. Volit lze z hlediska doby trvání a organizační identity z následujících typů (Rolínek a kol., 2003):

- ❖ Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace – většinou zřizovány ve výrobních závodech, členové týmu pocházejí zpravidla z jednoho úseku. Jejich cílem je vysledovat, analyzovat a řešit problémy, které se týkají jejich úseku.
- ❖ Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace – mohou se skládat z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických rovin. V čele stojí vedoucí a úkolem je vyřešit speciální úkol.
- ❖ Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací – forma odpovídající zejména projektovým týmům z oblasti výzkumu a vývoje či zpracování dat. Doba existence takových týmů bývá často dva roky nebo i více let.
- ❖ Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací – jsou jednoznačně zaměřeny na ekonomické cíle s maximálním důrazem na zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Jedná se o kontinuální proces zlepšování a tým se řídí sám a sám také zodpovídá za výsledek. Navenek vystupuje mluvčí.

2.3.1.5 Hledisko časového trvání

Toto doplňkové kritérium klasifikace člení struktury na dočasné a trvalé. U dočasných se předpokládá, že fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání. U trvalých struktur se naproti tomu očekává dlouhodobější existence. Dnes je patrná tendence k využívání dočasných struktur a to z důvodu o

snahu organizační pružnosti. Je známa celá řada modifikací takových struktur: účelové týmy, projektové týmy, rizikové týmy apod. (Vodáček, Vodáčková, 2005).

2.4 Ekonomická struktura podniku

Na úvahu o rozdělení pravomoci a odpovědnosti navazuje rozpoznání skutečnosti, zda je motivačně účinné využít při řízení konkrétního vnitropodnikového útvaru hodnotové nástroje a jakou formu, obsah a vazby na jiné nástroje budou mít. Z tohoto důvodu se tvoří hospodářská střediska (*odpovědnostní střediska*), která lze rozdělit do šesti základních skupin lišících se zejména mírou decentralizace uplatněnou při jejich řízení: nákladové, ziskové, rentabilní, investiční, výnosové a výdajové (Král a kol., 2008).

Král a kol. (2008) popisuje ekonomické členění podniku následovně:

2.4.1 Nákladově řízené středisko

Jedná se o nejnižší útvar, za nějž se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti. Středisku je stanoven rozpočet ovlivnitelných nákladů, který podléhá následné kontrole. Ta probíhá dvojím způsobem:

- ❖ Skutečné náklady se srovnávají s pevným rozpočtem, což je typické zejména pro režijní útvary správního charakteru, jejichž aktivitu nelze vyjádřit měřitelnými jednotkami
- ❖ Skutečné náklady se porovnávají s rozpočtovanými, které jsou přepočteny na skutečný výkon střediska. Obvyklé to bývá u středisek, u nichž je možné aktivitu měřit. Přepočet je možný rozdělit na dva způsoby:
 - o Přepočítávají se pouze variabilní náklady a fixní se porovnávají absolutně ke stanovenému plánu. Nákladový plán je tedy útvaru dán jednak kalkulací jednicových nákladů a je přepočítáván na skutečný výkon, a ve formě tzv. variantního rozpočtu režijních nákladů. Využití je především u hierarchicky nižších středisek.
 - o Předmětem přepočtu jsou všechny náklady střediska. Plán, respektive rozpočet, je středisku dán pro jednicové náklady obdobně jako v předchozím případě a pro režijní náklady formou pevného

rozpočtu, který je lineárně přepočítáván na skutečný objem aktivity. Toto se využívá spíše pro hierarchicky vyšší střediska.

Hmotná zainteresovanost pracovníků těchto útvarů je zpravidla vázána na úspory skutečných nákladů ve srovnání s rozpočtovanými.

2.4.2 Ziskové středisko

Základním znakem takové střediska je to, že pracovníci odpovídají jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené, resp. realizované ve vztahu k vnějšímu okolí podniku. Pracovníci střediska musí proto mít pravomoc ovládat faktory, které působí na náklady prodaných výkonů a výnosy z prodeje. Naopak nemají pravomoci týkající se rozhodování o investicích. Pracovníci jsou zainteresovaní na dodržování plánovaného zisku. Rozpočet zisku musí tedy být ve shodě s pravomocemi a odpovědnostmi pracovníků střediska.

2.4.3 Rentabilní středisko

Pracovníci tohoto střediska zodpovídají nejen za náklady a výnosy, ale i za výši střediskem vázaného čistého pracovního kapitálu. Tento předpoklad je splněn hlavně u hierarchicky výše postavených výrobních i jiných útvarů, kde odpovědní pracovníci ovlivňují zejména výši zásob nebo výši pohledávek či krátkodobých závazků. Zainteresovanost pracovníků je tedy založena na dosažení rentability vázaného kapitálu, jehož výši středisko ovlivňuje.

2.4.4 Investiční středisko

Vedoucí tohoto střediska má pravomoc ovlivňovat pořizování investic. To může vést ke dvěma problémům:

- ❖ Současný vývoj v určité sféře podnikání neodpovídá budoucím trendům. Rozhodování o investičních záměrech, vedené z úrovně a v zájmu této sféry podnikání, tak může konzervovat nežádoucí vývoj v oblastech, které nemají perspektivu.
- ❖ Zainteresovanost by měla být vázána k vloženým prostředkům, jejichž výši útvar ovlivňuje. Tento ukazatel má ovšem vypovídající schopnost pouze v delších intervalech. Proto může být tento typ zainteresovanosti v běžném

vnitropodnikovém řízení, které je charakteristické krátkodobým horizontem, určitou brzdou pro realizaci investic.

Kromě útvaru vrcholového vedení podniku je příkladem investičního střediska závod odpovědný za finalizaci vyčleněné části podnikatelského procesu podniku. Výše zmíněné problémy s hodnocením takového střediska vedou v poslední době k tomu, že je snahou vytvářet dceřiné společnosti. Výhodou tohoto řešení je, že mateřská společnost nadále dceřinou společnost ovládá a tím prakticky rozhoduje o zásadních koncepčních a strategických otázkách. Dále vedení se musí soustřeďovat i na řízení střednědobé, nikoli pouze na krátkodobé, jak je tomu v případě tradičně hodnocených středisek. Naopak nevýhodu lze spatřovat v momentě, kdy vedení dceřiné společnosti řeší otázky typu „jednat primárně v zájmu holdingu nebo dceřiné společnosti“.

2.4.5 Výnosové středisko

Je určitou analogií nákladového střediska, ovšem pro oblast výnosů. Liší se tedy tím, že ovlivňuje svou činnost zejména výší výnosů z prodeje. Vzhledem k tomu, že středisko nemá pravomoc určovat ceny výrobků a služeb, je jeho primární zájem zaměřen na maximalizaci objemu prodeje. Ve většině případů nemá toto středisko ani možnost ovlivňovat výši pořizovacích cen, tedy výši svých nákladů. Z tohoto důvodu není účelné tyto útvary koncipovat jako střediska zisková. Zainteresovanost pracovníků takového střediska je tedy zaměřena jednak na růst výnosů z prodeje, jednak na úsporu ovlivnitelných nákladů.

2.4.6 Výdajové středisko

Někdy bývá nazýváno jako rozpočtové středisko a má charakter velmi blízký nákladovému středisku. Pracovníci nejsou však odpovědní za náklady související s běžným časovým obdobím, ale za výdaje, u nichž se předpokládá, že přinesou prospěch v budoucnosti. Pracovníci jsou tedy sice zainteresováni na dodržení limitu takových výdajů, ale hlavně na měřitelných dlouhodobých efektech, jako například růst firemního podílu na trhu nebo poklesu absence zaměstnanců.

2.5 Důvody pro provedení organizační změny

Organizační změna je primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí. Ale ani v případě, že 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. Hlavním úkolem manažerů je zabezpečit konkurenceschopnost firmy. Proto se snaží vyvíjet nové konkurenční strategie, které vyžadují provedení organizačních změn, aby bylo možné zaměřit hlavní pozornost na efektivnost propojení jednotlivých procesů. Zde je totiž skryt potenciál pro další zvyšování konkurenceschopnosti (Pitra, 1998).

2.5.1 Vnitřní vývoj firmy

Pitra (1998) charakterizuje vnitřní vývoj firmy následovně:

Každá firma prochází od okamžiku svého vzniku několika vývojovými stádii, v nichž dochází jak k postupné evoluci, tak k revolučním změnám jejího vnitřního uspořádání (Obr. 2.13). Vnitřní podmínky organizace jsou ovlivňovány hodnotami dvou základních charakteristik:

- ❖ velikostí firmy
- ❖ stupněm její zralosti

Každá z revolučních organizačních změn je důsledkem předcházející evoluce, kdy dochází k dozrávání institucionálních vztahů uvnitř firmy a vnášení formálního řádu a pořádku do výkonu jednotlivých podnikatelských funkcí firmy. Dalším znakem předcházející evoluce je nárůst objemů prodeje na trhu nabízených produktů a zvyšování počtu zaměstnanců, přispívajících k provádění podnikatelských aktivit firmy.

Obrázek 2.13 Krize ve vývoji organizace



Pramen: Pitra, Z., 1998.

Vznik nové firmy je většinou vyvolán snahou o realizaci určitého podnikatelského nápadu a motorem jejího dalšího rozvoje i uvádění do života je iniciativa zakladatelů firmy. Ti v této fázi zajišťují odbyt, výrobu i zásobování, zprostředkovávají bankovní úvěry, podílejí se na inovaci produktů atd. V zájmu udržení dalšího rozvoje firmy je nutné dosáhnout pracovní specializace zaměstnanců a zabezpečit účelnou dělbu práce mezi nimi. Koordinace výkonu jejich činností již nemůže být zajišťována pouhou iniciativou zakladatelů a dochází proto k první vývojové krizi – krize managementu (1).

Překonání krize managementu je podmíněno oddělením vlastníků od přímého řídicího působení na podnikatelské aktivity firmy, které je přeneseno do působnosti profesionálního managementu. Jsou angažováni pracovníci, plně kompetentní plnit manažerské funkce v rámci většinou funkčně uspořádané organizační struktury firmy. Do výkonu všech podnikatelských činností firmy je vnesen nezbytný řád a pořádek, založený na centralizaci rozhodovacích pravomocí v rukou představitelů jejího managementu, což vytváří předpoklady pro další rozvoj organizace až do okamžiku, kdy dojde k další krizi, označované jako krize autonomie (2).

Příčinou krize autonomie je neúměrně vysoká koncentrace rozhodovacích pravomocí v rukou několika jedinců – manažerů. Její překonání je umožněno delegací některých rozhodovacích pravomocí výkonným pracovníkům organizace nebo na nižší vrstvy hierarchie jejího managementu. Vrcholovým manažerům to umožňuje koncentrovat se pouze na významná, většinou strategická, rozhodnutí. Delegace rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň podporuje rozvoj iniciativy zaměstnanců a tím i další rozvoj firmy. Avšak za cenu ztráty kontroly nad některými rozhodnutími, což ve svém důsledku může znamenat ztrátu jednotícího podnikatelského cíle pro všechny prováděné podnikatelské aktivity. Tato ztráta kontroly je neklamným symptomem vzniku další vývojové krize – krize řízení (3).

Překonání krize řízení zajistí jen důsledná koordinace všech podnikatelských funkcí, tedy nové pojetí centralizace rozhodování. Tato koordinace je provázena centralizací pouhé manažerské kontroly při zachování decentralizace v rozhodování. Současnou centralizaci a decentralizaci organizace umožnilo teprve nasazení prostředků informační technologie, doprovázené vznikem možnosti získat velké množství potřebných informací na jednom rozhodovacím místě. Rozhodovací subjekt tak spíše trpí nadbytkem informací než jejich nedostatkem a správnost jeho rozhodnutí je přitom podmíněna volbou adekvátní a relevantní informace z celého souboru

informací, které má k dispozici. Vzniká tak nebezpečí uvíznutí managementu v pasti informačního přehlčení, kterou indikuje „červená páska“, symbol ohraničení nebezpečného výkopu na silnici. Odtud také název další z krizí ve vývoji organizace – krize červené pásy (4).

Překonání této krize je spojeno s další výraznou organizační změnou, když dosavadní jednotně řízená firma je nahrazena skupinou autonomních součástí, které spolupracují v zájmu dosažení jediného a obecně akceptovaného podnikatelského cíle. Vzhledem k tomu, že tato spolupráce je dobrovolná a její koordinace je výsledkem delegace některých pravomocí jednotlivých součástí organizace na management korporace jako celku, je to často podmínkou pro vznik další krize, označené jako krize dalšího vývoje (5).

