

Návrh změny organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví

Bc. Martin Slezák

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Slezák**
Osobní číslo: **M190004**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh změny organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši související s oblastí organizační struktury společnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt návrhu změny organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tiskovaná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DAFT, Richard. *Management*. 12th Ed. Boston: Cengage Learning, 2014, 767 s. ISBN 978-1-285-86198-2.
- DĚDINA, Jiří. *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2018, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.
- GIBSON, James L., John M. IVANCEVICH, James H. DONNELLY Jr., Robert KONOPASKE. *Organizations – Behavior, Structure, Processes*. 14th Ed. New York: McGraw-Hill, 2012, 618 s. ISBN 978-0-07-811266-9.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti podnikající v oboru výroby ortopedicko-protetických pomůcek ve zdravotnictví. Diplomová práce je složena z celkem tří částí. Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše související s oblastí organizační struktury společnosti a následná formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví. Získané výsledky následně vedly ke zpracování projektové části, která je zaměřena na aktualizaci organizační struktury ve vybrané společnosti podnikající v oboru výroby ortopedicko-protetických pomůcek ve zdravotnictví. Součástí projektu je také analýza, a to zejména časová, nákladová a riziková.

Klíčová slova: organizace, organizační struktura, organizační změna, analýza, optimalizace

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the organisational structure change in a selected company operating in the production of orthopaedic and prosthetic aids in healthcare. The diploma thesis consists of a total of three parts. The theoretical part aimed to elaborate a literature search related to the company's organisational structure and the subsequent formulation of the theoretical basis for the elaboration of the practical part. The practical part aimed to analyse the current state of the organisational structure in a selected society in health care. The obtained results subsequently led to elaborating the project part, which focuses on updating the organisational structure in a selected company operating in the field of production of orthopaedic and prosthetic aids in healthcare. The project also includes analysis, especially time, cost and risk.

Keywords: Organisation, Organisational Structure, Organisational Change, Analysis, Optimisation

Rád bych poděkoval Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za vedení diplomové práce, jeho věcné připomínky a čas strávený v rámci konzultací práce. Dále bych rád poděkoval vedení vybrané společnosti za veškerou pomoc a poskytnuté materiály, bez kterých by diplomová práce nevznikla.

Motto:

„K tomu abychom jasně viděli, často stačí jen změnit úhel pohledu.“

Antoine de Saint Exupéry

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	12
1.1 ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA	13
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	14
1.2.1 Prvky organizační struktury	14
1.3 OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	18
1.3.1 Prostředí podniku	18
1.3.2 Strategie podniku	19
1.3.3 Velikost podniku	20
1.3.4 Technologie.....	21
1.3.5 Firemní kultura.....	21
1.4 PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	22
1.5 ÚTVAROVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	23
1.5.1 Organizační struktury dle uplatňování pravomoci	23
1.5.2 Organizační struktury dle sdružování činností.....	27
1.5.3 Speciální organizační struktura – síťová.....	30
1.5.4 Strategická aliance	32
1.6 OPTIMALIZOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	32
1.6.1 Příčiny nutnosti optimalizace	33
1.6.2 Postupy při optimalizaci.....	34
1.6.3 Cíle optimalizace.....	39
2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
3.2.1 Historický vývoj organizační struktury ve vybrané společnosti	43
3.2.2 Aktuální organizační struktura ve vybrané společnosti	44
3.3 ANALÝZA KLÍČOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	45
3.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců, délka pracovních poměrů, fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti	45
3.3.2 Mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a benefity, spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti	45
3.3.3 Management vybrané společnosti	46
3.3.4 Dělníci	47
3.3.5 Obchodní zástupci	48

3.3.6	Technicko-hospodářští pracovníci	48
3.4	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	49
3.4.1	Finanční výsledky hospodaření vybrané společnosti	49
3.4.2	Osobní náklady.....	50
3.4.3	Hmotné movité věci	51
3.4.4	Tržby	52
3.4.5	Závazky k ovládající osobě.....	52
3.5	VYBRANÁ SPOLEČNOST A HOLDINGOVÁ SKUPINA	53
3.5.1	Rozdíly mezi řídicími procesy v holdingu a ve vybrané společnosti.....	55
3.6	ROZHOVOR S VEDENÍM VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	56
3.8	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	57
4	PROJEKT NÁVRHU ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	61
4.1	VIZE HOLDINGU.....	61
4.1.1	Role mateřské a dceřiných společností	62
4.2	PROCES ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	63
4.2.1	Plán zavádění změn.....	63
4.2.2	Příprava pro zahájení změny	64
4.2.3	Návrh nové organizační struktury	66
4.2.4	Převod majetku a zaměstnanců	68
4.2.5	Implementace nové organizační struktury	70
4.3	NASTAVENÍ NOVÝCH ADMINISTRATIVNÍCH PROCESŮ A VAZEB MEZI VYBRANOU SPOLEČNOSTÍ A HOLDINGEM	72
4.3.1	Vazby mezi dceřinou společností a mateřskou společností	72
4.3.2	Zachovalé a upravené administrativní procesy v rámci společnosti na výrobu ortopedicko-protetických pomůcek	73
4.3.3	Nově vybudované vazby mezi vybranou společností a mateřskou společností.....	74
4.4	ODPOVĚDNÉ OSOBY	76
4.5	SHRNUTÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN	76
5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	78
6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	81
7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	83
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Organizace a struktury jsou již dlouhou dobu součástí lidských společností, které pomáhají jedincům se sdružovat a dosáhnout tak rychleji a efektivně společného cíle. V historickém kontextu se lidé takto sdružovali pro lepší a snadnější dosahování obživy, společné obrany nebo budování a výstavby. Za přirozenou organizaci se považuje rodina nebo jiné pokrevní společnosti. Postupně však tato členitost v historii nestačila a začaly se vyvíjet umělé organizace, které byly na bázi společného území, zájmů, přesvědčení nebo víry.

Organizační struktury mají jisté parametry, stejně tak i pravidla nadřízenosti a podřízenosti, ale ve výsledku záleží na úsudku manažerů a vedení společností jakou vhodnou kombinaci těchto parametrů zvolí. Tím vznikají různé modifikace struktur a organizačních kultur.

Téma organizační struktury jsem si vybral z hlediska jejího možného uplatnění a také proto, že v manažerské činnosti organizační plánování jsou nastaveny minimální bariéry, jelikož nelze na všechny podniky uplatnit stejné principy.

Cílem diplomové práce je na základě požadavků vybrané společnosti analyzovat stávající organizační strukturu ve vybrané společnosti ve zdravotnictví, která se zabývá výrobou a distribucí ortopedicko-protetických pomůcek a poté vytvořit projekt, který povede ke zlepšení organizační struktury a bude dále korespondovat s vizí holdingové skupiny, které je součástí. Práce se skládá ze tří částí: teoretické, praktické a projektové. Cílem teoretické části diplomové práce je literární rešerše zabývající se prvky a jednotlivými typologiemi organizačních struktur, faktory působícími na organizační strukturu a vhodnými postupy, které jsou užívané při jejich optimalizaci a změně.

V analytické části je využito vybraných metod či technik a poznatků z teoretické části, pro analýzu aktuálního stavu a zjištění příčin nutnosti optimalizace organizační struktury. V analytické části jsou využity jak veřejně přístupné zdroje, tak i interní poklady a materiály, které byly poskytnuty od vybrané společnosti za účelem tvorby diplomové práce. Součástí praktické části je také rozhovor s vedením společnosti o aktuální situaci a zpracovaná SWOT analýza.

Projektová část následně využívá teoretických poznatků, navazuje na výstupy z analytické části práce a sestavuje projekt cílený na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek. Projekt je sestaven tak, aby došlo k minimalizaci rizika neúčinnosti. Z toho důvodu je mimo jiné také ve finále podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V současné době patří organizování a organizační struktura mezi základní a důležité součásti každého podniku. Organizační plánování definuje pravomoci a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. U menších společností je zcela běžné, že není jasně stanovena organizační struktura, přesto v těchto společnostech existuje organizovanost a vztahy s ní spojené. Špatně nebo nedostatečně zvolená struktura může vést ke komplikacím v rámci fungování celého podniku a dosahování stanovených cílů.

Téma práce jsem si zvolil na základě svého zájmu o strategický a organizační management.

Cílem teoretické části bude rozšířit poznatky z oblasti typologie organizačních struktur, ovlivňujících faktorů a nástrojů užívaných při optimalizaci. Hlavním cílem bude zpracování literární rešerše, ve které bude zvolena literatura zaměřující se především na oblasti organizace, managementu a řízení optimalizace organizační struktury. Následně budou formulována teoretická východiska pro zpracování praktické části. Praktická část bude mimo jiné hledat odpovědi na následující výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude v rámci změny organizační struktury ve vybrané společnosti lepší kompletně změnit její organizační strukturu nebo jí pouze upravit?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Bude mít vliv na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti její činnost v rámci holdingové skupiny?*

Cílem praktické části bude na základě literární rešerše a zvolených analýz či technik zjistit aktuální stav organizační struktury vybrané společnosti podnikající ve zdravotnictví. Na základě těchto zjištění bude vytvořen projekt, který by měl vést ke zlepšení organizační situace ve vybrané společnosti. V diplomové práci bude využita také analýza SWOT, analýza fungování vybrané společnosti a analýza pracovních míst.

K získání informací, které jsou potřebné pro zpracování analýz, bude využito kvalitativního výzkumu formou interview s vedením společnosti a analýzy interních a veřejně přístupných dokumentů či materiálů. V závěru praktické části diplomové práce bude zpracován souhrn těchto zjištění, které poskytnou východiska pro zpracování projektu.

Projekt bude zpracován na období od 1. července 2021. V projektové části bude zpracován časový harmonogram krátkodobých a dlouhodobých plánů změn. Závěrem praktické části diplomové práce bude navržený projekt vedoucí k návrhu změny organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V dnešní době organizace patří mezi hlavní pojmy v manažerských, právních a společenských odvětvích. Podle ekonomického hlediska je možné organizace definovat podle několika majoritních prvků (Cejthamr a Dědina, 2010):

- lidé,
- práce,
- technologie,
- informace.

Tyto prvky jsou pak následně efektivně propojeny, aby vytvořily funkční základ organizace a pomohou při dosahování stanovených organizačních cílů (Cejthamr a Dědina, 2010).

Z právního hlediska není jasně definované, jakým způsobem lze uvažovat o organizaci. Podle §502 zákona č. 89/2012 Občanského zákoníku je možné dohledat definici obchodního závodu, „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti*“. Tuto definici lze chápat jako umělé pojetí organizace kdy jedinec vytvoří závod (organizaci), která slouží k plnění jeho cílů.

Organizování zahrnuje i organizační nástroje. Z pohledu organizačních struktur organizování znamená organizování lidí, zejména uspořádání a vymezení jednotlivých vztahů mezi lidmi a dílčí pravomoci. Pro základní organizování se může do organizace zavést formální organizační struktura, která plní funkci samočinného řídicího systému. Pro hlubší organizování dochází k zapojení dalších funkcí, například vytvoření hierarchických stupňů, zavedení vnitřního rádu a řízení příslušných organizačních jednotek (Blažek, 2014). Proces organizování není možné brát jako univerzální, statický nebo přesně definovaný. Výsledná struktura má reflektovat konkrétní podmínky a musí se umět rychle adaptovat podle konkrétních podmínek a situací podniku tak aby byly co nejvíce nápomocné při plnění cílů daného podniku. (Armstrong a Taylor, 2015)

Organizování se v poslední době stává nedílnou součástí moderního managementu, jelikož dochází k častým výrazným změnám obchodního jednání a strategií (například středem je zákazník). (Gála, a kol., 2013)

V rámci organizování jsou jednotlivé vztahy rozděleny jako (Cejthamr a Dědina, 2010):

- formální – vztahy jednotlivých pracovních skupin, které jsou vytvořeny tak aby byla maximalizována výkonnost a efektivnost při plnění cílů.
- neformální – mezilidské vztahy, které vznikají dobrovolně na bázi společných zájmů zaměstnanců.

V managementu je pouze rozhodující formální struktura, která je zařazena v systému kontrol a plánování organizace a také je uvedena v organizačním topologii.

Proces vytváření formálních vztahů, chování a vystupování jednotlivců ve společnosti je odborně nazýván jako Organizační Architektura.

1.1 Organizační architektura

Pojem architektura je převážně spojován s oborem stavebnictví. Architektura ve stavebnictví je disciplína, která spojuje působení čtyř hlavních faktorů, kde každý z nich nabízí několik příležitostí využitelnosti. Ovšem každý z nich požaduje správnou znalost a přesné rozhodování v rámci celého procesu. (Veber a kol., 2014)

Čtyři hlavní činitele architektury (Veber a kol., 2014):

Účel – jaké využití bude mít stavba, za jakým účelem je stavba budována.

Stavební materiál – určuje limity nápadů a parametrů stavby.

Styl – pokud se objeví nová funkce stavby a jsou dostupné nové materiály, změní se účel a vzniká tak architektonický styl.

Technologie – vývoj nových technologií pomáhá při realizaci např. výškových mrakodrapů.

Tyto činitele převzala organizační architektura jako základ do tvorby a změn organizačních systémů. **Účel** je chápán jako charakteristika prostředí, které podnik obklopuje a vymezuje jeho strategické cíle a poslání společnosti. **Materiál** zahrnuje organizační formy, které slouží jako stavební kameny při změnách již existujících systémů. **Styl** je soubor měkkých prvků organizace, zahrnuje popis manažerských rolí, komunikace, firemní kulturu a chování manažerů i zaměstnanců. **Technologie** zahrnuje podporu informačních a komunikačních technologií a dále části, které se uplatňují při realizaci projektů. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Jestliže se změní účel organizační architektury, tak by se měly změnit i ostatní činitele, aby se dalo hovořit o komplexní změně organizační architektury v podniku. (Gála, a kol., 2013)

1.2 Organizační struktura

Podle Armstronga a Taylora (2015) neexistuje jediný správný způsob, jak něco organizovat. Vždy se jedná o vlastní volbu a je nutné si uvědomit, že požadavky na strukturu se liší podle zaměření a činnosti organizačních jednotek. To je důvod, proč neexistuje absolutní princip organizování, vše závisí na situaci.

Organizační struktura zachycuje rozdělení činností a pravomocí do vnitřních jednotek organizace. Tvorba vnitřní struktury probíhá obvykle shora dolů, tj. rozdělení organizace na základní jednotky, dalším rozdělením na menší organizační jednotky a na závěr na pracovní místa. Dalším možným způsobem, jak vytvářet organizační strukturu je postup zdola nahoru, menší organizační jednotky a pracovní místa jsou začleňovány do nadřazených větších organizačních celků. Kritéria pro rozdělení práce v organizační struktuře je však u obou metod stejná. (Urban, 2004)

Podle Blažka (2014) se organizační struktura v terminologii teorie managementu rozlišuje na strukturu procesní a útvarovou. Organizace dosahuje stanovených cílů prostřednictvím procesů. Tyto procesy se realizují pomocí zdrojů, kterými jsou zaměstnanci vybavení informacemi, technikou a jsou rozděleni do útvarů. Proto se procesní struktura označuje jako primární a útvarová jako sekundární.

1.2.1 Prvky organizační struktury

Žádnou organizační strukturu nelze vytvořit tam, kde jeden člověk vykonává veškerou činnost sám. V průběhu historie vznikl požadavek na zvyšování produktivity práce, množství, snižování nákladů a ceny, a to vedlo k určité dělbě práce a specializaci pracovníků. V rámci organizování jsou klasifikovány základní prvky (Veber a kol., 2014):

Specializace

Úkolem je najít nejvhodnější specializaci pracovníka v daném systému, kdy každý člověk má svůj úzký rozsah dovedností, znalostí a kompetencí k dané činnosti, která vede k dosažení cílů organizace. Specializace zvyšuje produktivitu, lepší kontrolu výsledků práce, ale na druhé straně se zvyšuje potřeba koordinace zaměstnanců. (Veber a kol., 2014)

Koordinace

Pro koordinování specializovaných pracovníků je nutné pověřit jednotlivce potřebnou pravomocí přikazovat, kontrolovat a odpovídností za plnění úkolů vedené skupiny

pracovníků. Vedoucí pracovník se označuje jako nadřízený a členové skupiny jsou nazýváni jeho podřízenými. (Veber a kol., 2014)

Vytváření útvarů

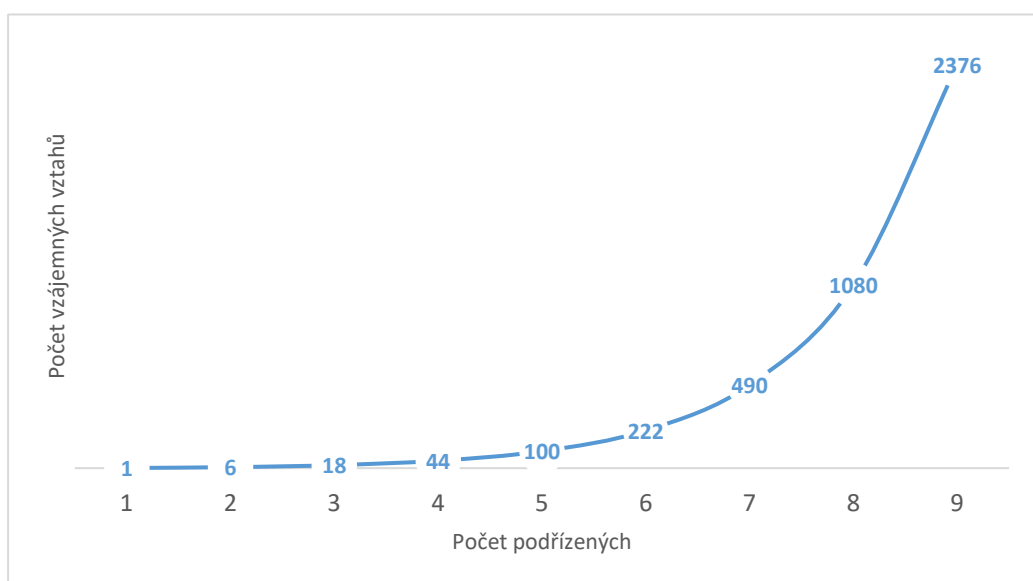
Seskupování jednotlivých pracovníků a vytváření skupin vede ke zlepšení koordinace. Skupiny se vytváří na základě specializace, a to podle podnikových funkcí (sdružování podobných činností) a podle objektu, která je zaměřena například na určitý výrobek, zemi nebo trh. (Daft, 2014)

Rozpětí řízení

Je dáno počtem podřízených pracovníků jednomu společnému nadřízenému. Počet osob podřízených jednomu manažerovi odráží rozdílnost organizací. Úzké rozpětí řízení tvoří vysokou, hierarchickou organizaci s víceúrovňovým řízením. Naopak široké rozpětí vytváří plochou organizaci s méně stupni odpovědností a může vést k tomu, že manažeři nebudou schopni vést takový rozsah podřízených. (Urban, 2004)

Maximální počet podřízených je určen s ohledem na tělesnou a duševní kapacitu vedoucího, tento počet se značí jako optimální rozpětí řízení, kterým se zabýval začátkem 30. let dvacátého století V.A. Graicunas. Graicunas definoval vzorec (1) pro závislost mezi počtem vztahů a podřízených, kdy bral v potaz vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, ale i mezi podřízenými navzájem. (Veber a kol., 2014)

$$R = n * (2^{n-1} + n - 1) \quad (1)$$



Obrázek 1 Závislost mezi počtem vztahů a počtem podřízených (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

Výsledek maximální hranice pro počet podřízených je pět. Graicunas stanovil průběh závislosti počtu vztahů a počtem podřízených viz obrázek (Obrázek 1). V grafu je viditelné, že od stanovené hranice pět dochází ke strmému nárůstu vztahů, který je již nad únosnou míru.

Později se ukázalo, že takový přesný výpočet nemůže zahrnovat všechny aspekty, které mají vliv na optimální rozpětí řízení a je nutné přistupovat ke každému případu individuálně. Možným řešením problému je faktorová analýza, ze které vyplývá, že optimální rozpětí řízení by mělo být tak široké, aby vedoucí pracovník byl schopen efektivně řídit a koordinovat podřízené. (Veber a kol., 2014)

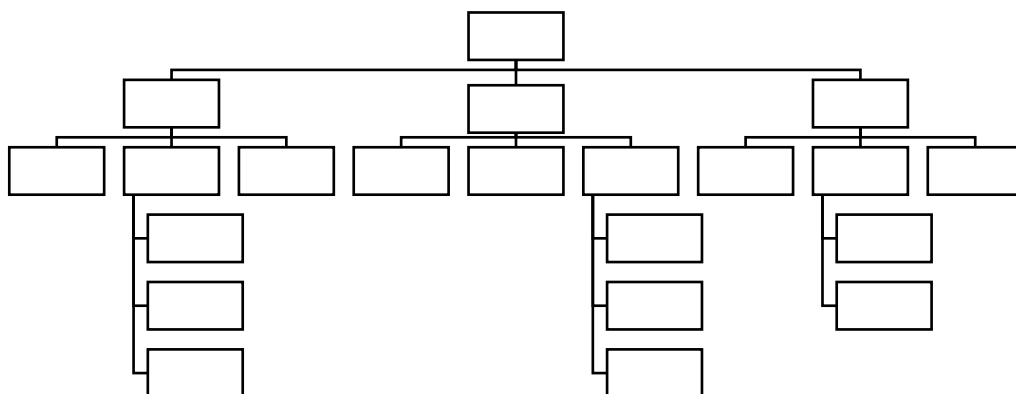
V každé organizaci lze rozlišit tři úrovně řízení, kdy každá z nich má v podniku specifickou funkci (Dědina, 2018):

- strategické řízení – vrcholový management řeší základní fungování organizace, stanovuje strategické cíle a způsoby jejich dosahování, reprezentuje organizaci a utváří její kulturu. Strategické řízení je zaměřeno na dlouhodobé trendy.
- taktické řízení – představitelem je střední management. Řídí činnosti a procesy pomocí kterých se uskutečňují strategické cíle. Taktické řízení je zaměřeno na aktuální vývoj poptávky a konkurence.
- operativní řízení – představuje operativní management, který realizuje konkrétní činnosti a procesy organizace. Orientuje se na sledování stavu a vývoje zásob a výroby a tím zajišťuje podmínky pro účinné řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Dělbá kompetencí

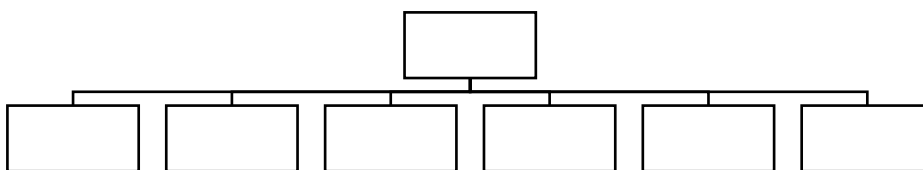
Delegování je činnost, při které má vedoucí pracovník dostatečnou pravomoc zadávat úkoly podřízeným a souvisí s ní i odpovědnost za vykonanou činnost. Pravomoci jsou spojeny v organizaci s místem, ne s pracovníkem. Dělbá kompetencí je neustále probíhající proces, který probíhá dynamicky a je ovlivňován měnícími se faktory. Je nutné nalézt faktory ovlivňující dělbú kompetencí a vybrat takové, které představují obecná kritéria. K takovým faktorům patří například vliv prostředí (legislativa, ekonomické podmínky) a úroveň vrcholového managementu. Decentralizace je rozdělení kompetencí na více míst a přenesení na nižší organizační úrovně. Decentralizaci charakterizují strmé organizační struktury, které jsou typické pro větší organizace, které mají několik stupňů managementu a posiluje se

operativní samostatnost útvarů. Obrázek (Obrázek 2) schematicky znázorňuje strmou organizační strukturu. (Urban, 2004)



Obrázek 2 Strmá organizační struktura (Vlastní zpracování dle Urbana, 2004)

Opakem decentralizace je centralizace, kdy jsou kompetence soustředěny na menší počet míst a posouvají se na vyšší organizační úroveň, viz obrázek (Obrázek 3). Je charakteristická pro ploché organizační struktury, která vede ke snižování kontrolní kapacity a musí být nahrazena jinými mechanismy. Štíhlá struktura je typická pro podniky, které nemají žádné nebo pár manažerů. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)



Obrázek 3 Plochá organizační struktura (Vlastní zpracování dle Synka, Kislingerové a kol., 2010)

Dobře provedené delegování přináší řadu pozitiv. Zbavuje vedoucí pracovníky řady řídicích činností, které mohou vykonávat podřízení, rozhodování je přeneseno do míst, kde mají operativní informace a zkušenosti. Delegování také vede k rozvoji manažerských dovedností podřízených pracovníků, což má pozitivní motivační vliv. (Veber a kol., 2014)

Delegování však nezaručuje jednotný přístup ke stejným nebo podobným aktivitám, zvyšuje nároky na koordinaci, počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny pravomoci a odpovědnost. (Veber a kol., 2014)

1.3 Ovlivňující faktory organizačních struktur

Každé řešení organizační struktury je vždy individuální a neexistují univerzální pravidla, která by vedla ke správnému řešení. Organizaci ovlivňuje mnoho faktorů, které manažeři při tvorbě organizační struktury musí brát do úvahy. (Blažek, 2014)

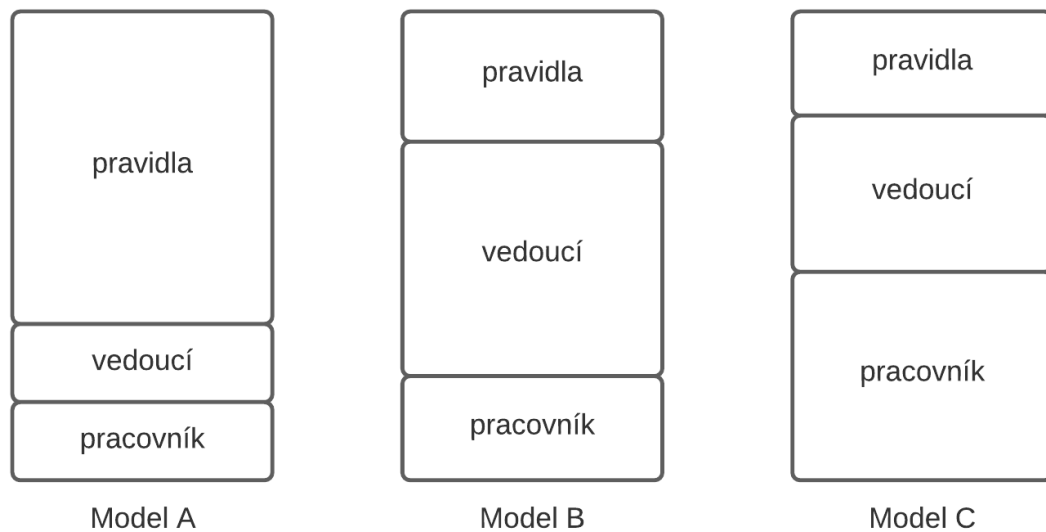
Dle Cejthamra a kol. (2010) se jedná především o prostředí, strategii, velikost a technologii podniku a vliv konkurence. Blažek (2014) k těmto faktorům přidává navíc firemní kulturu.

