

## **ANOTACE**

Práce popisuje organizační strukturu ve firmě, zkoumá její výhody a snaží se odhalit nedostatky, které způsobují neefektivní využití lidských zdrojů. Posláním této práce je poskytnout takový návrh organizační struktury, který bude umožňovat optimální řešení otázky vzájemné spolupráce mezi jednotlivými pracovníky, zajistí informovanost vedoucím i běžným pracovníkům, přispěje k fungování vztahů a umožní zdokonalování činností a zrychlení postupu při řešení problémů.

## **ANNOTATION**

This work describes organizational structure in a company. It also studies its advantages and uncovers its drawbacks which can lead to an ineffective human resources use. The purpose of this work is to provide such organizational plan, which enables optimal solution for the problem of cooperation and communication between employees and also provides information to the managers as well as to the regular employees. This proposal also contributes to good relations at the workplace and to better working process and faster progress in problem solving.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

organizační struktura  
podnikový management  
organizace podniku  
organizační chování

## **KEY WORDS**

organization structure  
business management  
enterprise organization  
organization behaviour

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

JEDLIČKOVÁ, E. *Návrh zdokonalení organizační struktury společnosti EIKA ZNOJMO, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 62 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní, zpracovala jsem ji samostatně a výhradně pro tento předmět a na základě uvedených a řádně citovaných zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Toto stvrzuji svým podpisem .....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chci poděkovat především Mgr. Marku Skoumalovi, který mi umožnil tuto práci zpracovat a poskytoval mi po celou dobu zpracování cenné informace a svou radou a pomocí přispěl ke zdárnému dokončení této práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>10</b>
1.1 Právní forma organizace a její charakteristika.....	10
1.2 Předmět podnikání, sortiment zboží a služeb .....	11
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Analýza tržního postavení firmy.....	14
2.2 Způsob organizování.....	14
2.3 Současná organizační struktura .....	17
2.4 Výhody, nevýhody a vlastnosti současné struktury .....	20
2.5 Dokumentace k organizační struktuře .....	24
2.6 Aktuální vývojové směry v organizování firem .....	25
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>27</b>
3.1 Organizování a organizační vztahy.....	27
3.2 Zásady organizování .....	29
3.3 Principy organizování .....	30
3.4 Vlastnosti organizační struktury .....	31
3.5 Typy organizačních struktur a jejich členění.....	34
3.6 Faktory ovlivňující organizační strukturu.....	40
3.7 Tvorba organizační struktury.....	44
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>47</b>
4.1 Návrh typu organizační struktury .....	47
4.2 Vlastnosti nové organizační struktury .....	52
4.3 Vypracování dokumentace .....	53
4.4 Očekávané přínosy.....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>5 SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>6 SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>7 SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Tak jako je pro úspěch podniku nezbytné dobré vedení, neobejde se úspěšný management bez dobré organizace. Organizace může podporovat motivaci, osobní odpovědnost i kreativitu, vzájemnou spolupráci i rychlou komunikaci. Stejně tak se však může stát i zdrojem nepružnosti, prosazování osobních zájmů a vzájemné rivality. Organizační problémy firem jsou jednou z nejčastějších příčin jejich obtíží. Tvorba účelné organizace patří proto k základním úkolům každé firmy.

Tato práce se zabývá rozbořem stávající organizační struktury ve společnosti. Pokouší se definovat problémy a jejich příčiny jednak z pohledu vedoucích a jednak z pohledu zaměstnanců. Následně hledá možné řešení, jak danou organizační strukturu zefektivnit a jak odstranit co nejvíce nedostatků.

Dalším krokem je pak uvedení tohoto návrhu do praxe pomocí směrnic pro jednotlivá oddělení i pro jednotlivé pracovníky. Základní nutností je správné pojmenování jednotlivých oddělení, úseků a postů, ale i zavedení pravidel, odpovědností, kompetencí a povinností, které pro jednotlivé pozice z této reorganizované struktury budou vyplývat.

Cílem této práce je zajistit ve společnosti efektivní tok informací, zlepšit produktivitu práce, motivovat zaměstnance a umožnit lépe řídit jednotlivé pracovníky. Dá se předpokládat, že s těmito změnami dojde současně k možnosti efektivnější kontroly odvedené práce u jednotlivých zaměstnanců.

Při správně zvolené organizační struktuře lze očekávat, že jednotlivé operace a toky informací na sebe budou lépe navazovat a odpovědnost, která bude každému postu přidělena, povede k motivaci zaměstnanců. Přínos lze tedy vidět především v přehlednosti pro vedoucí a řídicí pracovníky firmy, v lepší organizaci práce, úspoře času a vyšší informovanosti.

Úspěch či výkonnost organizace závisí především na osobách, které v nich pracují. Podaří-li se organizaci získat dobré zaměstnance, budou pracovat dobře bez ohledu na to, v jakém organizačním uspořádání budou působit. Pro většinu osob však platí, že v dobře vytvořené organizaci jejich výkonnost vzroste. Organizace přirozeně není cílem, ale je prostředkem, s jehož pomocí má být dosaženo určitého cíle.

# 1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

*Název:* EIKA ZNOJMO, a. s.  
*Sídlo:* Oblekovice 6, 671 81 Znojmo  
*IČO:* 63490439  
*DIČ:* CZ 63490439  
*Zapsaná:* B 1814 vedená u rejstříkového soudu v Brně

*Den vzniku:* 16. února 1996  
*Základní kapitál:* 25 080 tis. Kč ke dni 31.12.2006  
*Orgány společnosti:* představenstvo, dozorčí rada, valná hromada

## *Statutární orgán – představenstvo:*

Předseda představenstva: Ing. Vladimír Skoumal, r. č. 430515/427  
Místopředseda představenstva: Mgr. Marek Skoumal, r. č. 680310/2130  
Člen představenstva: Vladimír Jašek, r. č. 681018/0179

## *Dozorčí rada:*

Předseda dozorčí rady: Šárka Skoumalová, r. č. 735605/4739  
Člen dozorčí rady: Miloš Šimeček, r. č. 370611/422  
Člen dozorčí rady: Vlastimil Ducky, r. č. 570505/0747

*Pobočky:* Oblekovice 6, Znojmo  
Hradištská 54, Znojmo  
Vodařská 10, Brno

## **1.1 Právní forma organizace a její charakteristika**

*Právní forma:* akciová společnost



### *Charakteristika:*

Firma Eika vznikla roku 1991. Její činnost byla zahájena na provozovně Znojmo, Hradištská 54. V roce 1996 byla založena akciová společnost EIKA ZNOJMO, a. s. Firma je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně oddíl B, vložka 1814.

Tato firma vznikla vydáním akcií bez veřejného upisování. Je to rodinná firma. Vydalo se celkem 60 ks akcií, z nichž 23 ks na částku 1 000 000,-- Kč; 20 ks na 100 000,-- Kč; 7 ks na 10 000,-- Kč a 10 ks na částku 1 000,-- Kč.

Za firmu jedná předseda a místopředseda představenstva samostatně.

Má jednoho člena společnosti a tři členy dozorčí rady (z toho jeden předseda).

Zásoby jsou oceňovány na základě pořizovacích cen. Dlouhodobý hmotný majetek vytvořený vlastní činností je oceněn provedením kalkulace. To znamená spotřeba materiálu v nákupní ceně bez daně z přidané hodnoty, přímá mzda, odvod státu z mezd na zdravotní a sociální pojištění. Vedlejší pořizovací náklady, které se obvykle zahrnují do pořizovacích cen nakupovaných zásob jsou sledovány odděleně. Způsob jejich zahrnování do nákladů je uveden ve vnitřní účetní směrnici.

Firma je vázána povinností ověřit účetní závěrku auditorem a má povinnosti vyhotovit výroční zprávu.

## **1.2 Předmět podnikání, sortiment zboží a služeb**

*Předmět podnikání:*

- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej
- pomocné stavební práce

*Sortiment zboží a služeb:*

- hutní materiál
- rybníkářské potřeby
- železářské zboží
- čerpací stanice

Veškeré zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou, výjimečně vlastními náklady.

Výdej ze skladu probíhá v cenách zjištěných váženým aritmetickým průměrem, který prodejní program přepočítává při každém pohybu, který se na kartě daného zboží uskuteční (příjem, výdej).

Ze sortimentu je hlavní a stěžejní komoditou hutní materiál. Je zdrojem podstatných výnosů, byl zaveden jako první a další sortiment jej doplňuje.

Z hutního materiálu sem patří betonářská ocel, síť pro výztuž do betonu, ocelové nosiče I, IPE, U, UE, HEB, HEA, ocel profilová průřezu T, L; ocel plochá a pásová, kruhová, čtvercová a tažená, jekly; U a L profily ohýbané; trubky, plechy, trapézové plechy, sandwichové plechy, nerez materiály, dráty, barevné kovy a ostatní.

Z železářské zboží prodává firma žebříky, kamna, manipulační techniku, pracovní pomůcky, pletiva, svářecí materiál, klempířské výrobky, kotevní techniku, vodoinstalační a topenářský materiál, lana a řetězy, barvy, laky, tmely a lepidla, spojovací materiál, zámky a kování, hadice, nářadí a nástroje, dřevěné násady a palubky, řezné a brusné materiály, kartáče, lehké krytiny, plasty a skleníky.

Rybářská prodejna nabízí sortiment rybářského vybavení pro začínající rybáře i profesionály. Sortiment je zaměřen na různé způsoby lovu včetně doplňků jako jsou campingové potřeby, oblečení, obuv aj.

Čerpací stanice provozuje svoji činnost nonstop a je zařazena v systému W.A.G. minerální paliva, a. s. Prodává se zde nafta, natural 95, speciál, LPG, propan butan v láhvích po 2 kg, 10 kg, 33 kg, dále CNG a provozuje shop.

Hlavní náplní společnosti je maloobchodní a velkoobchodní prodej hutního materiálu a hutních druhovýrobků. Od samého začátku založení se současně s hutním materiálem rozvíjí i prodej železářského zboží - t.j. vodoinstalačního, plynoinstalačního a spojovacího materiálu, potřeb pro zahrádkáře, domácích potřeb atd. V roce 1996 se otevřel současně prodej v provozovně Brno - Komárov, Vodařská 10.

Tím došlo k výraznému nárůstu objemu prodeje. Firma se snaží zkvalitňovat své služby rychlými termíny dodávek, dělením materiálu a rozvozem dle potřeb zákazníků.

V průběhu let svého působení získala širokou síť odběratelů, především mezi stavebními firmami, zámečnictvími a kovovýrobami.

Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a zefektivnění prodeje vymezeného sortimentu zboží, konkrétně výrobků od firmy Haironville Vikam s.r.o. firma nabízí zákazníkům možnost dodávky střešních pláštěů včetně odborně provedené pokládky. Tím by mělo dojít k upevnění postavení na trhu v tomto segmentu dodávek zboží a zároveň zvýšení obrátu i rentability.

Za tímto účelem proběhlo školení montážníků, jejich odborné zaškolení přímo firmou Haironville Vikam s.r.o. Společně s touto firmou financuje EIKA Znojmo, a.s. propagaci a reklamu tohoto sortimentu zboží a služeb. S končící sezónou je připravena další odborná příprava, aby firma byla schopna příští rok pokrýt co největší množství zakázek a s tím si také zajistit perspektivní nárůst prodeje této komodity. Je to zatím poslední aktuální krok, kterým firma rozšířila svou nabídku.

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### ***2.1 Analýza tržního postavení firmy***

Při zmapování trhu, je patrné, že se firma pohybuje v oblasti s malým počtem organizací zaměřených na prodej podobného sortimentu jako jsou hutní polotovary. Vystupuje na trhu tedy jako společnost s oligopolním chováním. Dopravní služby umožňují zákazníkům čím dál více zakoupit sortiment zboží u jiných i vzdálenějších dodavatelů a tím se podmínky pro oligopolní chování snižují.

I přesto má firma převahu ve velikosti sortimentu a zásob a díky své velikosti a relativní stabilitě si může dovolit větší míru rizika, organizovat větší zakázky a tím i umožňuje realizovat lepší cenovou politiku. Předností je rychlost dodávek, komplexnost, seriózní a individuální přístup k zákazníkům a nabízené služby, což je zejména doprava a dělení materiálu.

Svoji síť odběratelů a dodavatelů si získala dlouhodobým působením na trhu a musí si nyní výhodnou cenovou politikou a vhodnými obchodními podmínkami udržet své odběratele před konkurencí.

### ***2.2 Způsob organizování***

#### ***Hierarchie a pravidla***

Pozorováním a formou osobního kontaktu se zaměstnanci společnosti i s vedením firmy je evidentní, že jednotliví pracovníci nejsou přesně schopni definovat svůj post, svoje povinnosti a úkoly. Není jim ani příliš zřejmé, jak konkrétně jsou vymezeny úrovně organizační struktury a jaké jsou jejich pravomoci. Většina pracovníků má pouze představu o běžných povinnostech, které jsou od nich vyžadovány, ale tyto nejsou pevně dány.

Veškeré činnosti vychází z přímého liniového řízení. Chování členů organizace vychází z obecných vnitřních pravidel, která napomáhají spontánní koordinaci činností ale především z příkazů a doporučení, která jsou založena na pravomocích a podřízenosti. Převládá právě hierarchický aspekt, který vyžaduje důslednou kontrolu a sledování činností podřízených.