Příčinou této krize je přílišná velikost nebo přezrálost firmy a pro její překonání dosud nebyly vytvořeny univerzálně použitelná teoretická východiska- Jedním z dosud neúčinnějších postupů k překonání této krize se jeví vytvoření „jiné“ organizace postupy většinou známými pod názvem business reengineering (Pitra, 1998).

2.6 Rizika organizačních změn

Představa o novém podnikatelském procesu se týká budoucnosti, tedy stavu předpokládaného nositelem určité vize budoucnosti. Rozhodnutí představitelů managementu firmy o provedení organizační změny je proto vždy rozhodnutím do značné míry intuitivním, přijímaným v podmínkách nejistoty.

Nejistota rozhodování je důsledkem nedostatku relevantních informací k tomu, aby rozhodovací subjekt vytvořil úplný model rozhodovací situace. Díky tomu musí rozhodovací subjekt pracovat s vědomím rizika rozhodování. V případě rozhodnutí s vědomým akceptováním rizika je vždy nutné připravit podmínky pro případnou opravu přijatého rozhodnutí (Pitra, 1998).

2.6.1 Zdroje rizik organizační změny

Při provádění organizačních změn, které jsou reakcí firmy na podněty z vnějšího prostředí a jejichž cílem je zajistit vyšší úroveň konkurenceschopnosti, je nutno dle Pitry (1998) respektovat nejistoty spojené s:

- a) vývojem v okolí firmy (označované jako komerční)
- b) reakcí ve vnitřním prostředí firmy (označované jako technické)

Zdrojem komerčních rizik jsou místa kontaktu systému se svým okolím:

- a) Na straně vstupu se projevuje nejistota v zajištění dodávek surovin, materiálů a energií spolu s nejistotou získání předpokládaných zakázek.
- b) Na straně výstupu se nejistota projevuje ve faktorech konkurenceschopnosti nabízeného produktu, v tom jak budou předpokládaní zákazníci hodnotit jeho kvalitu, včasnost dodávky i cenu.
- c) Interakce s okolím usnadňuje obměnu nezbytných vnitřních zdrojů firmy, takže nejistota na tomto styku je vyvolána nejistotou v disponibilitě potřebných prostředků pro modernizaci vlastního vnitřního prostředí, pro odstranění jejích existujících slabin.

Příčinou technických rizik je kvalita vnitřních zdrojů firmy. Pitra (1998) tvrdí, že může nastat situace, kdy:

- a) pracovníci nezískají potřebné kompetence k plnění nových pracovních úkolů;
- b) technické vybavení firmy neumožní realizovat nově koncipované podnikatelské procesy v předpokládaném rozsahu a kvalitě;
- c) provedení organizační změny přesáhne finanční možnosti firmy (zejména tehdy, když rozpočet projektu této změny byl podceněn);
- d) firma nezíská potřebná know-how anebo nedokáže vybudovat adekvátně (potřebám nových podnikatelských procesů) fungující informační systém.

2.7 Cíle organizační změny

Podle Pitry (1998) je organizační změna součástí širšího kontextu strategických opatření managementu firmy směřujících ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Cíle organizační změny proto musí být shodné s cíli dalších složek strategických plánů – delegace rozhodovacích pravomocí, modernizace zdrojů a inovačních programů.

Hodnocení úspěšnosti zvolené strategie se vztahuje ke standardům kontroly trhem, které si firma vytýčila ve svých strategických plánech. Většinou se jedná o kvantifikaci ukazatelů pro hodnocení splnění cíle typu:

- ❖ Snížení vlastních nákladů při zlepšení provozních a výkonových parametrů nabízených produktů.
- ❖ Zvýšení podílu na trhu zvětšením objemů prodeje nabízených produktů.

- ❖ Garance smluvních termínů dodávek nabízených produktů všem zákazníkům.
- ❖ Nabídka nenapodobitelných výhod pro zákazníka při prodeji nabízených produktů za konkurenční cenu.
- ❖ Zajistit osobní kontakt se zákazníky a úplnou informovanost o jejich potřebách, přáních a požadavcích ve všech organizačních útvarech firmy.
- ❖ Přenést zodpovědnost za hospodářské výsledky firmy na každého jejího zaměstnance.

Cíle podstatné a radikální organizační změny jsou stanovovány shora-dolů, tzn., že od cílů strategických, které jsou předmětem pozornosti představitelů vrcholového managementu, jsou odvozovány cíle nižší úrovně – taktické a operativní. Jejich formulace vychází vesměs ze zhodnocení požadavků vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Důvody pro provedení organizační změny totiž představují většinou požadavky zákazníků, zvyšující se úroveň konkurence v oboru, nespokojenost s kvalitou interních operací či s vysokými vlastními náklady apod.

3 CÍLE A METODIKA

Cílem práce je pomocí teorie o organizování, organizačních změnách a vlivu těchto změn na podnik analyzovat konkrétní výrobní závod a pokusit se popsat rizika a příležitosti vyplývající z provedených organizačních změn a navrhnout případná opatření. Větší důraz je kladen na vývoj organizační struktury podniku a její ovlivňování konkurenceschopnosti závodu a procesu plánování.

Popisovaná historie závodu se týká doby od samotného založení v roce 1993 až po situaci na konci roku 2009. Při rozborech prostředí podniku a změn, které se v jeho historii udály, bylo využíváno archívu závodu, informací zaměstnanců, ale i vlastních zkušeností, které se v souvislosti s tímto závodem datují od roku 1998, kdy jsem do této firmy nastoupil a pracuji v ní dodnes na pozici controllera.

Ze získaného rozboru historického vývoje a současného stavu konkurenčního prostředí byl vytvořen závěr, jehož hlavním smyslem bylo popsání rizik a slabých míst, která do budoucna podnik ohrožují. Zároveň byly zhodnoceny hlavní výhody provedených změn a zmíněny příležitosti, které má podnik možnost využít a tím pádem nenechat ležet ladem již vykonanou práci, týkající se nastavení nové organizační struktury.

Součástí práce je i dotazník, pomocí něž se zaměstnanci vyjádřili k současnému stavu organizační struktury a dále posuzovali provedené změny. Dotazník vyplněný zaměstnanci analyzovaného podniku obsahuje tři bloky otázek, pomocí nichž se mělo otestovat, zda provedené změny v organizační struktuře zaměstnanci znají a jestli je opravdu vnímají jako cestu směrem k lepšímu a tím buď potvrdit, nebo vyvrátit mé závěry.

Tímto dotazníkem se tedy podařilo zkompletovat práci tak, že obsahuje tři nosné části. Zaprvé literární přehled, který vytváří teoretický základ pro dané téma a vysvětluje důležité základní pojmy. Další částí je můj osobní pohled na základě, jak teoretických poznatků z literatury, tak na základě praktického pozorování, osobních zkušeností a informací přímo z podniku. A tou třetí významnou součástí je zmiňovaný dotazník, který zachycuje názory a informace od lidí z praxe, kterých se provedené změny přímo dotýkají.

Až souhrn všech těchto informací dává ucelený obraz, na jehož základě je teprve možné vytvořit ucelený závěr.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Historie

Společnost vstoupila na český trh v roce 1993, jako součást koncernu Felten & Guillaume, který se v roce 1998 sloučil s koncernem Moeller. Původní záměr byl vytvořit pouze prodejní kancelář, která by mohla obsluhovat český trh. Po zjištění, že poptávka po produktech firmy je zde vysoká, bylo rozhodnuto, že bude založen i výrobní závod, který by byl propojen s místní prodejní kanceláří. Místo výrobního závodu bylo zvoleno tak, aby bylo v Čechách, ale zároveň co nejbližší mateřskému závodu v rakouském městě Schrems. Proto volba padla na městys Suchdol nad Lužnicí, který poskytoval komfort přímého řízení z Rakouska. Vzdálenost rakouského a českého závodu je totiž zhruba 15 km. Od roku 1994 je tedy součástí českého podniku i tento výrobní závod (<http://www.eatonelektrotechnika.cz>).

Zásadním problémem bylo, že rozvoj tohoto závodu nebyl hlouběji naplánován a zamýšlená strategie počítala pouze s tím, že by závod měl zajišťovat montážní a dokončovací práce úzkého segmentu produktů. Cíl byl jasný, produkce s co nejvyšším podílem manuální práce, která byla v té době nesrovnatelně levnější, než v sousedním Rakousku. S dopady těchto rozhodnutí se závod potýká dodnes, kdy poloha závodu a jeho prostorová dispozice silně limitují další rozvoj. Fabrika je rozdělena silnicí a další rozšíření je prakticky nemožné kvůli poloze, kdy ji z jedné strany ohraničuje železnice, z druhé řeka a další nejbližší okolí je zastavěno rodinnými domy. S postupem času docházelo k dalším přesunům mezi novými a stávajícími výrobními závody a podnik v Suchdolu přestává být už tou původně atraktivní levnou montážní dílnou a požadavky na prostor pro strojní vybavení a automatické linky jsou čím dál vyšší. K tomu se ovšem ještě dostaneme v detailním popisu vývoje výrobního závodu.

Majoritním vlastníkem koncernu se v roce 2003 stal britsko-americký průmyslový investiční fond Advent International Cooperation a v roce 2005 se majoritním vlastníkem stala britská investiční společnost Doughty Hanson & Co. Tyto změny se prakticky vůbec ve výrobním závodě neprojeví a na chod výroby, organizační strukturu a další činnosti neměly zásadní vliv. V roce 2008 získal koncern Moeller nového vlastníka - společnost Eaton Corporation a zahájil začleňování do jeho struktur. Ke dni 1.9.2009 došlo k přejmenování společnosti Moeller Elektrotechnika na Eaton Elektrotechnika. Tato změna vlastníka již je velmi pociťována i výrobou a je

nutné na ni reagovat. Urychlila organizační změny a částečně korigovala zamýšlené změny, které byly nastartovány z jiných důvodů.

Česká firma má nyní dvě obchodní kanceláře. Jednu v Praze, ta je zapsána jako sídlo společnosti, a druhou v Ústí nad Orlicí. Významnou roli v rámci společnosti naplňuje také distribuční a skladové centrum BDC v Pohořelicích u Brna, které zajišťuje dodávky celého sortimentu produktů Eaton - Moeller zákazníkům v České republice a zemích střední a východní Evropy.

Moje analýza se zabývá pouze zmiňovaným výrobním závodem. Jedná se o výrobce elektroinstalačních přístrojů pro domovní a průmyslové aplikace a rozkládá se na ploše 30 000 m², z čehož výrobní plocha činí zhruba 16 000 m². Se svými zhruba 1000 pracujícími se firma řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v jižních Čechách a představuje významný prvek stability pro celý region.

Vývoj počtu zaměstnanců ve výrobním závodě Suchdol nad Lužnicí je zobrazen v tabulce Tab. 4.1, kde je vidět velmi dynamický růst závodu v prvních letech existence.

Tabulka 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve výrobním závodě Suchdol nad Lužnicí

Počet interních zaměstnanců								
rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
průměr / rok	91	317	548	748	889	1 067	1 011	1 016
rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
průměr / rok	1 106	1 060	1 061	1 101	1 115	1 172	1 029	

Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

4.1.1 Vyráběný sortiment

Závod zahájil výrobu v roce 1994 montáží jističů typu LS. Výrobní program se během dalších let dále rozšiřoval. Na konci roku 1997 se začala rozbíhat výroba rozváděčů, ostatních přístrojů a příslušenství, nových typů proudových chráničů a kombinovaných jističů. V současné době probíhají v rámci koncernu projekty, které se zabývají optimálním rozmístěním produkce do jednotlivých výrobních závodů koncernu Moeller v různých zemích. Znamená to postupné zavádění technologicky náročnější a vyspělejší výroby a zároveň odliv práce s vyšším podílem manuální práce do zemí s nižšími personálními náklady, např. Srbsko a Rumunsko.

Výroba proudových chráničů FI byla v Suchdole nad Lužnicí zahájena v roce 2002. Jedná se o produkty určené zejména pro ochranu před úrazem elektrickým proudem. Výrobu klíčových komponent zajišťuje závod v rakouském Schremsu (výrobní závod koncernu Moeller v Rakousku) a montáž pak probíhá v Suchdole nad Lužnicí.