1.3.1 Prostředí podniku

Jako první podrobněji zkoumali vliv prostředí na organizační systém Burns a Stalker, kteří zjistili, že existují dvě základní formy struktury, a to mechanická a organická. Prostředí ovlivňuje i podsystémy organizace, to znamená, že společnosti různě kombinují mechanický a organický systém organizace, podle toho, který systém je pro danou jednotku vhodnější. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Mechanický systém se podobá byrokratickému řízení, ve kterém se klade důraz na řád a přesné zadání úkolů od nejvyššího stupně managementu. Je vhodný pro stabilní prostředí, například oddělení výroby. V organické struktuře si pracovníci shromažďují a určují úkoly samostatně a pravidla jsou minimální. Tento systém je využíván v měnícím se prostředí jako například oddělení výzkumu. Práce je zadávána skupinám, které mezi sebou komunikují a přizpůsobují se změnám v okolí. (Blažek, 2014)

Organizace se liší podle vlivu prostředí v diferenciaci a integraci. Diferenciace charakterizuje rozsah rozdělení organizace do menších celků neboli kolik oddělení je potřeba pro efektivní činnost. Integrace vyjadřuje stupeň spolupráce mezi jednotlivými celky. (Cejthamr a Dědina, 2010)



Obrázek 4 Participace pravidel, vedoucího a pracovníka (Vlastní zpracování dle Blažka, 2014)

Model A na obrázku (Obrázek 4) popisuje organizaci, ve které je uplatňován mechanický organizační systém, vysoký stupeň organizovanosti a formalizace. Naopak model C klade důraz na nízký stupeň organizovanosti a využívá kvalifikované a tvůrčí pracovníky v organické organizační struktuře. (Blažek, 2014)

1.3.2 Strategie podniku

Tvorbu organizační struktury konkrétní organizace výrazně ovlivňuje strategie podniku. Zvolení vhodné strategie podniku musí předcházet krok, který stanoví cíle podniku, jelikož strategie popisuje postup, jak tohoto cíle dosáhnout. (Fotr, a kol., 2012)

Americký profesor Alfred Chandler přišel s názorem, že „struktura následuje strategii“ a na základě jeho zkoumání téměř sta největších amerických organizací vyplynuly čtyři typy strategií: defender (obránce), prospector (výzkumník), analyser (analyzátor) a reactor (zpátečník). Každá ze strategií obsahuje administrativní problém, který má řešit. (Chandler, 1962 cit. podle Blažek, 2014)

V příloze (příloha P I) jsou uvedeny typy strategií na základě deseti základních kritérií.

Obránce

Tato strategie se zaměřuje na optimalizaci současného stavu. Soustředuje se na vyzkoušené výrobky, služby a výkony. Nevyhledávají nové výrobní tržní oblasti, výrobní postupy zlepšují podle hospodářských pravidel. Pozici upevňují pomocí vertikální integrace a pokud

jsou nové možnosti pro zvýšení efektivnosti ve výrobě, tak se inovace uskutečňuje plynule. Pro obránce je charakteristická mechanická organizační struktura se stabilním prostředím. Vyhýbají se rizikům, jsou to výrobci, kteří se snaží snižovat náklady a používají tradiční technologie. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Výzkumník (inovátor)

Jsou opakem obránců, vyhledávají nové možnosti růstu a rozšíření na trhu. Neobávají se experimentování a riskování, které často nutí konkurenci jednat. Základním aspektem je pro výzkumníky dynamické prostředí. Při inovativním procesu vrcholový management deleguje rozhodovací pravomoci decentralizovaným celkům. Na druhé straně přináší inovace vyšší náklady a bývá označována za neefektivní. (Armstrong a Taylor, 2015)

Analyzátor

Tato strategie je kombinací výzkumníka a obránce. Podniky nejčastěji obchodují na dvou různých trzích, kdy se kmenové domény ztotožňují se strategií obránce. Bývá označován za pomalý a reaguje na nové možnosti přiměřeně, jelikož se neustále porovnává s minulostí. Naopak obchodní oddělení pro druhý obor vyhledává nové příležitosti a projekty, v nichž by se mohl podnik realizovat. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Zpátečník

Strategie je vyznačována nejistotou a dezorientovaností. Na změny nereaguje efektivně, i když změny v okolí vnímá. Vztahy mezi strategiemi a strukturami jsou neprovázané a často se tato nejistota odráží na okolní prostředí. Používají klasické organizační struktury, a to liniově štábní a z velké míry se nacházejí v krizi. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.3.3 Velikost podniku

Velikost se rozlišuje podle tržního podílu, počtu zaměstnanců nebo oboru ve kterém podnik působí. Nejobvyklejší metodou je počet zaměstnanců, který nemusí být vždy vypovídající, protože podnik s malým počtem zaměstnanců může mít obrat vyšší než organizace s vyšším počtem zaměstnanců. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Z výzkumů vyplývá, že čím větší organizace, tím je byrokratičtější. S rostoucí organizací roste kontrola a koordinace ze strany manažerů a výsledkem je decentralizace, růst specializace a oddělenosti. (Veber a kol., 2014)

1.3.4 Technologie

Zpracovává vstupy organizace na její výstupy. Není to pouze mechanismus, ale i proces, který obsahuje znalosti, prostředky, jednání a techniky k dokončení transformačního procesu. Nevztahuje se pouze k výrobkům, ale rovněž ke službám, například bankovní služby, ošetřování pacientů nebo vzdělávání studentů. (Blažek, 2014)

K porozumění vztahům mezi systémem organizace a technologiemi přispěla Joan Woodwardová, která ve svém výzkumu zkoumala sto firem v jižním Essexu. Hledala výklad, který by vysvětlil množství způsobu vedení ve zkoumaných společnostech. Na základě výzkumu definovala Woodwardová tři základní kategorie technologií (Cejthamr a kol., 2010):

- **technologie kusové a malosériové výroby** – organizace využívající tuto technologii vyrábějí podle přání zákazníka, tzv. job-shop operace. Výroba směřuje k nízké mechanizaci, organizační struktury mají obvykle organický systém a řadí se k nejjednoduššímu výrobnímu procesu. Příkladem jsou výrobci automobilů na zakázku, kadeřnice nebo výrobci bižuterie.
- **technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby** – do této kategorie spadají podniky, které charakterizuje dlouhá výrobní řada se standardizovanými částmi. Výrobu je možné inovovat, jelikož zde absentuje specifikace od zákazníka. Příkladem jsou automobilky a lihovary.
- **technologie kontinuální výroby** – jedná se nejsložitější transformační proces, který představuje nejvíce mechanizace a automatizace. V podnicích dochází k nepřetržitému provozu a výrobě velkého množství výrobků na sklad. Výroba je zajišťována s minimální pomocí člověka. Příklady zahrnují zařízení na elektrickou a jadernou energii a ropné a chemické rafinerie.

Závěrem výzkumu Woodwardová zjistila, že nebyl prokázán významný vztah mezi organizační strukturou a výrobní technologií. Bylo však prokázáno, že pro komplexnější proces transformace je typická složitější organizační struktura, tzn. s rostoucí komplexností výroby poměrově roste počet vedoucích pracovníků a celkový počet zaměstnanců. (Cejthamr a kol., 2010)

1.3.5 Firemní kultura

„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání

práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164).

Kultura vzniká na základě předchozích činností a zároveň předurčuje budoucí chod dané organizace. Vztah mezi kulturou a organizační strukturou je především v normách chování. Normy jako součást organizační kultury vznikají spontánně, naopak normy pro organizační struktury jsou vytvářeny uměle. Normy chování slouží jako prostředek k plnění cílů podniku. Pokud jsou normy, které jsou součástí kultury, v souladu s normami obsaženými v předpisech, jedná se o příznivou situaci. Naopak pokud dochází k rozporu, je zapotřebí zejména zvýšení organizovanosti, větší usměrňování zaměstnanců, míra kontroly a centralizace (Lukášová, 2010).

1.4 Procesní organizační struktury

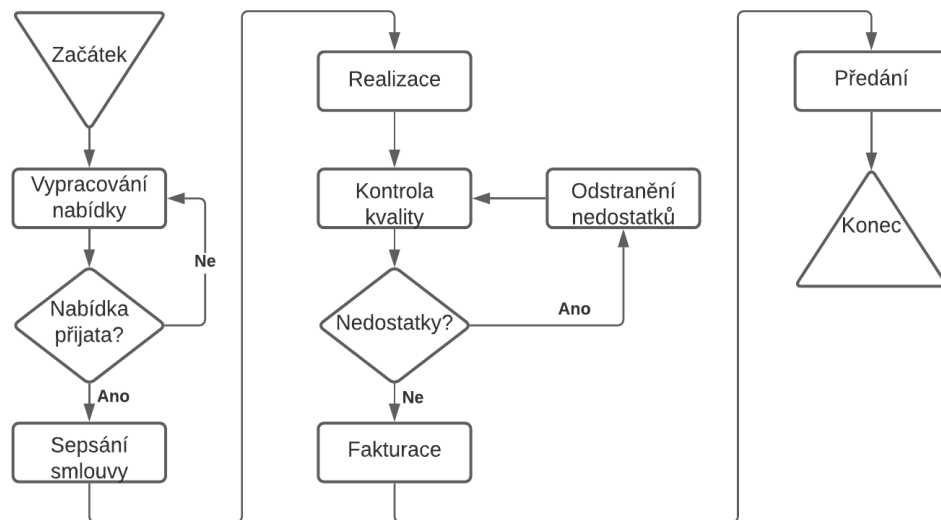
Struktura je definovaná nikoliv útvary, ale jako soubor činností a sekvenčních, informačních nebo hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi. Útvary existují pouze pro zajištění realizace procesů směřujících ke splnění cílů organizace. V takové organizaci probíhá velké množství propojených procesů, které nejsou uchopitelné a rychle se mění, proto je analýza procesní struktury složitá. (Blažek, 2014)

Na jeden proces může připadat více než jeden specializovaný pracovník (Daft, 2014). Základem je co nejpřesnější struktura procesů. Mezi neobvyklejší používané členění se řadí následující (Daft, 2014):

- procesy řídicí – například plánování zdrojů, stanovení cílů.
- procesy hlavní – například výroba.
- procesy podpůrné – například řízení infrastruktury, lidských zdrojů.

Přičemž organizace nerozlišují, zda jsou procesy zabezpečované vlastními silami nebo jsou prováděny externě, tedy outsourcingem (Cienciala, 2011).

Graficky se procesní struktury znázorňují libovolným způsobem, např. procesním diagramem využívaným v oblasti informačních technologií, viz obrázek (Obrázek 5).



Obrázek 5 Struktura procesu (Vlastní zpracování dle Blažka, 2014)

1.5 Útvarová organizační struktura

Struktura je členěna do pracovních míst, mocenských, informačních a hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy. Při tvorbě nebo přetvoření útvarové struktury je determinujícím faktorem primární procesní struktura, ale i další faktory, u kterých není nutná souvislost s procesní strukturou. Mezi tyto faktory patří například **princip jediného odpovědného vedoucího**, který zodpovídá za všechny činnosti pracovníků. (Blažek, 2014)

Klasifikace organizačních struktur není jednotná Cejthamr a Dědina (2010) rozčleňují struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotkami a podle sdružování činností, které obsahují hlavní obsahovou náplň organizačních útvarů.

Dědina (2018) rozlišuje struktury vycházející z dělby pravomocí (liniová a liniově-štabní struktura), vycházející z činností (funkční, divizní a hybridní struktura), struktury s pružnými prvky (maticová struktura) a speciální struktury (síťová struktura).

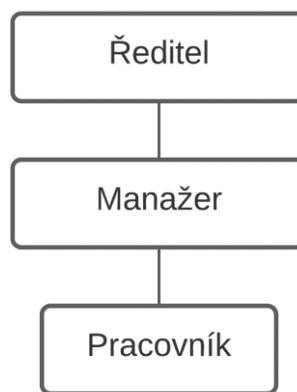
1.5.1 Organizační struktury dle uplatňování pravomoci

Členění na základě hlediska pravomoci je definováno vztahy mezi nadřízeností a podřízeností. Tohle rozdělení se se dále rozděluje členění na struktury liniové, liniově-štabní, maticové a projektové (Cejthamr a Dědina, 2010).

Liniová struktura

Vznikla jako první typ útvarové organizační struktury. Je založená na principu jediného odpovědného vedoucího. Uplatňuje se v nově vznikajících a malých podnicích do padesáti zaměstnanců. Jedná se o „čistou“ hierarchickou strukturu, která nepředpokládá žádné vertikální vztahy. (Blažek, 2014)

Jako hlavní výhoda dominuje jednoduchost, jasně vymezená odpovědnost a také rychlé rozhodování. Nevýhodou je nízká specializace, byrokracie a hromadění řídicích pracovníků, neboť každý jeden pracovník (podřízený) může mít pouze jednoho nadřízeného, viz obrázek (Obrázek 6). (AccountLearning, 2018)

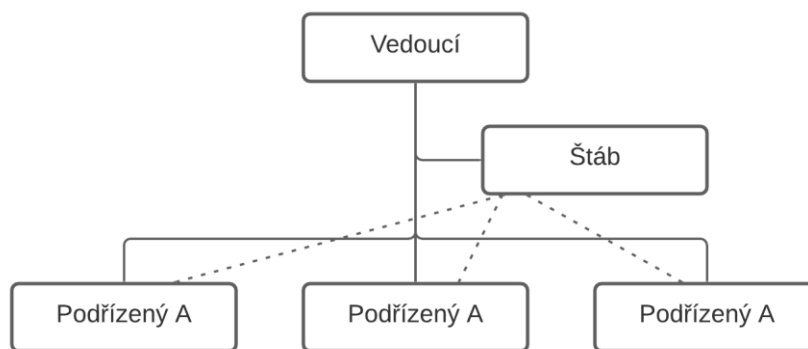


Obrázek 6 Liniová organizační struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol.,2014)

Liniově-štabní struktura

Mohou být liniové nebo více liniové. Vznikly kombinací liniové a funkcionální struktury. V dnešní době se jedná o jeden z nejrozšířenějších typů útvarové struktury. Základem jsou dvě složky – liniová a štabní, viz obrázek (Obrázek 7), kdy liniová má za úkol celkové řízení daného útvaru a štab pomáhá s efektivností a dostatečnou kvalifikací jako odborný aparát. Štab nemá k dispozici žádnou příkazovací pravomoc. (Veber a kol., 2014)

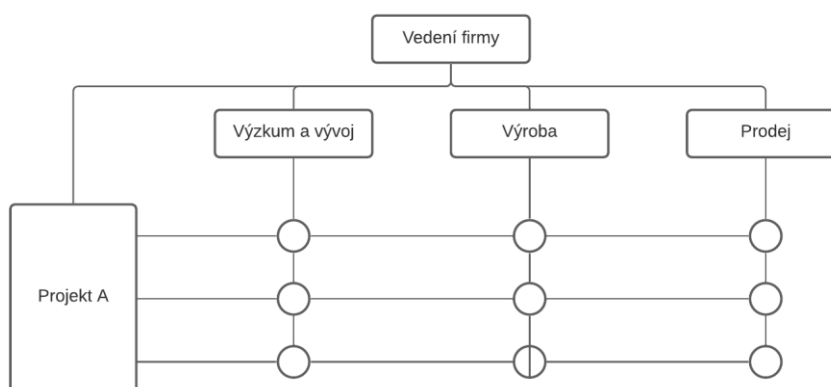
Mezi hlavní slabiny liniově-štabní struktury patří střet zájmu mezi liniovou a štabní složkou, neochota linie ke spolupráci se štabem nebo si štab snaží osvojit pravomoc linie. (Cejthamr a Dědina, 2010)



Obrázek 7 Liniově-štabní struktura (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018)

Maticová struktura

Je kombinací liniově-štabní struktury a projektové struktury. Hlavním cílem je využít kladné stránky obou těchto struktur. Maticovou strukturu tvoří speciální širší organizační členění, obvykle liniově-štabní struktury (může mít i jinou podobu) například oddělení výzkumu a vývoje a určitého projektového týmu například zákaznického nebo produktového, viz obrázek (Obrázek 8). Určitý zaměstnanec je současně členem obou útvarů a odpovídá tak dvěma nadřízeným. Struktura je velice pružná, jednotlivé projektové týmy bývají vytvářeny zpravidla dočasně a probíhají zde efektivnější procesy, lepší komunikace a sdílení zkušeností mezi pracovníky. (Urban, 2004)



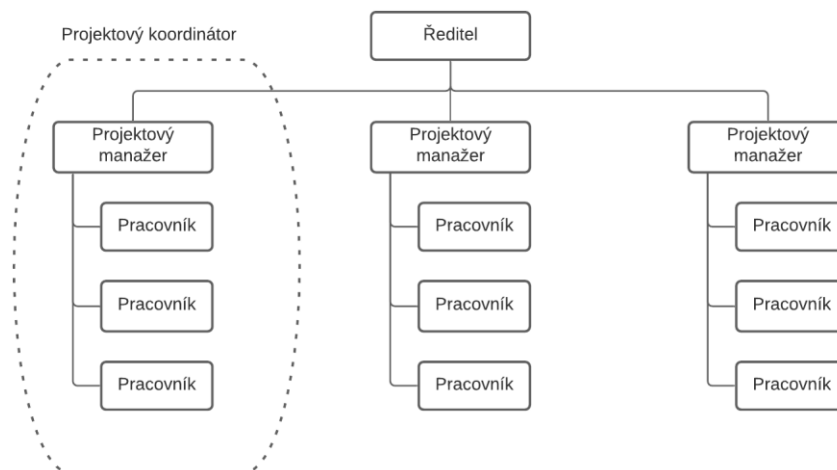
Obrázek 8 Maticová struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

Projektová struktura

Představuje řešení, kdy se v rámci, obvykle liniově-štabní organizační struktury, vytvářejí speciální útvary pro přípravu a realizaci projektů. Využívá se, pokud se dané projekty často opakují nebo se jedná o projekty, které jsou velkého rozsahu s dlouhou dobou průběhu. Skupiny jsou vytvářeny pro jednotlivé projekty a tato skupina přebírá za daný projekt celkovou zodpovědnost. Vzniká interdisciplinární, z profesního hlediska heterogenní tým, ve kterém se jeho členové zabývají daným projektem a jsou podřízeni vedoucímu projektu a do dalších projektů se nezapojují. Po dokončení projektu projektová skupina zanikne. (Blažek, 2014)

„Týmy mají psychosociální efekt. Součinnost lidí je spontánní, s vysokou produktivitou práce, řídicí vztahy jsou založeny na demokratických a koordinačních principech.“ (Cejthamr a Dědina, 2010 s. 211).

Je možné, aby v projektové organizační struktuře vznikla navíc projektová koordinace, viz obrázek (Obrázek 9), jedná se však pouze o dílčí úpravu liniově-štabní struktury. Vytvoření koordinátora projektu je však spíše výjimkou u projektů menšího rozsahu. Úkolem projektového koordinátora je zabezpečení přípravy, realizace a koordinace vztahů mezi jednotlivými útvary organizace, popřípadě externími pracovníky a spolupracujícími organizacemi. (Váchal a kol., 2013)



Obrázek 9 Funkcionální struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

1.5.2 Organizační struktury dle sdružování činností

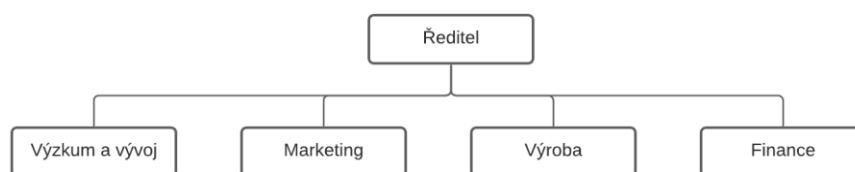
Struktury jsou vytvářeny na základě podobnosti vykonávaných činností. Zaměstnanci jsou zařazeni do stejné skupiny, pokud vykonávají stejnou nebo podobnou aktivitu, úkol nebo disponují podobnými schopnostmi. Organizační struktury jsou dále členěny na struktury funkcionální, výrobní, divizní a hybridní. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Funkcionální struktura

Značí se jako nejzákladnější forma organizace, ve které jsou jednotky v této struktuře vytvářeny na základě jednotlivých specializovaných funkcí. Mezi nejpoužívanější druhy jednotek patří výzkum a vývoj, marketing, výroba a finance. Příklad struktury znázorňuje obrázek (Obrázek 10). (Urban, 2004)

Funkcionální struktura je hojně používaná ve středně velkých podnicích, které dosahují nejlepších výkonů výrobou malého množství výrobků s vysokou úrovní specializace. Tím, že řídicí pracovník je určen na specializovanou funkci a má pravomoc řídit podřízené rovněž jiných oddělení, se eliminuje problém z liniové organizační struktury (podřízený má jednoho nadřízeného). (Cejthamr a Dědina, 2010)

Silnou stránkou funkční organizace je efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v okruhu oddělení a nevznikají duplicitní funkce. Mezi nedokonalosti struktury patří vyšší náklady na zaměstnance, pomalé rozhodování, jelikož rozhodování závisí na vrcholovém managementu podniku, méně inovativní struktura a nejasná otázka odpovědnosti, kdy jsou úspěchy a neúspěchy výsledkem všech úseků. (Role of organisational structure in employee's empowerment, 2016)

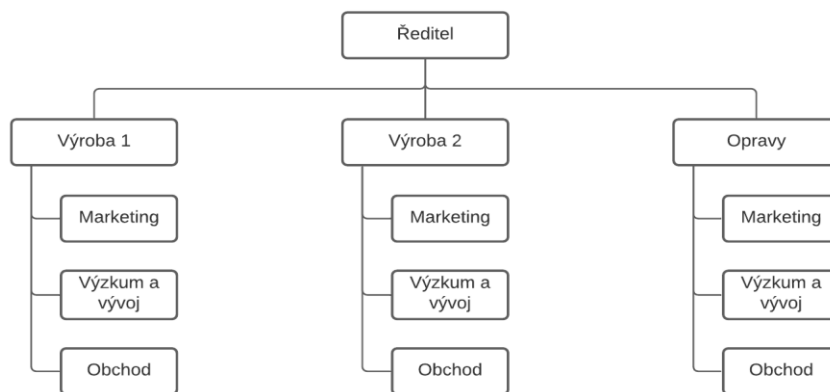


Obrázek 10 Funkcionální struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

Výrobová struktura

Jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010), mnoho diverzifikovaných korporací disponující širokým portfoliem výrobků tvoří oddělení na základě oborových, výrobových nebo předmětných specializací, které řídí jeden manažer. Vnitřní uspořádání výrobové struktury může být založeno na funkční dělbě práce, kdy každý úsek má specializované zaměstnance zabývající se výrobou, marketingem i prodejem, viz obrázek (Obrázek 11).