### ***Cíle organizace***

Cíle organizace, její strategie a i hlavní organizační procesy podmiňují její strukturu. Výchozím prvkem jsou především dlouhodobé cíle.

Společnost si klade za cíl hlavně profitabilitu (ziskovost) a stabilní postavení organizace na trhu a v neposlední řadě i vysokou úroveň poskytovaných služeb, které společnost poskytuje svým spotřebitelům a zákazníkům, především se jedná o kvalitu, včasnost, schopnost reagovat na měnící se potřeby a komplexní přístup k zákazníkovi. Přičemž je zaměřena především na sféru malých a středních firem. Tyto cíle jsou však málo zdůrazněny a nejsou nikde popsány tak, aby se s nimi mohli zaměstnanci společnosti seznámit a najít tak i způsob, jak svou prací přispět k realizaci těchto plánů. Není přesně formulován cíl i pro nižší úrovně hierarchických stupňů. To znamená, že pracovníci na nižších stupních nejsou do cílů společnosti zainteresováni, a to je v rozporu se snahou těchto cílů dosáhnout s maximální možnou efektivitou.

### ***Míra centralizace a decentralizace***

Společnost patří k tradičním organizacím, které se vyznačují poměrně vysokou mírou centralizace rozhodování. Jedním z faktorů, které tento stupeň centralizace ovlivňují, je především malé prostorové rozptýlení uvnitř organizace, dostupnost veškerých aktuálních dat pomocí informačních technologií, nízká nákladnost komunikace a poměrně rychlý přístup k potřebným informacím i schopnost rychle rozhodnout, neboť převážná část úkonů se neustále opakuje. Tento způsob řízení poskytuje generálnímu

řediteli dostatečný dohled a kontrolu nad veškerým děním a má možnost bezprostředně zasahovat do chodu firmy a směřovat ji podle svých představ.

### ***Pravomoci a delegování***

Převládá hierarchické uplatňování pravomocí, tedy rozhodování a předávání pracovních příkazů probíhá shora dolů. Téměř veškeré rozhodování je prováděno na nejvyšším organizačním stupni a podle uvážení majitele je část pravomocí delegována na manažery, jež jsou majitelům firmy odpovědní. Neexistuje jednoznačná odpovědnost za konkrétní oblast. S tím souvisí i nepřehled v pravomocích. Odpovědnost i pravomoc se v některých sférách prolínají.

Delegování spojené s vykonáváním určitého úkolu by bylo vhodné v některých případech delegovat na nejnižší možnou kompetentní úroveň. Nyní rozhoduje pracovník, který daný úkol přímo nevykonává. Též nejsou stanoveny limity pro možné rozhodování na nižších úrovních rozhodování. Převážná část rozhodování se odehrává na nejvyšších řídicích úrovních a podřízený většinou pouze shromažďuje fakta, na jejichž základě rozhoduje manažer, jak se bude dále postupovat. Souvisí to právě s převládající formou centralizovaného chodu společnosti. Z tohoto plynou velké nároky kladené na generálního ředitele, který neustále rozhoduje o činnostech uvnitř firmy, které se často opakují stále dokola. Tento proces vede ke zpomalení činností z důvodu nutnosti schválení daných operací a k velkému zatížení vrcholových stupňů řízení.

### ***Rozpětí řízení***

Vzhledem k tomu, že se jedná převážně o řízení méně produktivních skupin, musí vedoucí dohlížet na své zaměstnance podstatně více. Vždy se pod jedním vedoucím nachází maximálně osm podřízených, což umožňuje manažerům lepší přehlednost nad veškerými aktivitami jednotlivých pracovníků. U většiny provozů jde spíše o užší řídicí rozpětí, které umožňuje kontrolu a dohled nad jednotlivými pracovníky a umožňuje manažerům řešit problémy se svými podřízenými a trávit s nimi podstatně více času,

než v případě širokého rozpětí řízení. Tento úzký rozsah řízení vytváří vysokou, hierarchickou organizaci s řadou řídicích úrovní. Je to způsobeno především situací, kdy práce podřízených je nutné neustále usměřňovat.

### ***Vymezení postů***

Ve firmě není stanovena a zavedena konkrétní organizační struktura podniku. Projevuje se to v nepřesném vymezení okruhu práce jednotlivých postů a jejich činnosti se prolínají. Toto ovlivňuje pracovní morálku některých pracovníků. Nejsou jim stanoveny pevně dané a neměnné povinnosti, kompetence a úkoly, za které nesou odpovědnost a co má být produktem jejich práce. Vede to ke vzájemným neshodám mezi jednotlivými spolupracovníky i k nespokojenosti jejich nadřízených, přičemž nelze přesně zachytit příčinu a zdroj problému nesprávně provedeného úkolu.

### ***Organizační vztahy***

Ve společnosti převládají liniové vztahy, tedy vztahy vertikální. Chybí štábní jednotky, které by doplňovaly činnost vedoucích manažerů a usnadňovaly jim činnost. Vztahy jsou dány ústně, téměř chybí písemně dané zásady a pravidla. Komunikace probíhá také verbálně a popis činností, funkcí i postů je též stanoven bez písemného zadání. Tyto vztahy lze definovat jako organické a neustále se měnící podle aktuálního stavu, potřeb a vývoje společnosti.

## ***2.3 Současná organizační struktura***

Organizační struktura se skládá ze šesti jednotek, které lze též nazvat prodejny, kdy každá prodejna má i vlastní sklad a vše zastřešuje kancelář vedení společnosti. Každý provoz má svého vedoucího, který spravuje skladové hospodářství, logistiku, kontroluje zásady a dodržování pravidel pro pokladní prodej a vedení skladu. Na veškerý chod firmy dohlíží vedení společnosti, pod kterým se současně nachází ekonomické oddělení společnosti.

*Jednotky:*

vedení v sídle a. s. Oblekovice 6, Znojmo

sklad a prodejna hutního materiálu Oblekovice 6, Znojmo

sklad a prodejna železářství Oblekovice 6, Znojmo

sklad a prodejna hutní, Vodařská 10, Brno

sklad a prodejna hutní a železářství Hradištská 54, Znojmo

sklad a prodejna rybářských potřeb, Oblekovice 6, Znojmo

čerpací stanice Oblekovice 6, Znojmo

***Stávající organizační struktura:***

Obchodní ředitel (Mgr. Marek Skoumal)

- účtárna (Šárka Skoumalová)
  - účetnictví, daně, administrativa
  
- vedoucí hutní Znojmo (Zdeněk Kotlařík)
  - pokladní prodej hutní
  - sklad hutní
  
- vedoucí železářství Znojmo (Vladimír Jašek)
  - pokladní prodej železářství
  - sklad železářství
  
- vedoucí Brno (Vlastimil Ducký)
  - pokladní prodej hutní
  - sklad hutní
  
- vedoucí PHM (Vladimír Jašek)
  - pokladní prodej PHM
  - sklad PHM



- vedoucí rybářství (Petr Gregor)
  - pokladní prodej rybářství
  - sklad rybářství
  
- vedoucí Hradištská (Vladimír Jašek + Zdeněk Kotlařík)
  - sklad železářství
  - sklad hutní

### ***Shrnutí vlastností aktuální organizační struktury***

Ve společnosti existuje nedefinovaná organizační struktura, která se vyvíjela ad hoc, tedy podle aktuálního stavu a potřeb v organizaci spolu s rozvojem a růstem firmy. Protože se jedná o rodinnou firmu, některé pozice vznikly na základě neformálních vztahů. Jedná se o organickou strukturu, která se neustále mění dle současné situace. Převládá centralizované řízení a téměř veškerá komunikace probíhá ústně. Ve firmě lze nalézt liniové vertikální řízení, které má čtyři řídicí stupně a celkem pět hierarchických úrovní.

Spolu s rozrůstáním firmy i sortimentu zboží je vhodné tuto stávající organizační strukturu upřesnit a zefektivnit, aby byla zajištěna přehlednost a byla dána pevná pravidla.

Podnik potřebuje u každé komodity znát velikost obrátu a zisku, aby mohl určit, který druh zboží je potřeba rozšiřovat, který zachovat a který omezovat. S tím také souvisí použití organizační struktury dělené podle druhu prodáváného zboží, kterou by bylo vhodné v tomto podniku použít.

Nemá pevnou podobu a ani není zaznamenána písemně. Jednotlivé posty v ní nejsou přesně označeny ani popsány, což vede k nedorozuměním, nepřesně stanoveným odpovědnostem a povinnostem.

### ***Faktory ovlivňující organizační strukturu***

Prostředí se dá charakterizovat jako relativně stabilní, což vyvolává předpoklady pro mechanické utváření organizační struktury. To znamená, že jsou nadefinovány úkoly, řízení je centralizováno, kontrola probíhá z centra a převažuje vertikální komunikace.

Strategie firmy vychází jak z pozice ofenzivní, což znamená rozšiřovat okruh svých zákazníků a zvyšování podílu na trhu, tak z pozice defenzivní, kdy je jejím cílem udržet svou pozici na trhu. Tento přístup vede k volbě struktury, která se bude vyznačovat smíšenou strukturou, která bude kombinovat centralizované a decentralizované formy řízení.

Velikost firmy je na takové úrovni, že již potřebuje stanovit přesnou organizační strukturu. Nachází se ve fázi růstu, což vede k nutnosti formalizace a vytvoření speciálních útvarů, které mají přesně vymezen okruh svých činností.

## ***2.4 Výhody, nevýhody a vlastnosti současné struktury***

### **Výhody a nevýhody organizační struktury**

#### ***Hierarchie a pravidla***

Silný důraz na hierarchické příkazy podporuje soudržnost a koordinaci organizace. Chybí ovšem možnost využití znalostí podřízených, vyžaduje to i nákladnou kontrolu a neustálé sledování činností pracovníků. Právě tento převažující důraz na hierarchické řízení vede k poklesu motivace a kreativity mezi členy organizace. Tato organizační hierarchie nemotivuje pracovníky, ale vede je ke spoléhání na poslušnost vůči nadřízeným a také na jejich častou kontrolu a neustálé dohlížení, zda je daný úkol splněn a v jaké kvalitě. Nespornou výhodou je právě snadnější přehlednost jak nad pracovníky tak nad chodem firmy. Nevýhodou ovšem jsou velké nároky kladené právě

na majitele společnosti, který musí neustále řešit i drobné problémy a trávit mnoho času se svými podřízenými.

### ***Cíle organizace***

Cíle organizace jsou výchozím prvkem organizačního systému, představují základ pro stanovení cílů jednotlivých procesů a jejich jednotek a pro volbu řídicího systému a způsobu vnitřního uspořádání. Jednotliví zaměstnanci mají o cílech pouze nekonkrétní představu. Nejsou též na těchto cílech zainteresováni, což je v rozporu se snahou o realizaci těchto cílů a časový horizont jejich dosahování se tím značně prodlužuje.

### ***Míra centralizace a decentralizace***

Převažující sklon k centralizaci uvnitř firmy umožňuje více využít schopných a zkušených vedoucích pracovníků a usměrňovat právě méně kvalifikované zaměstnance. Vede k lepší koordinaci funkcí uvnitř společnosti, ke snadnější realizaci nepopulárních rozhodnutí, se kterými řada zaměstnanců nebude souhlasit. Firma se neustále rozšiřuje co do velikosti, tak i do složitosti a centralizované řízení se začíná stávat fyzicky nemožné, jehož důsledkem je zhoršování kvality řízení. Centralizovaný způsob řízení potlačuje iniciativu u schopných pracovníků a jejich spokojenost s prací.

### ***Pravomoci a delegování***

Hierarchické uplatňování pravomocí vede organizaci k naplnění jejích cílů a pomáhá jí koordinovat její specializované funkce. Vrcholná pravomoc je dána vlastníků firmy. Neexistuje však oddělená odpovědnost za výsledky činností, takže se jednotlivé pravomoci a odpovědnosti překrývají. Nejsou dostatečně odlišeny pravomoci liniové a štábní. S tím souvisí problémy s delegováním. Podoba delegování není daná a podřízení mají obavy z kritiky ze strany manažera.

## ***Rozpětí řízení***

Úzký rozsah řízení vyžaduje však více vedoucích a je proto dražší. Zvyšuje se počet vnitřních organizačních a informačních rozhraní, která brání snadnému řízení a komunikaci. Tento způsob řízení brání v koordinaci činností zařazených pod vedení různých nadřízených. Výhodu však lze vidět v přesném usměrňování pracovníků, přehlednosti a informovanosti o všech procesech, přesnému rozdělování úkolů a ve snadnějším provádění kontroly.

## **Vlastnosti organizační struktury**

### ***Vertikální diferenciac***

Počet hierarchických úrovní, s jejichž pomocí je činnost společnosti řízena, je pět. První tvoří generální ředitel, který současně zastupuje výkonný orgán akciové společnosti, druhou linii tvoří ředitelská úroveň, která spadá přímo pod generálního ředitele pro hutní zboží a pro železářské zboží, další linií jsou ředitelé poboček podle místa provozu, čtvrtá linie jsou vedoucí jednotlivých skladů a pátou linií tvoří vedoucí jednotlivých skladů a šestá úroveň je složena z pracovníků ve skladech a z prodavačů.