Výrobu kombinovaných jističů se společnost Moeller zabývá od roku 2003. Jedná se o kombinaci síťového jističe s proudovým chráničem. Nabídka je od jednopólových až po třípólová provedení a s elektronickým spouštěčem LD.

Kromě široké nabídky proudových chráničů, kombinovaných jističů, ostatních přístrojů a příslušenství nabízí Moeller i ucelenou nabídku rozváděčů. Rozváděčové skříně z ocelového plechu procházejí v současnosti generační obměnou. Tato výrobní oblast se v současné době stává těžištěm veškerých činností prováděných ve výrobním závodě. Oblíbený rozváděčový systém Profi Line je nahrazován novým systémem Profi Plus a rozváděčové skříně do 2500 A nesou nově označení XVTL. Výroba rozváděčových skříní v Suchdole byla zahájena v roce 1997. Do té doby probíhala výroba v partnerském závodu Schrems. Z původních několika set kusů týdně se výroba několikrát znásobila a to na 3500 ks rozváděčů týdně. Do základního výrobního programu závodu patří silové (napěťové, proudové) rozváděče, které slouží k rozvodu elektrické energie a jako schránky pro proudové chrániče, jističe a další přístroje. Dále jsou to datové rozváděče, sloužící k rozvodu a instalaci datových, telekomunikačních a počítačových sítí, přičemž se především jedná o 19" a malé domovní rozváděče, které slouží k rozvodu elektrické energie.

4.1.1.1 Výrobní proces rozváděčů

Samotná výroba rozváděčů se skládá z několika fází. První z nich je děrování, kdy se z tabulového materiálu, kterým může být standardní nebo nerezová ocel, pozinkovaný plech, hliník, měď nebo plast vyseká plochý rozvinutý díl o různé tloušťce. Zpracování pak probíhá na speciálních děrovacích CNC lisech. Stroje jsou propojeny počítačovou sítí a jsou centrálně programovány speciálním programovacím systémem JetCAM. Princip děrování spočívá v prorážení otvorů různých tvarů do tabule materiálu speciálním nástrojem - razníkem do matrice. Razník je umístěn nahoře a je poháněn hydraulicky. Razník vysekne příslušný otvor do plechu, projde až do matrice a odpad propadne matricí, která má přesný tvar odpovídající razníku. Pak následuje děrování, kdy každý stroj má otočný nástrojový revolver, obsahující sady děrovacích nástrojů.

Pracovník obsluhy lisu zakládá tabule plechu a vyjímá hotové výrobky, mění nástroje, nahrává programy a obsluhuje samostatně celé zařízení. Vysekané dílce se pak ohýbají (ohraňují) na hydraulických CNC ohraňovacích lisech pomocí speciálních ohýbacích nářadí. Výsledný tvar ohybu je dán tvarem nářadí. Poté dochází ke spojování jednotlivých dílů a ke vzniku vlastní skříně rozváděče. Svařování se provádí elektrickým obloukem v ochranné atmosféře netečného plynu. Některé rozváděče se pouze bodují dohromady, u jiných se vyžadují nepropustné sváry. Záleží na druhu výrobku a na stupni jeho elektrické ochrany před venkovními vlivy (vlhkost, voda). Vzniklý svár se na viditelných plochách a místech přebrousí, popř. přeleští tak, aby po nalakování nebyl vůbec patrný a celek působil jednotně a opticky dobře. Poté se díly povrchově ošetří lakem. V lakovací lince dochází k nanesení tenké vrstvy laku (polyesterové barvy) formou práškování na výrobek. Jednotlivé díly jsou navěšovány na dopravník a postupně dopravovány do linky. Poté dochází k odmaštění a ošetření fosfátem (tím se zvyšuje odolnost dílů proti korozi). Celý tento proces zahrnuje odmaštění, dvojnásobné opláchnutí a osprchování. Ihned po opláchnutí následuje sušení. Poté se nanáší prášková barva na jednotlivé díly a dochází k vytvrzení barvy v horkovzdušné plynové peci při vysokých teplotách. Po ochladnutí jsou jednotlivé díly sejmuty z dopravníku a připraveny k dalšímu použití.

Pak již následuje kompletace a balení rozváděčů od jednoduchých příslušenství (krycí desky, desky pro elektroměry, úchyty, uzávěry, apod.) až po zapojování složitých rozvodných zařízení podle přání zákazníka.

Kromě výroby proudových chráničů, kombinovaných jističů a rozváděčů se výrobní závod zaměřuje i na výrobu příslušenství, které zahrnuje motorové spouštěče, silové jističe do 125A, svodiče přepětí, pomocné kontakty, instalační a impulsní relé, vypínače, signalizační kontrolky a další příslušenství a také výrobu optických kabelů.

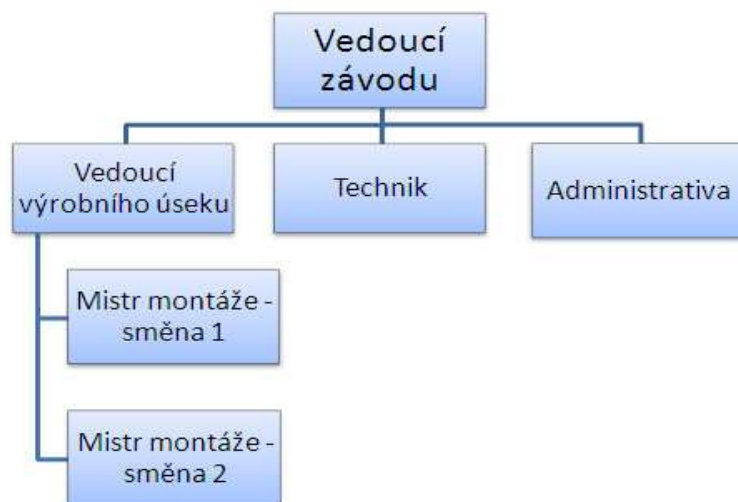
4.2 Vnitřní vývoj výrobního závodu

Bez ohledu na předešlý popis historie organizace, je možné rozdělit vývoj výrobního závodu na 3 základní časové úseky z pohledu organizační struktury. Ty se překrývají se změnou v nejvyšším vedení a měly zásadní dopady na změny v organizační struktuře a s tím související činnosti: plánování, organizování, personalistika, řízení a kontrola.

4.2.1 Fáze první

Trvala zhruba rok a půl (06/1994-08/1995), výroba se rozjížděla a teprve se organizovala a realizovala stavba první montážní haly. Výrobní proces probíhal v prvních týdnech v pronajatých prostorách a vedení bylo tvořeno v tomto období pouze jedním člověkem. Ten byl zaměstnán z důvodů jeho odborných znalostí a technického vzdělání. Základním úkolem byla výroba produktů v požadované kvalitě a termínech, organizační struktura, která je graficky zobrazena na obrázku Obr. 4.1, byla zcela neformální, styl vedení byl individualistický. Plánování v podstatě neexistovalo a kontrola podnikatelských činností se skládala ze základních ukazatelů, jakými je včasnost a kvalita dodávek. Závod měl v té době maximálně do sta zaměstnanců, kdy jeden hlavní vedoucí zajišťoval veškeré činnosti sám s podporou z prodejní kanceláře. Podpůrné procesy zajišťovala též mateřská organizace v Rakousku. Příkladem může být tvorba jednoduchých kalkulací cen výrobků a technická podpora. Finanční účetnictví bylo zajišťováno externí firmou a jediná administrativní pracovnice v závodě zajišťovala mimo jiné mzdové účetnictví.

Obrázek 4.1 Organizační struktura v letech 1994-1995



Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

4.2.2 Fáze druhá

Začala koncem roku 1995 a trvala dalších devět let (polovina roku 2004). Dala by se podle teorie růstu podnikového subjektu nazvat fází profesionálního řízení. Po

dostavbě první montážní haly bylo zapotřebí zajistit jiné činnosti, než jen základní rozběhnutí produkce a kvalita a včasnost dodávek.

Technické dovednosti stávajícího vedoucího přestaly postačovat na úkoly, které na něj byly kladeny. Bylo zapotřebí najmout profesionální vrcholový management, který by byl schopen řízení podniku o více zaměstnancích. Dalším velmi důležitým krokem bylo vytvoření středního managementu, na který by bylo možné delegovat určité činnosti. Podnik se začal rozrůstat a na začátku roku 1996 čítal již 225 zaměstnanců. Proto byl zaměstnán vrcholový manažer s vysokoškolským vzděláním ekonomického zaměření, který měl řídit výrobu a veškeré činnosti s ní související – výrobní ředitel. Jako další byl zaměstnán také vysokoškolsky vzdělaný člověk, který měl zastávat pozici personálního ředitele.

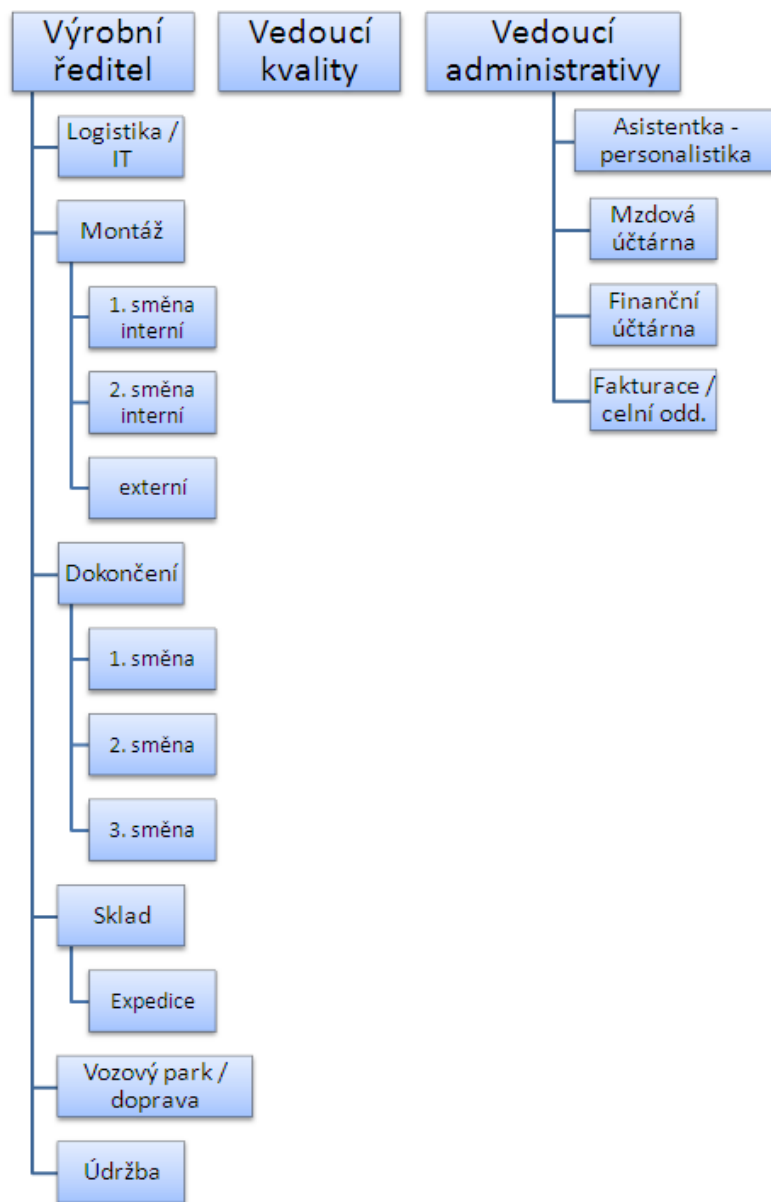
Hlavním úkolem začalo být zajišťování efektivnosti výroby a úkonů s ní spojených. Začala se formovat organizační struktura silně centralizovaná, kdy veškeré rozhodovací pravomoci byly v rukou jednoho člověka, jímž byl vedoucí pracovník z mateřského rakouského závodu. Organizační struktura byla rozdělena do třech oblastí: výroba, personalistika + administrativa a oddělení kvality, viz obrázek Obr. 4.2. Styl řízení se dal označit jako přímý. Velká část procesů, které byly dříve vykonávány v mateřské organizaci, nebo v prodejní kanceláři se přesunula přímo do místa výrobního závodu. Začalo se uplatňovat alespoň základní plánování a kontrola výkonů a to pomocí založených nákladových středisek. Vzhledem ke změnám skladby vyráběných produktů během této fáze je vhodné ji dále rozčlenit. A to na dvě části, do roku 1998 a od tohoto roku.