Výhodou této struktury je jednodušší rozdělení nákladů, autonomie, jednodušší koordinace jednotek a jasná odpovědnost za daný výrobek. Slabé stránky tvoří nerovnoměrné podporování cílů, vyšší náklady na zaměstnance, nevyužívání potenciálu zaměstnanců a výskyt duplicitních funkcí. (nibusinessinfo.co.uk , 2018)

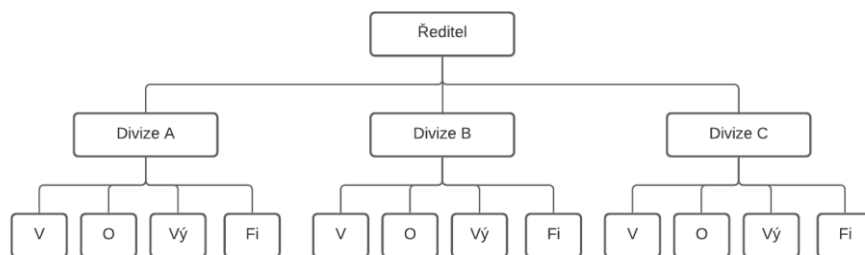


Obrázek 11 Výrobová struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

Divizní struktura

Divizní struktura se volí v případě, když se jedná například o velký podnik, konglomerát výrobků nebo je okolí podniku velmi dynamické. Vznikla modifikací výrobové a funkcionální organizační struktury, viz obrázky (Obrázek 12). Dále se nejčastěji člení podle výrobků, zákazníků a místa působnosti. Výhodou je schopnost přizpůsobit se podmínkám okolí dané divize. Pokud probíhají změny, tak se netýkají všech divizí, ale každý ředitel rozhoduje samostatně a nezávisle na ostatních. V případě členění podle zákazníků je styk s nimi operativnější, zákazníci jsou spokojenější a mohou uplatňovat požadavky a případně reklamovat nedostatky. Nevýhodou může být nižší specializace pracovníků,

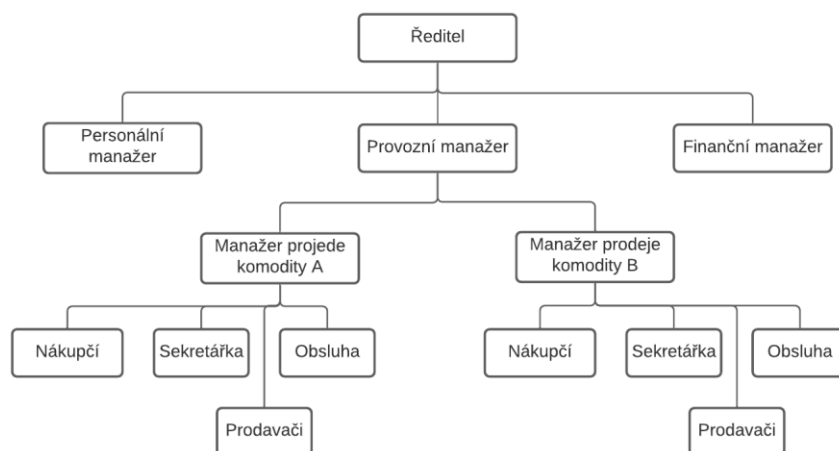
preferování cílů divize před cíli celé společnosti a těžší koordinace mezi jednotlivými divizemi. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)



Obrázek 12 Divizní struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

Hybridní struktura

V situaci, kdy management rozhoduje o volbě organizační struktury, přicházejí na to, že pro jejich podnik není vhodné použití konkrétní jedné struktury. Hybridní skupinu tvoří zpravidla divize a zároveň funkční úseky centralizované u vrcholového managementu organizace, viz obrázek (Obrázek 13). Příkladem je centralizované finanční řízení nebo řízení lidských zdrojů, které zajišťuje nábor, školení i propouštění pracovníků všem divizím. Výhodou je paralelní koordinace mezi a uvnitř divizí, sjednocení cílů s úkoly, přizpůsobivost a efektivnost. Slabinou hybridní struktury jsou konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi a pomalejší reakce na výjimečné situace, kdy je pro řešení dané situace potřebný souhlas vrcholového managementu. (Veber a kol., 2014)



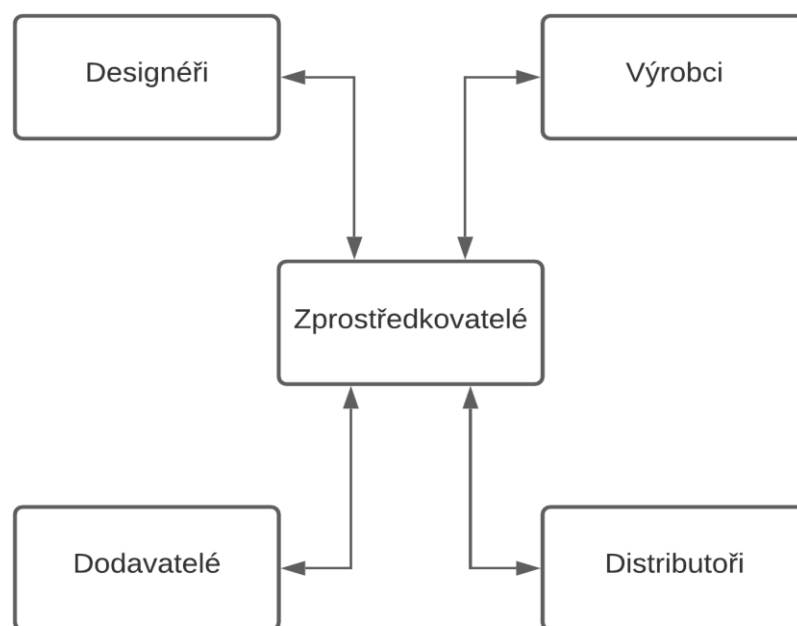
Obrázek 13 Hybridní struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014)

1.5.3 Speciální organizační struktura – síťová

Síťové struktury spojují malé funkční jednotky do silnějšího celku, který je schopný konkurovat velkým organizacím (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Komunikace mezi oddělenými jednotkami je zajištěna informačními a komunikačními technologiemi. Síť lze charakterizovat jako dlouhodobé dohody mezi komerčními organizacemi. Síť představuje pružnou strukturu, která umožňuje zapojeným organizacím vzájemnou konkurenci, případně zapojení nových partnerů. Dohody mají řadu výhod jako snižování nákladů, přístup k moderním technologiím, rychlejší zavádění novinek, možnost vstupu na nový trh a rozdělení rizika mezi členy. (Veber, Srpová a kol., 2012)

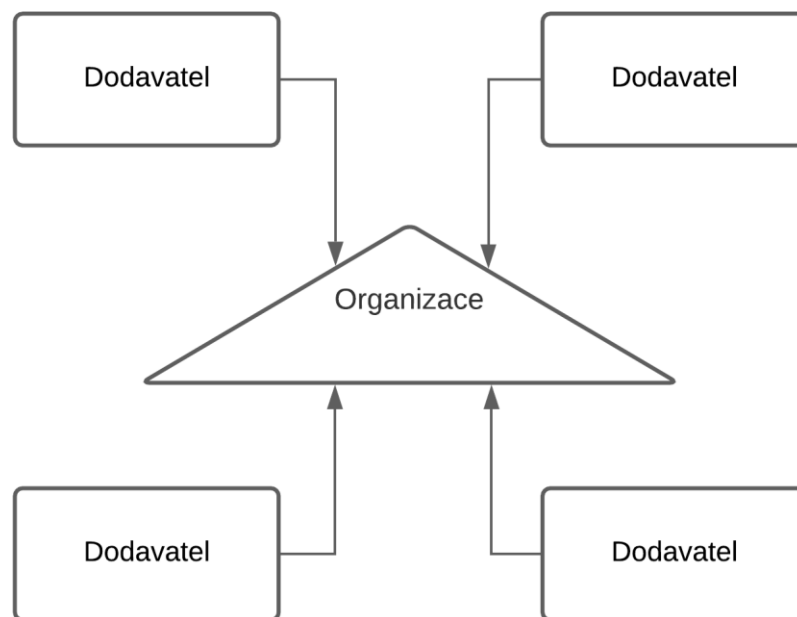
Rozlišují se tři základní typy sítí, a to vnitřní, statická a dynamická síť. Nejčastěji jsou v dnešní době využívány dynamické sítě, díky globalizaci a nestálosti prostředí. (Dědina, 2018)

Dle Vebera, Srpové a kolektivu (2012), **vnitřní síť** vzniká ve snaze získat užitek bez toho, že by organizace využívala outsourcing. Organizace musí vlastnit většinu nebo všechny zdroje, které k výkonu podnikání potřebuje. Základem je funkční vnitřní trh, na kterém se obchoduje za ceny, které jsou na reálném trhu. Následující obrázek znázorňuje podstatu vnitřní sítě (Obrázek 14).



Obrázek 14 Příklad znázornění vnitřní sítě (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018)

Statická síť částečně využívá outsourcingu. Aktiva v síti jsou vložena do konkrétní podnikatelské činnosti a jsou vlastněna několika organizacemi. Příkladem je skupina dodavatelů, která působí v okolí organizace. Skupiny tvoří jádro a poskytuje organizaci výstupy nebo zprostředkovává distribuci výstupů, viz obrázek (Obrázek 15). Výhodou statické sítě je spolehlivost v oblasti dodávky a distribuce a užší spolupráce při plánování výroby a zvyšování kvality. Nevýhodou může být vzájemná závislost a ztráta flexibility organizací, které budou závislé na centrální organizaci. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)



Obrázek 15 Příklad znázornění statické sítě (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018)

Jak tvrdí Dědina (2018), **dynamická síť** vznikla na základě stále rychlejšího tempa změn a konkurenčního prostředí. Tento vývoj přiměl organizace především v oblasti módy, filmové produkce, hraček, vydavatelství nebo biotechnologie k outsourcingu velké části činností. Základem dynamické sítě je vůdčí organizace, která využívá zdrojů, které jsou vlastněny jinými organizacemi. Organizace spoléhá na základní know-how jako jsou výroba, výzkum, design, montáž nebo pouze zprostředkování. Užitkem dynamické sítě je flexibilita a specializace, kdy se každý uzel specializuje na určitou činnost. Rizikem může být různá kvalita, nedostupná odborná znalost nebo zneužití znalostí a technologií. Tato síť je vhodná při krátkém produkčním cyklu nebo když jsou vlastnická práva chráněna zákonem. Graficky se dynamická síť znázorňuje jako vnitřní síť, viz obrázek (Obrázek 14).

1.5.4 Strategická aliance

Je to pružná forma partnerství dvou nebo více organizací, které ve stejné oblasti podnikání sdílejí určité cíle a zájmy. Formy aliancí lze třídit na základě strategických vztahů (Veber, Srpová a kol., 2012):

- strategické aliance v užším pojetí bývají označovány jako volné spolupráce na základě tichých dohod. Jsou využívány ojediněle jako konsorcia, kartely apod. Možnou formou jsou:
 - neformální spolupráce se sdílením informací,
 - preferování dodavatele a odběratele,
 - dohody o zajištění výroby a odkupu,
 - dohody o sjednocení manažerského, obslužného a marketingového jednání.
- strategické aliance v širším pojetí představují typickou formu využívanou v současnosti, příkladem jsou holdingy, koncerny nebo trusty. Další formou je spolupráce na principu joint-ventures (koncentrace kapitálu). Základem je spojení partnerů za konkrétním cílem, k jehož dosažení je vytvořena nová samostatná jednotka s právní subjektivitou.

1.6 Optimalizování organizační struktury

Všechny podniky neustále podléhají vývoji a hledají optimální organizační strukturu, která efektivně následuje a pomáhá k dosažení cílů podniku (Armstrong a Taylor, 2015). Jak již v 5. století před naším letopočtem řekl Herakleitos z Efesu: Všechno plyne a nic netrvá. Všechno zaniká a nic nezůstává stálé a neměnné. Organizace jsou neustále vystaveny vlivům vnitřního prostředí (např. růst podniku) a vnějšího prostředí, které sama nemůže ovlivnit. Primární organizační změny přicházejí v podobě rozdělení pracovních a rozhodovacích pravomocí a také mezi jednotlivými vztahy mezi pracovníky nebo odděleními. Pokud změny příliš často nenastávají, může to znamenat, že jsou organizace limitovány ve svém vývoji. (Urban, 2004)

Změnu nebo optimalizaci je možno považovat za proces analyzování minulosti za účelem vyvození jednotlivých kroků potřebných pro budoucnost. Optimalizace začíná v uvědomění si samotné potřeby a problému, poté ji lze analyzovat a hledat kroky k vyřešení dané situace a následně její realizace. (Armstrong a Taylor, 2015)

„Změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy“ (Kubíčková a Rais, 2012, s. 15).

1.6.1 Příčiny nutnosti optimalizace

Příčiny změny organizace jsou v podnicích různé, může to být růst organizace, pokles výkonnosti, neefektivnost nebo vliv vnějšího okolí a konkurence. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Růst společnosti

Změny v organizaci z dlouhodobého hlediska nastávají kvůli zvětšování velikosti podniků. Tím, že se organizace zvětšuje rostou požadavky na vedení společnosti, snižuje se znalost chodu podniku a prodlužuje se transfer informací a rozhodovací procesy. V tomto směru dochází hlavně k reorganizaci a decentralizaci rozhodovacích pravomocí a tvorba nových organizačních úseků. (Gibson a kol., 2012)

Růst podniku bývá zapříčiněn různými způsoby, z nichž každý ovlivňuje organizace rozdílným způsobem. Nejčastější podoby organizačního růstu jsou (Urban, 2004):

- akvizice – nákup či sloučení se s dalšími podniky, v tomto případě nabývá změna organizace největšího rozměru.
- diverzifikace – výroba či nabízení produktů zcela jiného odvětví.
- rozšíření vyráběných či nabízených produktů.
- vertikální integrace – přiblížení se zákazníkům, kdy výrobce získá navíc prodejní strukturu nebo si podnik obstarává svoje vstupy sám

Klesající ekonomická výkonnost

Dalším důvodem optimalizace organizační struktury je pokles zisku nebo zpomalení jeho růstu. Ve většině případů klesající ekonomická výkonnost vede k centralizaci rozhodování, která vede k posílení kontroly, omezení nesprávných rozhodnutí a snížení nákladů na zaměstnance. S personálními změnami přichází i změna v koordinaci, pokud například dochází k tomu, že jednotlivá oddělení pracují na cílech, které si vzájemně odporují. (Smejkal a kol., 2013)

Změny ve vedení

Změna související s personálem je rovněž změna nového vedení podniku, kdy může mít představitel jiné přesvědčení nebo pohled na řízení organizace. K takové reorganizaci dochází například i v případě, že organizace nechce zaostávat za trendem v odvětví nebo jen nechce setrvat v rutíně nebo stagnaci. (Gibson a kol., 2012)

Vnější příčiny

Ke změně organizační struktury značně přispívá rovněž vliv okolí, a to chování konkurence nebo nové požadavky zákazníků. Srovnávat se podnik nemusí pouze s konkurenty, ale také s firmami, které mají podobný předmět činnosti nebo počet manažerů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců. Nestabilní okolí vede ke změně organizace v podobě rozhodování, které je koncipováno co nejbližší ke vzniku daného problému. (Veber a kol., 2014)

1.6.2 Postupy při optimalizaci

S optimalizací organizační struktury by se mělo nejprve, a především začínat v oblasti hlavních podnikových procesů, dále rozdělení pravomocí, strategie společnosti a také personálního obsazení. Optimalizace by měla minimalizovat rozpory mezi odpovědností a procesy. Základním krokem je identifikování problémové oblasti. K uvědomění potřeby změny je důležitá analýza interních dokumentů, kterými mohou být organizační diagramy a řád, vnitřní předpisy a směrnice, SWOT analýza a strategické plány. Dalšími relevantními vstupními informacemi jsou strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky a vybranými zaměstnanci. (Smejkal a kol., 2013)

SWOT analýza

Jak tvrdí Fotr a kolektiv (2012), SWOT analýza je známá metoda analýzy současného stavu organizace. Analyzuje silné (S) a slabé (W) stránky, které vyjadřují příznivý či nepříznivý stav vnitřního prostředí organizace. Příležitosti (O) a hrozby (T) reflektují stav vnějších podmínek organizace. Účelem SWOT je identifikace podstatných silných/slabých stránek, příležitostí/hrozeb. Porovnáním posoudit stav vnitřního nebo vnějšího okolí podniku a stanovit strategii maximalizace pozitivních stránek a příležitostí a minimalizace negativních stránek a hrozeb. Kombinací jednotlivých složek analýzy SWOT vznikají strategie uvedené v následující tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 SWOT analýza (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018)

	Opportunities (Příležitosti)	Threats (Hrozby)
Strengths (Silné stránky)	SO zahájení ofenzívy, získání konkurenční výhody a využití silných stránek a příležitosti	ST – využití silné stránky k překonání hrozby, která může ohrozit organizaci
Weaknesses (slabé stránky)	WO – snaha o potlačení slabých stránek využitím příležitosti, která se nemusí opakovat	WT – snaha o potlačení slabých stránek a potlačení hrozeb, cílem je zachování existence a přežití

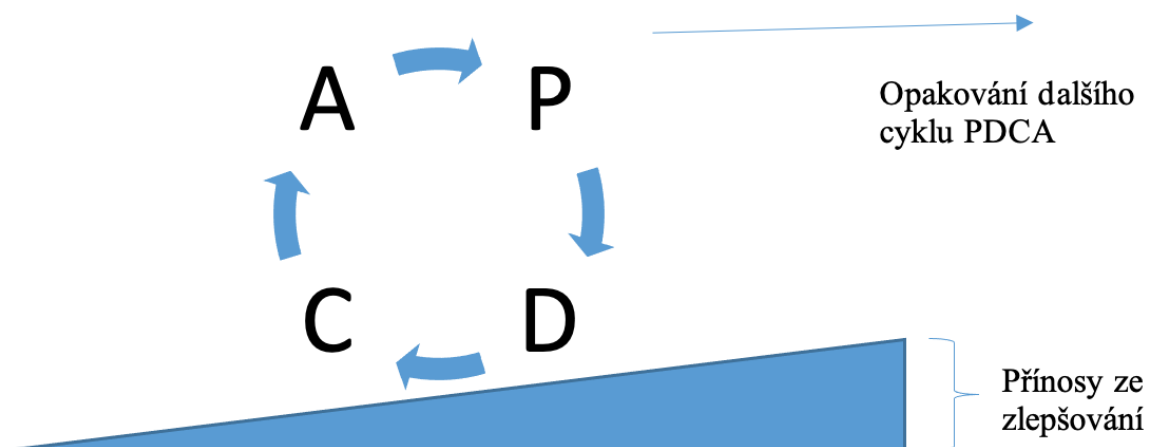
Po analýze následuje fáze, kdy se určí, kdo bude proces změn řídit. S touto fází se pojí i snaha zajistit široké přijetí a podporu pracovníků v organizaci. Dalším krokem je vytvoření ideální podoby organizačního uspořádání, která překonává nedostatky organizace. Následuje tvorba krátkodobého a dlouhodobého plánu realizace změn, dle kterého se optimalizace implementuje do organizačního uspořádání. (Urban, 2004)

Řízení projektů organizačních změn

Reorganizace je složitým, komplexním a časově dlouhodobým projektem, kdy jeho podstatou je zjištění, řešení a odstranění určitého problému. Literatura pro jeho řešení předkládá rámcové poznatky a je možné se setkat s celou řadou postupů. (Blažek, 2014)

Nejčastěji citovaný a nejjednodušší způsob je Demingův zlepšovací cyklus PDCA, viz obrázek (Obrázek 16), jehož autorem je Američan William Edwards Deming, který žil v letech 1900–1993. Zlepšovací cyklus probíhá opakovaně v sekvencích (Grasseová a kol., 2012):

- P – Plan – plánování určitého záměru. Zjišťování, co a jak je potřeba zlepšit.
- D – Do – provedení plánovaného záměru. Realizace plánu.
- C – Check – kontrola dosažených výsledků s ohledem na plán. Přezkoumání dosažených cílů a sestavení kontrolního plánu.
- A – Act – realizace potřebných korekčních opatření, implementace do praxe. Zjištění, jaké další opatření jsou potřeba zavést pro kontinuální zlepšování a opakované dosáhnutí výsledků.



Obrázek 16 Demingův zlepšovací cyklus PDCA (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2012)

Demingův zlepšovací cyklus není však příliš podrobný, proto řada firem vytvořila podrobné metodiky ke zlepšování, které zahrnují další praktické kroky (Urban, 2004):

- formování týmu pracovníků zastupující jednotlivé části organizace, které slouží k efektivnímu řízení změny. Přednostmi týmového řízení je konfrontace názorů různých lidí, která umožňuje obohacování a rozvíjení myšlenek a zkracuje dobu řešení problémů.
- definování problému a seřazení jednotlivých příležitostí dle důležitosti a významu. Pro ujasnění problému se doporučují základní otázky, které se označují jako 5W:
 - Who – kdo;
 - What – co;
 - Where – kde;
 - When – kdy;
 - Why and how – proč a jak.
- předběžná opatření jsou praktickým krokem, který omezuje negativní důsledky problému do doby definitivního vyřešení problému. K těmto opatřením nutí především ekonomické důvody.

Analýza fungování podniku

Podstatné informace pro analýzu lze získat z písemných dokumentů, avšak skutečné fungování podniku se může od písemných charakteristik lišit, proto je důležité získat další informace od manažerů a vybraných zaměstnanců. Strukturovaným rozhovorem mohou být pověřeni jednotliví členové týmu provádějící reorganizaci, ale také přizvaní externí poradci. Měl by být kladen důraz na otevřenou a uvolněnou atmosféru a oproštění se od osobních problémů. Při analýze se tým může zaměřit na tyto oblasti (Veber a kol., 2014):

- Co je základem rozdělení manažerských pravomocí – segmentace zákazníků, oblast, typy produktů? Jaká jsou pro a proti?
- Jaký je vztah mezi prodejní službou a prodejním personálem v ohledu na jejich rozsah odpovědnosti? Dochází v jejich vztahu k nějakým konfliktům?
- Vědí manažeři, jaké cíle a kontrolní mechanismy byly vytvořeny?
- Dochází k výkyvům v pracovní zátěži? Je v podniku dostatečný počet zaměstnanců vzhledem k pracovnímu zatížení?
- Existují nějaké stížnosti na práci prodeje apod. od dodavatelů, odběratelů nebo jednotlivých pracovníků? Kdo tyto stížnosti shromažďuje a nakládá s nimi?
- Jaká je pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců, existuje prostor na postup manažerů na vyšší místa? Jaké jsou potíže při získávání nových pracovníků, jak je vysoká fluktuace?

K dalším analytickým nástrojům se řadí vytvoření procesních map znázorňující vnitřní průběh procesů a procesních modelů, které vymezují hlavní procesy a vzájemné vztahy. (Urban, 2004)

Analýza pracovních míst

S analýzou fungování podniku souvisí analýza pracovních míst. Jako základ slouží definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, odpovědnosti pravomoci, podmínek a požadavků vykonávané práce, jejich seskupování do pracovních míst jakožto základních organizačních jednotek. Definované pracovní úkoly a pracovní místa musí zabezpečit uskutečňování cílů podniku, uspokojování potřeb pracovníků, musí využívat a rozvíjet schopnosti pracovníků, nesmí pracovníky poškozovat nebo ohrožovat a musí být v souladu s právními předpisy. (Dědina, 2018)

S definováním pracovních povinností je spojeno hledání odpovědí na následující otázky (Dědina, 2018):

- Je potřebné určité pracovní místo, je nadbytečné nebo schází?
- Co je obsahem práce, jaké jsou pracovní úkoly?
- Jaký má práce pracovní postup, jak se má vykonávat?
- Kde se má práce vykonávat, v jakém prostředí?
- Kdy se má práce vykonávat, jaká je pracovní doba?
- Kdo má práci vykonávat, jaké jsou požadavky práce?
- S kým se má práce vykonávat, jaké jsou potřeba pracovní vztahy?
- Za kolik se má práce vykonávat, jaké jsou náklady na práci?

Plán nové podoby podniku

Nová podoba podniku vychází z odstranění nedostatků a strategických cílů. Výsledkem by mělo být nové vytyčení pracovních míst a jejich cílů, pravomocí a povinností. Postupovat by se mělo vždy shora dolů, tj. od vztahů nadřazenosti a podřízenosti, vzájemné spolupráce, nové pracovní postupy a organizační směrnice. Při plánování nové podoby podniku je důležitým faktorem, tak jako u předchozích fází, zapojení velkého okruhu pracovníků. Důvodem je informování zaměstnanců o procesu změny, zjišťování jejich názorů, ale i získání jejich znalostí. (Urban, 2004)

Krátkodobé a dlouhodobé plány

Časový plán změn bývá rozdělen na krátkodobý a dlouhodobý plán. Krátkodobé plány je možné a nutné provést do dvanácti měsíců. Tyto plány mají za cíl odstranění nejzávažnějších organizačních problémů, např. odchod nebo převedení nadbytečných vedoucích pracovníků na nižší pracovní místo. Dlouhodobý plán vychází z navržené ideální podoby organizační struktury, která odpovídá dlouhodobým cílům podniku. Podoba ideální organizace nebere v úvahu schopnosti ani osobnosti pracovníků, kteří vykonávají současná pracovní místa. Dlouhodobému plánu podoby organizace by se měla společnost postupně přibližovat a je možné podobu změnit, pokud se změní vnější okolnosti. (Veber a kol., 2014)

Řízení rizik

„Soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě dané rizikové analýzy.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 336).

Řízení rizik se jinak také nazývá jako krizové plánování. Plánování má tři úkoly (Smejkal a Rais, 2013):

- Poskytují krizovým manažerům a vedoucím mimořádné pravomoci k akcím, které jim umožňují zvládnout krizi.
- Poskytují návod k uskutečnění jednotlivých kroků.
- Ustanovují systémy, které zmírňují dopady krize.

Krize je moment nebo časový úsek, ve kterém dochází k zásadní změně v daném ději nebo systému. Jedná se o velmi složitý a nebezpečný stav, jelikož má negativní dopady na veškeré činnosti a procesy. V krajních případech může riziko dosáhnout úrovně, které ohrozí celou existenci společnosti. (Šenovský, Oravec a Šenovský, 2012)

1.6.3 Cíle optimalizace

Cílem optimalizace organizační struktury je odstranění problémů, které by měly být jasně zdůvodněny a měly by být analyzovány tak, aby bylo zřetelné, že se jedná o nedostatky vyvolané organizační strukturou, nikoliv jinými důvody. Stanovení reorganizace společnosti by mělo být spojeno s konkrétním stanovením cílů, kterými mohou být např. (Urban, 2004):

- vytvoření struktury, která organizaci umožní uskutečnit výkon nových činností, které jsou v souladu s dlouhodobým plánem vývoje a firemní strategií.
- zlepšení schopnosti společností reagovat na požadavky zákazníků.
- posílení koordinace pracovních činností a snížení zátěže na vedení firmy.
- odstranění nelogických a duplicitních pozic nebo prvků podnikové struktury.
- snížení personálních a dalších nákladů firmy.

Jak tvrdí Cejthamr a Dědina (2010), cíle organizace mohou být i nové organizační záměry, které povedou k zavedení procesně orientované organizace (vytvoření a zavedení procesních organizačních útvarů a řídicích útvarů), lepšímu řízení organizace (zeštíhlení, zkrácení a zjednodušení komunikačních cest) nebo také strategickému rozvoji firmy (posílení marketingu, poradenství a klientské orientace, zavedení nových produktů či služeb)

2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je literární rešerše zaměřená na oblast organizačních struktur, jejich prvků a postupů při optimalizaci.