### ***Horizontální diferenciac***

Rozsah dělby práce je stanoven tak, aby jednotliví pracovníci, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou činnost, byli seskupeni a pracovali společně. Pokud toto není možné z důvodu prostorového rozložení, jsou neustále informováni pomocí svých nadřízených, který informace z jednotlivých skupin shromažďuje a zajišťuje neustálou informovanost mezi těmito oddělenými pracovišti, což jsou v našem případě sklady, popřípadě prodejny. Jedním z faktorů, který se velmi významně podílí na přesné a včasné informovanosti je prodejní a skladový program, který umožňuje náhled do aktuálních dat i u provozoven, které jsou vzdáleny a fungují naprosto odděleně a samostatně.

### ***Prostorová diferenciacie***

Organizaci tvoří prodejny, které jsou rozmístěny v okolí sídla firmy, tak provozy, které jsou od sídla společnosti distancovány. Poměr mezi tímto územním rozložením je zhruba vyrovnaný. To znamená, že zhruba polovina prodejen je soustředěna v místě sídla společnosti a druhou polovinu tvoří dislokovaná pracoviště. Veškerá zásadní rozhodnutí jsou řešena v místě sídla společnosti, což je Znojmo.

### ***Formalizace***

Předepisování nebo standardizování jednotlivých pracovních činností a náplní pracovních pozic probíhá vesměs ústní formou, přičemž k vedoucím pracovníkům je volen přístup spíše méně formální a je jim ponechána dostatečná volnost s důrazem pouze na výstupy neboli produkty postu. Jsou vázáni pouze obecně platnými pravidly a dále rozhodnutími generálního ředitele. Odpovídají za výši a kvalitu výkonů svých svěřených prodejen. Směrem k nižším hierarchickým úrovním se míra formalizace zvyšuje.

### **Shrnutí**

Vymezení jednotlivých pracovních úkolů se vyvinulo postupně formou neustálých změn a formou přímého řízení, kdy konkrétní představu o činnostech měla pouze ředitelská úroveň vedení. Důraz je tedy kladen na kvalitní řízení shora dolů. To vede ke snižování výkonu schopných zaměstnanců, nepřesnému rozdělení jednotlivých aktivit uvnitř společnosti a ke konfliktům mezi pracovníky ohledně jejich povinností. Na druhou stranu je nespornou výhodou přesná koordinace činností, informovanost vedoucích a usměrňování chodu společnosti podle představ generálního vedení firmy. Dalším kladem je snadná kontrola, která umožňuje vedoucím společnosti mít neustálý aktuální přehled o veškerém dění uvnitř firmy.

Současný způsob organizování má své výhody, zejména přehlednost, koordinovanost, ucelenost, kontrolovatelnost, organičnost nebo neformálnost. Ale i nevýhody, za které lze považovat hlavně přílišnou centralizaci, nároky na vedení, pomalost při rozhodování, demotivace pracovníků, duplicitní vztahy nadřízenosti.

Společnost se nachází ve fázi zralosti a neustále se rozrůstá objem tržeb i pokrytí trhu. Firma si stojí velmi dobře a dá se předpokládat další rozvoj organizace. Z tohoto důvodu a dále na základě požadavků generálního ředitele na odlehčení a zmírnění nároků na řízení je vhodná změna ve způsobu organizování uvnitř firmy a ve zefektivnění organizační struktury.

## ***2.5 Dokumentace k organizační struktuře***

Není vypracována konkrétní organizační struktura ani žádný organizační řád, případně manuál nebo směrnice, která by usměrňovala a organizovala jednotlivé činnosti a chod uvnitř firmy. Veškeré činnosti vycházejí z ústní domluvy a přímého podnětu nadřízeného.

### ***Graf organizační struktury***

Ve firmě existuje pouze seznam hlavních úseků organizace. Tyto úseky jsou nazvány podle prodejny druhu zboží a geografické polohy. Vychází z potřeby sledovat výsledky prodeje za jednotlivé komodity a současně podle umístění jednotlivých prodejen. Jsou podle toho rozděleny i analyticky v účetním a prodejním programu a pro vedení společnosti je nutné sledovat a vyhodnocovat je každou zvlášť.

### ***Organizační řád***

Organizační řád, který by měl napomáhat porozumění vnitřnímu uspořádání společnosti a měl by usnadnit zaměstnancům seznámit se s rozdělením práce a pravomocí

v organizaci, není ve firmě sestaven. Dále by měl obsahovat základní pravidla a praktiky organizace, její hlavní cíle, včetně cílů jednotlivých oddělení, povinnosti a pravomoci hlavních pracovních míst a vzájemné vztahy. Obsahem by měl být rovněž diagram zachycující vnitřní rozdělení činností v organizaci, který by umožňoval rychlou orientaci ve vztazích uvnitř celé společnosti.

## **2.6 Aktuální vývojové směry v organizování firem**

### ***Kladení důrazu na lidský a tvůrčí potenciál organizace***

Společnosti kladou důraz na tvořivost a získávání informací. Vedení má zájem o své pracovníky jak z hlediska pracovního procesu, tak v souvislosti s péčí o jejich zdraví a komfort.

### ***Rozpadání klasického pyramidálního modelu řízení***

Jsou tvořeny nízké pyramidy řízení, kde se lidé řídí sami. Vedení nahrazuje výpočetní technika, tvoří se sítě malých skupin a přijímají se nové struktury podle měnící se situace na trhu.

### ***Omezování počtu řídicích linií***

Je tendence snižovat především střední řídicí články a klade se důraz na inovační dovednosti, na tvrdé i měkké dovednosti a efektivní práci s informacemi a následnou důslednou kontrolu.

### ***Rozmach informačních technologií***

Rozvoj informačních technologií je v podnicích využit zejména k přenosu informací jak uvnitř firmy, tak i získávání informací externích.

### ***Rozvoj komunikačních schopností***

Jsou vynakládány náklady na školení pracovníků ohledně jejich komunikačních dovedností, které mají prohlubovat jak vztahy uvnitř společnosti, tak slouží k navazování efektivních externích vztahů, například při jednání s klienty a zákazníky.

### ***Důraz na orientaci na zákazníka***

Jedním ze stěžejních cílů společností je zejména spokojenost zákazníka a tomuto cíli je přizpůsobena i organizace práce a uspořádání chodu firmy.

### ***Změny v požadavcích na vlastnosti manažera***

Mezi zásadní vlastnosti, které jsou definovány patří orientace na úspěch na trhu a při vedení lidí, znalost marketingu a orientace na zákazníka, inteligence operativní – vytříbené chování, mobilita, etika manažerství, věrohodnost, morální pověst, poctivost a globálnost (celkový přehled, znalosti jazyků)

### ***Převládající poptávka po kvalifikovaných pracovnících***

Začíná konkurenční boj o kvalifikované a prvotřídní zaměstnance.

### ***Odloučená pracoviště***

Často zaměstnanci pracují doma, komunikují prostřednictvím techniky a do centra firmy přijíždějí omezeně. Jsou šetřeny provozní náklady, ale jsou kladeny vyšší nároky na komunikační prostředky.

### ***Procesní organizování***

Stávající forma funkčního řízení, který je založen na strategii zvyšování produktivity. Produktivitu nelze zvyšovat do nekonečna. To vyvolalo nutnost zabývat se jednotlivými procesy a najít nový systém řešení daného procesu. Procesní řízení se snaží odstranit zbytečné činnosti a zkrátit čas hlavních operací uvnitř podniku a v konečném důsledku i zvýšit uspokojení zákazníka.

(18, str. 58 – 59; 6, str. 243 – 245)



## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 3.1 Organizování a organizační vztahy

#### Organizování

*Organizování* je činnost, která vede k uspořádání prvků v systému, jejich aktivity, koordinace, kontroly tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizování objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zajistit nebo zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

*Organizace* je určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání bylo dosaženo kolektivních cílů.

*Neustále organizovat podnik* je nutností, protože je potřeba zvládnout rozsah práce, čas a přidanou hodnotu, kontrolu, koordinaci, inovaci, jednoduchost, motivaci zaměstnanců a kvalitu, různorodost práce, efektivnost práce tak, aby to vedlo k uspokojení zákazníka. (6, str. 16-17)

Obsahové zaměření procesu organizování lze vyjádřit systémem OSCAR. Podstatou jsou požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to Cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility). (37, str.1)

#### **Organizování ovlivňuje mnoho aktivit:**

- pomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Lidé vědí, pokud jsou organizováni, co kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží,

s kým budou práci vykonávat, kdo je jejich vedoucí, jaké oni sami mají pravomoci.

- vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek. Snadněji definuje nadřízenost a podřízenost.
  - umožňuje zavést do organizace formální organizační strukturu, která funguje relativně jako samočinný řídicí systém.
  - vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami a také mezi zaměstnanci.
  - zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek. (může vnést do organizace stabilizační účinek, setrvačnost, která však může být někdy brzdou).
  - každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce.
- (37, str.1)

### **Organizační vztahy**

Při organizaci práce je nutné přihlédnout ke specializaci či komplexnosti pracovních činností a výsledkem je definice pracovní činnosti, tedy požadavek na vykonávání každé práce v organizaci. Definice je formálně dokumentována do popisu práce. Další krok je stanovení vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

**Liniové vztahy** – je to vztah vertikální, tedy vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Příkazy jsou předávány v hierarchii shora dolů. Je strukturou nejstarší a často se používá.

**Štábní jednotky** – tým specialistů, kteří poskytují manažerovi poradenskou činnost při řízení, ale nemají výkonné pravomoci.

**Funkční vztahy** – pravomoc některých jednotlivců nařizovat určité činnosti jiným lidem, aniž by byly jejich nadřízenými.

**Formální vztahy** – jsou navrženy managementem k dosažení výkonnosti a cílů organizace.

**Neformální vztahy** – síť vazeb, které vznikají spontánně mezi členy organizace (28, str. 43 – 73)

**Nadřízenost a podřízenost** – činitelé, kteří činí organizační strukturu funkční, usnadňují organizačním jednotkám výkon činností a vnášejí do firmy koordinaci. Jsou to základní organizační vztahy.

**Pravomoc** – právo příslušné pozice používat volnosti k rozhodování, které ovlivňuje ostatní.

**Odpovědnost** – povinnost ručit za převzetí úkolu. Úkol, pravomoc a odpovědnost si musí u každého pracovníka vzájemně odpovídat.

**Centralizace a decentralizace** – je odrazem úrovně, na které se v organizaci rozhoduje. Míra centralizace či decentralizace by měla být založena na hledání rovnováhy mezi potřebou koordinace (posilující centralizaci) a potřebou pružnosti (opírající se o decentralizaci).

**Delegování** - přidělení pravomocí spojených s vykonáváním určitého úkolu podřízeným. Ke správnému delegování lze využít čtyř základních pravidel: principů jasnosti, úplnosti a dostatečnosti delegování a principu zachování odpovědnosti. (18, str. 48)

## **3.2 Zásady organizování**

### **Zásady organizování (podle Henry Fayola)**

**Dělbá práce** – specializace jednotlivce je podmínkou jeho vyšší pracovní výkonnosti

**Autorita** – právo vydávat příkazy svým podřízeným a vyžadovat jejich splnění

**Disciplína** – respektování pravidel všemi pracovníky

**Jedno příkazovací místo** – každý pracovník je přímo podřízen pouze jednomu nadřízenému

**Jednota vedení** – úsilí všech manažerů musí být vedeno myšlenkou dosažení cílů organizace

**Subordinace zájmů** – zájmy každého pracovníky musí být podřízeny vyšším zájmům organizace

**Odměna** – pracovník musí vědět, jak bude za výkon odměňován a jaké podmínky jsou s odměnou spojeny

**Centralizace** – rozhodovací pravomoci managementu musí být soustředěny do jednoho místa

**Hierarchie v řízení** – jednoznačná vymezenost toho, kdo je komu podřízen nebo nadřízen

**Pořádek** – vše potřebné pro výkon musí být na určeném místě a včas

**Rovnost** – stejná příležitost pro každého pracovníka dosáhnout úspěchu díky výsledkům svého pracovního úsilí

**Stabilita programu** – změny ve vedení organizace nesmí vyvolat změny strategii jejích činností

**Iniciativa** – zdrojem úspěchu jednotlivce je aktivní samostatný přístup k plnění svých pracovních úkolů

**Pocit sounáležitosti** – všichni navzájem odpovídají za zdárné výsledky práce

(22, str. 10 – 11)

### **3.3 Principy organizování**

#### **Základní principy organizování**

- dělba práce
- pracovní specializace
- koordinace

#### **Principy pro organizování podniku tedy zní:**

- Analyzovat produkt firmy a proces jeho tvorby.
- Rozdělit úkoly na základě dělby činností (počet pracovníků, kvalifikace) - vytvořit pracovní náplně jednotlivých pracovníků
- Vytvořit řídicí úrovně (počet stupňů řízení) a stanovit rozpětí řízení.
- Určit pravomoci a odpovědnost, povinnost informovat.
- Sestavit organizační schéma s ohledem na vnitřní a vnější faktory.

- Vypracovat organizační dokumenty (organizační řád, podpisový řád,...) (6, str. 130 – 136)

Principy a pravidla organizování jsou zásady, při jejichž dodržování lze dospět k efektivní organizační struktuře. Nejde o návod, ale tyto principy vymezují způsob uvažování, který je při organizování dobře aplikovatelný. (18, str. 50 – 51)

***Tvorba vnitřního uspořádání organizace zahrnuje tyto úkoly:***

- stanovení činností a jejich skupin (funkce)
- rozdělení těchto činností do souborů
- rozhodnutí, jak budou jednotlivé činnosti a jejich soubory začleněny a ze které hierarchické úrovně budou řízeny (28, str. 33 - 34)

### **3.4 Vlastnosti organizační struktury**

#### **Organizační struktura**

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Organizační struktury tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti z analytické, rozhodovací a koordinační funkce. Nejjednodušším prvkem organizační struktury je člověk.