Z počátku bylo hlavní náplní výroby pouze montovat a jednoduše dokončovat produkty – zkoušení produktů mechanicky a elektricky plus potisk a balení výrobků. Prakticky existoval pouze jeden nákupčí, malé oddělení údržby, účetní a mzdová účtárna, podpora IT a oddělení kontroly kvality.

S postupem času vznikla potřeba převést do levnější české výroby další činnosti, které přestaly být v Rakousku konkurenceschopné. Tím samozřejmě vznikaly požadavky na větší prostor a více specializovaného personálu. Postavila se druhá výrobní hala, ale jediný větší dopad do organizační struktury byl ten, že kromě montáže a dokončení vznikly úseky s dalšími výrobními činnostmi, které se stejně zahrnuly pod úsek dokončení. Jednalo se o drobné meziprocesy jako je jednoduché bodové svařování, nýtování, navíjení různých cívek apod. Samozřejmě to mělo za následek, další růst množství personálu ovšem hlavně výrobního. Střední management se nijak

významně neměnil, nejnižší vedení se na některých pozicích zdvojilo ať už kvůli rozdělení výroby do dvou hal nebo kvůli rozšíření některých výrobních procesů na více směn. Ovšem dopad na činnosti jako plánování, organizování a řízení to nemělo nijak výrazný. Organizační struktura zůstávala tedy až na malé korekce v podstatě stejná.

Obrázek 4.2 Organizační struktura v letech 1995-1997



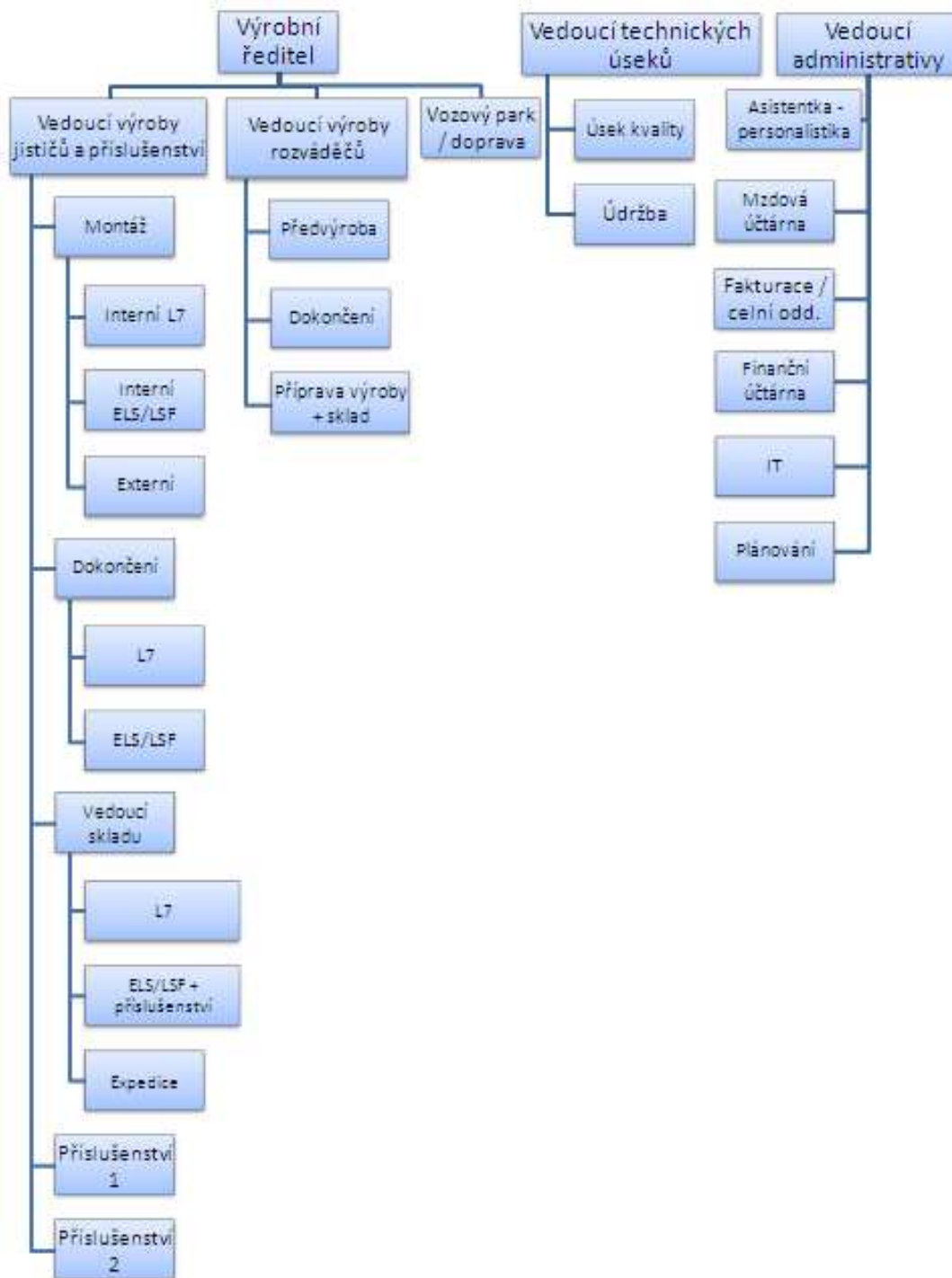
Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Velká změna proběhla na přelomu let 1997 a 1998. Na konci roku 1997 se začala do Suchdola přesouvat výroba zcela odlišná od té, která byla do té doby zde prováděna. Jednalo se o produkci tzv. rozváděčů, což už není pouze jednoduchá manuální činnost, ale z větší části specializovaná výroba. Pracovní činnosti se provádějí na velkých ohraňovacích lisech, svařovacích boxech a pro lakování se využívá linka. Zároveň s tímto typem produktu se do Suchdola valily další, vyrobeným množstvím malé, skupiny výrobků, následkem čehož byla výroba tříštěna do více malých oblastí a její ucelenost tím byla narušena. Z toho vyplynula potřeba postavit další výrobní haly. Znamenalo to i zásadní změnu v organizování a řízení a hlavně v plánování a kontrolování. Vrcholový management byl pořád ve stejném složení, to znamená výrobní ředitel, vedoucí administrativy a vedoucí kvality. Ovšem střední a nejnižší management se musel nutně rozrůst. Chystalo se období obrovského růstu a to vše za doprovodu veškerých komplikací spojených s problémem chybějící strategie výrobního závodu. Pro představu: na konci roku 1998 měl závod již skoro 800 zaměstnanců, což představovalo meziroční růst o více než 20%. Poprvé se začaly plně projevovat již zmíněné limity vycházející z dispozice závodu a nedostatku prostoru. Organizační struktura byla změněna – rozdělena do oblastí a byly vytvořeny nové úseky, kompetence se přesouvaly směrem na střední a nižší management, viz obrázek Obr. 4.3. Základním úkolem bylo zvládnutí prudkého rozšiřování výroby a efektivnost operací pomalu ustupovala do pozadí zájmu. Poprvé byla založena i zisková střediska. Plánování se přesunulo z mateřského závodu zcela do Suchdolu.

I přes rozšířenou organizační strukturu se jevil celý podnik jako ucelená, kompaktní jednotka. Důvod byl celkem jasný a to ten, že v podstatě výrobní ředitel nepřipustil samostatné jednání středního managementu navenek se spřízněnými organizacemi a jakékoliv řešení problému vně podniku se bez jeho účasti neobešlo. Dá se říci, že veškeré vstupní, stejně tak i výstupní informace, týkající se výrobních činností, filtroval přes svou osobu a sám rozhodoval, co se na jaké úrovni bude řešit a jakým způsobem se tak bude dít. Stejně jako vše má svá pro a proti, je tomu tak i v tomto případě. Jasná pro jsou: celý podnik působí navenek velmi jednotně a soudržně, není možné, aby některé důležité informace unikly nejvyššímu vedení a zároveň tento manažer měl neuvěřitelný přehled o veškerém dění v závodě. Je jasné, že takovýto styl vedení předpokládá obrovské schopnosti, jak organizační, rozhodovací, tak i vědomostní. Nevýhody tohoto stylu: střední a nižší management není za žádných okolností schopen se samostatně rozhodovat a řešit různé situace,

není tím vytvářen tlak na zkvalitňování dovedností a schopností nižšího vedení, což se samozřejmě přenáší až na nejnižší úrovně zaměstnanců. Všichni jsou plně odkázáni na jediného člověka.

Obrázek 4.3 Organizační struktura v letech 1998-2001



Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

4.2.3 Fáze třetí

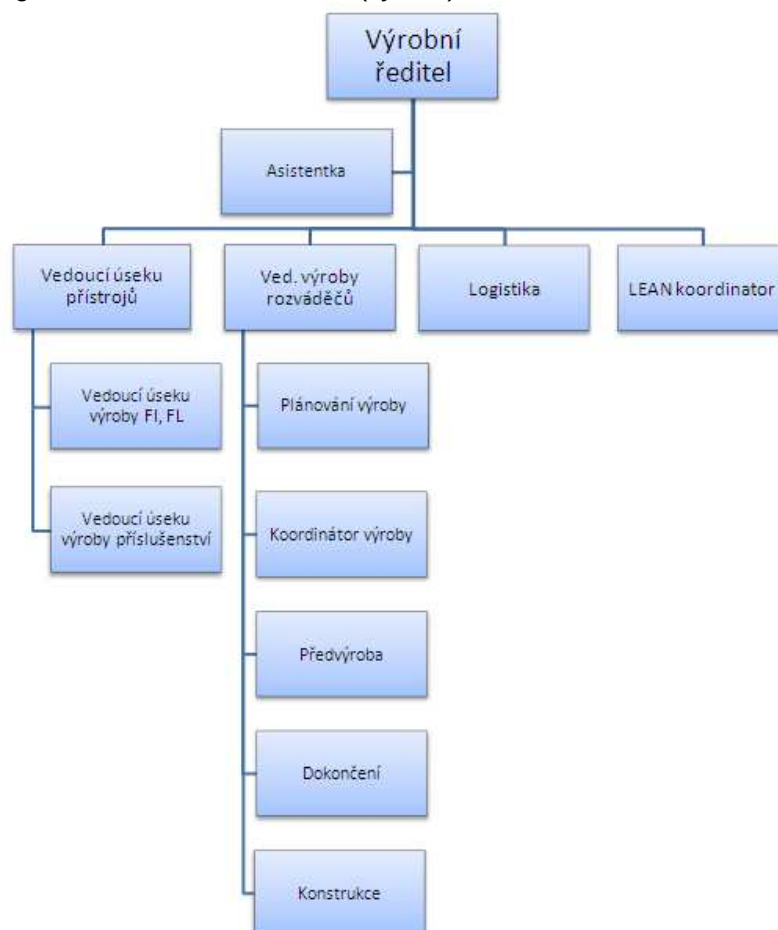
Počátek této kapitoly v historii podniku se dá spojit se dvěma událostmi. Ta první se týkala změny vyráběného sortimentu. Jednoduchá výroba jističů, která celou výrobu v Suchdole zahajovala, se pro svůj velký podíl manuální práce stala déle v Čechách neudržitelnou kvůli zvyšujícím se personálním nákladům. Byla proto přesunuta do nově vystavěného závodu v Rumunsku. Toto se dělo v letech 2002-2003. Místo jističové výroby se do Suchdolu přesunula výroba chráničů a o necelý rok později i kombinovaných chráničů. Začalo se uvažovat o drobných změnách v organizační struktuře, která byla původně nastavena tak, že hlavní důraz byl kladen na jističovou výrobu, další samostatnou část tvořila výroba rozváděčů a malou doplňující část tvořila výroba příslušenství, která organizačně spadala do jističové oblasti. Nyní se objevily produkty, které již nebylo možné spojit pod jedno vedení, a vyžadovaly si samostatné řízení.

Druhá událost, která přiměla podnik k výraznějším změnám, byl odchod výrobního ředitele, který po deseti letech práce v podniku byl v podstatě spojován se vším, co se zde dělo. Vznikla potřeba udělat nikoliv kosmetické úpravy, ale zcela změnit uvažování a nastavit zcela jiný pohled na řízení. Zjistilo se totiž, že odchodem člověka, který vlastně vše řídil, není nikdo schopen bez jeho pokynů řešit výrobní problémy a komunikovat s partnery vně podniku. Najednou byla vyžadována zodpovědnost za rozhodnutí po lidech, kteří na to nebyli zvyklí a ani nevěděli, jak komunikovat a hlavně s kým komunikovat.