Všeobecně historie organizačních struktur sahá až do pravěku, kde docházelo nejdříve k utváření rodinných organizací. Postupně docházelo také k jejich rozšiřování na různá společenství, která později vedla až ke vzniku kmenů, národů či států. V moderních dějinách je pojem organizační struktura spojován převážně s podnikovou sférou.

V úvodní části teorie je popsán obecný pohled na organizační strukturu a její prvky, do kterého spadají čtyři kategorie: lidé, práce, technologie a informace. Dále je zde představen obor organizační architektura, který sleduje a implementuje nové poznatky do zefektivnění organizačních struktur ve společnostech.

Poté jsou v rešerši popsány jednotlivé organizační struktury a její prvky. Mezi základní prvky struktury patří specializace, které hledají nejvhodnější specializaci pracovníka v dané hierarchii. Koordinace, které stanovují úroveň podřízenosti a nadřízenosti specializovaných pracovníků. Vytváření útvarů, kde dochází k seskupení několika specializovaných pracovníků v rámci koordinace. Rozpětí řízení, které udává kolik jednotlivých podřízených je optimální pro jednoho nadřízeného v rámci kvalitní a efektivní koordinace a správnou operaci daného útvaru a dělba kompetencí, kde se stanovuje celková hierarchie organizační struktury a stanovují se pravidla.

V další kapitole jsou popsány jednotlivé faktory, které ovlivňují organizační strukturu a organizační chování. Mezi hlavní jsou řazeny prostředí podniku, které zkoumá vnější i vnitřní faktory působící na organizace a jejich struktury, strategie podniku, zkoumající přístupy k dosahování cílů organizací, zde je zastáván názor, že struktura následuje strategii. Dalším faktorem jsou technologie a firemní kultura. Firemní kultura je v posledních deseti letech často diskutovaným tématem, jelikož přímo ovlivňuje chování jedinců v organizaci a tím i silně působí na organizační uspořádání společnosti.

V předposlední části je teoretická část zaměřena na organizační struktury, které se rozdělují na procesní a útvarové. Procesní struktury nemají pevně zadané útvary, ale jsou rozlišovány podle činností a jejich sekvenčních vztahů, tímto dochází k vytvoření struktury, která se orientuje na celkový jednotný proces a může být uplatněna například pouze u výrobního podniku se zakázkovou výrobou.

V útvarové organizační struktuře není stanoven jednotný proces a jsou vytvářeny pracovní pozice s přidělenou kompetencí a rozhodovacími pravomocemi. Mezi základní útvarové struktury patří liniové, maticové, projektové, funkcionální a divizní. V tomto členění se také nachází i speciální organizační uspořádání, které vznikají propojením několika organizačních a prvků a nedají se tak přímo zařadit jako jednotný typ struktury. Za tyto speciální typy jsou považovány struktury hybridní, síťové a strategické aliance.

V poslední části se teoretická rešerše zaměřuje na postupy při optimalizaci a změně organizační struktury. Základním postupem při analýze aktuálního stavu a jeho optimalizace je sestavení SWOT analýzy, která vyjadřuje, na jaké aspekty je nutné se při optimalizaci zaměřit. Dále se při optimalizaci používá cyklus PDCA, což je proces řízení projektů, který předpokládá neustálé zlepšování. V rámci analýzy je také nutné provést analýzu fungování podniku, kde je analyzováno, jakým způsobem jsou upraveny jednotlivé vztahy pracovníků, fungování společnosti jako celku a z jakých útvarů se skládá. Pro lepší výsledky v rámci analýzy fungování podniku je možné provést i analýzu pracovních míst, kde následně výsledky zobrazí, zda nedochází k duplicitním činnostem a zda je pracovní zátěž efektivně distribuována mezi pracovníky.

Před zahájením samotné optimalizace je zapotřebí nejdříve dokončit analýzu současného stavu a také mimo jiné stanovit plán nové podoby podniku, ve kterém budou zapracovány jednotlivé změny.

V praktické části budou provedeny analýzy zaměřené na fungování podniku a pracovních míst či analýza SWOT. Rovněž budou vedena interview s představiteli vybrané společnosti ve zdravotnictví vedoucí k zajištění objektivních ukazatelů, které představují nutnost optimalizace organizační struktury. Dojde k vytvoření projektu, který zpracovává tyto zjištěné poznatky z analýzy.

V praktické části práce budou hledány také odpovědi na výzkumné otázky, které byly formulovány na základě zpracovaných teoretických východisek.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude v rámci změny organizační struktury ve vybrané společnosti lepší kompletně změnit její organizační strukturu nebo jí pouze upravit?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Bude mít vliv na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti její činnost v rámci holdingové skupiny?*

V rámci analýzy bude také využito dedukce jako jedné z teoretických a logických metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Následující kapitola je zaměřena na představení vybrané společnosti působící v oblasti zdravotnictví.

3.1 Základní informace o vybrané společnosti

Vybraná společnost byla založena na konci 90. let 20. století jako akciová společnost, s hlavním sídlem ve Zlínském kraji. Základní kapitál společnosti je 40 000 000 Kč. Aktuálně je společnost začleněna do holdingové skupiny, která vlastní 83 % akcií a plně ji ovládá (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Vybraná společnost disponuje také dceřinou společností, která zajišťuje síť výdejen jejich výrobků. Předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba ortopedicko-protetických pomůcek, berlí, bandáží a invalidních vozíků. Produkty jsou distribuovány do státních i nestátních nemocničních zařízení, soukromých ortopedických ordinací a výdejen se zdravotnickými potřebami. Přibližně čtvrtina produkce společnosti míří do zahraničí (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Vybraná společnost v rámci jejího předmětu podnikání splňuje registrační normy Ministerstva zdravotnictví České republiky a produkty jsou uvedeny v katalogu zdravotních pojišťoven. Zároveň celý produktový sortiment splňuje přísná klinická hodnocení, a také prohlášení o shodě. Vybraná společnost je certifikována dle norem ISO 9001:2016 a ISO 13485:2016 a je registrovaná jako poskytovatel zdravotních služeb u krajského úřadu Zlínského kraje (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

3.2 Organizační struktura vybrané společnosti

Statutárním orgánem vybrané společnosti je představenstvo složené ze tří členů a dozorčí rada, která je složena také ze tří členů. Jako akciová společnost je navenek a vůči třetím osobám zastoupena předsedou představenstva nebo celým představenstvem společně. Vybraná společnost k roku 2021 zaměstnává 65 zaměstnanců z toho 3 ve vedení vybrané společnosti.

3.2.1 Historický vývoj organizační struktury ve vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti byla do roku 2010 užívána jednoduchá liniová organizační struktura.

Před vstupem do holdingové skupiny měla vybraná společnost celkem 79 stálých zaměstnanců. V následující tabulce (Tabulka 2) je vyobrazeno rozdělení zaměstnanců před vstupem do holdingové skupiny. (Interní materiály společnosti, ©2020).

Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců před vstupem do holdingové skupiny (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Dělníci	Obchodní zástupci	THP
50	5	24

Vstup do holdingu s sebou přinesl výrazné propouštění zejména na technickohospodářských pozicích, ale i dělníků. Tato forma restrukturalizace byla zapříčiněna rozhodnutím sloučení některých základních činností jako IT nebo nákupčí. Dělnické profese byly redukovány zejména na postech kovoobráběči, jelikož holdingová skupina disponuje firmou na úpravu kovů, a proto se zavedl systém nakupování od další dceřiné společnosti.

3.2.2 Aktuální organizační struktura ve vybrané společnosti

Vybraná společnost aktuálně zaměstnává (k datu 1. 12. 2020) celkem 69 zaměstnanců. Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců jsou ustanoveny v pracovních smlouvách, ve firemních stanovách a organizačním schématu. Pracovní pozice dělnických profesí jsou (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020):

- švadlena, kovoobráběč, konstruktér a skladník.

Pracovní pozice THP (technickohospodářští pracovníci) jsou (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020):

- administrativa a ekonomie, obchod, výroba, servisní technik a IT pracovník.

Rozdělení dle pracovní kategorie je v následující tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3 Pracovní rozložení dle kategorie (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Dělníci	Obchodní zástupci	THP	DPČ/DPP
39	3	14	9

3.3 Analýza klíčových pracovních míst ve vybrané společnosti

Následující část se zaměřuje na analýzu klíčových pracovních míst ve vybrané společnosti působící v oblasti zdravotnictví. Z důvodů pandemie COVID-19 vybraná společnost využívá možnosti odloženého podání účetních závěrek za rok 2020 a tudíž nejsou novější finanční výkazy v současné době k dispozici.

3.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců, délka pracovních poměrů, fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti

V analyzovaném období je fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti nízká. Z tabulky (Tabulka 4) je zřetelné, že do roku 2018, se počet zaměstnanců pohyboval kolem 60. V roce 2019 došlo ke snížení počtu zaměstnanců na celkový počet 56. Všichni zaměstnanci mají pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Průměrná délka pracovního vztahu je 10 let. Počet vedoucích pracovníků je od roku 2015 neměnný, jedná se o ředitele vybrané společnosti, obchodního a výrobního ředitele (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Tabulka 4 Počet pracovníků (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Zaměstnanci	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	60	58	60	59	56
Z toho vedoucích	3	3	3	3	3

3.3.2 Mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a benefity, spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tabulka (Tabulka 5) znázorňuje, že mzdové ohodnocení zaměstnanců v letech roste. Průměrná měsíční mzda dosahuje ve sledovaném období na vyšší než minimální mzdu.

Tabulka 5 Průměrná mzda zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Průměrná měsíční hrubá mzda	2015	2016	2017	2018	2019
řadových zaměstnanců	22 000	24 000	25 000	25 500	26 000
vedoucích zaměstnanců	47 000	50 000	82 000	86 000	89 000

V roce 2019 byly průměrné měsíční hrubé mzdy následující (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020):

- dělníci: od 25 000 do 30 000 Kč.
- THP: od 30 000 do 35 000 Kč.
- vedení vybrané společnosti: 50 000 a více Kč.

Zaměstnanecké výhody a benefity jsou ve vybrané společnosti rozděleny podle pracovní pozice. Všem zaměstnancům jsou poskytnuty stravenky ve výši 100 Kč, přičemž zaměstnanci hradí 45 %. Všichni zaměstnanci mají možnost zvýhodněného nákupu tarifu a mobilních zařízení. Technickohospodářští pracovníci, obchodní zástupci a management mají navíc k dispozici firemní auto, firemní SIM a možnost nákupu zvýhodněného tarifu pro rodinné příslušníky (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Spokojenost zaměstnanců je neutrální, tuto situaci zapříčiňuje neúměrnost růstu mezd a také nedostatečné množství vnitropodnikových akcí jako jsou například teambuildingy nebo pořádání eventů pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky jako například oslavy dne dětí, dny otevřených dveří a tak podobně.

3.3.3 Management vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti aktuálně figurují tři zaměstnanci s pracovním zařazením do managementu. Jedná se o (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020):

- ředitele vybrané společnosti.
- obchodního ředitele.
- a vedoucího výroby.

Ředitel vybrané společnosti

Ředitel vybrané společnosti se formálně zodpovídá přímo představenstvu, ale dle personálního uskupení firmy je ředitel vybrané společnosti zároveň předsedou představenstva. Jeho náplní je tedy nejen organizační řízení a koordinace vnitropodnikových procesů, ale také zastupování vybrané společnosti navenek a účast na rozhodovacích řízeních v mateřské společnosti. Mezi hlavní odpovědnosti ředitele vybrané společnosti patří strategické a krizové plánování, v oblasti funkčnosti vybrané společnosti. Zodpovídá také za dodržení plánů, sestavování a dozor na plněním norem, finanční plánování a plnění. Společně s obchodním ředitelem a vedoucím výroby vytvářet nové obchodní příležitosti, a to

jak z obchodního hlediska (získání nových odběratelů, zahraniční trh) tak i z hlediska výrobního (inovace produktů, rozšíření sortimentu výrobků a podobně).

Obchodní ředitel

Obchodní ředitel je přímým podřízeným ředitele vybrané společnosti a přímý nadřízený obchodních zástupců, pracovníka pro příjem objednávek a pracovníka pro zpracování poukázek. Obchodní ředitel ve vybrané společnosti zodpovídá za plnění obchodního úseku, primárně zaštiťuje činnost obchodních zástupců. V případě velkých odběratelů, jako jsou například fakultní nemocnice, přebírá zodpovědnost obchodních zástupců. Dohlíží nad stanovenými plány pro obchodní činnosti a sestavuje prodejní plány a stanovuje obchodní normy. Dále má na starost rozvoj kompetencí a dovedností pracovníků obchodního oddělení a také poskytování zpětné vazby.

Vedoucí výroby

Vedoucí výroby je dalším přímým podřízeným ředitele vybrané společnosti. Vedoucí výroby má ve vybrané společnosti zodpovědnost za nejvíce přímých podřízených, jeho přímí podřízení jsou pracovníčně zařazeni do tří kategorií: pracovníci šicí dílny, pracovníci kovodílny a pracovníci skladu.

Mezi vedoucím výroby a danou kategorií dělníků, není mezičlánek v podobě mistra, který by dohlížel a reportoval činnosti daného úseku výroby. Tuto činnost zastává vedoucí výroby sám. Dohlíží na plnění výrobních norem a zodpovídá také za dodržení stanovených skladových zásob. Dále také plní funkci manažera ISO.

3.3.4 Dělníci

Dělnické profese jsou ve vybrané společnosti rozděleny do tří skupin, a to (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020):

- pracovníci šicí dílny.
- pracovníci kovodílny.
- a pracovníci skladu.

Zaměstnanci šicí dílny

Pracovníci šicí dílny mají na starost šití textilních částí ortéz a jejich následnou kompletaci. Jedná se o přímé podřízené vedoucího výroby ve vybrané společnosti. V rámci svých

pracovních povinností mají stanoveny denní normy. V rámci kvality jejich práce je dbáno na dodržení minimální zmetkovitosti.

Zaměstnanci kovodílny

Kovodělníci pracovníci mají na starost výrobu kovových částí pro ortézy a výrobu konstrukcí pro invalidní vozíky a berle. Kovodělníci jsou z větší míry vyučeni v oboru obráběč kovů nebo konstruktér.

Zaměstnanci skladu

Pracovníci skladu mají v kompetenci příjem, evidenci a expedici skladového materiálu, rozpracovaných produktů a hotových produktů. Zodpovídají za to, aby byly na skladech vždy minimální zásoby produktů, a také za správnost expedovaných zásob k odběratelům.

3.3.5 Obchodní zástupci

Jedná se o přímé podřízené obchodního ředitele. Hlavní pracovní náplní je získávání nových odběratelů a udržování vztahů s již získanými odběrateli. Jejich pracovní činnost se odehrává v terénu a v budově vybrané společnosti tráví minimální část pracovní doby. Zodpovídají za úspěšnost obchodních jednání, vyhledávání nových příležitostí a pomáhají se zřizováním konsignačních skladů v místě odběratele. Dále provádí také školení o používání produktů v místě odběratele a také pořádají různé předváděcí akce. Zastupují také vybranou společnost na zdravotnických veletrzích. Jednotliví obchodní zástupci mají vždy svěřeny určité kraje, jeden kraj mohou spravovat až tři obchodní zástupci.

3.3.6 Technicko-hospodářští pracovníci

Technicko-hospodářští pracovníci jsou ve vybrané společnosti pracovníci, kteří nespádají do kategorie dělníci, management a obchodní zástupci. Jedná se o zaměstnance, kteří vykonávají primárně administrativní práci.

Účetní a mzdová účetní

Účetní zabezpečují administrativní činnosti jako vystavování a hrazení faktur, příprava daňových přiznání, evidenci pohledávek a závazků, přihlášky a odhlášky u zdravotních pojišťoven a správy sociálního zabezpečení, zpracování a vyplácení mezd a tak dále.

Sekretariát

Sekretariát ve vybrané společnosti zpracovává administrativní podklady jako příjem pošty, vyřizování denní agendy, sjednává schůzky a provádí zápisy ze schůzí, připravuje podklady

a dokumenty pro vedení vybrané společnosti. V neposlední řadě má také na starost vyřizování úředních záležitostí.

IT technici

Starají se o správu elektronických zařízení jako počítače, zabezpečovací systémy, stroje, servery a podniková síť. Dále mají na starost jednání s operátorem a správu firemních tarifů.

Pracovník příjmu objednávek

Pracovník příjmu objednávek má za úkol zajištění zpracování podkladů objednávky. Podklady pro objednávky přijímá jak od obchodních zástupců, tak i přímo od odběratelů. Zaměstnanec příjmu objednávek úzce spolupracuje s pracovníky skladu, kterým předává podklady pro přípravu expedice.

Zaměstnanec zpracování poukazů

Tento zaměstnanec ve vybrané společnosti zpracovává příšle lékařské poukázky za pomůcky, které následně slouží jako podklad pro účetní, která následně danou částku fakturuje pojišťovně.

3.4 Ekonomické výsledky vybrané společnosti

Ekonomické výsledky vybrané společnosti zobrazují základní ekonomické ukazatele pro zjištění aktuální situace v podniku a poslouží také jako jedno z východisek, při zvažování situace ohledně nutnosti změny organizační struktury podniku, jelikož organizační struktura a rozhodování společnosti má velmi důležitý vliv na její ekonomické výsledky.

Jako data pro zobrazení vývoje ekonomických výsledků poslouží rozvaha a výkaz zisku a ztrát za roky 2015 až 2019. Z důvodů pandemie COVID-19 vybraná společnost využívá možnosti odloženého podání účetních závěrek za rok 2020 a tudíž nejsou novější data k dispozici.

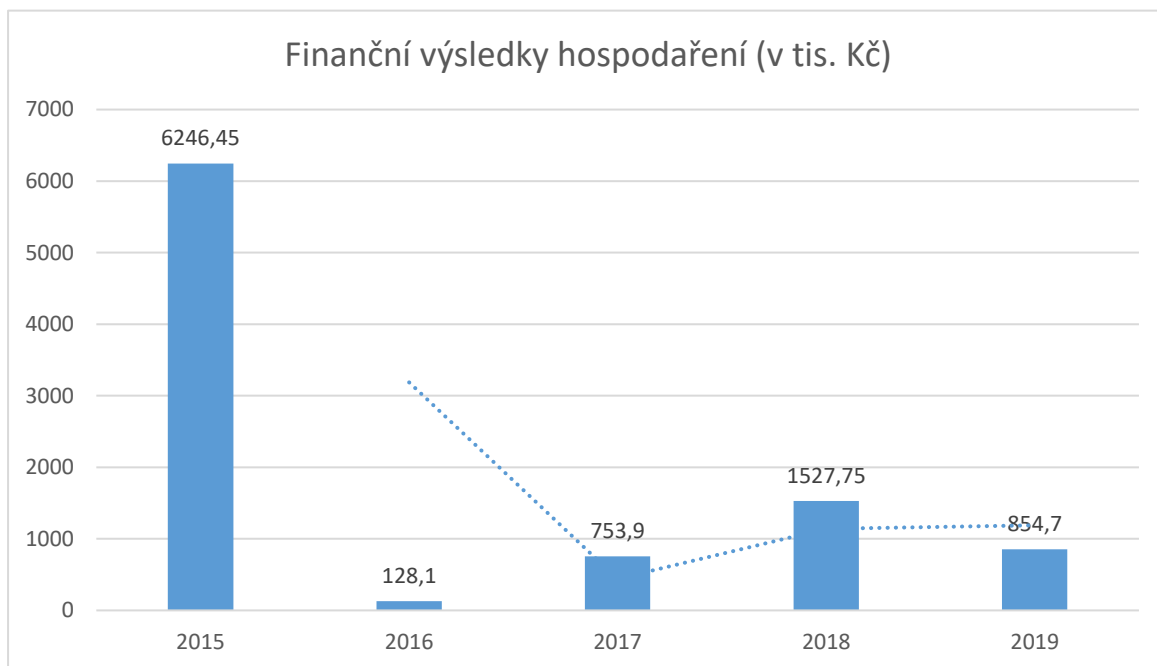
3.4.1 Finanční výsledky hospodaření vybrané společnosti

Z hlediska finančních výsledků si vybraná společnost vede dobře. Za posledních 5 let se nedostala do ztráty a daří se jí udržovat rovnoměrný trend.

Z obrázku (Obrázek 17) je viditelné, že nejvyšší finanční výsledek hospodaření byl v roce 2015 a to v hodnotě 6 246 450 Kč. Vysoký finanční výsledek hospodaření byl v roce 2015

z velké části způsoben vysokými výnosy z mezidividendových úvěrů a zápůjček a nízkými náklady na tyto vztahy.

V roce 2016 došlo k uzavření nových úvěrů mezi holdingovými společnostmi, a společnost začala také s jejich čerpáním, tím vzrostly nákladové úroky a došlo ke snížení finančních výsledků hospodaření.

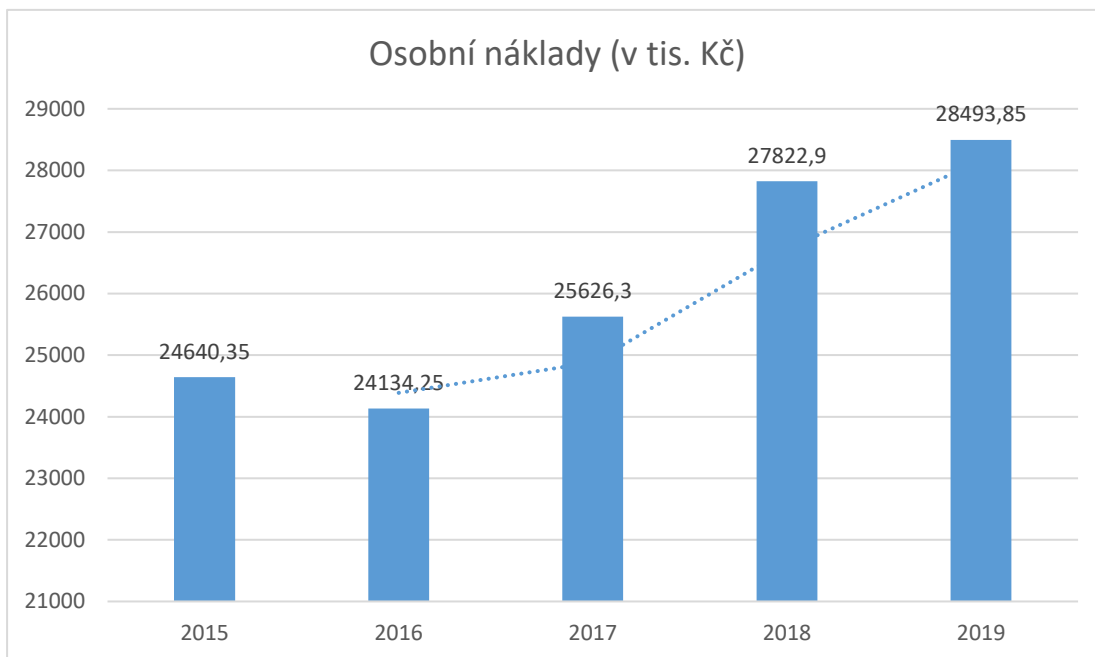


Obrázek 17 Finanční výsledky hospodaření (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.4.2 Osobní náklady

Rostoucí trend osobních nákladů je jasně viditelný v obrázku (Obrázek 18), růst osobních nákladů odpovídá konstantnímu růstu mezd jednotlivých profesí, což je z hlediska udržitelnosti lidského kapitálu pozitivní fakt.

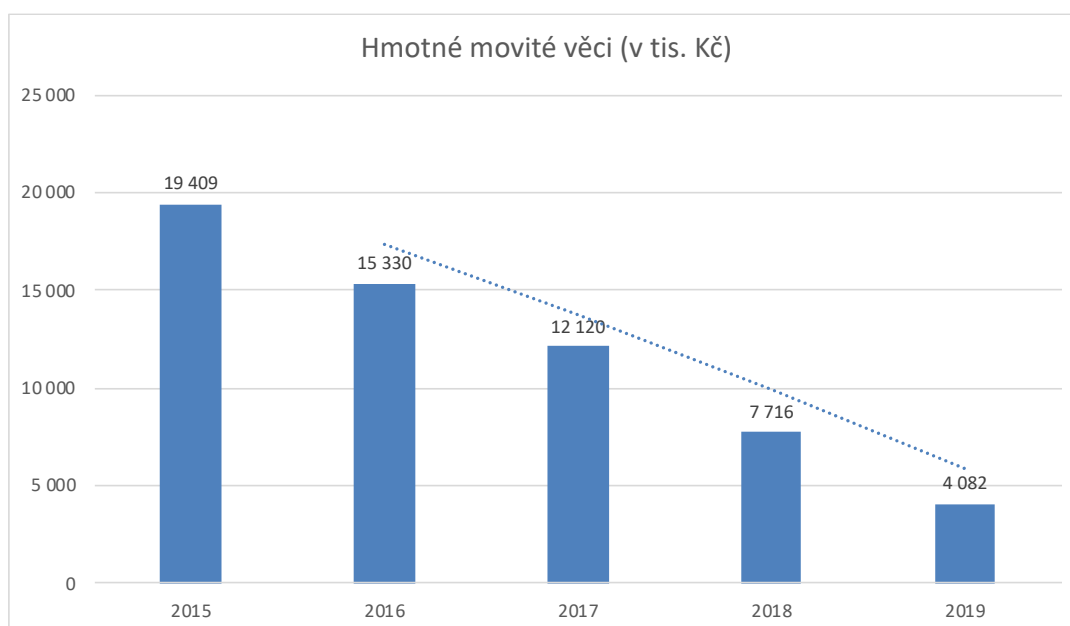
Mírný pokles osobních nákladů v roce 2016 koresponduje se sníženým počtem zaměstnanců o celkem tři osoby než v roce předcházejícím. V následujících letech dochází opět ke zvyšujícímu počtu zaměstnanců a rostou také mzdy vedoucích zaměstnanců.