Při vytváření organizační struktury a to zejména z důvodu zlepšení koordinace dochází k seskupování individuálních pracovníků a vytváření útvarů:

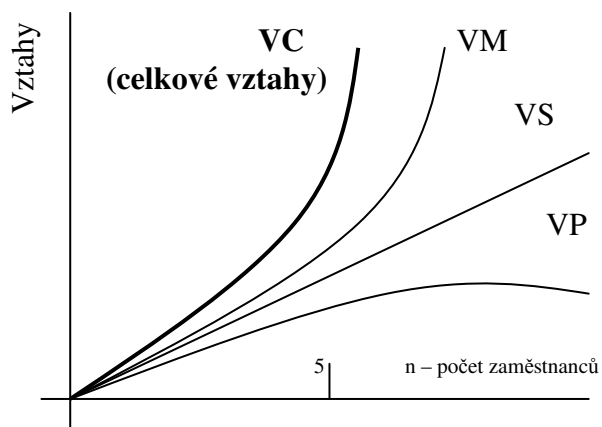
***Kritéria při tvorbě:***

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit;
- čas, podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn;
- výrobek, služba;
- zákazník - přihlížíme k potřebám zákazníků – zájmové skupiny;

- místo - podle místa pracoviště, regionu, státu (37, str. 1)

### **Rozpětí řízení**

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést, nebo řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí vedení nebo řízení. Rozpětí řízení je tedy číslo, které udává kolik podřízených je manažer schopen uřídit. (Uvádí se, že manažer je schopný uřídit optimálně 8 – 10 podřízených). Hodnota rozpětí řízení závisí na počtu vazeb, které v podniku existují.



Obr. č. 1: Závislost počtu vztahů na množství zaměstnanců

#### ***Druhy vztahů:***

- a) přímé vztahy – počet těchto vztahů je roven počtu podřízených. (VP)
- b) skupinové vztahy – vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, jestliže jednáni jsou přítomni i další podřízení (VS)
- c) vztahy s nepřímou účastí vedoucího – vztahy mezi jednotlivými podřízenými (VM)

#### ***Faktory, které ovlivňují rozpětí řízení:***

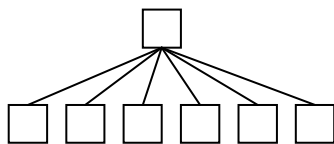
- a) *profesionalita/odbornost* - čím větší je odbornost podřízených tím potřebují méně dohledu;
- b) *nejistota úkolů chápaná ve vztahu k jejich složitosti* - pokud podřízení řeší často těžko řešitelné problémy, mohlo by bližší řízení pomoci podřízeným najít nějaká lepší řešení. Jestliže jsou úkoly jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení;

- c) *výcvik podřízených i nadřízených (vzdělání)* - čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího vedení;
- d) *fyzické rozložení* – záleží na problému, kolik je třeba pracovníků. Čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení;
- e) *vyžadované vzájemné působení* - čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení.;
- f) *podobnost úkolů* – pokud jsou úkoly podobné může být zavedeno širší rozpětí řízení;
- g) *spojování úkolů* – jestliže vyžadují úkoly podřízených propojení, bude potřeba užšího rozpětí řízení;
- h) *standardizované procedury* - jestliže jsou v úkolech podřízených použity stejné a nebo standardizované procedury, rozpětí řízení může být široké.

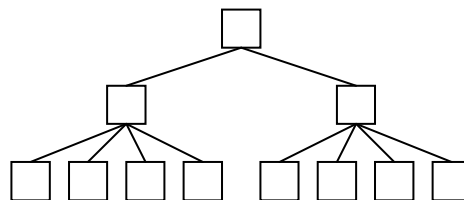
### ***Plochá a strmá organizační struktura***

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší. Plochá organizační struktura je přizpůsobivější trhu (musíme mít ale odborníky), strmá organizační struktura je dynamičtější pro nestabilní trh.

a) plochá (rozpětí je široké)



b) strmá (rozpětí je užší)



Obr. č. 2: Plochá a) a strmá b) organizační struktura

### **Dělba pravomocí**

Pravomocí se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. Pravomoc má být v souladu s odpovědností. Kdo rozhoduje, nese plnou odpovědnost za své rozhodnutí. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci. Dělbu pravomocí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů.

## **3.5 Typy organizačních struktur a jejich členění**

### ***Základní rysy organizační struktury***

- *vertikální diference* – počet hierarchických úrovní či vrstev řízení
- *horizontální diference* – rozsah dělby práce a specializace
- *prostorová diference* – vnitřní rozčlenění organizace do územních jednotek
- *míra formalizace* – stupeň předepisování a standardizace výkonů pracovních činností (závazné popisy pracovních míst)
- *centralizace* či *decentralizace* – na jaké hierarchické úrovni dochází k většině rozhodnutí (28, str. 34 – 35)

### **Členění organizačních struktur podle uplatňování rozhodovací pravomoci**

#### **Liniově – štábní struktura**

Liniově-štábní organizační struktury patří mezi nejčastěji se vyskytující. Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Je pro ni typická přímá (příkazovací) pravomoc tzn. že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.

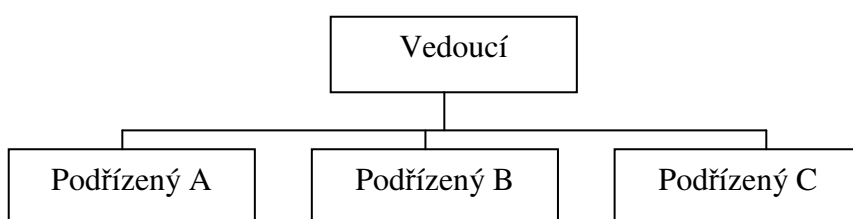
Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou



dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štabní organizační struktuře.

**Výhody:** základní metoda rozdělení práce, specializace, centralizovaná struktura, komunikace, motivaci podřízených

**Nevýhody:** neumožňuje jediné vedení a znesnadňuje koordinaci a zajištění rovnováhy hlavních funkcí, vysoký stupeň centralizace rozhodování a omezená možnost koordinace funkcí na nižších úrovních organizace



*Obr. č. 3: Schéma liniové organizační struktury*

Štáb má poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štabní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.

**Obecně můžeme rozlišit následující dva typy štábů:**

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

b) *odborný či funkcionální štáb* vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení.

**Výhody:** usnadnění práce štábem, štáby mají čas na vytváření metod v podniku

**Nevýhody:** nepevné stanovení pravomocí štábu, formální styly v řízení – byrokracie, přezaměstnanost podniku

## Specifické organizační struktury podle sdružování činností

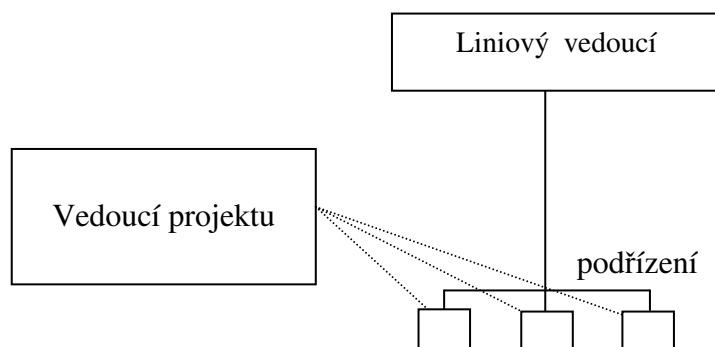
### Organizační struktury s pružnými prvky (projektové)

V organizační struktuře zůstává víceméně základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti, kterou se zajišťuje v potřebném rozsahu jednota příkazů. Současně se však vytvářejí i takové vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena.

Tyto struktury jsou vhodné zejména pro inovační oblast, nikoliv pro rutinní činnost. Vytváření těchto forem je zdůvodněno nutností přechodu na cílově programové řízení (vývoj nových výrobků apod.).

### Maticová struktura

Je formou smíšené organizační struktury, která integruje nejčastěji dva způsoby rozdělení práce v organizaci, a to funkcionální a „projektový“, většinou zákaznický či produktový. Znamená to, že určitý zaměstnanec je současně členem určitého funkcionálního útvaru i určitého projektového týmu, odpovídá tak současně dvěma nadřízeným. Jedním z nich je manažer projektu, druhým vedoucí jeho funkcionálního útvaru.



Obr. č. 4: Schéma maticové organizační struktury

**Výhody:** silně reaguje na požadavky trhu, pracovníci v týmech rotují (nemusíme přijímat nové), týmy se vytvářejí operativně bez zásahu do ogs., rostou zkušenosti a kvalifikace pracovníků, manažer má více času na koncepční rozhodování

**Nevýhody:** Fayol – dvojí podřízenost, boj o moc v podniku, časově náročnější rozhodování, vysoké náklady na zaškolení vedoucího doplňkové organizace, školení mezilidských vztahů

### **Týmová struktura**

V organizaci vzniká určitá hierarchie týmů zahrnujících pracovníky z různých funkcionálních oblastí. Výhodou je, že zlepšuje koordinaci a umožňuje vyšší decentralizaci organizace. Základní rysy se shodují s maticovou organizační strukturou.

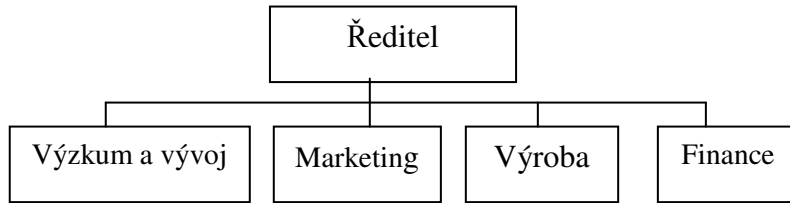
### **Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků**

Věcně se překrývají s již popsanými formami, stavícími na dělbě pravomocí. Při stejných nebo velice podobných názvech je však obsah struktury orientován na seskupování činností, výrobků, příp.na zaměření činností nebo výrobků podle dalších kritérií ( zákazníkům, teritorií apod.)

### **Funkční struktura**

V rámci této struktury jsou seskupováni pracovníci do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.

V čele takových útvarů stojí obvykle vicepresident (náměstek ředitele) pro danou funkci: vicepresident pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. Převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci.



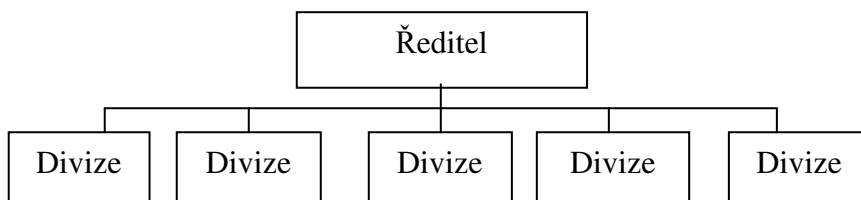
Obr. č. 5: Schéma funkční organizační struktury

**Výhody:** efektivnost zdrojů, rozvoj kvalifikace zaměstnanců, rychlejší postup v kariéře, centralizace, kvalifikace zvyšuje koordinaci jež je předpokladem týmu

**Nevýhody:** horší kvalita rozhodnutí, menší počty inovací (nelze propojit), neexistuje odpovědnost za finální produkt, špatná koordinace mezi útvary, těžká příprava top manažera

### Divizionální struktura

Když firma roste, začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvětšuje počet výrobků a služeb, které firma poskytuje, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu. Pro divizionální strukturu je charakteristické, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize. Každá divize má poměrně vysokou autonomitu. Vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou. Divize mohou být sestavovány dle výrobků, dle zákazníků, dle místa působnosti.



Obr. č. 6: Schéma divizionální organizační struktury

**Výhody:** lepší přizpůsobivost okolí, zaměření na konečný produkt, přehlednější výsledky divizí, příprava top manažera je snazší

**Nevýhody:** nižší specializace, odstředivé tendence (divize > podnik), neefektivní využití zdrojů (mnoho oddělení)

### **Divizní - výroková (produktová)**

Je to vytvoření organizačních jednotek, jejichž vedení je odpovědné za výrobu i prodej, popř. i některé další funkce, např. nákup. Zpravidla jde o výrobu nebo prodej určitého výrobku nebo skupiny výrobků, výrobu a prodej v určité oblasti nebo zaměření na určitou skupinu zákazníků.