Jako rychlé řešení byl dosazen do uvolněné funkce výrobního ředitele člověk z vnitřku firmy a to zkušený manažer z prodejní kanceláře. Řízení tohoto manažera se dá těžko popsat jako nějaké organizované řízení. Odborné kvality tohoto člověka sice byly vysoké, ovšem celkem jasně se projevovalo, že nebyl schopen řídit takto velikou jednotku. Chyběla mu totiž jedna velmi důležitá schopnost a to umění komunikace s podřízenými. Tuto slabinu, bohužel nebyl schopen přebýt jinými kvalitami, které bezpochyby měl. Tím pádem nebyl schopen vtisknout svému řízení jasnou tvář a utvořit si, či vysvětlit, koncepci kam by chtěl svými kroky směřovat. Vznikla z toho samozřejmě jakási anarchie, kdy nebylo zcela jasné, kdo má jaké kompetence a za co má odpovědnost. Po zhruba jednom roce přišel zásah od mateřského závodu a na pozici nejvyššího vedoucího závodu v Suchdole, byl dosazen člověk, který se s podnikem seznámil při předešlém působení jako konzultant externí poradenské firmy.

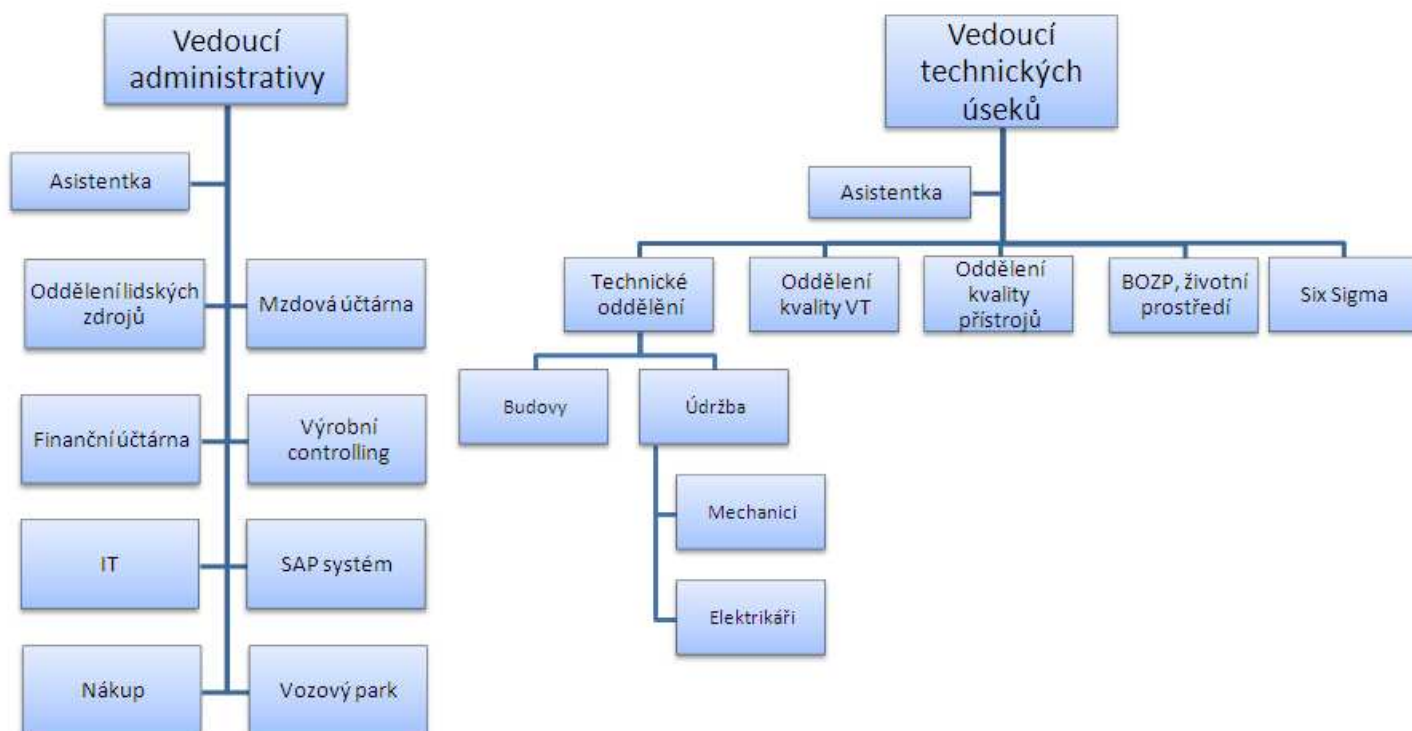
Tím byla nastartována další etapa vývoje podniku. Základním úkolem byla konsolidace podniku a byla vytvořena organizační struktura, která kladla důraz na decentralizaci. Mnohem více pravomocí bylo přesouváno na střední a nižší management, který se částečně obměnil. Větší důraz se začal klást na plánování a kontrolní mechanismy. Organizační struktura se měnila způsobem, který měl zajistit schopnost zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Projevovalo se to decentralizací a specializací úseků. Do této doby nikdy plánování nepřesáhlo horizont jednoho roku, ovšem po organizačních změnách, které probíhaly v tomto období, byly jednotlivé úseky schopné, díky detailním znalostem svých oblastí, přinést návrhy úspor a plány, které svým dopadem měly mít efekt i v dlouhodobějším horizontu, než zmiňovaný jeden rok. Současná podoba organizační struktury je graficky znázorněna na obrázcích Obr. 4.4 – Obr. 4.8.

Obrázek 4.4 Organizační struktura rok 2009 (výroba)



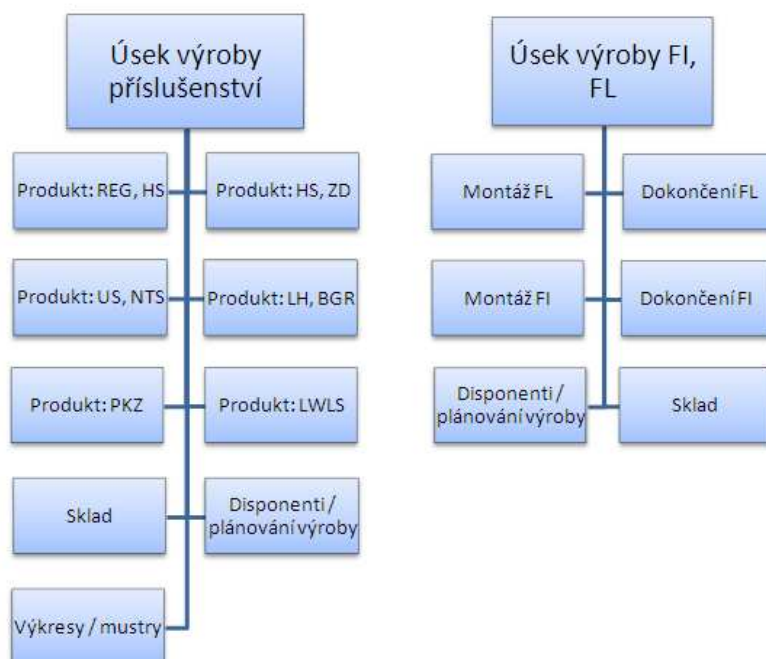
Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Obrázek 4.5 Organizační struktura rok 2009 (administrativa a technické úseky)



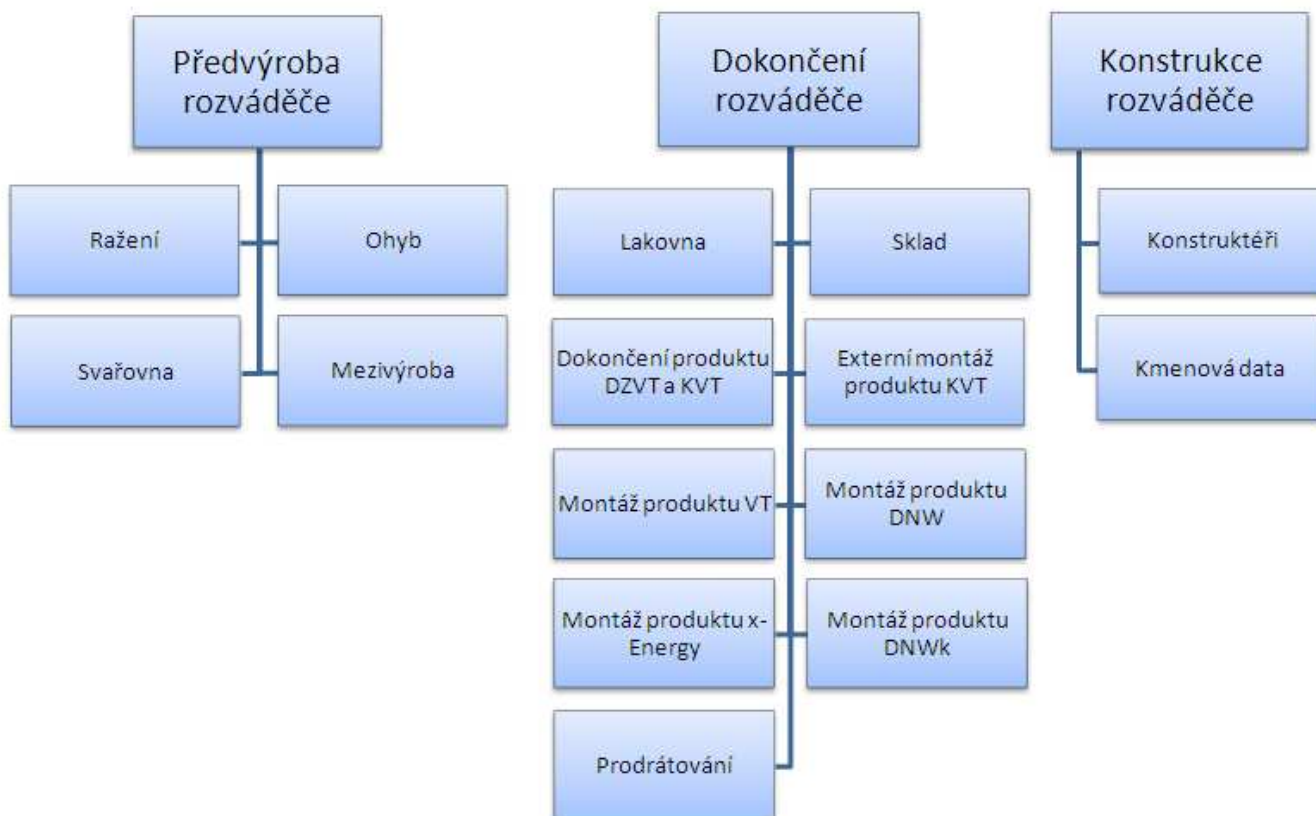
Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Obrázek 4.6 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (výroba – příslušenství a FI/FL)



Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Obrázek 4.7 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (výroba - rozváděče)



Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Obrázek 4.8 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (logistika)



Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

4.3 Vývoj plánování

Vliv organizační struktury na plánování je ve výrobním závodě v Suchdole evidentní. V úplných počátcích výroby rozpočetnictví v podstatě neexistovalo a plány se nevytvářely. Primárním cílem bylo vyrábět v určených termínech a hlavně v požadované kvalitě. Jednoduché kalkulace, které zajišťovaly kladnou marži, byly počítány v mateřském závodě v Rakousku. Plán byl na bázi výkazu zisků a ztráta pro celý závod, viz obrázek Obr. 4.9.