Obrázek 18 Osobní náklady (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.4.3 Hmotné movité věci

Soubor hmotných movitých na obrázku (Obrázek 19) věcí vykazuje klesající trend. Tato situace vznikla na základě odpisování hmotného majetku a minimálního nákupu nového. V roce 2019 je zaznamenána nejnižší hodnota souboru a to o 15.327.000 Kč méně oproti roku 2015.

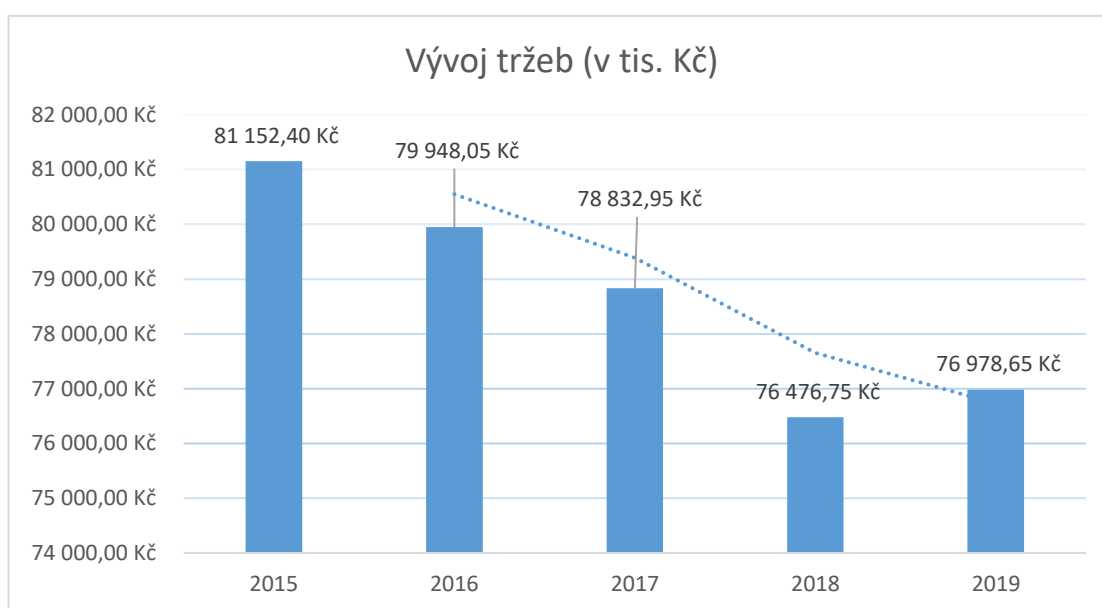


Obrázek 19 Hmotné movité věci (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.4.4 Tržby

Obrázek (Obrázek 20) vykazuje vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb. Tržby mají volatilní vývoj, což z dlouhodobého hlediska může naznačovat jisté potíže, které mohou mít dopad na fungování celé společnosti. Mírný nárůst je viditelný až v roce 2019.

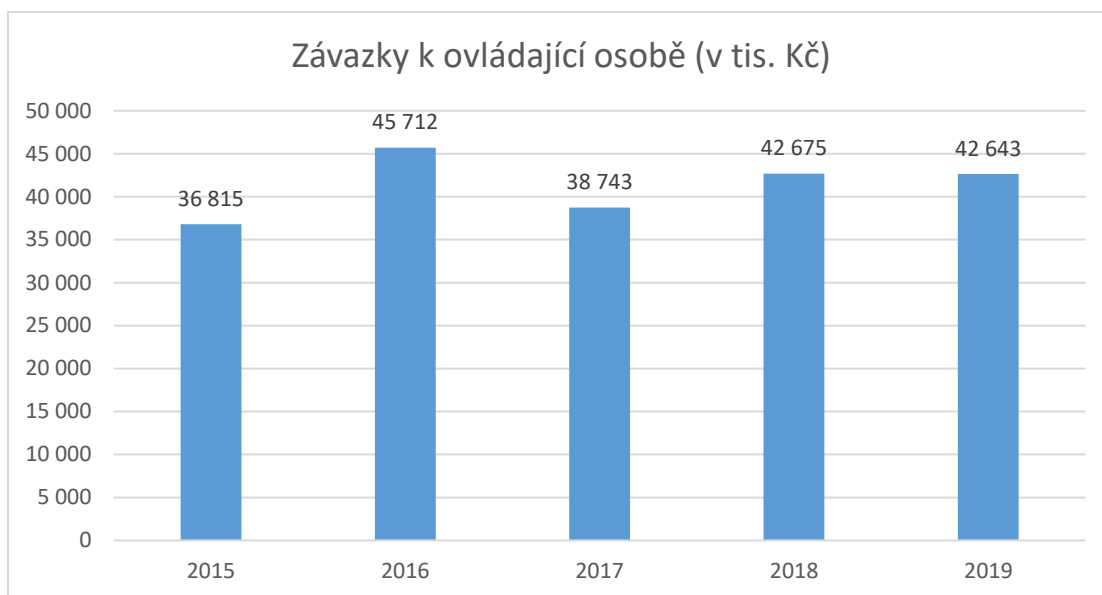
Tržby meziročně klesají z důvodu několika faktorů, a to snižování nákupních cen za zdravotnické produkty na základě tlaku nemocnic a pojišťoven. Dalším faktorem může být i míra úrazovosti v daném roce. V neposlední řadě má vliv na snižování tržeb narůstající počet konkurentů a vstup velkých zahraničních dodavatelů na trh.



Obrázek 20 Vývoj tržeb (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.4.5 Závazky k ovládající osobě

Dluh vůči ovládající osobě, v tomto případě k mateřské společnosti se pohybuje každoročně okolo 40 milionů Kč. Z obrázku (Obrázek 21) je viditelné, že závazky nemají klesající ani stoupající trend, výše dluhu je stabilní.



Obrázek 21 Závazky k ovládající osobě (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.5 Vybraná společnost a holdingová skupina

Jak bylo zmíněno v subkapitole 3.1, vybraná společnost je součástí holdingové skupiny, která ji plně ovládá. Holdingová skupina vlastní 83,75 % kmenových akcií společnosti.

Holding v rámci své skupiny vlastní několik dalších společností, které mají jako předmět podnikání zemědělství, automobilovou a nákladní přepravu, stavební a vodní práce, zpracování odpadních olejů a strojírenství.

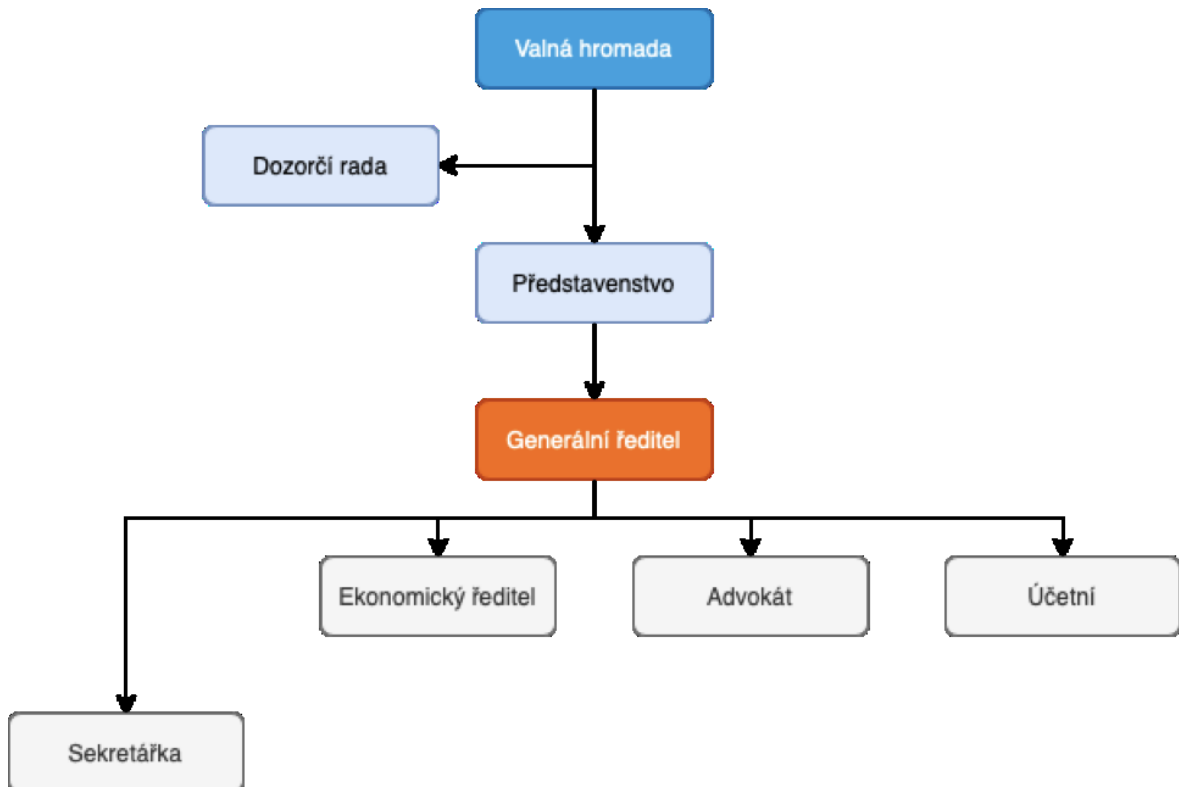
V roce 2019 došlo ke zvolení nového vedení mateřské společnosti, které si je vědomo určité nejednotnosti dílčích dceřiných firem. Snaží se zavést nové úpravy v oblasti organizačních struktur nejen v rámci celé holdingové skupiny, ale také v rámci jednotlivých společností, tak aby celá holdingová skupina fungovala jako jeden „ekosystém“ (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Mateřská společnost nemá specifický předmět podnikání a slouží jen jako hlavní výkonný orgán dceřiných společností. Má jednoduchou organizační strukturu, ve které jsou pouze základní jednotky, viz obrázek (Obrázek 22).

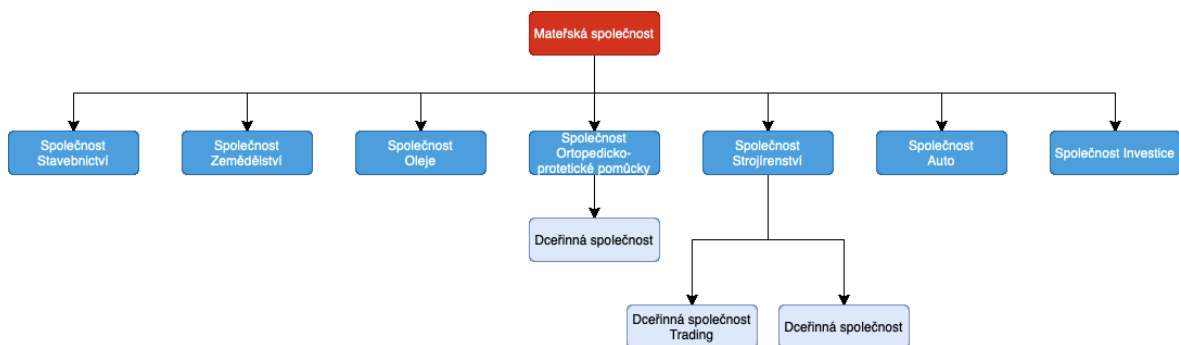
Nové vedení mateřské společnosti se nejdříve zaměřuje na reorganizaci samotné struktury vlastní společnosti a dále také na reorganizaci v největších dceřiných společnostech, a to stavební a strojírenské společnosti.

Organizační struktura holdingové skupiny je znázorněna na následujícím prezentovaném obrázku (Obrázek 23).

Po dokončení reorganizace mateřské a primárních dceřiných společností následuje změna v organizační struktuře ostatních dceřiných společností, mezi které spadá také analyzovaná vybraná společnost zaměřující se na výrobu a distribuci ortopedicko-protetických pomůcek.



Obrázek 22 Organizační struktura mateřské společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)



Obrázek 23 Organizační struktura holdingu (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.5.1 Rozdíly mezi řídicími procesy v holdingu a ve vybrané společnosti

Holdingová skupina do způsobů vedení, řízení a organizace dceřiných společností nijak specificky nezasahovala. Nechávala je si „žít vlastním životem“, pouze pomáhala koordinovat jednotlivé klíčové aspekty pro každou organizaci. Mezi tyto aspekty patří právní zastoupení, vedení hlavního účetnictví a vedení IT podpory, a to i přesto že některé společnosti měly své vlastní jednotky tohoto charakteru (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Mateřská společnost primárně schvaluje jednotlivé účetní závěrky a zprostředkovává mezi firmami obchodní a distribuční záležitosti. Dále také holding zaštiťuje investiční činnosti jednotlivých podniků. Holding nechává na dceřiných firmách jejich styl řízení a interní rozhodování (Interní materiály vybrané společnosti, ©2020).

Vybraná společnost zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek se specificky nepodřizuje mateřské společnosti, v rámci holdingu i navenek jedná sama za sebe. Mateřská společnost zde aktuálně vystupuje pouze jako vlastník.

Hlavním problémem v holdingové skupině jsou duplicitní pozice, které by mohly být v rámci centralizované správy sloučeny a převedeny. Tím by vznikl prostor pro relokaci finančních prostředků, uvolněných touto fúzí, na rozvoj jednotlivých společností.

3.5.2 Duplicitní pracovní pozice v holdingové skupině

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, v rámci holdingové skupiny a jejich firem se nacházejí duplicitní pracovní posty, které by mohly být sloučeny pod mateřskou firmu a tím vytvořen prostor pro rozvoj jednotlivých společností. Pozice, které jsou řazeny jako duplicitní v rámci holdingu jsou následující:

- účetní,
- IT Technik,
- ISO manažer.

V rámci duplicit holding se také plánuje převedení některých částí majetku pod správu mateřské společnosti. Primárně se bude jednat o budovy, dopravní prostředky a IT vybavení.

3.6 Rozhovor s vedením vybrané společnosti

V rámci zpracování diplomové práce bylo realizováno interview s předsedou představenstva a generálním ředitelem vybrané společnosti.

Interview vedlo ke zjištění aktuální situace ve vybrané společnosti a holdingové skupině. Zjištění z interview také poslouží jako základ pro vypracování návrhové části diplomové práce. Interview proběhlo v sídle vybrané společnosti dne 15. ledna 2021.

V úvodu byly kladeny otázky týkající se vývoje organizační struktury a faktorů, které strukturu ovlivňují. Z odpovědí interview, že za celou dobu existence vybrané společnosti se organizační struktura nijak zásadně neměnila. Došlo pouze k jejímu rozšíření při rozšiřování podniku a náborem nových zaměstnanců. Organizační struktura vychází z konceptu jednoduché liniové organizační struktury.

Další část interview byla zaměřena na zaměstnance, pracovní zátěž, stimulaci a motivaci zaměstnanců. Z pohledu předsedy představenstva nedochází k přetížení zaměstnanců. Zaměstnanci jsou dle jeho slov spokojeni se svou pracovní náplní a ohodnocením, tomuto faktu nasvědčuje také nízká míra fluktuace. Největší vnější motivací pro zaměstnance nejsou firemní benefity (možnost firemního tarifu i pro soukromé účely, administrativní zaměstnanci mají možnost automobilu i pro soukromé účely a podobně), ale finanční ohodnocení (mzda, odměny, příplatky, stravenky).

Problém se zaměstnanci identifikuje generální ředitel zejména u pracovníků šicí dílny jelikož, na trhu práce jich moc není, neboť primárně podnikají na vlastní odpovědnost. Tento nedostatek pracovníků by podle generálního ředitele mohl v budoucnu pro vybranou společnost znamenat existenční problém.

Interview bylo následně vedeno na téma vybraná společnost a holdingová skupina. Z rozhovoru vyplynulo, že se vybraná společnost přidala do holdingové skupiny před patnácti lety a organizační struktura nebyla tímto krokem narušena. Mateřská společnost do záležitostí dceřiné společnosti nezasahovala, pouze si převzala některé dílčí činnosti jako řízení investic a kontrolu hospodářských výsledků. Aktuálně mateřská společnost prochází organizační restrukturalizací, která zasáhne i její dceřiné společnosti. Provedení úpravy organizační struktury vybrané společnosti bude nutné, aby byla dodržena koncepce vize mateřské společnosti. Generální ředitel prozradil, že cílem holdingu je vytvořit centralizovaný systém řízení všech společností. Na druhou stranu je generální ředitel

skeptický k aktuálním krokům, jelikož každá společnost v holdingu má jiný charakter podnikání a nelze na ně vytvořit jednotný systém a styl řízení.

Celý přepis je uveden v příloze (Příloha P III). Přepis interview je strukturován do celkem čtyř sekcí a otázky jsou označeny velkým „Q“ z anglického slova Question a odpovědi jsou značeny písmenem „A“ z anglického slova Answer.

3.7 Zodpovězení výzkumných otázek

V rámci kapitoly zaměřené na shrnutí teoretické části práce a stanovení východisek pro zpracování praktické části, byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na které se v rámci praktické části hledaly odpovědi.

Výzkumná otázka číslo 1: Bude v rámci změny organizační struktury ve vybrané společnosti lepší kompletně změnit její organizační strukturu nebo jí pouze upravit?

Na základě počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti, jejich rozložení a také informací z poskytnutého interview, bude lepší aktuální organizační strukturu společnosti pouze upravit tak, aby korespondovala s nově nastavenými pravidly mateřské společnosti. Vzhledem k počtu zaměstnanců a činnosti vybrané společnosti by bylo neefektivní přecházet kompletně na jiný styl organizační struktury, jelikož s celkovou změnou organizační struktury by muselo dojít i ke změnám v pracovních procesech, které by negativně ovlivnily chod společnosti po dobu zavádění těchto nových procesů.

Výzkumná otázka číslo 2: Bude mít vliv na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti její činnost v rámci holdingové skupiny?

Holdingová skupina má největší vliv na změnu organizační struktury vybrané společnosti. Cílem mateřské společnosti je zavést změnu v celkovém působení na dceřiné společnosti a vytvořit nový systém podřízenosti vůči mateřské společnosti, která do této doby nijak výrazně nezasahovala do činností firem, ale sloužila pouze jako opora. Pokud by vybraná společnost nebyla součástí holdingu, vedení společnosti by dle zjištění vyplývající z interview neměla snahu, jakkoliv zasahovat do své aktuální organizační struktury.

3.8 SWOT analýza vybrané společnosti

SWOT analýza vybrané společnosti ukazuje její silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby. Grafická interpretace je uvedena v následující tabulce (Tabulka 6).

3.8.1 Silné stránky vybrané společnosti

Za silnou stránku vybrané společnosti je považováno především to, že se jedná o společnost s více jak dvacetiletou historií, která nabízí vysokou kvalitou výrobků. Vybraná společnost si také váží vysoké profesionality svých zaměstnanců a důslednou znalost trhu zejména stávající konkurence. Díky této znalosti dokáže poměrně rychle reagovat na změny v tržním prostředí.

3.8.2 Slabé stránky vybrané společnosti

Významnou slabou stránkou vybrané společnosti je nedostatek obchodních zástupců, který velmi výrazně limituje růstový potenciál vybrané společnosti, aby byla schopna upevňovat ve větší míře své postavení na trhu a vyhnula se případným rizikům ohrožení od konkurence. Další slabou stránkou je nedostatečná a poměrně zastaralá externí (online) prezentace vybrané společnosti a nedostatečné množství vlastních odběrných míst. Společně se zastaralou prezentací se pojí i absence vlastního e-shopu, který by umožnil online prodej produktů koncovým zákazníkům nebo efektivnější prodej svým odběratelům.

3.8.3 Příležitosti vybrané společnosti

Mezi příležitostmi lze zařadit oblast výrobních možností, kde díky sledování a využívání nových technologií a materiálů může vybraná společnost vyvíjet nové zdravotnické pomůcky nebo může snížit náklady na výrobu aktuálně vyráběných zdravotnických pomůcek. Jako další příležitosti lze brát navázání spolupráce s lékaři na vývoji nových produktů či navázání nových odběratelů u nově vznikajících zdravotních center nebo na zahraničních trzích.

3.8.4 Hrozby vybrané společnosti

Hlavní hrozbou pro výrobce zdravotnických pomůcek jsou zejména legislativní podmínky a kategorizační strom vydávaný Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Neopomenutelnou hrozbou je také aktuální zdravotní politika státu, jenž v poslední době upřednostňuje a povoluje vstup velkých zahraničních společností, před lokálními dodavateli. Tím nejen, že roste konkurence v této oblasti, ale také se výrazně mění podmínky a cenová politika na trhu.

Tabulka 6 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

		INTERNÍ FAKTORY	
		Silné Stránky (S) - Zavedená značka - Vysoká kvalita výrobků - Znalost prostředí trhu - Kvalitní personál - Vlastní výrobní základna	Slabé Stránky (W) - Obchodní zástupci - Odběratelská závislost - Zastaralá on-line prezentace - Nedostatečné množství vlastních odběrných míst - Žádný e-shop
E X T E R N Í F A K T O R Y	Příležitosti (O) - Nové technologie - Nové materiály - Nově vznikající zdravotní centra - Spolupráce s lékaři na vývoji nových typů produktů - Zahraniční trhy	Strategie S+O Rozšíření výroby a inovace produktů ve spolupráci s lékaři.	Strategie W+O Zvedení online prodeje a rozšíření odběratelské základny.
	Hrozby (T) - Konkurence - Selhání dodavatelů - Zdravotní politika státu (vstup velkých zahraničních korporátů na trh) - Nepříznivé legislativní změny - Zpřísňující se požadavky na vstup do kategorizačního stromu MZ	Strategie S+T Upevnění pozice na trhu a rozšíření vlastní výrobní základny.	Strategie W+T Rozšíření týmu obchodních zástupců k upevnění pozice na trhu.

Možné strategie

Strategie S+O

V rámci strategie S+O, která se zaměřuje na využití silných stránek ve prospěch příležitostí je uplatnitelné, že společnost rozšíří svou výrobu a provede inovaci svých výrobků za spolupráce s lékaři s využitím nových materiálů a technologických postupů.

Strategie W+O

Strategie W+O říká, jakým způsobem by měla společnost využít příležitosti k minimalizaci slabých stránek. Lze říct, že společnost by díky zavedení e-shopu pro mohla eliminovat problém s online prezentací, jelikož pro prodej komerčních výrobků je v dnešní době

primárně využíváno e-shopů. Díky e-shopovému řešení by se také mohla dostat k novým odběratelům a rychleji provést expanzi na zahraniční trhy.

Strategie S+T

Jedná se o využití silných stránek pro odvrácení hrozeb. V rámci této strategie by společnost rozšířením své výrobní základny mohla upevnit svou pozici na trhu a tím si vytvořit prostor mezi svým postavením a konkurencí, k tomuto kroku také pomůže velmi dobrá znalost tržního prostředí.

Strategie W+T

W+T strategie je o minimalizaci slabé stránky a vyhnutí se celkového ohrožení. V rámci strategie by společnost mohla rozšířit tým obchodních zástupců, kteří zajistí kvalitnější pokrytí trhu a upevnění pozice na trhu. K upevnění pozice na trhu lze také využít vybudování e-shopu.

3.9 Zhodnocení současného stavu organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví

Po provedení analýzy ekonomických ukazatelů, zejména osobních nákladů, je viditelný každoroční vzrůstající trend těchto nákladů. Hlavním problémem vybrané společnosti je absence nižšího managementu, zejména mistrů výroby a nedostatek obchodních zástupců.

Aktuální organizační struktura vybrané společnosti působící v oblasti zdravotnictví má charakter jednoduché linie s pevnými prvky nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura a její koncept se ve vybrané společnosti od jejího založení vůbec neupravovaly a zůstaly zachovány i po vstupu do holdingové skupiny.

Mateřská společnost prochází restrukturalizací a zavádí nová pravidla závazná pro celou skupinu. Je tedy vhodné a žádoucí, aby s novými pravidly, která změny chování celé holdingové skupiny, došlo k aktualizaci také organizační struktury ve vybrané společnosti. Přijetí nových pravidel dle vize mateřské společnosti nebude poté příliš zatěžující.

Změna organizační struktury také přinese snížení některých nákladů, které pak může vybraná společnost vynaložit do jiných částí svého provozu.

Na zjištění z analytické části navazuje další část diplomové práce, která je věnována projektu změny organizační struktury, která bude v souladu s novými pravidly holdingové skupiny.

4 PROJEKT NÁVRHU ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI VE ZDRAVOTNICTVÍ

Z analytické části vyplývá, že vybraná společnost v průběhu svého fungování nijak neinovovala svou organizační strukturu ani nesledovala trendy v této oblasti. Historická a aktuální organizační struktura má charakter jednoduché liniové struktury, která se pouze rozrůstala s přibývajícím počtem zaměstnancům.

Podle aktuálního složení zaměstnanců a také historického vývoje počtu zaměstnanců vybraná společnost nerozšiřovala stavy zaměstnanců managementu a ani nevytvořila pozice vedoucích dělnických pracovníků (mistrů).

Zcela zde chybí organizační kategorie nižšího a středního managementu, které bývají standardem u obchodních a výrobních společností. Vzhledem k počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti není nutné zavádět dvě nové vrstvy managementu. Aktuálně by bylo dostačující rozšíření o nižší management v úseku výroby. Tento krok by řediteli výroby umožnil věnovat se efektivněji svým primárním úkolům.

Z pohledu na současnou organizační strukturu vybrané společnosti není potřebné provést celkovou změnu organizační strukturu, ale pouze její úpravu v rámci zavedení postů nižšího managementu a převedení části některých pracovníků v rámci nových holdingových pravidel.