**Výhody:** rychlá reakce na změny tržních a ekonomických podmínek, schopnost lépe plánovat, předpoklady pro vztahy mezi zaměstnanci a vyšší pracovní motivace

**Nevýhody:** přílišná nezávislost oddělení, které mohou působit proti zájmům organizace jako celku, vyšší administrativní náklady

### **Geografická struktura**

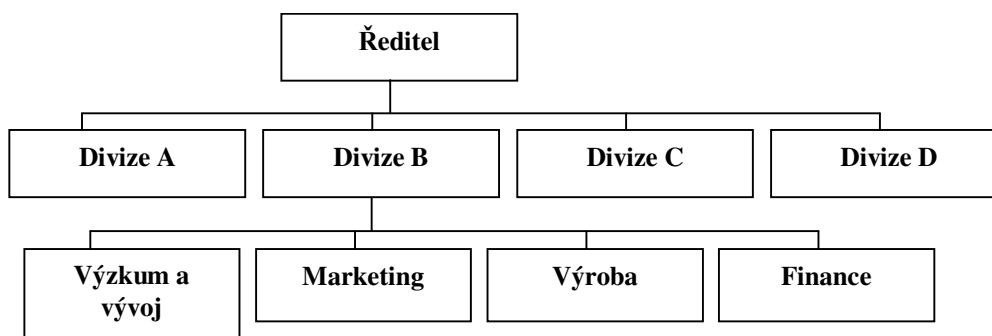
Organizace nebo její část jsou rozděleny na regionální bázi, zpravidla k obsluze zákazníků rozptýlených v různých oblastech. Určitá rozhodnutí (cena, design) jsou ponechána manažerovi dané geografické oblasti, který je lépe obeznámen s podmínkami svého území.

### **Zákaznická struktura**

Vychází z povahy potřeb jejích jednotlivých zákazníků (např. maloobchod a velkoobchod). Vhodné v případě, kdy se zákazníci rozdělují do omezeného počtu skupin s odlišnými potřebami vyžadujícími různé obchodní praktiky a požadovaný způsob obsluhy je hlavní konkurenční výhodou organizace.

### **Kombinovaná struktura**

Jde o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady obou struktur.



Obr. č. 7: Schéma kombinované organizační struktury

Každá divize má pod sebou (ředitel divize) samostatné útvary marketingu, výzkumu, obchodu apod. To je příklad hybridní organizační struktury postavené na základě divizionální a funkční struktury. (28, str. 74 – 89; 37, str. 2-5)

### 3.6 Faktory ovlivňující organizační strukturu

#### 1. Prostředí (okolí) a struktura

- a) Ve stabilním ekonomickém prostředí je pro organizování charakteristické tzv. *mechanické způsoby tvorby struktur*. To znamená projektování dopředu, tím že si určíme pracovní místa, náplň a pravomoci zaměstnanců, a pak je do funkcí dosadíme. Projekty se uskutečňují shora → dolů.
- b) V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují tzv. *organické způsoby tvorby struktur*. Rámcově stanovíme úkoly a sestavíme týmy. Zaměstnanci jsou přijímání na základě situace na trhu. Typické pro dynamické firmy.

#### *Mechanická struktura*

- úkoly pevně definovány
- řízení centralizováno
- pevná pravidla
- kontrola z centra
- převažuje vertikální komunikace

#### *Organická struktura*

- úkoly jsou určovány v průběhu plnění
- decentralizace řízení
- existuje málo pravidel
- kontrola centralizována dle potřeby
- převažuje horizontální komunikace

## **2. Strategie a struktura**

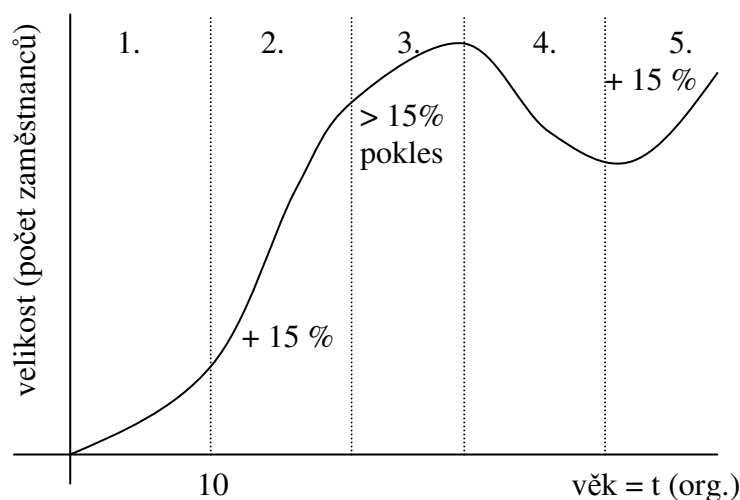
- a) U strategie *ofenzivní* s cílem rozšiřovat svůj výrobní sortiment a zvyšovat svůj podíl na trhu, se jeví jako nejvhodnější divizionální struktura.
- b) Při použití strategie *defenzivní* s hlavním cílem udržet a stabilizovat svoje pozice na trhu je nejvhodnější forma funkční struktury s centralizovaným řízením.
- c) Při strategii mírně ofenzivní a defenzivní se využívají spíše hybridní struktury. Řízení je někde mezi centralizovaným a decentralizovaným.

## **3. Velikost firmy a struktura**

S růstem velikosti firmy se mění její struktura. Vývoj organizačních struktur z hlediska velikosti organizace (liniová, liniově štábní až divizionální) je závislá na velikosti organizace a jejím životním cyklu, který je znázorněn S-křivkou a popsán níže. (6, str. 23 – 30; 37, str. 5 – 6)

### ***Životní cyklus podniku (S-křivka)***

1. *fáze vzniku* (do 10 let), jednoduchá a neformální organizační struktura, liniový typ, centralizace, vlastník je manažerem
2. *fáze růstu* (nad 15 % roční prodej), funkční organizační struktura, počátky formalizace, speciální útvary pro funkční oblasti, vlastník mizí z firmy, manažeři, více účetních
3. *fáze dozrání* (pokles prodeje), funkční organizační struktura, začíná byrokracie, značná formalizace, posílení štábů, náklady na řízení, centrální moc u mála manažerů
4. *fáze poklesu* (pokles výnosů), neinovace výrobků, kvalitní informační systém, zhoršení komunikace, špatné reakce na trh
5. *fáze oživení* (roste prodej), rozšíření sortimentu, divizionální organizační struktura, sledování strategie, moderní informační a plánovací systémy



Obr. č. 8: Křivka životního cyklu podniku

Současnost závisí na historii firmy. Střídají se klidná období, ve kterých se kumulují problémy a vystřídá je období, kdy dojde k revoluci. Vliv na tato stádia a na organizování má zejména věk, velikost, míra růstu odvětví a etapa vývoje podniku.

### **Jednotlivé etapy vývoje podniku**

1. *tvůrčí etapa* – jeden vlastník, málo zaměstnanců, tvůrčí nadšení zakladatelů, lidé jsou ochotni pracovat i za méně peněz
2. *krize vedení* – vlastník nestíhá řídit firmu, nezná systémy řízení, najme si management
3. *profesionální řízení* – začíná formální řízení, kontrola, simulace, účetnictví, funkční organizační struktura, vývoj 3 stupňů řízení, odtržení top managementu od reality
4. *krize autonomie* – top management zcela mimo realitu, nižší management má informace, bouří se proto proti topu
5. *etapa decentralizace* – delegování pravomocí na nižší organizační celky nebo teritoria na trhu, zisková střediska, top řídí podle odchylek v plánu, komunikace top a nižšího není tak častá, technické prostředky
6. *krize kontroly* - top – strategie, nové výrobky, složitější firma, nižší management se začíná chovat jako vlastník – ztráta kontroly nad podřízenými u top

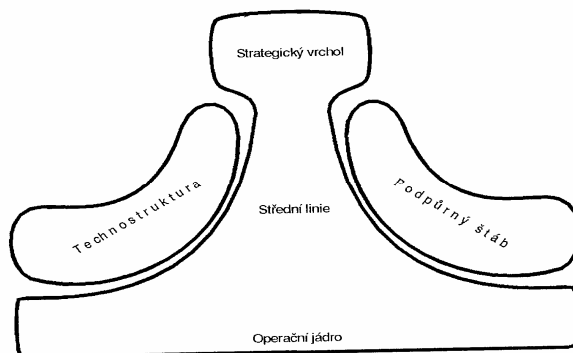


7. *koordinace* – jednotlivé jednotky do výrobních skupin, zdokonalována formalizace (plány), organizační struktura posiluje štáb (více lidí), informace centrálně zpracovávány, rutinní rozhodování je decentralizováno, kontrola financí a výdajů u nižších jednotek, vydání zaměstnaneckých akcí – vtažení do řízení
8. *krize byrokracie* – nový štáb se dostává do krize (mnoho), ztráta důvěry liniových a štábních vedoucích, linie nechce štáb
9. *spolupráce (týmová práce)* – zakládání týmů, specialisté na obory, štáby do týmů, společenská kontrola (zaměstnanci. sami navzájem), zvyšuje se tempo ve skupině (přizpůsobení okolí), maticová organizační struktura, poslední prakticky ověřená fáze
10. *psychická krize* – zaměstnanci nebudou stačit tempu v týmech, propouštění nebo duální organizační struktura (tvůrčí pauza), studiem, cestováním nebo informacemi řešeno → nové myšlenky, náhradní tým (obnovy), experiment (6, str. 285 – 302; 37, str. 6)

#### **4. Technologie a struktura**

Při popisu faktorů působících na organizační strukturu nelze opomenout významné práce Henryho Minzberga, který se originálním způsobem pokusil vytvořit ucelenou teorii vlivu jednotlivých faktorů na tvar struktury. Ve své teorii vychází z netradičního zobrazení organizačního schématu, kterým nahrazuje obvyklá organizační schémata.

Strojní instituce s popisy jednotlivých aktivit dle Minzberga:



*Obr. č. 9: Organizační schéma podle Henryho Minzberga*

Do strategického vrcholu Minzberg zařazuje vrcholové vedení a jeho štáb, do střední linie management střední a nejnižší úrovně, do operačního jádra výkonné pracovníky, do technostruktury funkcionální specialisty a výzkum a do podpůrného štábu administrativu a údržbu. (6, str. 140 – 145)

### **3.7 Tvorba organizační struktury**

**Organizační strukturu lze tvořit dvěma základními způsoby:**

- *zdola nahoru* – vychází z určení činností, které mohou být nejefektivněji prováděny na nejnižší hierarchické úrovni organizace a postupně jsou začleňovány do vyšších úrovní.
- *shora dolů* – vychází z vrcholu a určuje hlavní oblasti, které budou nejvyššímu vedení organizace podřízeny

Dalším krokem při vytváření organizační struktury je seskupení pracovních pozic do oddělení či útvarů. Mohou být seskupovány na příklad podle funkce, výrobku nebo služby, zákazníka, geografické lokality, času nebo technologie.

(6, str. 138 – 140)

**Při návrhu organizační struktury musíme uvážit pět hlavních aspektů:**

*Specializace* – otázka, jak úzká či komplexní je náplň práce jednotlivých pracovních činností

*Hierarchie* – zda má být organizace strmá či plochá

*Seskupování* – zda mají být pracovníci rozděleni do oddělení funkčně nebo podle výrobků

*Integrace* – jakého stupně integrace má být dosaženo, aby byla struktura co nejefektivnější

*Řízení* – způsob řídicí činnosti formou centralizovanou nebo decentralizovanou, zda bude organizace preferovat formální nebo neformální vztahy

Organizační struktura není pouhý organizační diagram, ale je to síť vztahů a součinností, která propojuje technologie, zpracovává úkoly a lidské zdroje organizace. Prezentuje, jaké chování je očekáváno od jednotlivých členů.

***Organizační struktura má dva základní úkoly:***

- zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace
- dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace

Organizační struktura podniku by měla být jen tak složitá, jak to vyžaduje jeho velikost, složitost a územní uspořádání. Organizační struktury jsou zachycovány pomocí organizačních diagramů. Obsahují jednak počet úrovní řízení v organizace (tzv. hierarchie) a zároveň rozpětí řízení. Rozpětí řízení a počet úrovní určuje plochost či strmost organizační struktury. Organizační struktura vzniká seskupením pracovních pozic do oddělení a útvarů. (6, str. 134 – 140)

Tvorba nebo transformace organizační struktury je přirozeným výsledkem požadavků nového způsobu práce a slouží ke zproduktivnění společné práce lidí.

**Proces transformování organizace se skládá ze tří kroků:**

- návrh podoby nové organizační struktury
- provedení analýzy současných možností a požadavků nového modelu podnikání
- vytvoření plánu řízení změn, vedoucích k transformaci organizačních struktur

***Návrh podoby nové organizační struktury***

Je nutné navrhnout plán a fyzické modely, které ilustrují nové uspořádání a jak budou zaměstnanci propojeni. Tyto modely by měly obsahovat:

- organizační struktury samotné
- řídicí rozpětí
- počty potřebných pracovníků
- charakteristiky chování zaměstnanců
- klíčové managery změn

### ***Provedení analýzy současných možností a požadavků nového modelu podnikání***

Po návrhu změn je třeba provést komplexní zhodnocení schopností existující organizační struktury a personálu, aby bylo zajištěno, že plánované požadavky budou uspokojeny. Účelem této analýzy je identifikování rozdílů mezi schopnostmi a požadavky procesů, které jsou výsledkem nového návrhu.

### ***Vytvoření plánu změn***

Na základě výsledků analýzy je nutné vytvořit plán akcí, které povedou k transformaci organizační struktury. Patří sem oznámení okolí o úmyslu transformovat organizaci, sdílení těchto informací se zaměstnanci, vytvoření vzdělávacího programu, navržení plánu změn, vytvoření metod pro zprostředkování informací, specifikace nové organizační struktury.

Při tvorbě organizační struktury je důležité určení optimálních personálních kapacit jednotlivých organizačních útvarů. Při jejich stanovení by měla být použita dvě základní kritéria: kvalifikované srovnání těchto kapacit s jinými organizacemi (benchmarking) a kritická analýza opodstatněnosti jednotlivých činností prováděných v daném organizačním útvaru z pohledu jejich příspěvku k naplňování cílů organizace.