Obrázek 4.9 Porovnání rozpočtu se skutečností 02/1997

Plnění rozpočtu 2/97 prodej

Účet	Rozpočet/měsíc	Skutečnost 2/97	Procento plnění
604 Tržby za prodej zboží	13473	14579	110,44%
601 Tržby za HV	11608	10347	89,14%
602 Tržby za služby	0	4	0,00%
613 Změna stavu HV	-10657	-7834	73,44%
646,648 Provozní výnosy	0	0	0,00%
674 Zúčtování kurzové ztráty	0	0	0,00%
662 Úroky	0	1	0,00%
663 Kurz.difer.	0	466	0,00%
668 Mimofádné výnosy	0	16	0,00%
Celkem výnosy	14414	17879	124,04%
5010 Spotřeba materiálu	95	117	123,16%
502 Spotřeba energie	10	0	0,00%
504 Spotřeba zboží	11155	12899	115,63%
511 Opravy a údržba	50	14	28,00%
512 Cestovné	48	50	104,17%
513 Reprezentace	33	12	36,36%
518001 Nájemné	73	81	110,66%
518002 Inzerce	42	78	180,95%
518003 Potisk,propagace	185	49	26,06%
518004,5 Poštovné,telef.popl.	65	110	128,41%
518006 Právní služby	63	0	0,00%
518010 Výstavy a veletrhy	225	2	0,89%
518015,16 Doprava	42	141	335,71%
518017 Reklama	17	14	82,35%
518018 Leasing	41	43	104,88%
518 Ostatní služby	73	-188	-257,53%
521 Mzdy	675	-737	-108,19%
524,527,528 Sociální náklady	237	-259	-109,28%
53 Poplatky	8	0	0,00%
543 Dary	13	0	0,00%
544,545 Pokuty a penále	0	0	0,00%
546 Odpis pohledávek	0	0	0,00%
548 Pojištění	56	12	20,89%
551 Odpis HIM,NHIM	261	159	60,82%
562 Úroky	333	0	0,00%
563,568 Finanční náklady	183	22	12,02%
58 Mimořádné náklady	0	-5	
Náklady celkem	14008	12612	90,03%

Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Jak se výroba rozšiřovala, bylo čím dál složitější zajistit tyto kalkulace „externě“. Dalším krokem z pohledu plánování bylo založení nákladových středisek a založení vnitropodnikového účetnictví. Byl vytvořen post v organizační struktuře, který měl

převzít tvorbu plánů a kalkulací z mateřského závodu. Detailnější propracování organizační struktury dovolovalo určit konkrétní zodpovědnost za jednotlivá nákladová střediska a tím i možnost plánovat, nikoliv od stolu, ale přímo s lidmi zodpovědnými za konkrétní úseky. I toto plánování mělo svůj vývoj, kdy v počátcích byly rozpočty tvořeny pouze pro skupiny nákladových druhů (souhrn více účtů podobného charakteru), jak je zobrazeno na obrázku Obr. 4.10. Plán byl samozřejmě dělán pouze na jeden rok dopředu, aby bylo možné vytvořit kalkulace cen výrobků.

Obrázek 4.10 Krytí nákladů: porovnání rozpočtu se skutečností 09/2007

Moeller Elektrotechnika - Tarifierrechnung												
Středisko 847					FL - dokončení							
Měna: CZK												
	2007.05	2007.06	2007.07	2007.08	2007.09							CELKEM
Personální náklady	1 378 382	1 550 556	1 505 862	1 728 775	1 935 166							8 098 741
Pomocné a provozní látky	13 520	20 480	26 096	55 704	16 478							132 279
Údržba	-6 165	0	3 041	4 788	0							1 665
Energie	0	0	0	0	0							0
Ostatní provozní náklady	2 436	6 414	10 944	791	4 139							24 724
Kalkulační náklady (odpisy, úroky)	249 046	249 053	243 997	261 609	242 932							1 246 637
Sekundární náklady z nevýrobních stf.	790 635	722 479	920 065	427 243	616 521							3 476 943
Náklady celkem	2 427 854	2 548 983	2 710 006	2 478 909	2 815 237							12 980 988
Hodnota opracování	2 578 253	2 807 268	2 372 784	2 893 730	2 968 900	0	0	0	0	0	0	13 620 936
Krytí nákladů	150 399	258 286	-337 222	414 821	153 663							639 948
Rozpočtovaný tarif	308,11	308,11	308,11	308,11	308,11							
Skutečně odpracované hodiny	8 484	8 484	8 035	9 558	9 610							44 171
Plánované hodiny	8 368	9 111	7 701	9 392	9 636							44 208
Tarif podle skutečných nákladů	290,14	279,76	351,90	263,94	292,17							293,64

Pramen: Archiv firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Rozpočetnictví se standardizovalo a plány se začaly tvořit pro jednotlivá výrobní střediska. Nejdříve se rozpočtovalo pro jednotlivá střediska na bázi výkazů, viz Obr.23. a výsledovka se rozpočtovala pouze jedna a to pro celý závod. Ovšem i tak většina plánovaných hodnot byla určována pomocí odhadů a přibližných čísel. Například bylo známo jako vodítko, že u typu výrobku „A“ je v oblasti prodeje naplánováno o 10% více zakázek, než tomu bylo v roce stávajícím. Pro rozpočet ve výrobě to znamenalo, že náklady byly rozděleny na ty, u kterých se skutečnost navýšila o růst obratu, tj. v tomto případě o 10% a na ty, které buď zůstávaly na stejné úrovni, nebo se počítaly jiným způsobem. U naprosté většiny se ovšem používalo pravidla změny obratu.

S tím, jak se vyvíjela organizační struktura: decentralizace a posilování středního a nižšího managementu, bylo možné začít plánovat jednotlivá střediska na základě výkazů zisků a ztrát. Plánování se vyvíjelo směrem k detailním položkám, to znamená, že bylo možné plánovat náklady a výnosy až na úrovni jednotlivých účtů. Rozsah plánování se rozšířil do více oddělených kapitol, které se v samém závěru

sjednotily. Samostatnými kapitolami v procesu plánování lze označit: personál a personální náklady, investice, obraty a jednicové náklady, externí spolupráce při výrobě, doprava a další. Vznikla tím možnost vytvořit relativně přesné kalkulace výrobků.

4.4 Současná situace

4.4.1 Rizika vyplývající z organizační změny

V současné době výrobní závod v Suchdole nejvíce ohrožují rostoucí náklady ve srovnání s dosahovaným obratem. Tím, že se masový typ produkce přesouvá do zemí s nižšími mzdovými náklady, zůstává v Suchdole více specializovaná výroba, prostřednictvím níž není možné dosáhnout takového výkonu. Relativně proto narůstá podíl fixních nákladů. Rozšíření organizační struktury a zkvalitňování managementu má za následek růst podílu nevýrobních personálních nákladů. Přitom personální náklady tvoří, vyjma materiálových nákladů, více než polovinu všech nákladů. Jejich podíl na obratu tím pádem narůstá.

Výsledkem je, že náklady na jednu odpracovanou hodinu v Suchdole v poslední době rychle narůstají (*například na rok 2010 se počítá s podstatným zdražením oproti roku předchozímu*) a tím je vytvářen tlak na další možné přesouvání produkce do levnějších zemí. Vzniká tak začarovaný kruh, kdy díky nově vytvořené organizační struktuře je podnik sice schopen vyrábět velmi kvalitně, rychle a zároveň splňovat přísné normy, ale zároveň je výroba čím dál dražší a konkurenceschopnost závodu je z tohoto pohledu velmi ohrožena.

Dalším rizikem je nedostatečné využití potenciálu, jenž organizační struktura a kapacita vnitřních zdrojů nabízí. Rozhodnutí o zavedení změn totiž nezávisí zcela na managementu výrobního závodu. Některé navrhované změny a opatření, které by mohly zlepšit stav podniku v Suchdole, nejsou bohužel podporovány.

Je nutné zmínit i nebezpečnou tendenci jednotlivých úseků nekontrolovaně se rozrůstat. Tím, že se mnoho činností a kompetencí delegovalo na nižší úroveň řízení, ztrácí nejvyšší vedení detailní přehled o vytížení zaměstnanců. Samozřejmě, že každý z úseků považuje svou náplň práce za jednu z nejdůležitějších a argumentuje tak, aby byl vzbuzen dojem, že pro kvalitní plnění zadaných úkolů je nutné úsek rozšiřovat.

4.4.2 Příležitosti vyplývající z organizační změny

Již první výsledky vyplývající z nově vytvořené organizační struktury napovídají, že není možné posuzovat tuto změnu pouze z hlediska výše nákladů. Hlavní získanou výhodou či příležitostí je možné vidět zhruba po jednom roce fungování. Specializací některých úseků a přenášením kompetencí na tyto úseky je dosahováno některých konkurenčních výhod. Pokud zmiňuji konkurenci, je v podniku vnímána hlavně ve vztahu k jiným výrobním závodům v koncernu, kam jsou přesouvány jednotlivé výroby z důvodů nižších výrobních nákladů. Detailní odborné znalosti jednotlivých úseků se plně projevují v komunikaci vně podniku, kdy oproti minulosti je možné argumentovat, obhajovat a vyjednávat na zcela vyšší úrovni. To samozřejmě přináší pro výrobní závod v Suchdole velké výhody. Již nezávisí komunikace pouze na několika málo manažerech, kteří byli odkázáni na předané informace.

Výraznou příležitostí z nové organizační struktury je možnost provádět a řídit rozličné projekty, které dříve zajišťovaly různé externí firmy. Jedná se například o zavádění procesů „LEAN“. Školení a následný dohled sice probíhá pod hlavičkou koncernu, ale závod v Suchdole je schopen veškeré tyto činnosti provádět vlastními silami. To znamená, že podnik ušetří v podstatě několikrát. Poprvé, když nemusí platit vysoké částky externím firmám za provádění projektů a následně vždy při využívání efektů z nastavených procesů. Zkušenosti a znalosti takto získané navíc nahrazují drahá školení a je možné do budoucna takto nabyté know-how kdykoliv využít.

Dalším pozitivním přínosem, který je pozorovatelný už dnes, je zavádění nových technologií. Dá se říci, že plánování na rok 2010 poprvé v historii podniku obsahuje takové investice, které jsou velmi dobře připraveny jak po odborné stránce a ekonomické, ale i po stránce strategického plánování. Projevuje se to hlavně v oblasti výroby rozváděčů, kdy byly naplánovány investice zajišťující zefektivnění výroby pomocí robotizace a zároveň vytvářející ze Suchdola podnik, kde by bylo centrum s nejvyšší odborností na tuto výrobu. To znamená, že by byla tato výroba jen velmi těžko přenositelná do jiných zemí.

Příklady těchto investic:

- ❖ ohýbací linka: pořizovací náklady 550.000 EUR, návratnost 2,6 let
- ❖ svařovací robot: pořizovací náklady 175.000 EUR, návratnost 1,4 roku

Decentralizací bylo dosaženo i toho, že odměny zaměstnanců byly navázány na různé ukazatele, které jsou zaměstnanci svojí činností schopni ovlivňovat. Tak jsou vlastně zaměstnanci více zahrnuti do kontrolního mechanismu závodu.

Existují i oblasti, kde se díky nové organizační struktuře a novému nastavení kompetencí a povinností, daří efektivně snižovat náklady. Jedná se například o úsek logistiky, kde se soustředěním všech vědomostí a znalostí do jednoho centra povedlo vyjednat nižší ceny za dopravné a centralizací vnitřní logistiky snížit i personální náklady. Vznik úseku kooperace s externími dodavateli, umožnil to, že intenzivní jednání a argumentace z pohledu Suchdola, zajistila snížení nákupních cen výrobků, které závod z kapacitních důvodů není schopen sám vyrobit. Toto snížení cen se pohybuje okolo 10% ve srovnání s předchozím rokem.

Dalším příkladem je úsek údržby, kdy posílením pozice vedoucího a tím pádem i možností přijmutí člověka s vysokými odbornými znalostmi bylo dosaženo toho, že specializované práce, dříve zajišťované mateřskou organizací v Rakousku, je závod v Suchdole schopen zajišťovat z větší části vlastními zaměstnanci. Tím byly náklady sníženy ročně v řádu statisíců korun.

Chtěl bych zmínit i „politický“ přínos organizačních změn, kdy zaměstnanci jsou v současné době schopni zajistit jednotlivé procesy na tak vysoké úrovni, že při pravidelném hodnocení jednotlivých výrobních závodů v koncernu Eaton, vychází zatím jako nejlepší závod z bývalé skupiny Moeller v Evropě. Výsledky mají vysokou váhu z pohledu koncernového vedení, protože hodnocení probíhá bodováním podle předepsaných kritérií, která jsou pro všechny závody stejná. Proto je zajištěna univerzálnost a spravedlivost celého procesu. Proběhly již tři větší hodnotící projekty, z nichž u dvou (MESH – životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci; LEAN (štíhlá výroba) – zahrnující například 5S, standardizace práce, error proofing, 6sigma a další) dosáhl Suchdol nejlepších výsledků ze všech bývalých podniků ze skupiny Moeller. Tím větší to bylo překvapení, když i mateřský závod zůstal v bodování za Suchdolem.