4.1 Vize holdingu

Jak bylo řečeno v kapitole 3.1 společnost je součástí holdingové skupiny. Po vstupu do holdingové skupiny nenastalo pro vybranou společnost mnoho změn. Mateřská společnost pouze zastávala funkci kontrolního orgánu nad výsledky vybrané společnosti a investiční činností. Na jaře 2020 bylo zvoleno nové představenstvo holdingové skupiny, které si je vědomo určitého potenciálu celého holdingu a má jistou představu vize, která by měla pomoci zefektivnit fungování celé skupiny jako jednoho ekosystému (Interní materiály mateřské společnosti, ©2020).

Aby tato základní vize mohla být provedena muselo představenstvo doplnit svou vizi o dílčí cíl. Tímto cílem je zavedení nového systému organizačních struktur v jednotlivých dceřiných společnostech a vytvoření nových rolí a pravidel pro všechny společnosti včetně mateřské společnosti. Tato nová pravidla budou postupně implementována v roce 2021 nejprve u mateřské společnosti a majoritních dceřiných firem.

Vybraná společnost zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek je zařazena do skupiny sekundárních dceřiných společností holdingu, které tyto nová pravidla budou přijímat později.

Z tohoto důvodu je vytvořen projekt na základě konkrétních požadavků vedení vybrané společnosti, aby se vybraná společnost mohla na tuto implementaci připravit dopředu.

4.1.1 Role mateřské a dceřiných společností

Nové vedení holdingové skupiny má za cíl sjednocení stylu řízení, odpovědností a fungování jednotlivých společností do jednoho celku.

Hlavní vizí je reorganizace organizačních struktury představenstev u akciových společností a statutárů u společností s ručením omezením, tak aby v každé společnosti vystupoval alespoň jeden člen představenstva z mateřské společnosti.

V rámci zefektivnění a snížení nákladů na administrativní zaměstnance v jednotlivých společnostech bude většina těchto pracovníků převedena pod mateřskou společnost. Tento krok je zapříčiněn tím, že v některých společnostech je administrativních pracovníků mnoho a v některých chybí. Dříve se tento podstav řešil tak zvaným vypůjčením THP pracovníka z jiné dceřiné společnosti. Mateřská společnost bude následně koordinovat veškeré administrativní práce jednotlivých společností. To znamená, že dojde k vytvoření takzvané administrativní firmy, která bude následně poskytovat administrativní podporu všem svým společnostem.

Prerozdělení personálu částečně uleví firmám v nákladech na zaměstnance, tak i v řešení problémů s nedostatkem administrativního personálu. Finance ušetřené tímto krokem budou moci být vynaloženy pro navýšení mezd klíčových pracovníků, zavedení nových pozic nebo investic do nových příležitostí.

Dojde také k realokaci nepotřebného majetku pod mateřskou společnost. Nepotřebným majetkem jsou myšleny osobní automobily, které využívají zaměstnanci firem, nevýrobní stroje, IT technika a mobilní služby. V rámci holdingu bude implementován jednotný systém správy podniků (ERP systém), který bude obstarávat funkce potřebné pro daný podnik.

Dceřiné společnosti budou, po této reorganizaci vedení a realokaci administrativních zaměstnanců a majetku, muset změnit organizační strukturu, tak aby odpovídala novým požadavkům a došlo ke zmíněnému zefektivnění jejich činnosti s novými změnami.

Plán nové organizační struktury mateřské společnosti je znázorněn v příloze (Příloha P IV).

4.2 Proces změny organizační struktury ve vybrané společnosti

V rámci organizačních změn v celé holdingové skupině musí i společnost zabývající se výrobou zdravotnických potřeb provést změnu v organizační struktuře. I když je vybraná společnost aktuálně zařazena do skupiny sekundárních společností, v rámci holdingu, je tento projekt přípravnou vizí budoucího stavu nové organizační struktury vybrané společnosti a jejím možným budoucím vývojem po implementaci změn, které jsou řízeny mateřskou společností a jejím novým vedením.

Na základě interview s vedením společnosti je zřejmé, že pokud by se nejednalo o změnu řízenou ze strany mateřské společnosti, vedení vybrané společnosti by se o změnu příliš neucházelo. Dle slov ředitele vybrané společnosti je aktuální organizační struktura sice jednoduchá, ale každý zde ví, kde v této hierarchii stojí a jakého má nadřízeného či podřízeného pracovníka. Změna struktury podniku je čin podřízený se novému systému v rámci holdingu.

4.2.1 Plán zavádění změn

V rámci plánování změny je nejprve nutné vytvořit schéma, do kterého budou rozřazeni pracovníci a jejich místa podle toho, zda bude daná pozice zrušena, budou přeřazena nebo zůstane zachována.

Na základě tohoto rozřazení bude nezbytné provést inventuru majetku a rozdělit jej do kategorií, která zůstane ve vybrané společnosti a do kategorie převedení pod mateřskou společnost. Dále bude nutné připravit návrh nové organizační struktury, a to včetně výhledu do budoucna, co se týče možných pracovních míst a pravidla výběru zaměstnanců na tyto potenciální nové posty.

Po vytvoření tohoto plánu následuje vytvoření postupu, jakým způsobem dojde k realokaci jednotlivých pracovníků a majetku pod mateřskou společnost.

Přechod do nového organizačního systému zasáhne celou vybranou společnost. Je tedy nutné navrhnout plán procesu změny, podle kterého dojde k minimalizaci možných rizik, které by ohrozily fungování vybrané společnosti.

Všechny výše zmíněné kroky budou rozpracovány v rámci této projektové části.

Plán procesu změny je naplánován na období od 1. července 2021 do 30. června 2022. Před začátkem změny je nezbytné, aby již byly připravené podklady. Proces zavedení změn je pak následně rozdělen do čtyř fází a to:

1. Inicializační fáze: červenec–srpen 2021 – zvolení nového představenstva a koordinace změny s mateřskou společností.
2. Přípravná fáze: srpen–říjen 2021 – příprava zaměstnanců pro převod pod mateřskou společností, zahájení implementace nové organizační struktury a převod majetku.
3. Realizační fáze: říjen 2021–leden 2022 – převod zaměstnanců, implementace nové organizační struktury a obsazení nových pracovních pozic.
4. Kontrolní a koordinační fáze: leden–červen 2022 – kontrola výkonosti vybrané společnosti a kontrola a koordinace efektivnosti v rámci nové spolupráce mezi mateřskou společností a vybranou společností.

4.2.2 Příprava pro zahájení změny

Před inicializační fází je nejdříve nutné vyčlenit, kteří zaměstnanci a majetek budou přesunuty v rámci organizačních změn.

Majetek

Po provedené inventuře ve vybrané společnosti dojde k vyčlenění následujícího majetku a služeb, které budou převedeny pod mateřskou společností:

- osobní automobily zaměstnanců.
- IT zařízení – počítače, notebooky, mobilní zařízení, síťové prvky, zabezpečovací zařízení.
- služby operátora a poskytovatele internetového připojení.

Tento výčet majetku a služeb představuje neprovozní movitý majetkem, který bude převeden pod správu mateřské společnosti. Vybraná společnost bude ovšem i nadále tento majetek využívat pouze dojde ke změně vlastníka. Dojde k vyčlenění majetku v Netto hodnotě přibližně 3 423 000 Kč. Výsledná cena bude stanovena na základě vyhotovení znaleckého posudku. Majetek bude následně převeden prostřednictvím prodeje mateřské společnosti. Tímto krokem se uzavře dohoda o vzájemném započítání dluhů. To znamená, že mateřská společnost odkoupí majetek bez finančního převodu a u vybrané společnosti dojde ke snížení

závazků vůči ovládané osobě o danou částku. Závazky vůči ovládané osobě se sníží ze 42 632 000 Kč na 39 209 000 Kč.

Majetek převedený pod správu mateřské společnosti bude následně poskytován vybrané společnosti formou pronájmu. Stavby, provozní movitý majetek a krátkodobý majetek budou i nadále spravovány přímo vybranou společností.

Zaměstnanci

Převod zaměstnanců je komplikovanější než převod majetku, jelikož se jedná o pracovní sílu společnosti a také díky tomu, že lidské zdroje jsou vázány pracovní smlouvou k dané společnosti. Zaměstnanci, kteří budou převedeni pod mateřskou společnost budou přemístěni na jiné pracoviště, a to do sídla mateřské společnosti. Je tedy nutné nastavit systém přechodu tak, aby co nejméně zkomplikoval provoz vybrané společnosti. V rámci zavádění jednotného systému v holdingu budou převedeni administrativní pracovníci pod mateřskou společnost, kde se budou zodpovídat managementu. Zaměstnanci, kteří budou převedeni:

- účetní.
- mzdová účetní.
- IT technici.
- ISO manažer.
- právní služby.

V první řadě je nutné zaměstnance informovat o nastávající změně. V rámci informování o těchto změnách je nutné pracovníky informovat o tom, že co se týče nového pracovního umístění se budou zodpovídat novému vedení a manažerovi.

Tato situace může ovšem přinést riziko odchodu některých zaměstnanců. Ve vybrané společnosti na výrobu ortopedicko-protetických pomůcek měli jistou míru svobody a benevolence, jelikož byli v rámci aktuální organizační struktury podřízeni přímo generálnímu řediteli, který jejich činnosti pouze koordinoval. Mít přímého nadřízeného ve svém pracovním zařazení nemusí vyhovovat každému zaměstnanci a může tedy nastat situace, že se zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr s vybranou společností.

Na toto riziko je tedy nutné mít připravený plán, který bude využit v okamžiku, kdy situace nastane a pomůže co nejrychleji najít nového zaměstnance na tento post. Následně je zapotřebí připravit materiály a vybavení pro přechod na nové pracovní místo.

V poslední řadě je nutné přichystat dokumenty o převodu zaměstnanců. To znamená ukončení aktuálního pracovního poměru ve vybrané společnosti a vznik nového pracovního poměru u mateřské společnosti. Po nástupu do na nové pracovní místo v mateřské společnosti bude práce administrativních pracovníků nabízena jako služba dceřiným společnostem.

Zaměstnanci jako účetní a mzdoví účetní budou podřízeni řediteli ekonomického úseku a budou pracovat pouze na účetních záležitostech společnosti, ze které byli převedeni. To znamená, že pokud zaměstnanec pracoval pro společnost na výrobu ortopedicko-protetických pomůcek, bude tuto činnost nadále vykonávat. Rozdílem bude to, že jeho práce bude vykazována jako služba této dceřiné společnosti, avšak odpovědnost za jeho výsledky bude mít mateřská společnost.

Obdobná metrika bude uplatněna i pro pozici ISO manažera, kde ISO manažeři budou v mateřské společnosti zodpovědní řediteli pro kvalitu. Jelikož post ISO manažera vykonává ředitel výroby, společnost odsouhlasila zrušení tohoto postu v rámci své organizační struktury. Budou převedeny pouze podklady pro výkon funkce, které budou následně svěřeny zaměstnanci mateřské společnosti, kterého si sama zvolí, popřípadě přijme nového. Výrobní ředitel v dceřiné společnosti bude poté figurovat pouze jako konzultant novému ISO manažerovi a bude mu odebrána zodpovědnost za tuto práci.

IT technici a právní služby budou převedeni na systém jednotné správy a svou činnost budou vykonávat ve všech společnostech holdingu nerozdílně.

Převod konkrétních administrativních zaměstnanců vybrané společnosti povede ke snížení položky osobních nákladů (viz. Kapitola 3.4.2) o 3 214 000 Kč ročně, z 28 493 850 Kč na 25 279 850 Kč. Tato ušetřená částka může být například následně vynaložena na zvýšení mezd ostatním zaměstnancům a na investiční činnosti.

4.2.3 Návrh nové organizační struktury

Na základě změn, které vzniknou převodem zaměstnanců pod mateřskou společnost, dojde také ke zrušení určitých pracovních postů v rámci vybrané společnosti.

Společnosti se uvolní finance na nábor nových zaměstnanců. Podle aktuálního stavu by bylo vhodné, kdyby ve vybrané společnosti došlo k zařazení nižšího stupně managementu do výrobního sektoru, který by pomohl zefektivnit činnost daného výrobního stupně. Následně by ubyla činnost výrobnímu řediteli s tím, že by nemusel přímo dohlížet na jednotlivé dílny a výkony. Dojde tedy k rozšíření organizační struktury o tři nové zaměstnance v rámci organizační struktury, a to o pozice mistr výroby.

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost aktuálně disponuje pouze třemi obchodními zástupci je vhodné uvažovat i o rozšíření tohoto týmu. Tím by se snížila vytíženost obchodních zástupců a vznikl prostor pro akvizici nových odběratelů a možnost další expanze na zahraniční trhy. V rámci obchodního úseku dojde k rozšíření týmu obchodních zástupců ze tří na pět. Co se týká povinností jednotlivých obchodních zástupců bude navíc přiřazena kompetenční oblast, o kterou se budou starat.

Kompetenční oblasti budou rozděleny podle krajů. Čtrnáct krajů bude rozděleno mezi čtyři obchodní zástupce. Rozdělení bude provedeno tak, aby oblast, kterou bude mít obchodní zástupce ve správě, byla ucelená. Bylo by neefektivní spojovat například správu Zlínského a Královohradeckého kraje. Pátý obchodní zástupce bude mít v kompetenci jako jediný zahraniční odběratele. Aktuálně se jedná o zákazníky v Rakousku, Německu, Itálii, Polsku a na Slovensku.

Pozice pracovníka příjmu objednávek a pracovníka pro vyřizování poukazů zůstanou zachovány se stejným umístěním pod obchodního ředitele.

Administrativní úsek bude zrušen a dojde k převodu pracovníků sekretariátu přímo pod generálního ředitele.

Tímto dojde pouze k úpravě aktuální organizační struktury, která se rozšíří o pozice mistr a obchodní zástupci. Nedochozí tedy k přepracování celkové stylu organizační struktury, ale k její úpravě a vymezení nových vztahů vůči mateřské společnosti a holdingové skupině.

Nová organizační struktura přinese zefektivnění v rámci jednotlivých procesů, primárně ve výrobní částí vybrané společnosti. Dojde k rozšíření jednotlivých výrobních úseků o vlastního přímého nadřízeného, který bude kontrolovat probíhající činnosti. Tím vznikne nový časový prostor pro výrobního ředitele, který bude moci věnovat inovačnímu řízení výrobních postupů, výrobků a podobně.

V obchodním úseku změna přinese nové zaměstnance na pozici obchodní zástupce. Tím dojde ke zlepšení v oblasti získávání nových zakázek a další možnost expanze

na zahraniční trhy, jelikož pracovní zátěž bude rozložena mezi více pracovníků a vznikne další prostor, pro rozvoj obchodních vztahů. Návrh nové organizační struktury je zobrazen v příloze (Příloha P V).

4.2.4 Převod majetku a zaměstnanců

V kapitole 4.2.2 je uvedeno, jaký druh majetku a jaká kategorie zaměstnanců bude v rámci implementace holdingových pravidel převedena pod mateřskou společnost. Z hlediska majetku se jedná hlavně o část movitého majetku, jako automobilů, IT vybavení a přepis některých služeb.

Z hlediska personálních změn dojde k převedu zaměstnanců primárně z administrativního sektoru vybrané společnosti.

V rámci příprav převodu majetku a zaměstnanců se musí brát v potaz to, že převod musí být co nejplynulejší a nesmí dojít k zastavení činnosti podniku. Zastavení činnosti podniku je hrozbou, jelikož i když dojde k zastavení pouze jednoho segmentu může to ohrozit fungování celé společnosti. Samozřejmě je nutné počítat, že v rámci převodu dojde k omezení některých aktivit a dojde k prodlevám. Tyto prodlevy by ale pak měly být co nejrychleji redukovány. Aby došlo k minimalizaci rizik je nutné převod naplánovat do několika fází.

Převod majetku

V rámci převodu majetku bude nejdříve vypracován znalecký posudek externí společností pro určení výše odkupní ceny. Nejdříve dojde k převodu osobních automobilů kvůli časové náročnosti. Pro převod automobilů je nejdříve potřebné sepsat kupní smlouvy k jednotlivým vozům. Dále je pak nezbytné s každým vozem fyzicky zajet na stanici Státní technické kontroly pro provedení evidenční prohlídky. Po získání potvrzení o evidenční prohlídce je nutné vypovězení stávajících pojistných smluv pro automobily ze strany prodávající společnosti zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek. Následně pak je potřebné změnu vlastníka zavést do technického průkazu vozidel, což vede k návštěvě dopravního oddělení na příslušném úřadě. Po převodu automobilů dojde k převedení IT vybavení.

Převod IT vybavení je časově méně náročný než převod automobilů, jelikož změna vlastníka bude řešena kupní smlouvou. Po podpisu kupní smlouvy bude následovat odpis daného majetku z evidence prodávající společnosti a zavedení do evidence kupující společnosti.

Veškeré systémové parametry v daných zařízeních budou následně převedeny vzdáleně IT oddělením bez nutnosti jakékoliv fyzické manipulace se zařízeními.

V případě softwaru dojde k odprodeji jednorázových programů a licencí. V případě licencovaného softwaru, který se platí průběžně, se musí kontaktovat prodejce / vývojář a zažádat o převod vlastníka.

Převedení služeb operátora je časově nejméně nákladný proces, jelikož zde dojde pouze k osobní schůzce s obchodním zástupcem operátora s vedením holdingu a vybrané společnosti. Poté dojde k převodu stávající smlouvy o poskytování služeb operátora pod mateřskou společnost.

Převod zaměstnanců

Převod zaměstnanců je časově nejnáročnější proces v rámci implantace nových změn a pravidel řízených holdingem. Tato náročnost je způsobena zejména tím, že se jedná o zaměstnance jejichž práce má přímý vliv na fungování společnosti. Jelikož zaměstnanci nejenže budou převedeni administrativně pod mateřskou firmu, změní se i místo jejich výkonu práce, což je z hlediska omezení provozu největší hrozba. Neboť se mění i místo výkonu zaměstnanců je nutné tento proces převodu rozdělit na fáze, aby došlo k minimalizaci rizika výpadku administrativních prací. Výpadek by vedl k nárůstu nevyřešených administrativních činností, které by následně způsobily zaneprázdnění pracovníků, kteří by se po převodu museli vypořádat s touto prací v přesčasových hodinách. Převod zaměstnanců bude uskutečněn celkem ve třech fázích.

- První fáze procesu převodu zaměstnanců je příprava administrativního převedení zaměstnanců a příprava pracovních míst v novém umístění. Administrativní převedení zaměstnanců zahrnuje vypovězení stávajících pracovních smluv u společnosti vyrábějící ortopedicko-protetické pomůcky a zabezpečení nových smluv u mateřské společnosti. Dále v rámci administrativního převodu zaměstnance je potřebné je seznámit s jejich novými nadřízenými a také je zpravit o nových pracovních povinnostech, které vzniknou zařazením pod mateřskou společnost. První fáze by měla trvat maximálně jeden měsíc, tak aby se mohla před jejím ukončením postupně zahájit fáze druhá.
- Druhá fáze představuje nejdříve přípravu pracovních míst pro nové zaměstnance v mateřské společnosti a převod části zaměstnanců z dceřiné společnosti. Jak bylo řečeno dříve je nezbytné vytvořit co nejmenší výpadek v činnosti jednotlivých

administrativních zaměstnanců. Z toho důvodu dojde k převedení v rámci druhé fáze těchto zaměstnanců IT technici a mzdová účetní.

- Třetí fáze je konečná fáze převodu zaměstnanců a týká se převodu posledních pracovníků: účetní, právní služby a také převod kompetencí pro ISO manažera. V této fázi představuje zvýšené riziko převod kompetencí ISO manažera, jelikož aktuálně činnost ISO manažera ve společnosti pro výrobu ortopedicko-protetických pomůcek zajišťuje ředitel výroby. Převod kompetencí ISO znamená převod potřebných materiálů k mateřské společnosti a novému manažerovi pro kvalitu, který bude mít tuto sekci na starost. S tím se váže i dočasná časová nezpůsobilost výrobního ředitele, který musí dané materiály přichystat, předat a také vysvětlit novému pracovníkovi jakým způsobem byly tyto činnosti doposud řízeny.

4.2.5 Implementace nové organizační struktury

Jakmile bude dokončeno převedení majetku a zaměstnanců pod mateřskou společnost, dojde k implementování nové organizační struktury viz příloha (Příloha P V). S implementací nové organizační struktury také souvisí nábor nových zaměstnanců na pozici obchodní zástupce a mistr výroby.

Mistr výroby

Jedná se o nově vzniklou pozici v nové organizační struktuře. Celkově se bude jednat o dva nové členy, kteří budou mít na starosti danou výrobní skupinu (šicí dílna a kovodílna). Jejich primární náplní bude zajištění pracovní a technologické vedení dělnických zaměstnanců, dělba práce, přiřazení dílčích úkolů a dohled nad plněním úkolů a výrobních plánů.

Mistři výroby budou také mít povinnost dohlížet na bezpečnost a ochranu zdraví pracujících vyplývající z právních předpisů a také zajišťování pravidelné kontroly, údržby a revizi strojů. Budou přímo zodpovědní řediteli výroby.

Požadované vzdělání na tuto pozici je středoškolské v maturitou s minimální praxí čtyři roky na výrobní pozici obdobného charakteru. Uchazeči na pozici mistr výroby by měli mít následující odbornou způsobilost a speciální znalosti:

- práce s MS Office – Word a Excel,
- komunikativnost a umění jednání s lidmi,
- řídicí a organizační schopnosti.

Pracovník na této pozici bude mít přidělené následující odpovědnosti a pravomoci:

- organizace, plánování a následná kontrola výroby,
- dodržování technologické kázně svých pracovníků,
- stanovení pravidel procesu, za jehož řízení nese odpovědnost,
- normování výkonů pracovníků ve výrobě,
- řešení vnitřních neshod a pasivních reklamací,
- činnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků a požární ochrany.

Výběrová řízení

Na pozici obchodní zástupce budou náborové spuštěny již od zahájení procesu transformace. Inzeráty budou uvedeny veřejně i pro nefiremní pracovníky, jelikož aktuální složení zaměstnanců nenasvědčuje přesunu stávajícího zaměstnance na pozici obchodního zástupce. Pozice bude nejspíše obsazena uchazečem odjinud.

Hlavní pracovní náplní obchodního zástupce je získávání nových odběratelů a udržování vztahů s již získanými odběrateli. Jejich primární pracovní náplň se odehrává v terénu a v budově společnosti tráví minimální část pracovní doby. Zodpovídají za úspěšnost obchodních jednání, vyhledávání nových příležitostí a pomáhají se zřizováním konsignačních skladů v místě odběratele. Dále mají na starost zpracování poptávek, nabídek, příjem objednávek a vyřizování reklamací zákazníků.

V případě výběrového řízení pro pozici mistr výroby bude nejdříve provedeno interní výběrové řízení v rámci zaměstnanců v dílnách. V případě, že by byla pozice obsazena vhodným pracovníkem, odpadá společnosti činnost se zaškolováním nového pracovníka v rámci interních postupů a pouze by se daný zaměstnanec doškolil v rámci dalšího vzdělávání pracovníků pro tuto pozici. Hlavní nevýhodou by v tomto případě mohlo být to, že by někteří zaměstnanci mohli tohoto mistra, který byl vybrán z jejich řad, nerespektovat či v krajním případě šikanovat – tato situace by se musela ošetřit dohledem výrobního ředitele. Dalším krokem po zaškolení zaměstnance na pozici mistra výroby, by bylo výběrové řízení na jeho původní pracovní místo v dílně. V případě neobsazení pozic interním výběrovým řízením bude pozice vypsána veřejně. Takto vybraný pracovník se bude muset zaškolit nejen ve výrobním procesu ale také v procesu řízení a v dalších firemních pravidlech a směrnicích. Výhodou takto vybrané zaměstnance bude nezaujatost vůči svým podřízeným pracovníkům.

Výběrová řízení pro obě pozice budou dvoukolová. V první části řízení dojde k představení zájemce a obecný výběrový pohovor, ve kterém se budou zjišťovat příslušné kompetence budoucího zaměstnance. Po uzavření prvního kola výběrového řízení bude vybraným kandidátům zaslán praktický úkol týkající se jejich dané činnosti. Úkol bude předmětem druhého kola výběrového řízení, ve kterém se budou hodnotit praktické schopnosti jedince a celková odbornost pro danou pozici.

U pozice obchodních zástupců bude praktický úkol sestávat z přichystání vzorové modelační nabídky a ukázky e-mailové komunikační kompetence. Dále se bude ověřovat znalost cizího jazyka (preferována angličtina + němčina výhodou).

U mistrů výroby bude praktický úkol sestávat z modelace dělby rozdělení práce mezi pracovníky a rozvržení výroby tak aby došlo ke splnění práce v daném termínu. Také bude vedena technická rozprava, zda daný potenciální zaměstnanec alespoň částečně rozumí problematice týkající se výroby ortopedicko-protetických pomůcek.

4.3 Nastavení nových administrativních procesů a vazeb mezi vybranou společností a holdingem

Na základě změny organizační struktury, která vede ke sjednocení celé holdingové skupiny, dojde u dceřiných firem k odstranění téměř celého administrativního úseku. Vybraná společnost zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek není výjimkou.

Jelikož dochází k oddělení administrativních činností, jako vedení účetnictví, IT, kontrola kvality ISO a majetek musí se vybudovat nové procesy a vazby na mateřskou společnost, která v rámci těchto sjednocovacích kroků bude figurovat jako administrativní společnost jejíž činností bude poskytování administrativních služeb svým dceřiným společnostem.

4.3.1 Vazby mezi dceřinou společností a mateřskou společností

Jakmile bude dokončen převod zaměstnanců a majetku bude mezi mateřskou společností a dceřinou společností uzavřena smlouva a poskytování administrativních služeb v oblastech účetnictví, správy IT, ISO managementu a poskytování právních služeb.