(26, str. 134 – 136)

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

### 4.1 Návrh typu organizační struktury

Po analýze situace je nutné nejprve pevně stanovit hlavní cíle společnosti a vize, čeho chce management dosáhnout. Na základě těchto cílů je vhodné popsat hlavní vlastnosti lidí, které chce mít ve své společnosti a popsat styl a filozofii práce. Dále je dobré stanovit výsledek činnosti jednotlivých týmů a definovat produkt společnosti jako celku.

Po stanovení těchto základních cílů a strategie společnosti, je účelné popsat jednotlivé posty, stanovit předpoklady pro výkon těchto postů, seskupit je podle náplně práce a zavést do konkrétní organizační struktury. Při této analýze je cílem odhalit a zrušit zbytečné aktivity a najít cesty, jak zlepšit služby zákazníkům.

#### Postup při zavádění organizační struktury

##### *Stanovení činností (funkcí)*

Před samotným sestavováním organizační struktury jsou popsány jednotlivá pracovní místa. Musí dojít též k vymezení pracovních úkolů a rolí jednotlivých pracovních míst, dále rozdělení pravomocí nezbytných k jejich správnému a motivujícímu provedení ve snaze zvýšit výkon zaměstnanců a posílit jejich motivaci.

##### *Rozdělení činností*

Dalším krokem je rozhodnutí o náplni pracovních míst a jejich úkolech, které nazýváme strukturování. Je to jeden z nejdůležitějších úkolů. Základní věc, kterou je zde třeba uhlídat je, aby k dané činnosti v rámci daného postu vždy byly určeny všechny tři kritéria (odpovědnost – kompetence – povinnost) a aby na sebe tato tři kritéria navazovala mezi jednotlivými posty. Kde jeden končí, tam musí další začít.

### ***Stanovení oddělení a provozů***

Po tomto vymezení dochází k stanovení oddělení a jednotlivých provozů, která jsou členěna dle druhu prodávaného zboží. Důraz je kladen na hutní zboží, neboť tato komodita převažuje a hlavním zdrojem tržeb. Z tohoto důvodu též tvoří samostatné oddělení. Ostatní doplňkové druhy zboží jsou řazeny do provozů a jednotlivě odděleny jednak z důvodu geografického rozložení a jednak z důvodu možnosti nezávislého vyhodnocování.

### ***Přidělení řízení***

Jednotlivým prodejnám byl vždy stanoven vedoucí této prodejny, který má na starosti rutinní a stále se opakující činnosti a odpovídá svému nadřízenému manažerovi podle druhu prodávané komodity za správné fungování provozu v této prodejně.

### ***Určení pracovních rolí (cíl, činnost, pravomoc, produkt)***

Každému jednotlivému pracovníku je nutné přiřadit jeho pracovní roli. Což znamená určit mu název jeho postu, seznam činností za které je odpovědný, pravomoc a odpovědnost, kterou může při konání svých úkolů použít a dále formu zadávání úkolů, konkrétní úkoly a výstupy jeho práce, které budou kontrolovány a měřeny a na základě kterých bude odměňován (produkt postu).

### ***Určení limitu, do kterého může pracovník rozhodovat sám***

Protože se bude uplatňovat převážně centralizovaný způsob řízení, je určen peněžní limit, do kterého může pracovník rozhodovat sám aniž by musel kontaktovat svého nadřízeného a čekat na jeho vyjádření, což může být zdlouhavé. Tento limit by měl přispět k urychlení činností a současně ponechat vedoucím kontrolu nad řešením zásadnějších problémů.

### ***Stanovení rozpětí řízení*** (optimum 8 – 10 pracovníků)

Jedná se o organizaci, ve které se převážná část procesů a činností neustále opakuje a činnosti a procesy jsou vesměs zautomatizovány a řada postů a náplně jednotlivých pracovníků se často opakují. Tento fakt neklade příliš vysoké nároky na řízení jednotlivých pracovníků a umožňuje poměrně široké rozpětí řízení. Přesto je vhodné nepřekročit limit kolem osmi pracovníků.

### ***Stanovení měřitelného výstupu provozu***

Aby každá jednotlivá prodejna měla motivaci a byly měřitelné její výkony, stanoví se pro měřitelný výstup, tedy produkt, podle kterého bude vyhodnocována. Jedná se o obchodní činnost formou maloobchodu a velkoobchodu. Proto se jako měřitelný výstup u těchto jednotlivých prodejen stanovila výše tržeb. Tento výstup je stanoven jak za jednotlivé prodejny, tak za obě oddělení. Za tato oddělení jsou hodnoceni manažeři, kteří současně odpovídají i za provoz prodejen.

### ***Definice práce a popis práce každého pracovníka***

Na většině pracovních míst probíhá provádění několika vzájemně propojených úkolů spojených společným postupem a odbornými předpoklady osob, které je vykonávají. Jde tedy o šíře vymezená místa s určitou mírou volnosti při provádění práce.

Podstatou této definice je tedy pouze rámcový popis práce každého pracovníka a podstatou je dohoda mezi pracovníky a jejich nadřízenými o cílech (jak už časově termínovaných výsledcích tak i o trvalých výkonových standardech), kterých by pracovníci měli dosáhnout. Pracovníci jsou pak hodnoceni podle toho, nakolik se podařilo dosáhnout stanovených cílů a nikoli podle toho, jak vykonávají určité činnosti či dodržují postupy. Výhodou je snížení potřeby přímého vedení pracovníka a příliš častého předávání pracovních pokynů.

### ***Stanovení nadřazeného a podřazeného vztahu***

Stanovení nadřazenosti a podřazenosti je jedním ze základních popisů pracovního místa. Vymezuje spolupráci, informační nároky a povinnosti, vztahy zastupování, vztahy navenek organizace. Smyslem je charakteristika hlavních vztahů pozice k ostatním místům a oddělením v organizaci a informační povinnosti vůči ostatním. Rozhodovací procesy probíhají po linii „nadřazený – podřazený“ a mají většinou autoritativní povahu. Podklady pro rozhodnutí připravují štáby rozhodovacích subjektů (manažerů) vytvořené z odborných pracovníků. Tito pracovníci ale nemají žádnou rozhodovací pravomoc, tu mají výhradně manažeři v jejichž štábech jsou začleněni.

### **Návrh organizační struktury**

Při návrhu organizační struktury byla snaha navrhnout jednoduchou, štíhlou organizační strukturu s vyšší mírou decentralizace i když stále nechat zachován spíše centralizovaný způsob řízení, směřování do týmů (podle druhu zboží) a zdůraznění informačních toků. Sestavování probíhalo *shora dolů*. Sklon k spíše centralizovanému způsobu řízení je ponechán z důvodu potřeby kontroly nad chodem firmy, kterou si chce vedení společnosti ponechat. Navíc to umožňuje vlastníkům firmy (manažerům) lépe realizovat své představy.

V našem případě se jedná o *smíšenou organizační strukturu*, která se skládá z *klasické funkcionálně vytvořené liniově štábní* organizační struktury, jejíž organizační jednotky (oddělení) jsou *vnitřně produktově uspořádány*, tedy založeny na specializaci prodejce na druh prodávaného zboží a uplatňuje se zde i prvek geografické struktury (rozdělení podle umístění jednotlivých prodejen).

Struktura je nově doplněna o *štábní jednotky*, které napomáhají rychlejšímu a pružnějšímu chodu uvnitř organizace a zajišťují hlavním manažerům informace a podklady pro rozhodování. Dále jsou zde nově zavedeno metodické řízení a zůstává ponecháno jedno přímé nadřazené místo.



Tento typ organizační struktury odráží především jedno nadřazené místo, subordinaci zájmů a centralizaci rozhodovacích pravomocí. Jednoznačně vymezuje vztah „podřízený – nadřazený“ mezi všemi pracovníky organizace i způsoby jejich vzájemné komunikace. Toto organizační uspořádání vnitřních vazeb podnikatelského subjektu vnáší do celé organizace stabilní řád a pořádek.

Potřeby strategie podniku zapříčiňují, že je výhodnější členit organizační strukturu podle druhu zboží, než podle funkcí. Vyvolávalo by to problémy při koordinaci. Klíčové činnosti, které náležejí stejnému zboží se seskupují v jeden organizační rámec. Výsledkem je struktura, která je v souladu se strategií a struktura, která umožňuje manažerovi lépe zvládnout jeho práci. Vytvoření těchto dvou oddělení podle druhu prodávaného zboží je završeno decentralizováním pravomoci do stupně působnosti vedoucích prodejen.

**Výhodou** je možnost logické decentralizace odpovědností a delegování pravomocí. Obě oddělení mají možnost vytvořit si svou skupinu klíčových činností, klade odpovědnost za čistý zisk na ramena manažerů za každý druh zboží.

Důvodem pro zvolení této struktury je potřeba měřit výstupy (zisk) za jednotlivé skupiny zboží a dále orientovat služby na zákazníka a poskytnout svým odběratelům komplexní služby a poradenství pro každý okruh zboží, které firma nabízí.

Činnost organizace spočívá v maloobchodě a velkoobchodě různých druhů komodit, stěžejně hutních polotovarů a železářského zboží a zásobuje relativně neměnný trh, opírá se o standardizovanou technologii a převážně nepříliš kvalifikované pracovníky.

Je proto vnitřní koordinace této organizace založena převážně na koordinaci vertikální, tedy na direktivním řízení, podrobném plánování a kontrole provázené úzkou (úkolovou) specializací. Tento přístup umožní plně využít úspor z rozsahu činností a dosáhnout standardizovaných služeb i s nízkou kvalifikovanou pracovní silou.

## **4.2 Vlastnosti nové organizační struktury**

### ***Vertikální diferenciaci,***

neboli počet hierarchických úrovní (vrstev), s jejichž pomocí je činnosti organizace řízena a koordinována je stanovena na tři řídicí linie. První úroveň tvoří generální ředitel, který tlumočí představy majitelů společnosti a je současně členem představenstva. Druhou ředitelskou linií tvoří ředitel oddělení hutního zboží, který je současně zástupce generálního ředitele a odpovídá za veškeré činnosti týkající se hutního zboží. Dále ředitel oddělení ostatního zboží, který má na starosti správu ostatního zboží a třetím členem ředitelské úrovně je ředitel ekonomického oddělení, který spravuje veškeré finanční a účetní záležitosti společnosti. Třetí řídicí úroveň tvoří vedoucí jednotlivých prodejen, kteří odpovídají za správný a bezchybný chod provozů a řídí nejnižší hierarchickou úroveň. Celkově se tedy ve společnosti vyskytují čtyři hierarchické úrovně.

### ***Horizontální diferenciaci***

je spojená s rozsahem dělby práce a specializace. Měla by umožnit informovanost jednotlivých spolupracovníků, kteří mají společné cíle a pracují ve stejných pozicích (týmech) a očekává se od nich stejný konečný produkt jejich práce. V této souvislosti je do organizační struktury zakomponováno metodické řízení, které by mělo zlepšit chod provozu, ve kterém se prolínají komodity, které svou povahou spadají do liniového řízení jiného vedoucího pracovníka. Přímé řízení těchto prodejen je svěřeno manažerovi, jehož spravovaná komodita v této prodejně převažuje.

### ***Prostorová diferenciaci***

souvisí s vnitřním rozčleněním organizace do různých územních jednotek jednak podle druhu prodávané komodity a jednak z pohledu územního rozčlenění jednotlivých prodejen.

### ***Míra formalizace***

neboli stupeň, ve kterém organizace předepisuje či standardizuje výkon jednotlivých pracovních činností nebo ponechává výkon pracovních činností do značné míry na

úvaze a iniciativě osob, které pracovní pozici zastávají. V tomto případě je uplatňován spíše standardizovaný přístup k jednotlivým pracovním pozicím a tato míra formalizace roste spolu s nižším hierarchickým stupněm organizační struktury. Na vyšších stupních a řídicích úrovních je uplatňována spíše spontánnější horizontální koordinace opírající se spíše o obecná pravidla a iniciativě vedoucích pracovníků.

### **4.3 Vypracování dokumentace**

Výše uvedená organizační struktura je pro lepší názornost zachycena grafickým schématem a znázorňuje základní vztahy nadřízenosti a podřízenosti uvnitř podniku. Aby mohla správně a efektivně fungovat, je třeba ji doplnit o dokumentaci, ve které budou popsány jednotlivé posty a vztahy tak, aby nedocházelo k nejasnostem. Je vypracován organizační řád se soupisem postů a seznamem základních činností prováděných jednotlivými posty. Tento zpracovaný organizační řád spolu se schématem navržené organizační struktury je přílohou této práce a napomáhá správnému fungování navržené organizační struktury.

#### ***Graf organizační struktury***

K zachycení základního rozdělení činností organizace je využit klasický organigram založený na základně rámečků. Je upřednostněn před lineárním organigramem, protože umožňuje zobrazit „metodické“ pravomoci, které v organizaci existují.

Vyčlenění činností do samostatných útvarů může vést k představě, že rozhodování je decentralizováno, přestože veškerá důležitá rozhodnutí jsou ve skutečnosti prováděna na nejvyšších úrovních organizace. Tyto a další informace (třeba vymezení úkolů provozů a pracovních míst) jsou obsahem organizačního řádu.