5 ZÁVĚR

5.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl předán k vyplnění celkem 28 zaměstnancům, z toho se vrátilo vyplněných pouze 23 (cca 82%). Předložen byl zaměstnancům z nejvyššího vedení (celkem 3, vyplněno 1), dále střednímu managementu (celkem 12, vyplněno 11) a nejnižšímu managementu (celkem 13, vyplněno 11). Zaměstnancům s dělnickou profesí dotazník předkládán nebyl. Dotazník byl pojat jako anonymní.

BLOK 1: Znalost organizační struktury

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

Popis bloku otázek:

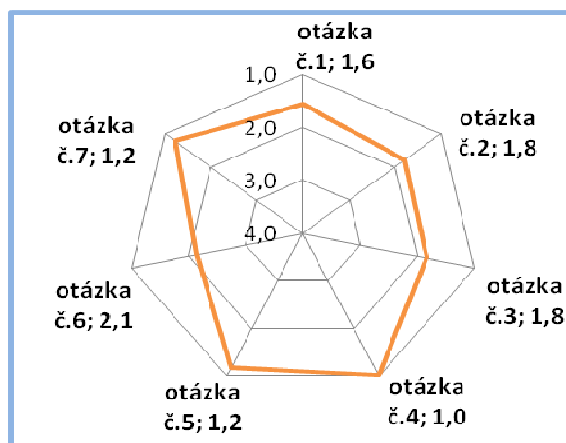
První část dotazníku měla ověřit základní znalosti dotazovaného o stávající organizační strukturu. Smyslem bylo zjistit, zda dotyčný je schopen posoudit v následujících odpovědích provedené změny a zároveň otestovat, jestli informace o těchto změnách byly předány zaměstnancům a nebyly tudíž provedeny pouze „na papíře“.

Položené otázky:

- 1) Znáte dobře organizační strukturu podniku?
- 2) Má podnik jasně stanovenou organizační strukturu?
- 3) Víte, kde můžete nalézt organigram, či kde získáte informace o organizační struktuře?
- 4) Víte, kdo je Váš přímý nadřízený? (*nemáte problém s dvojí podřízeností apod.*)
- 5) Znáte své kompetence a povinnosti?
- 6) Jsou Vám známy kompetence a povinnosti ostatních oblastí? (*HR, Logistika, QS apod.*)
- 7) Při problému, který přesahuje Vaše kompetence, víte na koho se obrátit.

Vyhodnocení: ANO = 1, SPÍŠE ANO = 2, SPÍŠE NE = 3, NE = 4

Graf 5.1 Znalost organizační struktury



Z odpovědí vyplývá, viz. Graf 5.1, že dotazovaní zaměstnanci mají velmi dobrý přehled o organizační struktuře závodu. Průměrná hodnota odpovědí na tento blok otázek je 1,5 a to odpovídá výsledku „ANO – SPÍŠE ANO“. Z položených dotazů mají zaměstnanci nejmenší povědomí o povinnostech a kompetencích ostatních oblastí (otázka č. 6). Ovšem i odpovědi

na tuto otázku dosahují průměrné hodnoty 2,1, což se blíží odpovědi „SPÍŠE ANO“. Zároveň velmi dobře ví, na koho se v případě problému, který přesahuje jejich kompetence, obrátit (otázka č. 7). Otázka číslo 4, týkající se podřízenosti zaměstnance, byla hodnocena nejlépe (průměrná odpověď 1,0), což znamená, že není pocíťován problém s nastavením org. struktury po vertikální linii.

BLOK 2 a): Posouzení organizačních změn

ANO

NE

Popis bloku otázek:

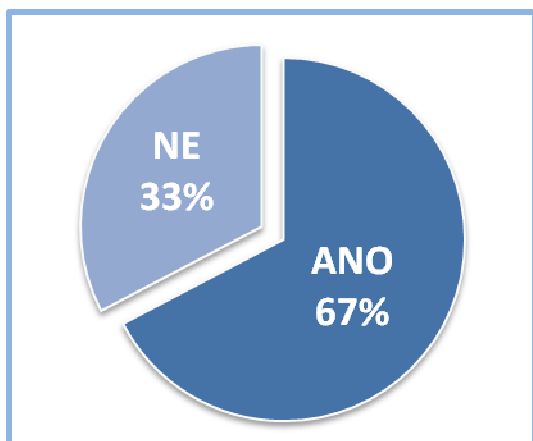
Tato část dotazníku měla ověřit, zda poslední provedené organizační změny se ubíraly správným směrem a zda, ve srovnání s minulou situací, jsou podmínky pro manažerské funkce lepší.

Položené otázky:

- 1) Myslíte, že hlavně díky provedeným změnám v org. struktuře je možné plnit nové úkoly? (*LEAN aktivity, plánování, nové směrnice a předpisy apod.*)
- 2) Jsou nyní pracovní úkoly řešeny kvalifikovaněji? (*odbornost zaměstnanců se zvýšila*)
- 3) Je rozdělení povinností spravedlivější z hlediska vytížení zaměstnanců? (*rozdělení povinností je rovnoměrnější*)
- 4) Umožňuje nová struktura lepší řízení firmy? (*kvalita informací, plánování, kontroly apod. je na vyšší úrovni*)
- 5) Máte pocit, že každému ve firmě jsou jasné jeho povinnosti? (*vládne určitý řád v činnostech, úkoly nejsou dělány buď duplicitně, nebo vůbec*)
- 6) Je předávání informací plynulejší? (*potřebné informace se dostávají včas na správná místa*)
- 7) Podílí se v současné době více lidí na řízení a rozhodování? (*více zaměstnanců má možnost ovlivnit rozhodnutí nevyššího vedení v Suchdole*)
- 8) Vyhovuje nová organizační struktura více současným požadavkům kladeným na závod?

Vyhodnocení: ANO vs. NE

Graf 5.2 Posouzení organizačních změn a)



Tabulka 5.1 Posouzení org. změn

Otázka číslo:		ANO	NE
1)		65%	35%
2)		65%	35%
3)		52%	48%
4)		83%	17%
5)		61%	39%
6)		48%	52%
7)		83%	17%
8)		78%	22%
Σ		67%	33%

Z obdržných odpovědí 23 dotazovaných vyplývá, že ze 2/3 je pro ně nové nastavení organizační struktury lepší

ve srovnání se strukturou předchozí, viz. Graf 5.2. Výjimkou, kde většina pociťuje zhoršení stavu, je otázka č. 6 týkající se přenosu informací (komunikace). Zde si 52% dotazovaných myslí, že se situace zhoršila. U otázky č. 3, zda stávajícího rozdělení povinností je spravedlivější, je výsledek také velmi těsný, když 11 z 23 (48%) respondentů je přesvědčeno, že se stav nezlepšil. Naproti tomu odpovědi na otázky č. 4, jestli nová struktura umožňuje lepší řízení, a č. 7, zda se v současné době podílí více zaměstnanců na řízení a rozhodování, napovídají tomu, že nová struktura je pro většinu dotazovaných v tomto ohledu lépe nastavena (83% dotazovaných označilo situaci za lepší). Tyto odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 5.1.

BLOK 2 b): Posouzení organizačních změn

Volné odpovědi

Popis bloku otázek:

Zde bylo požadováno po dotazovaných, aby volnou odpovědí uvedli, jaká jsou z jejich pohledu největší rizika či slabá místa nového nastavení organizační struktury a co je naopak podle nich jeho největším přínosem. Dále v otázce č. 11 z bloku 2 bylo zjišťováno, co zaměstnanci pociťují jako největší překážku plného využití výhod nové struktury.

Položené otázky:

- 9) Jaké je podle Vás největší riziko nebo slabé místo stávající org. struktury?
- 10) Co je naopak největším přínosem provedených organizačních změn?
- 11) Co podle Vás nejvíce omezuje plné využívání výhod nové organizační struktury?

Vyhodnocení:

Nejčastěji zmiňovanou odpovědí na otázku č. 9 byla „komunikace“ (uvedeno 9x), což koresponduje s odpověďmi na otázku č. 6 z bloku 2, kde vyšlo najevo, že tato otázka měla jako jediná nejvíce záporných odpovědí (tj. předávání informací není v nové struktuře plynulejší).

Za další riziko nové struktury je považován nárůst nákladů (uvedeno 7x) a nevyjasněné kompetence (uvedeno 5x).

Největším přínosem nového nastavení organizační struktury (otázka č. 10) podle dotazovaných je jednoznačně specializace (uvedeno celkem 11x).

To, co nejvíce omezuje využití výhod spojených se současnou organizační strukturou je podle respondentů komunikace (uvedeno 8x) mezi oblastmi a nekvalifikovanost některých zaměstnanců (uvedeno 6x).

BLOK 3: Funkčnost organizační struktury (škálové hodnocení: 1 platí zcela - 5 neplatí vůbec)

Popis bloku otázek:

Poslední blok otázek měl zhodnotit, jak nová organizační struktura „funguje“. Pro posouzení byla použita stupnice jako ve škole, kdy 1 = tvrzení zcela platí, až po 5 = neplatí vůbec.

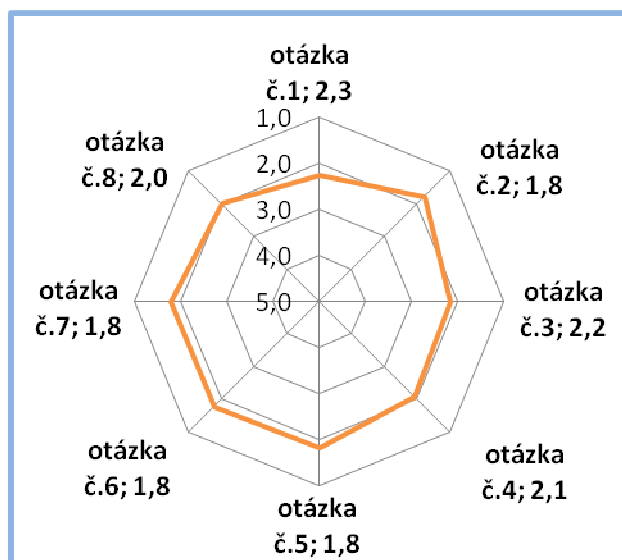
Položené otázky:

- 1) spolupráce mezi jednotlivými odděleními funguje výborně
- 2) je jasně definována podřízenost a nadřízenost zaměstnanců
- 3) mám vždy dostatečné informace pro mou práci
- 4) informace jsou relevantní a jasné
(relevantní = obsahují vše, co potřebujeme)
- 5) je zajištěna zastupitelnost jednotlivých pozic
- 6) činnosti jsou organizované, nejsou tedy nahodilé
- 7) organizační struktura přispívá k zabezpečení manažerských funkcí
(man.funkce: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola)
- 8) zvýšená specializace činností je z ekonomického hlediska výhodná
(náklady na údržbu, nové investice, LEAN, apod.)

Vyhodnocení: Stupnice 1 až 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Graf 5.3 Funkčnost organizační struktury



Celkové hodnocení tohoto bloku otázek je 1,9, což odpovídá zhruba druhému nejlepšímu stupni na pětibodové stupnici, viz. Graf 5.3. Nejhorší je hodnocena spolupráce mezi jednotlivými odděleními (otázka č. 1), což opět odpovídá špatnému celkovému hodnocení komunikace v závodě v předchozích blocích dotazníku. Tohoto problému se týkají i odpovědi na otázky č. 3 a č. 4, které posuzují dostatek a relevantnost informací dotazovaných zaměstnanců. Jako nejlépe

hodnocená lze označit tvrzení, že podřízenost a nadřízenost je jasně definována (otázka č. 2) a že nová organizační struktura přispívá k celkovému zabezpečení manažerských funkcí (otázka č. 7).

5.2 Shrnutí

Zdá se, že původně navrhované změny v organizační struktuře, které jsou postupně realizovány, přináší první ovoce. Výrobnímu závodu Suchdol se v posledním období daří odrážet nebezpečí vyplývající z rostoucích nákladů na výrobu a tím i riziko přesunu dalších výrob do zemí s nízkými výrobními základy. Podle názoru samotných zaměstnanců, zjištěných pomocí dotazníku, jsou provedené změny směrem k lepšímu a většinou přispívají k jejich kvalitnějšímu plnění pracovních úkolů.