Jelikož byli převedeni zaměstnanci z dceřiné společnosti pod mateřskou společnost budou daní zaměstnanci zpracovávat agentu stále stejnou, poněvadž mají největší zkušenosti s danou problematikou a vědí, jakým způsobem daná společnost funguje. Práce převedených zaměstnanců na jejich původní práci je důležitá součástí změny organizační struktury, jelikož

šetří několik hodin až dnů. Takové převedení pracovníků uspoří čas strávený zaškolením nových pracovníků nebo studováním směrnic a stylem řešení jednotlivých administrativních úkonů ve vybrané společnosti.

Vazby na majetek, který byl převeden pod správu mateřské společnosti, bude v případě stále odepisovatelného majetku upraven pronájmem daného majetku (převážně automobily). V případě majetku, který už byl odepsán, bude pouze převeden pod mateřskou společnost, ale zůstane v operativě vybrané společnosti, dokud nedojde k obměnění. Jakmile dojde k obměnění daného majetku bude nákup proveden již napřímo mateřskou společností a následně bude proveden pronájem dceřiné společnosti.

4.3.2 Zachovalé a upravené administrativní procesy v rámci společnosti na výrobu ortopedicko-protetických pomůcek

Ve společnosti zůstávají aktuálně pouze dílčí administrativní činnosti jako zpracování poukazů, příjem objednávek a objednání výrobního materiálu.

Tyto procesy i nadále zůstávají v kompetenci vybrané společnosti, dojde pouze k jejich úpravě. Následná práce, která postupovala k pracovníkům již zrušeného oddělení, bude předána příslušnému pracovníkovi v mateřské společnosti.

Příjem objednávek

Proces příjmu objednávek zůstává zachován v rámci vybrané společnosti s veškerými náležitostmi. Následné vystavení faktury bylo i před změnou předáváno na účetní oddělení. V tomto případě se bude jednat pouze o formální změnu komunikace mezi pracovníky.

Zpracování poukazů

Zpracování poukazů probíhá obdobně jako v příjem objednávek. Dochází zde pouze ke změně formální komunikace mezi zaměstnanci, a to z důvodu předání podkladů účetní, které následně vystavují fakturu zdravotním pojišťovnám.

Objednávky materiálu a zboží

Proces objednávek zboží a materiálů je opět proces, který zůstává v rámci vybrané společnosti. Administrativnímu pracovníkovi v mateřské společnosti budou následně předány podklady pro uhrazení faktury a zpracování účetnictví.

4.3.3 Nově vybudované vazby mezi vybranou společností a mateřskou společností

Jelikož budou administrativní služby předmětem služby poskytované mateřskou společností, je potřeba vybudovat vazby mezi dceřinou společností a mateřskou společností, pomocí kterých se bude daná administrativní činnost vykonávat a předávat potřebné informace.

Dále je nutné také vyřešit otázku, jakým způsobem a jak často budou tyto podklady předávány a zpracovány v mateřské společnosti a jakým způsobem bude prováděna následná kontrola a audit. Tyto nové vztahy a vazby jsou stěžejní a je nevyhnutelné, aby byly nastaveny správně již od samého začátku změny organizační struktury. Umožní to, aby nedocházelo k nepotřebným prodlevám ve fungování a komunikaci mezi společností a také, aby nedocházelo ke ztrátě některých informací a podkladů. Samozřejmě, je nutné počítat s tím, že v průběhu času a po zavedení dojde k úpravě postupů a případné optimalizaci, jelikož je většinou v administrativním řízení rozdíl mezi předepsanou vizí a následnou funkční skutečností. Mohou se objevit následné skryté (možné) překážky a nové dílčí informace, které změní náhled na danou problematiku a tím ovlivní i její výstup.

Je tedy nezbytné tyto vazby představit a jakmile dojde k jejich implementaci, je důsledně hlídat a v případě potřeby pružně reagovat úpravami. Jakékoliv pozdější reakce by mohly přinést více škody než užitku.

Účetnictví

Účetní úsek má na starost vystavování a hrazení faktur, přípravu daňových priznání, evidenci pohledávek a závazků, přihlášky a odhlášky u zdravotních pojišťoven a správy sociálního zabezpečení, zpracování a vyplácení mezd. Jelikož jejich činnost je průběžná, bude se i nadále veškerá agenda potřebná pro zpracování účetním úsekem předávat online prostřednictvím e-mailu. Následně budou podklady předávány fyzicky v originále po určitých časových úsecích (dva týdny nebo měsíc). Pokud by probíhalo předávání podkladů pouze fyzicky v těchto časových úsecích, bylo by to neefektivní, jelikož určité záležitosti je nutné zaevidovat / uhradit v co nejkratším možném termínu. Při držení většího množství účetních požadavků by se mohlo stát, že se některé věci opomenou nebo ztratí. Dále by to znamenalo nárazovou zátěž pro účetní úsek a docházelo by k neúčelným prodlevám a zahlcení těchto zaměstnanců.

Správa IT

Zaměstnanci spadající mezi IT správce se starají o správu elektronických zařízení jako počítače, zabezpečovací systémy, stroje, servery a podniková síť. Mezi jejich další

kompetence patří nákup všech IT zařízení a jednání s operátorem. Jelikož včetně IT zaměstnanců dochází k převodu i IT majetku bude zřízena jednotná vzdálená správa počítačů, díky které budou moci správci vzdáleně ovládat a kontrolovat počítače a upravovat síťová pravidla. Výběr vhodného poskytovatele systému bude předmětem výběrového řízení, které se bude konat po dokončení převodu zaměstnanců a majetku.

Technici budou tedy primárně fungovat jako vzdálená podpora. V případě nutnosti fyzické přítomnosti budou operativně dojíždět na dané místo, aby zajistili potřebné záležitosti, jako je například příprava IT zařízení pro nového zaměstnance, revize stávajících IT zařízení, oprava / kontrola tiskáren, oprava / kontrola zabezpečovacího systému.

Jelikož také fungují jako prostředníci mezi firmou a operátorem budou mít na starosti vyřizování agendy ohledně provozu a poskytování služeb operátora, registrace nových čísel na SIM karty od operátora, aktivace a deaktivace čísel, kontrola tarifů a jejich přečerpávání.

Právní služby

Právní zastoupení bude v nové holdingové hierarchii řízené centrálně. Není nutné, aby každá společnost měla vlastního firemního právního zástupce, ať už se jedná o interního nebo externího zaměstnance, jelikož by nebyli plně pracovní vyčerpáni. Jejich činnost bude následně nabízena vždy jako jednorázová služba na základě požadavku.

Primární náplní bude jakékoliv právní zastoupení v různých případech, vytváření a kontrola smluv, dohled nad plněním smluvních závazků a jednání s orgány soudů a Policie České republiky. Mezi další činnosti budou zařazeny konzultace týkající se pracovních právních záležitostí, řešení věcí týkající se korporátního práva a podobně.

ISO manažeři

ISO manažeři budou vykonávat dohled nad plněním certifikačních norem a jejich aktualizace. Vybraná společnost zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek aktuálně splňuje certifikace normy ISO 9001:2016 a ISO 13485:2016. V tomto případě nedochází k převodu zaměstnance, ale pouze jeho aktivit na nového pracovníka v rámci mateřské společnosti.

Prvních několik měsíců bude s novým zaměstnancem úzce spolupracovat výrobní ředitel, který danému pracovníkovi ukáže, jakým způsobem byl řízen systém kvality. Následně bude ISO manažer spolupracovat s výkonným ředitelem, obchodním ředitelem a výrobním

ředitelem v oblasti zaváděním nových a aktualizovaných standardů ISO. Dále se bude zabývat přípravami a nezbytnostmi pro získání dalších certifikací, které jsou potřebné pro provoz zařízení vyrábějící ortopedicko-protetické pomůcky pro nemocnice a jiná zdravotnická zařízení.

Majetek

Převedený majetek, který primárně neslouží k provozním účelům bude vázán k dceřiné společnosti formou pronájmu (například v případě automobilů). U majetku s pořizovací hodnotou méně než 30 000 Kč bude majetek uveden bezúplatně do provozu v dceřiné společnosti a mateřská společnost bude pouze vlastníkem tohoto majetku.

4.4 Odpovědné osoby

Jelikož se jedná o projekt, ve kterém dochází k dotčení veškerých činností vybrané společnosti, je nutné určit odpovědné osoby, které budou mít za úkol kontrolu nad plánem projektu a také upozornit a reagovat na případně objevená rizika.

Činnosti týkající se převodu majetku a zaměstnanců bude mít na starosti generální ředitel vybrané společnosti společně s ekonomickým ředitelem působícím v mateřské společnosti. Generální ředitel bude také dohlížet na činnosti týkající se ocenění majetku a provedení auditu. Generální a obchodní ředitel budou odpovědnými osobami při kontrole funkčnosti nově vybudovaných vazeb mezi vybranou společností a mateřskou společností.

Předání podkladů pro ISO manažera bude v kompetenci výrobního ředitele. Nábor nových zaměstnanců na pozici mistr bude v kompetenci výrobního ředitele za spoluúčasti generálního ředitele.

Odpovědnost za výběr zaměstnanců na pozici obchodní zástupce bude mít obchodní ředitel za spoluúčasti generálního ředitele.

4.5 Shrnutí navržených změn

Díky pronájmům a přechodem na poskytování služeb v rámci administrativy a movitého majetku, dojde ve vybrané společnosti k uspořené peněžních prostředků na tyto aktivity jako náklady na odpisy, údržba zařízení a majetek nebo náklady na administrativní zaměstnance. Na základě těchto skutečností se vybraná společnost zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek bude moci zaměřit na rozvoj svých výrobních nebo obchodních činností, případně zvýšení finančního ohodnocení svých stávajících zaměstnanců. Uvolněné

finanční prostředky se také mohou využít pro rekonstrukci některých částí areálu nebo modernizaci stávajícího technického vybavení. Vytvoření plánu na využití těchto prostředků bude mít po dokončení převodového procesu na starosti generální ředitel za spolupráce s obchodním a výrobním ředitelem a vedením mateřské společnosti.

5 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Plán změny organizační struktury ve vybrané společnosti byl navržen především s přihlédnutím ke změnám v rámci celé holdingové skupiny. Tyto změny budou realizovány v posloupném časovém období. Projekt realizace plánované změny je navrhován od července 2021 s nejpozdějším termínem uskutečnění v červenci 2022.

Projekt je rozdělen do jednotlivých činností s různou dobou trvání a návaznostmi, které musí být pro adekvátní průběh procesu dodrženy. Přehled kroků včetně doby trvání ve dnech a příslušnými návaznostmi mezi činnostmi jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 7).

Tabulka 7 Jednotlivé činnosti včetně doby trvání (Vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Analýza aktuální situace	15	-
B	Příprava projektu	5	A
C	Zvolení představenstva	14	A
D	Koordinace změn s mateřskou společností	7	B,C
E	Příprava zaměstnanců	20	D
F	Ocenění majetku	15	D
G	Převod majetku	7	F
H	Převod zaměstnanců	30	E
I	Implementace nové org. struktury	5	H, G
J	Výběrové řízení na nové pozice	60	I
K	Obsazení nových pracovních pozic	14	J
L	Koordinace spolupráce s mateřskou společností	30	K
M	Kontrola	100	L
N	Vyhodnocení projektu	15	M

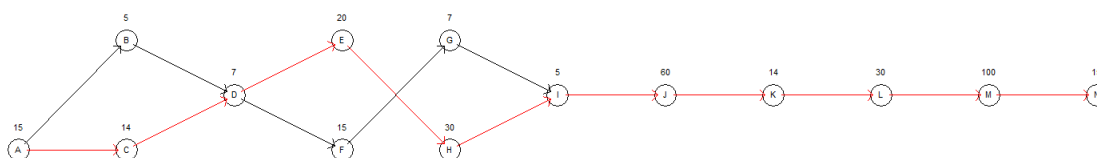
Při plánování projektu je využito metody kritické cesty CPM, která bude následně vyobrazena v síťovém grafu. Modelace kritické cesty a síťového grafu byla vytvořena v programu QM for Windows.

Tabulka (Tabulka 8) je výstupem programu QM a zobrazuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu, a to 310 kalendářních dní, což odpovídá zhruba deseti měsícům.

Tabulka 8 Délka trvání projektu (Výstup z programu QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	310					
A	15	0	15	0	15	0
B	5	15	20	24	29	9
C	14	15	29	15	29	0
D	7	29	36	29	36	0
E	20	36	56	36	56	0
F	15	36	51	64	79	28
G	7	51	58	79	86	28
H	30	56	86	56	86	0
I	5	86	91	86	91	0
J	60	91	151	91	151	0
K	14	151	165	151	165	0
L	30	165	195	165	195	0
M	100	195	295	195	295	0
N	15	295	310	295	310	0

Důležitým výstupem programu je vyobrazení kritické cesty. Kritická cesta zahrnuje jedenáct rozhodných částí projektu, které nemají žádnou časovou rezervu. Kritická cesta je znázorněna v síťovém grafu (Obrázek 24) červenou barvou.

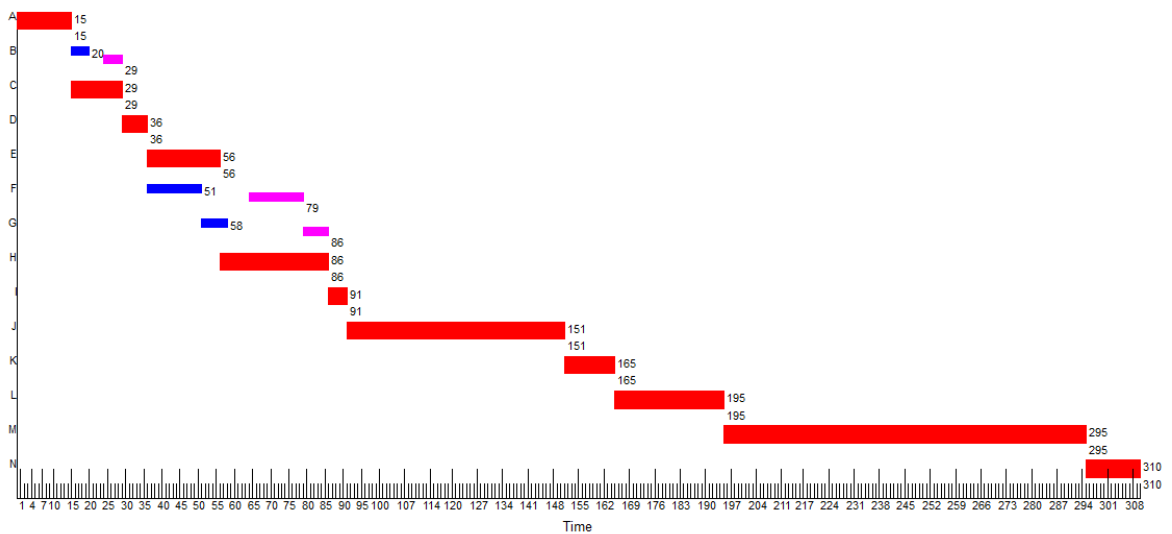


Obrázek 24 Síťový diagram (Výstup z programu QM for Windows)

Pokud dojde ke zpoždění jakékoliv činnosti v rámci kritické cesty, dojde ke zpoždění celého projektu a také k výskytu možných komplikací, které se při plánování projektu nebraly v úvahu a které budou výsledkem tohoto zpoždění. Jedinou nalezenou kritickou cestu je posloupnost těchto činností:

$$A \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N.$$

Činnosti B, F, G mají časovou rezervu a mohou se tedy během realizace opozdit. Činnost B – příprava projektu má rezervu devět dnů, obě činnosti F – ocenění majetku a G – převod majetku mají rezervu 28 dnů. Tyto kroky se mohou o zmíněnou rezervu prodloužit a nebudou mít vliv na dobu trvání celého projektu.



Obrázek 25 Ganttův diagram (Výstup z programu QM for Windows)

Obrázek (Obrázek 25) vyobrazuje Ganttův diagram, který je další grafickou interpretací kritické cesty. Prvky kritické cesty jsou v tomto diagramu znázorněny červeně. Modrá barva označuje kroky, u kterých může případně dojít ke zpoždění a neovlivní tím celkovou dobu trvání projektu. Růžová barva znázorňuje maximální možnou časovou prodlevu, o kterou se nekritická činnost může zpozdít, aniž by ohrozila dobu trvání celého projektu.

6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Na první pohled se může jevit, že v rámci reorganizace není příliš mnoho příležitostí, kde se budou tvořit náklady na provedení této změny, ale opak je pravdou. Jednotlivé náklady jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 9) včetně rozlišení, jestli se jedná o jednorázový náklad nebo měsíční kontinuální.

Náklady v rámci změny organizační struktury ve vybrané společnosti, její reorganizace a převodu majetku vznikají již na samém začátku tohoto procesu, kdy je nutné majetek ocenit pro prodej. Za ocenění majetku společnost zaplatí 64 000 Kč včetně DPH (činnost A v tabulce 9). Cena je odhadnuta dle ceníku společnosti zabývající se oceňováním majetku společností, která dlouhodobě spolupracuje s holdingovou skupinou. V této částce je zahrnuto ocenění automobilů, počítačů a dalšího movitého majetku jako je například kancelářský nábytek.

Náklady na výběrové řízení (jeho vypsání a inzerce) jsou 16 800 Kč včetně DPH (činnost B v tabulce 9). Jedná se o součet za inzerci dvou inzerátů na pracovním portále Jobs.cz, kde bude využit standartní balíček, který je nabízen za cenu 8 400 Kč včetně DPH za jeden inzerát, zveřejněný po dobu jednoho měsíce. (jobs.cz, 2021)

Jelikož dochází k obsazení dvou pozic mistr a dvou pozic obchodní zástupce je nutné také počítat se mzdovým ohodnocením těchto zaměstnanců. Předpokládané měsíční mzdové náklady zaměstnavatele (včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění) na pozici mistra výroby jsou 56 196 Kč. Za dva zaměstnance se jedná o náklad ve výši 112 392 Kč (činnost C v tabulce 9). Mzdové náklady (včetně odvodů na zaměstnance) na pozici obchodní zástupce jsou předpokládány 61 548 Kč. Za dva nové zaměstnance je měsíční mzdový náklad 123 096 Kč (činnost D v tabulce 9).

V rámci kontrolní fáze je nutné využít služby externího auditora zaměřujícího se na problematiku personalistiky, aby byla zajištěna objektivnost při vyhodnocování tohoto projektu. Cena služeb nezávislého auditora je 75 000 Kč včetně DPH (činnost E v tabulce 9). Před zahájením auditu je nezbytné uhradit zálohu ve výši 15 000 Kč a po skončení projektu doplatit zbývající část ve výši 60 000 Kč. Cena je stanovena podle ceníku auditora spolupracujícího s holdingem.

Tabulka 9 Jednotlivé náklady na projekt (Vlastní zpracování dle interních dokumentů a jobs.cz, 2021)

Činnost	Název činnosti	Cena	Jednorázově / Měsíčně
A	Ocenění majetku	64 000,00 Kč	Jednorázově
B	Výberové řízení (inzerce Mistr, Obchodní zástupce)	16 800,00 Kč	Jednorázově
C	Obsazení nových pracovních pozic - Mistr	112 392,00 Kč	Měsíčně
D	Obsazení nových pracovních pozic - Obchodní zástupce	123 096,00 Kč	Měsíčně
E	Audit	75 000,00 Kč	Jednorázově

V tabulce níže (Tabulka 10) jsou náklady z tabulky (Tabulka 9) rozděleny dle časové potřeby jednotlivých nákladových položek a činností. V srpnu 2021 vzniknou první náklady v částce 64 000 Kč, které jsou předmětem ocenění majetku. Následně dojde v měsíci říjnu ke zveřejnění inzerátů výběrových řízení na pozici mistr a obchodní zástupce.

Předpokládané obsazení pozic je v prosinci 2021. Od tohoto měsíce vznikne nový každoměsíční mzdový náklad na tyto zaměstnance, a to v celkové výši 179 292 Kč.

V únoru 2022 dochází k zahájení kontrolní fáze jejíž součástí je audit. Přitom se náklady v únoru navýší o zálohu pro auditorskou společnost o 15 000 Kč na celkovou sumu 194 292 Kč. Konec auditu je naplánován na duben, kdy dojde zároveň k uhrazení zbylé částky auditorské společnosti. Dojde opět k navýšení nákladů v tomto měsíci o 60 000 Kč na 239 292 Kč.

Očekávaný konec tohoto projektu dle nejkratší možné doby trvání je za 310 dní od startu, tedy v květnu 2022, kdy nastane konečná fáze kontrol a vyhodnocení projektu.

Náklady spojené s projektem za dobu celkového trvání od července 2021 do května 2022 jsou ve výši 1 568 728 Kč.

Tabulka 10 Jednotlivé náklady dle časové potřeby (Vlastní zpracování dle interních dokumentů a jobs.cz, 2021)

	A	B	C	D	E	Σ
červenec	-	-	-	-	-	- Kč
srpen	64 000,00 Kč	-	-	-	-	64 000,00 Kč
září	-	-	-	-	-	- Kč
říjen	-	16 800,00 Kč	-	-	-	16 800,00 Kč
listopad	-	-	-	-	-	- Kč
prosinec	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	-	235 488,00 Kč
leden	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	-	235 488,00 Kč
únor	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	15 000,00 Kč	250 488,00 Kč
březen	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	-	235 488,00 Kč
duben	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	60 000,00 Kč	295 488,00 Kč
květen	-	-	112 392,00 Kč	123 096,00 Kč	-	235 488,00 Kč
Σ	64 000,00 Kč	16 800,00 Kč	674 352,00 Kč	738 576,00 Kč	75 000,00 Kč	1 568 728,00 Kč

7 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Realizace jakéhokoliv projektu nese patřičná rizika. Ta rizika mohou vznikat v každé fázi projektu a mohou přinést ohrožení celého plánu, a to nejen jeho zpožděním, ale také jeho neúspěšném splnění či zvýšením předpokládaných nákladů. V rámci příprav projektu zaměřeného na změnu organizační struktury ve vybrané společnosti ve zdravotnictví je také potřebné definovat rizika, která je možné předpokládat a lze se tak připravit na jejich možné řešení. Mezi definovaná rizika projektu, která jej mohou negativně ovlivnit, patří:

- odchod některých zaměstnanců.
- nesprávně nastavená koordinace mezi mateřskou společností a dceřinou společností.
- neobsazení nových pozic.
- neúčinnost změn.
- zamítnutí projektu novým představenstvem.
- nedostatek financí.
- zpoždění kritických částí projektu.
- technické problémy.

Výše uvedená rizika jsou zaznamenána v následující tabulce (Tabulka 11), ve které jsou ohodnoceny pravděpodobností vzniku rizika a následného vlivu rizika na projekt. Následně byl vyhodnocen celkový rizikový dopad na projekt jako součin dvou kritérií.

Tabulka 11 Přehled rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika			Pravděpodobnost vzniku			Dopad
	Nízký	Střední	Vysoký	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,2	0,5	0,8	0,2	0,5	0,8	
Odchod zaměstnanců			x			x	0,64
Nesprávně nastavená koordinace mezi firmami			x			x	0,64
Neobsazení nových pozic			x		x		0,40
Neúčinnost plánovaných změn			x		x		0,40
Zamítnutí projektu			x	x			0,16
Nedostatek financí		x		x			0,10
Zpoždění kritických částí projektu		x		x			0,10
Technické problémy	x			x			0,04

Škála pro hodnocení rizik je stanovena následovně:

- nízké riziko / dopad na projekt – 0.00 – 0.30.
- střední riziko / dopad na projekt – 0.31 – 0.60.
- vysoké riziko / dopad – 0.61 a více.

Kategorie 0.00 – 0.30 vyjadřuje nízké riziko. Není zde předpoklad, že by dané riziko mělo vzniknout, ale v případě jeho vzniku nebude mít výrazný vliv na realizaci projektu.

Kategorie 0.31 – 0.60 zobrazuje střední rizika a kategorie 0.61 a více zobrazuje vysoká rizika. Obě tyto skupiny představují při jejich vzniku podstatnější problémy. Primárně je vhodné jim předcházet a v případě vzniku na ně okamžitě reagovat a snížit jejich dopad.

V první kategorii jsou rizika s nejnižší pravděpodobností výskytu i jejich následného dopadu na celý navržený projekt. V této kategorii je například riziko zamítnutí projektu novým představenstvem. Toto riziko by nastalo pouze za předpokladu, že nově zvolené představenstvo tento projekt přehodnotí a nebude se chtít plně podřídit mateřské společnosti a bude vyjednávat novou formu této spolupráce. Riziko zpoždění projektu je v této kategorii z toho důvodu, že zpoždění v rámci plnění projektu by v případě vzniku mělo minimální dopad, jelikož se zde jedná o interní převod v rámci holdingu. Není zde proto nutné striktně dodržovat stanovené lhůty, jako by tomu bylo například v případě, kdy by docházelo k prodeji vybrané společnosti jinému koncernu.

Technické problémy jsou dále také nejmenším rizikem ať už z hlediska závažnosti tak i z hlediska pravděpodobnosti výskytu. Jedná se primárně o technické problémy spojené s převodem majetku, zejména IT vybavením. Toto riziko sebou nese nefunkčnost nebo omezenou funkčnost některých systémových komponent, které společnost využívá a může dojít k prodlevám při zpracování činností. Kroky nutné pro minimalizaci tohoto rizika jsou:

- důsledné zapojení IT techniků, kteří zajistí plnou provozuschopnost všech zařízení,
- dohled nad provozem zařízení,
- neprovádět převod všech zařízení najednou, ale po částech.