#### ***Organizační řád***

Obsahuje cíle organizace a jejich útvarů a vymezení rozhodovacích pravomocí. Organizační řád by mohl rovněž obsahovat některé spíše destruktivní prvky, které brání

pružnému vykonávání úkolů. Popisy pracovních míst jsou proto koncipovány dostatečně široce tak, aby dávaly prostor pro pružnost a iniciativu při jejich výkonu (či určitou možnost jejich změny).

***Organizační řád obsahuje:***

- vymezení cílů činností
- schéma struktury organizace a její popis
- seznam postů
- pravomoci – přímé či liniové nebo nepřímé; číselné limity, v jejichž rámci může osoba na daném pracovním místě rozhodovat bez nadřízeného
- odpovědnost
- obecné zásady pro všechny posty
- seznam funkčních míst, která se mohou ve firmě vyskytovat
- popis postů
- podpisový řád
- příloha – schéma struktury se jmény zaměstnanců
- příloha – schéma struktury se popis funkcí (beze jmen pracovníků)

Organizační řád, který je součástí této práce upravuje organizační strukturu popsanou schématicky, zásady činnosti a působnosti jednotlivých stupňů řízení společnosti EIKA ZNOJMO, a.s., vymezuje jejich vzájemné vztahy, stanovuje povinnosti, odpovědnost a pravomoc funkcionářů do stupně vedoucích prodejen. Je závazný pro všechny pracovníky firmy.

V tomto organizačním řádu je zachycena působnost a cíle firmy. Tím se vyřeší nedostatek ohledně informovanosti všech pracovníků o základních představách a cílech společnosti.

Tento dokument dále podrobně popisuje organizační strukturu a stupně řízení firmy. Počet hierarchických stupňů je snížen a čtyři a tvoří jej generální ředitel, ředitelé oddělení, vedoucí prodejen a poslední linie jsou řadoví pracovníci. Ve společnosti tedy

existují tři stupně řízení. Dále byly vyčleněny poradní orgány, neboli asistenti. V našem případě jim byly přiděleny funkce skladových referentů.

Jedním ze základních věcí, které jsou nutné zavést do povědomí všech pracovníků firmy, jsou právě základní cíle společnosti. Proto je do vypracovaných dokumentů zavedena myšlenka, že udržení zákazníků je mnohem důležitější než jejich získávání a že jednotlivé funkce uvnitř firmy musejí na tomto cíli spolupracovat. Je třeba, aby tyto marketingové funkce byly koordinovány a aby sloužily jednomu společnému zájmu – spokojenosti zákazníka.

Je zvolen popis práce pro každý post, který zahrnuje vysvětlení, jaký má daná funkce vztah vůči službě zákazníkovi. Týká se to jak prodavačů na skladech, přes manažery až k účetním, kdy všichni si musí uvědomit, že přístup, přesnost postupů a rychlost i zdvořilost při vyřizování telefonátů ovlivňuje postoje zákazníků.

#### **4.4 Očekávané přínosy**

Nedostatky stávajícího uspořádání, především vysoký stupeň centralizace rozhodování, potřeba decentralizace a decentralizované koordinace funkcí vedlo především vzhledem k rozrůstající se firmě k liniově štábní - divizní organizační struktuře na základě produktové specializace. Tato struktura by měla vést k vyšší rychlosti rozhodování a k vyšší orientaci organizace na specifické požadavky jednotlivých skupin zákazníků.

Tato organizační struktura je kombinací klasické liniově štábní organizační struktury a produktového vnitřního uspořádání, což umožňuje přesné konkrétní vymezení nadřízenosti a podřízenosti uvnitř společnosti a měla by přispět k lepší orientaci a rychlejší komunikaci mezi jednotlivými pracovníky firmy.

Tato organizační struktura je přehledná a jednoduchá. Její rozhodovací procesy jsou formalizované a delegace rozhodovacích pravomocí na nižší organizační složky je závislá na rozhodnutí nadřízeného o tom, jakou část svých rozhodovacích pravomocí přeneseme „dolů“.

Cílem tohoto uspořádání je především snížit zátěž nejvyššího vedení firmy na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj firmy, především pokud jde o pronikání na nové trhy, decentralizovat rozhodování s cílem zvýšit jeho rychlost i kvalitu a současně posílit motivaci a iniciativu na nižších úrovních.

Výhodou tohoto uspořádání by mělo být i jednodušší stanovení odpovědností a snadněji dosáhnout skutečného delegování. Bude-li manažer odpovědný za nákup i prodej, nemůže vinu za nedostatečný hospodářský výsledek oddělení klást jiné organizační funkci. Klade však vyšší nároky na vedoucího pozice stojícího v čele oddělení, který musí být schopen porozumět problémům všech základních funkcí.

Při návrhu nové organizační struktury byla snaha vycházet ze zásad organizování podle Henryho Fayola a podpořit tak dělbu práce vyšší pracovní výkonnost, zdůraznit autoritu a disciplínu. Je zavedeno jedno příkazovací místo, převažuje centralizace a jednoznačně je vymezeno, kdo je komu podřízen případně nadřízen. Je předpoklad, že dané změny povedou k větší stabilitě, iniciativě zaměstnanců a k pocitu sounáležitosti.

## ZÁVĚR

Vytvoření organizační struktury definující role jednotlivých členů organizace a zavedení pravidel, kterými se vzájemné vztahy osob v organizaci řídí a které ke snížení těchto nákladů přispívají, patří k prvořadým a hlavním úkolům vedení organizace. Různé organizační systémy si vyžadují i různou organizační strukturu neboli způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí.

Organizační uspořádání firem i dalších institucí patří k důležitým předpokladům jejich výkonnosti. Organizace může podporovat motivaci, osobní odpovědnost, spolupráci i rychlou komunikaci, může se však stát i zdrojem nepružnosti, vyšších nákladů a nadměrné zaměstnanosti. Spolu s poklesem výkonu může ve špatně vytvořené organizaci docházet i ke zvýšení pracovních stresů, konfliktů či vzájemných rivalit. Tvorba účelné organizace a správné vymezení vzájemných vztahů a pravomocí pracovních míst i jejich účelné seskupení do větších organizačních jednotek patří proto k základním úkolům managementu.

Přes rozdílné rysy různých organizačních systémů se jejich tvorba opírá o některé obecné principy a pravidla. Některé z nich jsou staré desetiletí a platí dodnes, jiné vznikají nově či podléhají vývoji.

Cílem této práce bylo seznámit se s hlavními zásadami a typickými úkoly tvorby a rozvoje organizačních systémů i s hlavními důsledky, které určité podoby organizačního uspořádání pro chod firmy i vzájemné vztahy mezi jejími pracovníky přinášejí. Dále tyto poznatky uplatnit v konkrétní firmě, odhalit nedostatky a navrhnout organizační strukturu efektivnější a takovou, která bude podporovat růst nejen společnosti ale i jejich zaměstnanců. Strukturu, která způsobem rozdělení práce a její koordinace, tvorbou účelných pracovních míst a jejich seskupení do organizačních útvarů bude umožňovat řešit problémy spojené s organizačním uspořádáním. Pokud návrh dané organizační struktury přispěje k větší přehlednosti, lepší orientaci zaměstnanců, snadnější komunikaci mezi spolupracovníky, odstraní konflikty vznikající

z nedostatečně přesně vymezených úkolů a poskytně jednotlivým pracovníkům větší jistotu ohledně svého postavení uvnitř společnosti, naplní se záměry této práce.



## 5 SEZNAM LITERATURY

### KNIHY:

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- 4) BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- 5) DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 6) DĚDINA, Jiří a MALÝ, Milan. *Management a moderní organizování firmy*. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 7) DĚDINA, Jiří a MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. 2005. ISBN 80-868-5111-7.
- 8) DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury*. 1996.
- 9) DONELLY, J., GIBSON, J. a IVANCEVICH, J. *Management*. 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 10) FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- 11) JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- 12) JAY, Ros. *Velká kniha manažerských dovedností*. 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- 13) KARLÖF, Bengt. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- 14) KONEČNÝ, Miloš. *Management: studijní text pro distanční vzdělávání*. 2006. ISBN 80-86342-56-5.
- 15) LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 2002. ISBN 80-247-0205-3.
- 16) MALÝ, Milan. *Organizační architektura*. 1996. ISBN 80-7187-064-1.
- 17) MALÝ, Milan. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. 1994. ISBN 80-7079-100-4.
- 18) NĚMEČEK, Petr a ZICH, Robert. *Podnikový management I*. 2007. ISBN: 978-80-214-3511-7.

- 19) NENADÁL, Jaroslav aj. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- 20) NÖLLKE, M. *Praktický management*. 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- 21) NOVÝ, I. a LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura*. 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- 22) PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1998. ISBN 80-716-9623-4.
- 23) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 24) ROBBINS, S. a COULTER, M. *Management*. 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- 25) ŘÍHOVÁ, Zora. *Informační zabezpečení organizační změny*. 1996. ISBN 80-7079-535-2.
- 26) ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- 27) TIDD, Joe. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- 28) URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 2004. ISBN 80-7261-105-4.
- 29) VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- 30) WALKER, A. *Moderní personální management*. 2003. ISBN 80-247-0449-8.

### **INTERNET**

- 31) <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-procesy-zvry.html>
- 32) <http://edux.felk.cvut.cz/modules>
- 33) <http://fmmi10.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>
- 34) <http://nop.topsid.com/index.php?war>
- 35) <http://www.a-counter.cz/or.htm>
- 36) [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_zamestnani\\_\(kzam\\_r\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(kzam_r))
- 37) [http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Management/07\\_ogs.doc](http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Management/07_ogs.doc)
- 38) <http://www.kpv.zcu.cz/pma/file/4pr.pdf>
- 39) <http://www.oldwww.upol.cz/resources/filosof/sociologie/texty/teze/node16.htm>
- 40) <http://www.procesy.cz/temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>

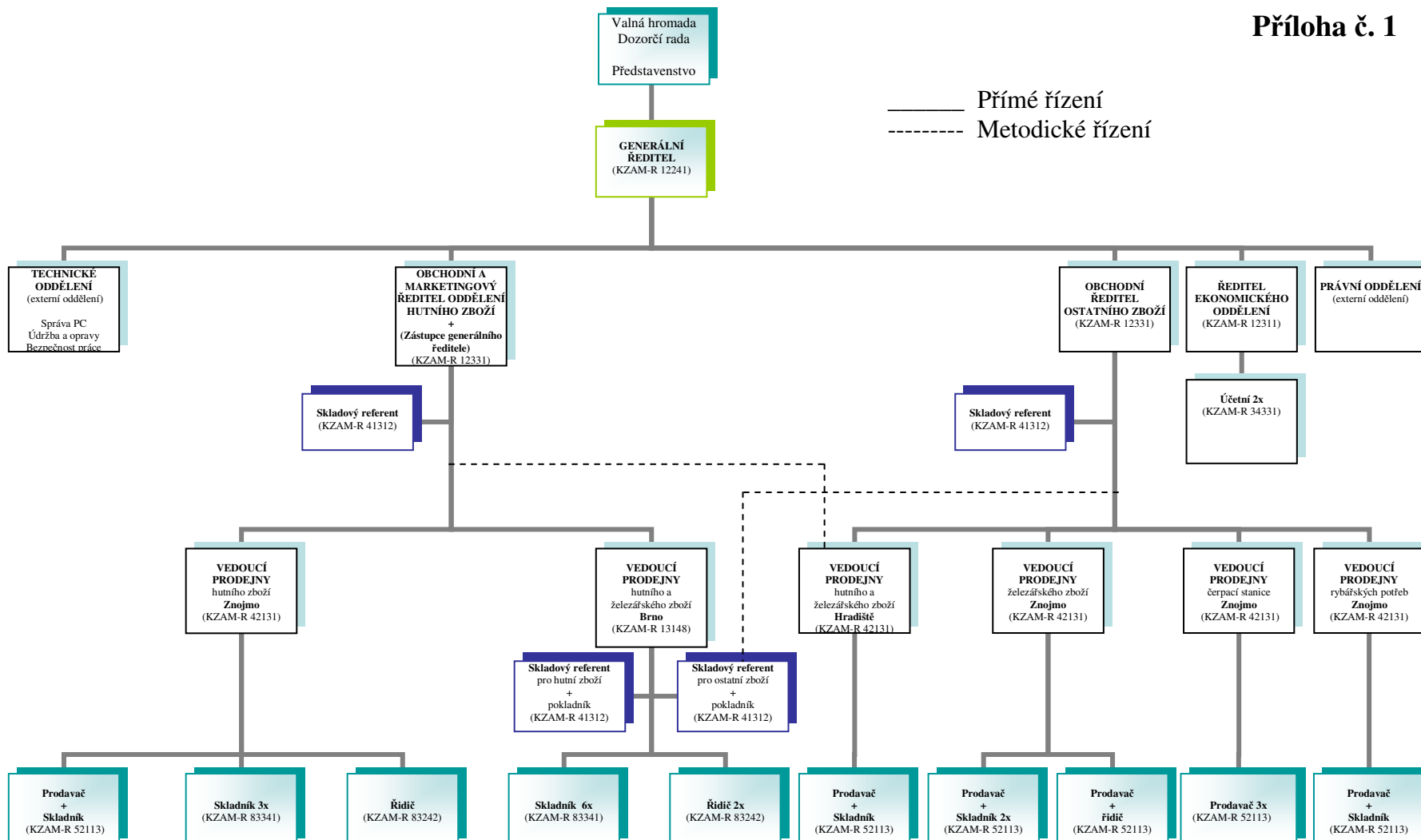
## 6 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	<i>Závislost počtu vztahů na množství zaměstnanců</i>	str. 32
Obr. č. 2	<i>Plochá a) a strmá b) organizační struktura</i>	str. 33
Obr. č. 3	<i>Schéma liniové organizační struktury</i>	str. 35
Obr. č. 4	<i>Schéma maticové organizační struktury</i>	str. 36
Obr. č. 5	<i>Schéma funkční organizační struktury</i>	str. 38
Obr. č. 6	<i>Schéma divizionální organizační struktury</i>	str. 38
Obr. č. 7	<i>Schéma kombinované organizační struktury</i>	str. 40
Obr. č. 8	<i>Křivka životního cyklu podniku</i>	str. 42
Obr. č. 9	<i>Organizační schéma podle Henryho Minzberga</i>	str. 43