Specializace jednotlivých úseků a odbornost jejich členů umožňuje využívat přínosy takto nastavené organizační struktury a zvyšuje tak konkurenceschopnost podniku. Je více než dříve možné kompetentně reagovat na požadavky koncernu a změny, které jsou požadovány. Ze Suchdola se postupně vytváří odborné centrum, specializované především na výrobní činnosti, kde je možné vidět velký potenciál k rozvoji – výroba zmiňovaných rozváděčů. Takto získaná odbornost je velkou, možná pro Suchdol jedinou, příležitostí, jak přežít komplikovanou dobu ekonomické krize navíc ve spojení s procesem integrace do nových struktur koncernu Eaton.

Mezi hlavní nebezpečí pro Suchdol v současné situaci patří byrokratizace a bujení administrativních a nevýrobních úseků. Nové úkoly totiž vytváří tlak na stávající zaměstnance a ty se snaží ulevit si rozdělením činností tak, že jejich argumentace směřuje k rozšiřování počtu nevýrobních a administrativních zaměstnanců. Jako hlavní problém současného nastavení organizační struktury, jak vyplývá i z dotazníku, který byl vyplněn zaměstnanci, je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými oblastmi a nebezpečí nárůstu nákladů. Problém komunikace je zároveň označován i za největší překážku plného využívání výhod plynoucích z nového nastavení.

Doporučení, jak tomuto zabránit se pomalu začínají realizovat. Týká se vytváření týmů mezi jednotlivými úseky, které mají za úkol řešit větší projekty. Je to zcela nový prvek v organizaci práce a první výsledky se již dostavují. Je třeba tedy ve větší míře využívat této možnosti, kdy se specializovaní pracovníci z jednotlivých úseků spolupodílejí na jednotlivých procesech. Tím by měl být i částečně eliminován problém s předáváním informací (zmiňovaná komunikace). V současnosti je dokonce jako opatření zaveden jakýsi STOP stav, kdy je zakázáno přijímat na nevýrobní pozice nové zaměstnance a vzniklé tlaky na rozšiřování tohoto stavu se řeší pomocí spolupráce mezi jednotlivými úseky.

Zároveň je potřeba dále rozvíjet znalosti a dovednosti současných zaměstnanců, ať už školeními a kurzy organizovanými Suchdolem nebo využíváním takzvané Eaton University. Aktuálně je za největší nedostatek ve znalostech zaměstnanců označována neschopnost dostatečně komunikovat v anglickém jazyce. I z toho potom samozřejmě vyplývají již několikrát zmiňované problémy s informovaností. Pracovníci totiž nejsou schopni dostatečně vyjednávat vně závodu s pracovníky koncernu. Pak samozřejmě dochází ke zkreslování informací a nepochopení požadavků nebo špatnému vysvětlení vlastních problémů.

Výsledkem všech těchto změn a opatření (častější využívání možnosti vytváření týmů a efektivní školení zaměstnanců) je zvyšování úrovně konkurenceschopnosti závodu, jež byla dříve založena zejména na nízkých výrobních nákladech. Dnes už tato cesta není možná a specializace a odbornost se jeví, jako jedná z mála možností.

6 SUMMARY

The first part of my thesis focuses on the theoretical description of terms related to organizational structures. The following concepts of organization, management, organizational structure and its typology and the economic structure of the company are explained subsequently. Described are the reasons for the implementation of organizational changes to their risk. The last chapter describes the objectives of such change.

The practical part is based on the use of knowledge from the first theoretical part as well as of the informations extracted from a particular business subject, Eaton Electrical Ltd. It focuses especially on the analysis of the development company, along with its organizational structure from 1994 until the end of 2009. Recommendation resulting from these analysis is that the company should benefit from creating working teams in the first place and from usage of their specialized staff's skills. This all together will bring a positive economic effect. Once again, it is really necessary to develop deeper personal knowledge and skills of one's employees. Currently, it is mainly the ability to communicate in english. Without this capability the company is losing a lot of important information and employees are not able to explain their problems.

7 Seznam použité literatury

- [1] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. 1. vyd., 1993. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 78 s. ISBN 80-7079-100-4.
- [2] ROLÍNEK, L., JIHOČESKÁ UNIVERZITA. EKONOMICKÁ FAKULTA (ČESKÉ BUDĚJOVICE). *Procesní management : vybrané aspekty*. 1. vyd. Č. Budějovice: EF JU, 2008. 160 s. s. ISBN 978-80-7394-148-2 (brož.).
- [3] ROLÍNEK, L., JIHOČESKÁ UNIVERZITA. ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA (ČESKÉ BUDĚJOVICE). *Teorie a praxe managementu : (vybrané kapitoly)*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 95 s. s. ISBN 80-7040-613-5.
- [4] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. 314 s. s. ISBN 80-7261-041-4.
- [5] BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd., České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. 47 s. ISBN 978-80-7394-1512 (brož.).
- [6] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. Management studium. ISBN 80-86851-11-7 (váz.).
- [7] PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
- [8] HRON, J. *Teorie řízení*. 4.vyd.. Praha: Credit, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [10] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1.vyd.. Brno: Computer Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [11] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2.vyd.. Praha: Management Press, 2008. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
- [12] Kello, P. (2007): *Přechod z funkčního na procesní řízení*. [Bakalářská práce.] Brno, katedra podnikového hospodářství Masarykova univerzita Brno
- [13] HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. Praha, PEF ČZU 1999, 248 s.

Elektronické zdroje:

- [14] ROLÍNEK, L., *Malý manažerský slovník*, Jihočeská univerzita, Katedra řízení, citace 15.4.2010, přístup z internetu: <http://www2.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/obsah.html>
- [15] Internetové stránky společnosti Eaton Elektrotechnika s.r.o., citace 20.1.2010, přístup z internetu: <http://www.eatonelektrotechnika.cz>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Různé úrovně působení managementu organizace	- 4 -
Obrázek 2.2 Nárůst nepřesnosti komunikace s délkou přenosové cesty	- 7 -
Obrázek 2.3 Funkcionální organizační struktura.....	- 12 -
Obrázek 2.4 Divizionální organizační struktura - výrobní	- 13 -
Obrázek 2.5 Divizionální organizační struktura – podle trhů	- 13 -
Obrázek 2.6 Liniová struktura.....	- 14 -
Obrázek 2.7 Liniově-štabní struktura.....	- 15 -
Obrázek 2.8 Maticová organizační struktura	- 16 -
Obrázek 2.9 Závislost mezi počtem podřízených a počtem vztahů.....	- 20 -
Obrázek 2.10 Plochá struktura	- 21 -
Obrázek 2.11 Strmá struktura	- 21 -
Obrázek 2.12 Organizační struktura typu „květ“	- 21 -
Obrázek 2.13 Krize ve vývoji organizace	- 26 -
Obrázek 4.1 Organizační struktura v letech 1994-1995.....	- 36 -
Obrázek 4.2 Organizační struktura v letech 1995-1997	- 38 -
Obrázek 4.3 Organizační struktura v letech 1998-2001.....	- 40 -
Obrázek 4.4 Organizační struktura rok 2009 (výroba)	- 42 -
Obrázek 4.5 Organizační struktura rok 2009 (administrativa a technické úseky)	- 43 -
Obrázek 4.6 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (výroba – příslušenství a FI/FL).....	- 43 -
Obrázek 4.7 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (výroba - rozváděče)	- 44 -
Obrázek 4.8 Organizační struktura rok 2009: DETAIL nižší úrovně (logistika).....	- 44 -
Obrázek 4.9 Porovnání rozpočtu se skutečností 02/1997.....	- 45 -
Obrázek 4.10 Krytí nákladů: porovnání rozpočtu se skutečností 09/2007.....	- 46 -

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly .	- 10 -
Tabulka 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve výrobním závodě Suchdol nad Lužnicí..	- 33 -
Tabulka 5.1 Posouzení org. změn	- 51 -

Seznam grafů

Graf 5.1 Znalost organizační struktury.....	- 50 -
Graf 5.2 Posouzení organizačních změn a).....	- 51 -
Graf 5.3 Funkčnost organizační struktury	- 53 -

9 Přílohy

Příloha 1:

DOTAZNÍK k organizační struktuře ve výrobním závodě Eaton Elektrotechnika s.r.o. se sídlem v Suchdole nad Lužnicí. Dotazník je součástí bakalářské práce a jeho cílem je ověřit znalost organizační struktury mezi zaměstnanci a zároveň by měl posoudit správnost provedených organizačních změn. Je zcela anonymní. Netýká se osobních vztahů na pracovišti, ale zabývá se pouze organizační strukturou.

Pro označení odpovědí používejte křížek, u volných odpovědí odpovídejte svými slovy.

Děkuji za vyplnění

Ladislav Kincí

Znalost organizační struktury

8) Znáte dobře organizační strukturu podniku?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

9) Má podnik jasně stanovenou organizační strukturu?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

10) Víte, kde můžete nalézt organigram, či kde získáte informace o organizační struktuře?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

11) Víte, kdo je Váš přímý nadřízený? (*nemáte problém s dvojí podřízeností apod.*)

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

12) Znáte své kompetence a povinnosti?

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

13) Jsou Vám známy kompetence a povinnosti ostatních oblastí? (*HR, Logistika, QS apod.*)

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

14) Při problému, který přesahuje Vaše kompetence, víte na koho se obrátit.

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	--------------	-------------	----

Posouzení organizačních změn

12) Myslíte, že hlavně díky provedeným změnám v org. struktuře je možné plnit nové úkoly? (*LEAN aktivita, plánování, nové směrnice a předpisy apod.*)

ANO	NE
-----	----

13) Jsou nyní pracovní úkoly řešeny kvalifikovaněji? (*odbornost zaměstnanců se zvýšila*)

ANO	NE
-----	----

14) Je rozdělení povinností spravedlivější z hlediska vytížení zaměstnanců? (*rozdělení povinností je rovnoměrnější*)

ANO	NE
-----	----

15) Umožňuje nová struktura lepší řízení firmy? (*kvalita informací, plánování, kontroly apod. je na vyšší úrovni*)

ANO	NE
-----	----

16) Máte pocit, že každému ve firmě jsou jasné jeho povinnosti? *(vládne určitý řád v činnostech, úkoly nejsou dělány buď duplicitně, nebo vůbec)*

ANO	NE
-----	----

17) Je předávání informací plynulejší? *(potřebné informace se dostávají včas na správná místa)*

ANO	NE
-----	----

18) Podílí se v současné době více lidí na řízení a rozhodování? *(více zaměstnanců má možnost ovlivnit rozhodnutí nevyššího vedení v Suchdole)*

ANO	NE
-----	----

19) Vyhovuje nová organizační struktura více současným požadavkům kladeným na závod?

ANO	NE
-----	----

20) Jaké je podle Vás největší riziko nebo slabé místo stávající org. struktury? *(můžete uvést až 3 možnosti a to odstupňovaně, kdy první bude pro Vás ta nejdůležitější)*

Odpověď:

21) Co je naopak největším přínosem provedených organizačních změn? *(můžete uvést až 3 možnosti a to odstupňovaně, kdy první bude pro Vás ta nejdůležitější)*

Odpověď:

22) Co podle Vás nejvíce omezuje plné využívání výhod nové organizační struktury?

Odpověď:

Funkčnost organizační struktury (škálové hodnocení: **1** platí zcela - **5** neplatí vůbec)

9) spolupráce mezi jednotlivými odděleními funguje výborně

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) je jasně definována podřízenost a nadřízenost zaměstnanců

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) mám vždy dostatečné informace pro mou práci

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) informace jsou relevantní a jasné

(relevantní = obsahují vše, co potřebujeme)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) je zajištěna zastupitelnost jednotlivých pozic

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) činnosti jsou organizované, nejsou tedy nahodilé

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) organizační struktura přispívá k zabezpečení manažerských funkcí

(man.funkce: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) zvýšená specializace činností je z ekonomického hlediska výhodná

(náklady na údržbu, nové investice, LEAN, apod.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příloha 2:

Fotografie a obrázky firmy Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Eaton Elektrotechnika, s. r. o.

- Praha – prodejní kancelář
- Ústí nad Orlicí – prodejní kancelář
- Suchdol n. Luž. – výrobní závod
- Brno – centrální sklad pro východní a střední Evropu



1994



1998

MOELLER



2008

EATON

Powering Business Worldwide

Celkový pohled na výrobní závod v Suchdole nad Lužnicí



Příklady hlavních produktů: proudové chrániče a rozváděčové skříně