Kategorie střední riziko obsahuje rizika jako neúčinnost změn a neobsazení nových pozic. V případě neúčinnosti změn se jedná o vysoký stupeň rizika, jelikož v případě projevu může dojít k nechtěnému úpadku vybrané společnosti. Daná spolupráce bude neefektivní až nedostatečná. Tomuto riziku by měla předcházet důkladná kontrola všech koordinovaných činností, která by měla přetrvávat ještě minimálně rok po skončení projektu. Neobsazení nových pracovních pozic je dalším příkladem rizika s vysokým stupněm. Pokud se toto riziko rozprostře na jednotlivé pozice, zmírní to dopad na společnost. V případě neobsazení pozice obchodních zástupců by problém nebyl zásadní. Aktuální tříčlenný tým pokrytí obstarávaných oblastí zvládá, jen zde není prostor pro případnou expanzi a zřizování nových obchodních příležitostí. V případě neobsazení pozice mistrů je toto riziko naopak vysoké,

jelikož se jedná o nový segment nižšího managementu. Výrobní ředitel bude po implementaci nové organizační struktury řídit nové projekty a nebude mít časovou dispozici k zajišťování dozoru a řízení výrobního procesu.

Nedostatek finančních prostředků představuje také střední stupeň rizika, který ovlivní projekt. Při nedostatku finančních prostředků hrozí primárně zpoždění a prodloužení doby trvání projektu, protože některé činnosti budou muset být odloženy nebo úplně vyřazeny. Největší újmou by bylo, kdyby se kvůli tomuto riziku nemohly obsadit nově plánované pozice, zejména mistr výroby. Pravděpodobnost výskytu rizika je velmi malá, jelikož se společnost nachází v zisku a má nerozdělený zisk z minulého období ve výši 48 559 000 Kč, který bude sloužit jako kapitál pro financování projektu. Minimalizací tohoto rizika je mít předem vyčleněné finanční prostředky s rezervou ve výši 20 % navíc, aby se předešlo nečekaným výdajům. K minimalizaci výskytu rizika je také nutné mít předem naplánované nebo vědět o ostatních provozních nákladech, které společnost plánuje v daném období hradit.

Rizika odchodu některých zaměstnanců a nesprávně nastavená koordinace mezi společnostmi (mateřskou a dceřinou) představují nejzávažnější rizika, která mohou ovlivnit nejen celý projekt, ale také případnou integritu vybrané společnosti zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek. Odchod zaměstnanců představuje závažná rizika z toho hlediska, že nejenže bude ohroženo fungování společnosti, ale také bude potřeba vynaložit další finanční prostředky na znovuobsazení těchto pracovních míst, která budou muset být obsazena poměrně rychle. Nesprávná koordinace činností mezi společnostmi (mateřskou a dceřinou) se nemusí projevit v rámci plnění projektu, ale může být viditelná, jakmile dojde k zahájení činnosti převedených zaměstnanců. Toto riziko je nutné mít neustále označené jako nejzávažnější, jelikož se může projevit se zpožděním. Minimalizací tohoto rizika je opět kontrola a správnost v nastavení spolupráce mezi mateřskou společností a dceřinou společností.

ZÁVĚR

Organizační struktura je hlavním stavebním kamenem každé firmy. Díky organizační struktuře jsou zajištěny přehledy o stavech podřízenosti a nadřízenosti ve firmě. Organizační struktury by měly růst společně s rozvojem společnosti. Přesto velmi často dochází k tomu, že firmy s jejich zvětšováním zapomínají na úpravu nebo změnu jejich organizační struktury tak, aby vyhovovala a seděla k jejich aktuálnímu stavu. Z dlouhodobého hlediska nevhodně nastavená organizační struktura může znamenat problém nejen v samotném jádru firmy. Není dobré, když společnost, která se rozrostla například na sto zaměstnanců, si bude snažit zachovat organizační strukturu a chování jako když měla zaměstnanců deset, a to stejné platí i naopak.

Hlavním cílem diplomové práce byla tvorba projektu zaměřeného na návrh změny organizační struktury ve vybrané společnosti zabývající se výrobou a prodejem ortopedicko-protetických pomůcek v závislosti na její nové vazby v holdingové skupině, jíž je součástí.

Teoretická část práce měla za cíl zpracování literární rešerše týkající se organizačních struktur a jejich změny, především jednotlivých typologií organizačních struktur a metod užívaných při jejich změně nebo aktualizaci. Poznatky získané z teoretické části byly následně využity jako teoretická východiska ke zpracování praktické části diplomové práce. Praktická část diplomové práce byla rozdělena na část analytickou a projektovou.

Primárním cílem analytické části bylo zjistit aktuální stav vybrané společnosti zabývající se výrobou ortopedicko-protetických pomůcek, zjištěním historického vývoje organizace a její organizační struktury. Sekundárním cílem bylo zjistit, jakým způsobem zasahuje mateřská společnost do stylu řízení vybrané společnosti. Hlavními zdroji pro analýzu byly interní materiály vybrané společnosti působící v oblasti zdravotnictví a interview s ředitelem vybrané společnosti. V rámci této části diplomové práce byla mimo jiné také sestavena SWOT analýza. Na základě zpracování dat byla vytvořena východiska pro projektovou část.

Projektová část diplomové práce byla zaměřena na návrh změny organizační struktury v rámci probíhajících organizačních změn v celé holdingové skupině, jíž je analyzovaná společnost součástí. Na začátku projektu byly definovány požadavky mateřské společnosti vzhledem k dceřiné společnosti. Následně byl zpracován návrh změny organizační struktury dle aktuální situace, zjištění v analytické části a dle požadavků mateřské společnosti. V projektu je navrženo, jakým způsobem řešit převody zaměstnanců

a případnou kooperaci mezi vybranou společností a mateřskou společností. Dále byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze, které pomohly ke zjištění, že plánovaný projekt lze v daném časovém horizontu splnit a také napomohl ke zjištění, jaké náklady musí být vynaloženy na jeho realizaci.

Dopředu definované cíle diplomové práce byly splněny a byly zodpovězeny stanovené výzkumné otázky. Věřím, že výsledky této diplomové práce pomohou vybrané společnosti při změně organizační struktury a přinesou jiný pohled na danou situaci, než je aktuálně. Také věřím, že tato diplomová práce pomůže jak vybrané společnosti, tak i mateřské společnosti pro zajištění efektivity při vzájemné spolupráci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace – Tvorba, Rozvoj, a Měřitelnost procesů*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- DAFT, Richard, 2014. *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 767 p. ISBN 978-1-285-86198-2.
- DĚDINA, Jiří, 2018. *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2013. *Podniková architektura*. 1.vyd. Řepín – Živonín: Tomáš Bruckner, 200 s. ISBN 978-80-904661-6-6.
- GIBSON, James L., John M. IVANCEVICH, James H. DONNELLY Jr. a Robert KONOPASKE, 2012. *Organizations – Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 618 p. ISBN 978-0-07-811266-9.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LUKÁŠOVÁ Růžena, 2012. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

- SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel Šenovský, 2012. *Teorie krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 115 s. ISBN 978-80-7385-108-8
- URBAN, Jan, 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a kol., 2014. *Management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- ACCOUNTLEARNING. Line Organization | Characteristics | Types | Advantages | Disadvantages. *Account Learning*. [online]. ©2018 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://accountlearning.com/line-organization-characteristics-types-advantages-disadvantages/>
- ČESKO. Zákon č. 502 ze dne 3. února 2012 o věcích a jejich rozdělení (občanský zákoník). In: Sbírká zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1082. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>
- JOBS.CZ. Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. [online]. ©2021 [cit. 30.4.2021]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- NIBUSINESSINFO.CO.UK. Business organisational structure. *nibusinessinfo.co.uk* [online]. ©2018 [cit. 2020-08-19]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/organisational-structure-product>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Závislost mezi počtem vztahů a počtem podřízených (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	15
Obrázek 2 Strmá organizační struktura (Vlastní zpracování dle Urbana, 2004).....	17
Obrázek 3 Plochá organizační struktura (Vlastní zpracování dle Synka, Kislingerové a kol., 2010).....	17
Obrázek 4 Participace pravidel, vedoucího a pracovníka (Vlastní zpracování dle Blažka, 2014).....	19
Obrázek 5 Struktura procesu (Vlastní zpracování dle Blažka, 2014).....	23
Obrázek 6 Liniová organizační struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol.,2014).....	24
Obrázek 7 Liniově-štábní struktura (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018).....	25
Obrázek 8 Maticová struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	25
Obrázek 9 Funkcionální struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	26
Obrázek 10 Funkcionální struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	27
Obrázek 11 Výrobová struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	28
Obrázek 12 Divizní struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	29
Obrázek 13 Hybridní struktura (Vlastní zpracování dle Vebera a kol., 2014).....	29
Obrázek 14 Příklad znázornění vnitřní sítě (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018).....	30
Obrázek 15 Příklad znázornění statické sítě (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018).....	31
Obrázek 16 Demingův zlepšovací cyklus PDCA (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2012).....	36
Obrázek 17 Finanční výsledky hospodaření (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	50
Obrázek 18 Osobní náklady (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	51
Obrázek 19 Hmotné movité věci (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	51
Obrázek 20 Vývoj tržeb (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	52
Obrázek 21 Závazky k ovládající osobě (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)....	53
Obrázek 22 Organizační struktura mateřské společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	54
Obrázek 23 Organizační struktura holdingu (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	54
Obrázek 24 Síťový diagram (Výstup z programu QM for Windows).....	79
Obrázek 25 Ganttův diagram (Výstup z programu QM for Windows).....	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (Vlastní zpracování dle Dědiny, 2018)	35
Tabulka 2 Rozdělení zaměstnanců před vstupem do holdingové skupiny (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)	44
Tabulka 3 Pracovní rozložení dle kategorie (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)	44
Tabulka 4 Počet pracovníků (Vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	45
Tabulka 5 Průměrná mzda zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů)....	45
Tabulka 6 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 7 Jednotlivé činnosti včetně doby trvání (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 8 Délka trvání projektu (Výstup z programu QM for Windows)	79
Tabulka 9 Jednotlivé náklady na projekt (Vlastní zpracování dle interních dokumentů a jobs.cz, 2021)	82
Tabulka 10 Jednotlivé náklady dle časové potřeby (Vlastní zpracování dle interních dokumentů a jobs.cz, 2021)	82
Tabulka 11 Přehled rizik (Vlastní zpracování)	83

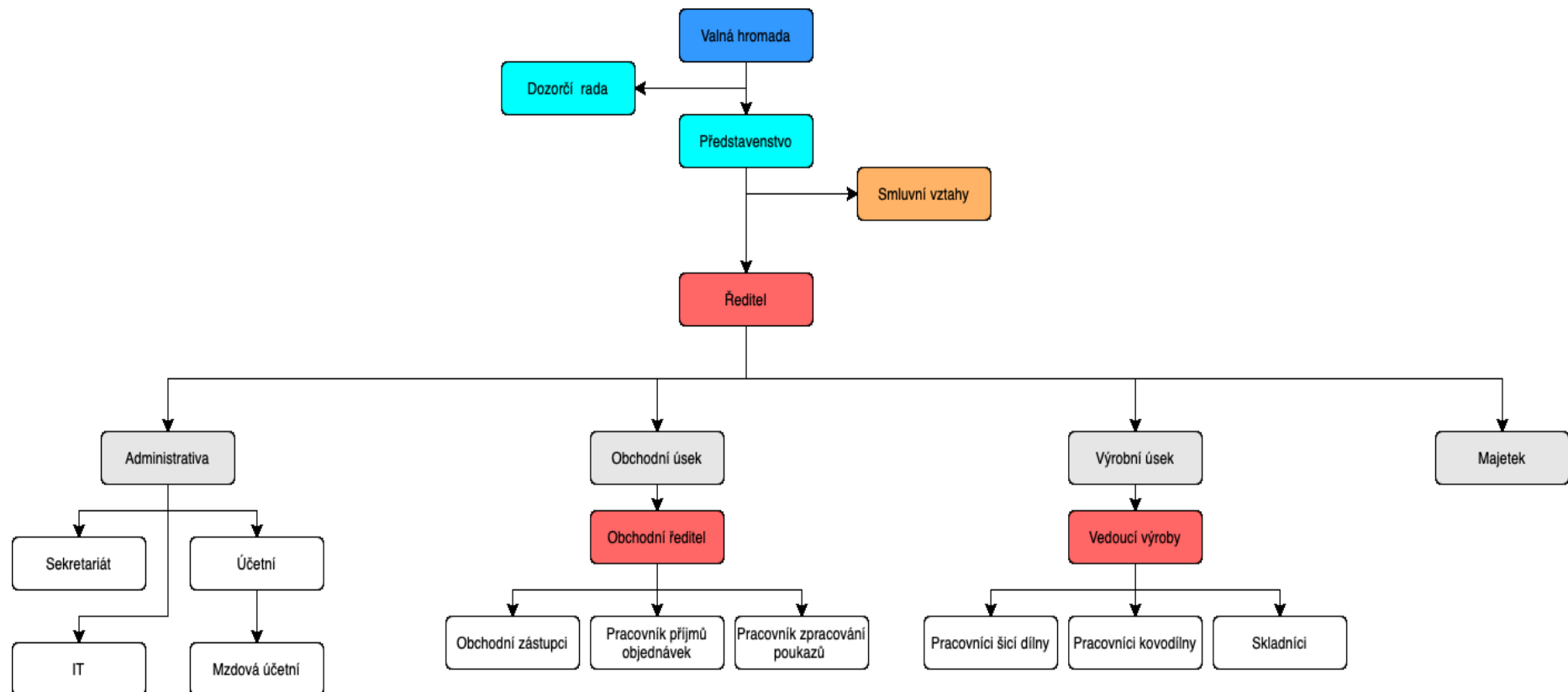
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Základní typy strategií (Vlastní zpracování dle Cejthamra a Dědiny, 2010).
- P II Organizační struktura vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2019).
- P III Přepis rozhovoru s předsedou představenstva vybrané společnosti.
- P IV Nová organizační struktura holdingu (Vlastní zpracování).
- P V Nová organizační struktura vybrané společnosti (Vlastní zpracování).

PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ TYPY STRATEGIÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE CEJTHAMRA A DĚDINY, 2010)

	Obránce	Výzkumník	Analyzátor	Zpátečník
Základní atribut	stabilní	flexibilní	diferencovaný	dezintegrovaný
Kritérium úspěchu	účinnost	účelnost	účinnost v kmenové doméně, účelnost v nových doménách	zabránění riziku
Základní struktura	funkční členění	divizní členění (profit center)	matice	neurčitá
Formalizace a specializace	vysoká	nízká	vysoká v kmenové doméně, nízká v nových doménách	neurčitá
Dominantní koalice	stabilní, finance a výroba	flexibilní, marketing a výzkum	marketing, aplikovaný výzkum a výroba	neurčitá
Koordinace	centrální	týmově orientovaná	centrální a decentralizovaná	neurčitá
Kontrola	centrální s porovnáním v čase	decentralizovaná, porovnání s ostatními organizacemi	jak centrální, tak decentralizovaná	neurčitá
Rozhodování konfliktů	hierarchické	přímé	jak hierarchické, tak přímé	neurčité
Pozorování okolí	omezeno na úzkou oblast výrobků a trhů	široké	selektivní	neurčité
Tržní strategie	proniknutí na trh, vertikální integrace	diverzifikace, rozvoj trhu. výrobků	cílený rozvoj trhu a výrobků	reakční
Inovace	konsekventní další rozvoj	„inovátor“	„dřívější následovník“	„skeptik“

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE VÝROČNÍ ZPRÁVY, 2019)



PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S PŘEDSEDOU PŘEDSTAVENSTVA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Q: Jaká je vaše pozice a náplň práce?

A: Předseda představenstva a ředitel společnosti. Náplň práce je primárně zastupování společnosti. Mezi další činnosti patří řízení společnosti, schvalování rozpočtů a dohled nad dodržáním plánů a finanční rozpočetnictví z pohledu ekonoma. Dále mám na starosti rozhodování o investicích a nákupu firemního majetku.

Q: Jaké máte na své pozici pravomoci a za co nesete odpovědnost?

A: Odpovědnost nesu za vše, co se ve společnosti děje. V rámci pravomocí je odpověď asi stejná.

Q: Jaké kompetence zastáváte v aktuální organizační struktuře ředitel a jaké jako předseda představenstva?

A: Hlavní kompetencí je zastupování společnosti v rámci holdingu a zprostředkovávání komunikace mezi naší firmou a holdingem. Z pohledu, že zastávám dva vrcholné posty, nijak to nerozděluji. Například, že bych jeden den fungoval jako ředitel a druhý jako předseda. Je to všechno dohromady.

Q: Jaký je historický vývoj organizační struktury?

A: Organizační struktura se zvětšovala společně s růstem společnosti. Začínali jsme se třemi zaměstnanci. Struktura se vytvářela podle potřeb a aktuálního počtu zaměstnanců. Nevytvářeli jsme specifické kroky v organizační struktuře ani jsme si ji nijak nepřizpůsobovali. Jedná se o jednoduchou linii.

Q: Jsou zaměstnanci a vedení společnosti spokojeni s aktuální organizační strukturou?

A: Myslím, že ano. Lidé totiž ví, kde se nachází a ví kdo je nad nimi. Je v tom větší přehlednost. Z pohledu vedení jsme ale přišli na to, že se bude muset něco provést, tak abychom kooperovali s holdingem.

Q: Jaké faktory převážně působí na organizační strukturu?

A: Organizační struktura je hotová a nepodléhá nějakému specifickému faktoru. Jen z hlediska našeho podnikání musíme mít v rámci organizace pracovníka na implementaci ISO norem. V rámci ISO norem splňujeme ISO 9001:2016 a ISO 13485:2016.

Q: Je v podniku „co dělat“? Jsou pracovní náplně vzhledem k počtu pracovníků ekvivalentní?

A: To je těžko zodpověditelné. Struktura dle mého odpovídá výkonům a nedochází k žádným prostojeům.

Q: Existují nějaké stížnosti na práci nebo pracovní zátěž jednotlivých pracovníků? Kdo tyto stížnosti shromažďuje a nakládá s nimi?

A: Všichni zaměstnanci si někdy stěžují, že mají moc práce, ale ve výsledku se ukázalo, že to nebyly relevantní faktory a byly to jen zbytečné prostoje. Prostě si jen někdo usmyslel, že by tu práci mohl za něj dělat někdo jiný.

Q: Jaká je pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců? Existuje prostor na postup zaměstnanců na vyšší posty?

A: Hlavní motivací jsou peníze. Dokud nepřišla konkurence tak jsme byly jediným zaměstnavatelem šiček. Co se týče postupu, je možný. Zvažujeme variantu, že bychom zavedli odborné vedoucí pracovníky jednotlivých dělnických profesí, takže z tohoto hlediska by to možné bylo. Nestane se však, že by z dělnické profese přešel někdo do managementu, zejména kvůli povaze těchto pracovníků.

Q: Jaké jsou potíže při získávání nových pracovníků? Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců?

A: Fluktuace nebyla nikdy vysoká. Pohyb zaměstnanců je minimální. De facto zaměstnanci odchází jen důchodu. Hlavním problémem je, že není moc šiček. Protože šikovné šičky pracují sami na sebe. Těm, co se tento způsob práce nelíbí si hledají zaměstnaní. Nedostatek šiček by u nás v budoucnu mohl vést k existenčním problémům. O zaměstnance do kovodílny není aktuálně problém.

Q: Vědí manažeři, jaké cíle a kontrolní mechanismy byly vytvořeny a jak s nimi pracovat?

A: Každý ředitel úseku si stanovuje vlastní normy. Jediné, co jako společnost jako celek řešíme tak je dodržení nějakého průměrného hospodářského výsledku.

Q: Vědí zaměstnanci, jaké kompetence a pravomoci mají na jednotlivých pracovních místech?

A: Ano vědí a dodržují je. Nestalo se nám, že by někdo zasahoval do práce jiného člověka nebo ji nějak ovlivňoval.

Q: Změnila se organizace a její struktura po vstupu do holdingové skupiny?

A: Před 15 lety po vstupu do holdingu nebyla organizace ani její struktura afektována touto změnou.

Q: Jakým způsobem zasahuje holding do rozhodovacích nebo řídicích procesů ve společnosti?

A: Holding zasahoval primárně v investiční činnosti a prováděl kontrolu hospodářských výsledků. Nebyly zde striktní postupy vůči nám.

Q: Podle vašeho názoru, měl by mít holding větší nebo menší pravomoci při kontrole společnosti? (Měl by plně zasahovat do řízení nebo by měl působit pouze jako zastřešující orgán?)

A: Asi by se měl najít nějaké synergie v rámci holdingu. Například by se mohla provést fúze některých pracovních pozic, ale to je tak vše. Každá firma by pak měla být netknutá, jelikož každá firma v holdingu má jiný předmět činnosti a nemohou se moc suplovat.

Q: Jsou zásahy ze strany holdingu jediným důvodem pro změnu organizační struktury?

A: Organizace se úplně změní. Jelikož dochází k restrukturalizaci v celém holdingu, takže se celá struktura v každé firmě změní tak, aby to hlavní firmě pasovalo.

Q: V rámci organizačních změn, které aktuálně probíhají v celé holdingové skupině, je cílem vytvořit centralizovaný systém řízení nebo naopak zvýšení autonomie jednotlivých firem?

A: Primárním cílem holdingu je vytvořit centralizovaný systém řízení společností. Tento systém obsahuje mimo jiné i sloučení duplicitních pracovních pozic a převedení většiny administrativy pod matku.

Q: Co by mělo být výsledným cílem změny struktury? (Podřízení se holdingu, snížení nákladů, zvýšení efektivity, rozšíření výroby, ...?)

A: Ano podřízení se holdingu. Při představování tohoto plánu by to mělo firmám přinést snížení některých nákladů (personálních) a společnosti by tím měly být efektivní a lépe by mohly vynakládat část svého kapitálu do jiných částí provozu.

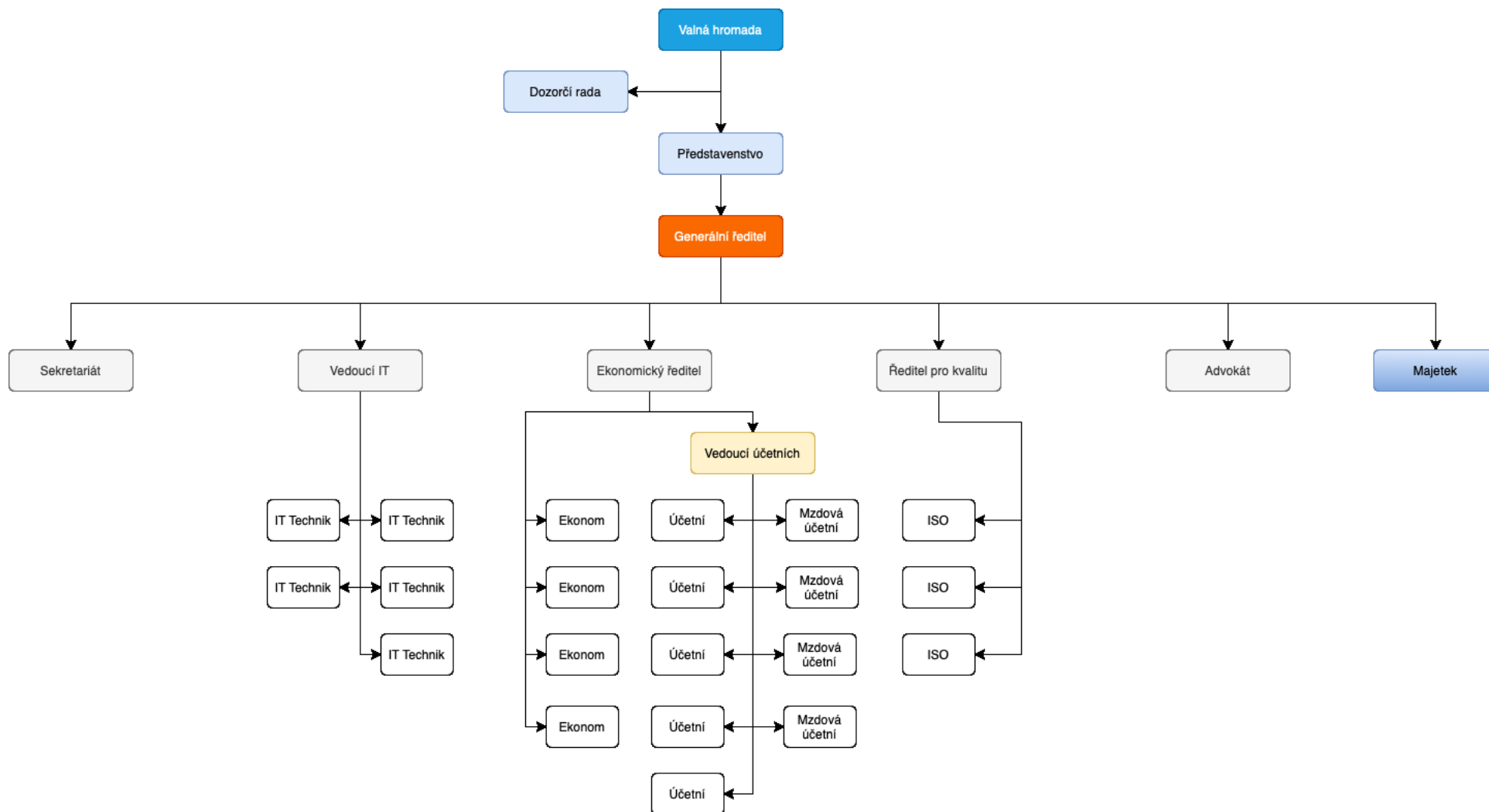
Q: Co ve firmě funguje a nechtěl byste měnit?

A: Osobně? Všechno. Primárně ale kolektiv a dobré obchodní vztahy s nemocnicemi.

Q: Jaké je vize cílů společnosti celkově? (krátkodobé / dlouhodobé)

A: Tak dobrou vizí by bylo, kdyby se nám podařilo zvýšit podíl na trhu a minimalizovat vliv konkurence.

PŘÍLOHA P IV: NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOLDINGU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)



PŘÍLOHA P V: NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