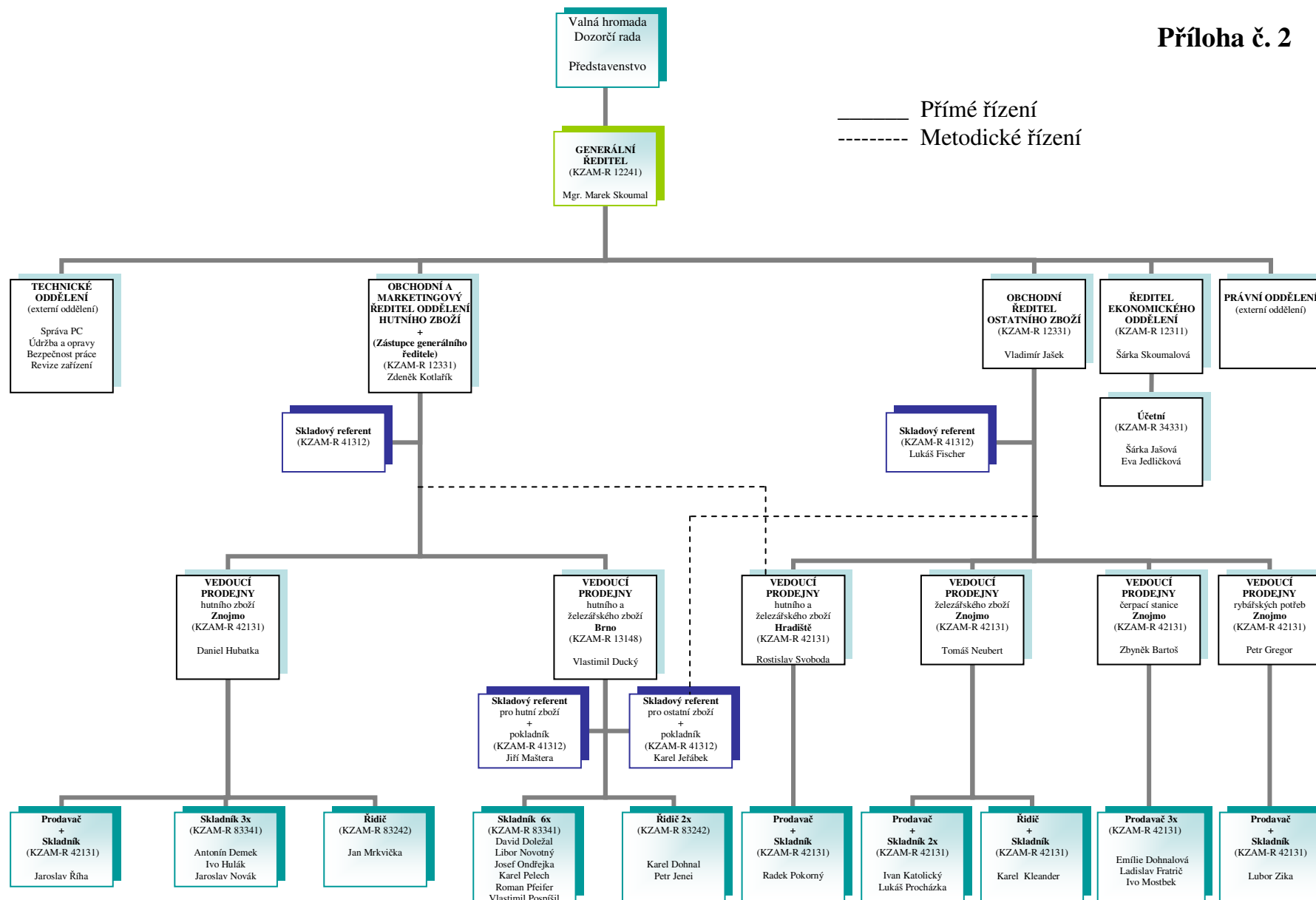
## 7 SEZNAM PŘÍLOH


Příloha č. 1	Organizační diagram – funkční
Příloha č. 2	Organizační diagram – jmenovitý
Příloha č. 3	Organizační řád firmy

# Příloha č. 1



## Příloha č. 2



 EIKA ZNOJMO, a.s.	<b>Organizační řád</b>	Strana 1 Stran 28
--	------------------------	----------------------

**EIKA ZNOJMO, a.s.**

**Organizační řád**

**Platí od 1. 6. 2008**

Vypracoval:

Eva Jedličková

Přezkoumal:

Eva Jedličková


Schválil:

Mgr. Marek Skoumal

## Obsah

<b>OBSAH .....</b>	<b>2</b>
<b>1. VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ .....</b>	<b>3</b>
1.1 CÍL .....	3
1.2 OBLAST POUŽITÍ .....	3
1.3 ROZSAH PLATNOSTI .....	3
1.4 CÍLE SPOLEČNOSTI .....	3
1.5 VYMEZENÍ ČINNOSTÍ .....	4
<b>2. POPIS ČINNOSTÍ .....</b>	<b>5</b>
2.1 STRUKTURA ORGANIZACE .....	5
<b>2.1.1 Schéma struktury organizace .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Popis struktury organizace .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3 Pravomoci .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4 Odpovědnost .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.5 Obecné zásady pro všechny posty .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.6 Funkční místa .....</b>	<b>19</b>
2.2 POPIS POSTŮ .....	20
2.3 PODPISOVÝ ŘÁD .....	27



 EIKA ZNOJMO, a.s.	<b>Organizační řád</b>	Strana 3 Stran 28
--	------------------------	----------------------

## **1. Všeobecná ustanovení**

### **1.1 Cíl**

Cílem této směrnice je definovat organizační strukturu společnosti a odpovědnost jednotlivých oddělení, provozů a pracovníků.

### **1.2 Oblast použití**

Tato směrnice je závazná pro firmu EIKA ZNOJMO, a. s.

Organizační řád upravuje organizační struktury popsanou v Organizačním schématu, zásady činnosti a působnosti jednotlivých stupňů řízení společnosti, vymezuje jejich vzájemné vztahy, stanovuje povinnosti, odpovědnost a pravomoc funkcionářů do stupně vedoucích prodejen.

### **1.3 Rozsah platnosti**

Tato směrnice je platná pro všechny pracovníky, kteří se jakýmkoli způsobem podílejí na tvorbě organizačních norem (směrnice, pracovní postupy). Dále je závazná pro všechny pracovníky, kteří pracují podle směrnic nebo pracovních postupů, které se na tuto normu odkazují.

### **1.4 Cíle společnosti**

Základním cílem je zisk. Z tohoto cíle vyplývají i další dílčí cíle, což je pevné a stabilní postavení společnosti na trhu, úspěšné čelení konkurenci, zvyšování objemu prodeje a poskytování vysoké úrovně služeb tak, aby byli zajištěni stálí zákazníci, kteří budou spokojeni s úrovní poskytovaných služeb a zajistí firmě i jejím zaměstnancům růst a rozvoj.

Je nutné vycházet z myšlenky, že udržení si stávajícího zákazníka je pro společnost prioritou. Tomuto cíli musí všichni pracovníci společnosti přizpůsobit své chování a uvědomit si, že přístup, přesnost postupů a rychlost i zdvořilost při vyřizování telefonátů ovlivňuje postoje zákazníků, kteří jsou důležitým prvkem budoucího rozvoje organizace.

Očekávané vlastnosti zaměstnanců společnosti jsou vstřícnost, komunikativnost, profesionální vystupování, osobní a komplexní přístup k jednotlivým zákazníkům, snaha v maximální možné míře vyhovět jejich potřebám a zájem o dobré výsledky a dobrou pověst společnosti.

## **1.5 Vymezení činností**

### **Předmět podnikání**

- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej
- pomocné stavební práce

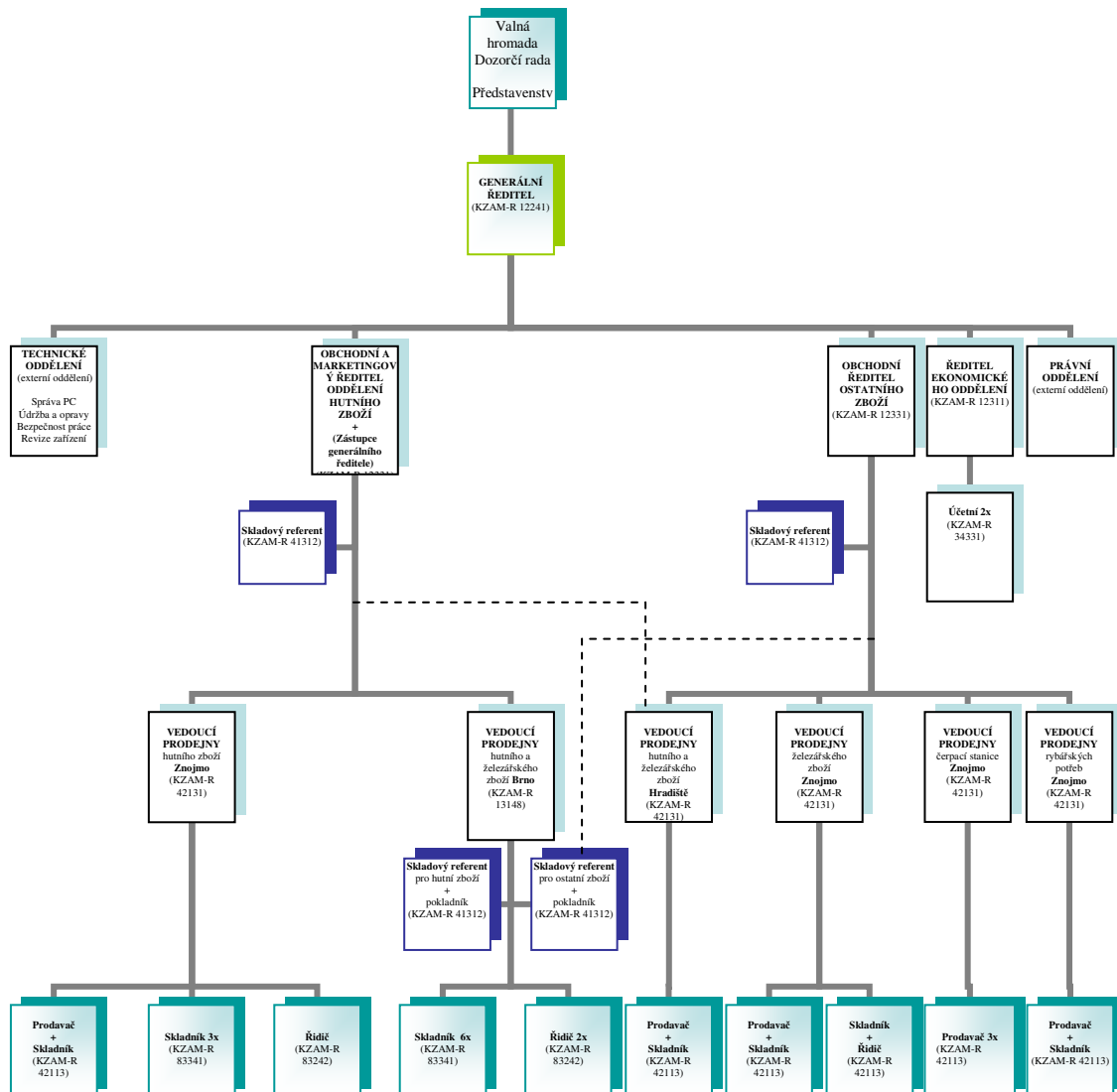
### **Sortiment zboží a služeb**

- hutní zboží + doprava
- železářské zboží + doprava
- čerpací stanice
- rybářské potřeby

## 2. Popis činností

### 2.1 Struktura organizace

#### 2.1.1 Schéma struktury organizace



----- Metodické řízení (nepřímé)

----- Liniové řízení (přímé)

## 2.1.2 Popis struktury organizace

Firma EIKA ZNOJMO, a.s. představuje jeden organizační celek. Jedná se o smíšenou organizační strukturu, která se skládá z klasické funkcionálně vytvořené liniově štábní organizační struktury, jejíž organizační jednotky (oddělení) jsou vnitřně produktově uspořádány, tedy založeny na specializaci prodejce na druh prodávaného zboží a uplatňuje se zde i prvek geografické struktury (rozdělení podle umístění jednotlivých prodejen).

### Liniové řízení (přímé)

Na nejvyšší úrovni společnosti je pozice **generální ředitel -GŘ**. Druhou úroveň organizační struktury jsou tzv. oddělení, v jejichž čele stojí **ředitel oddělení – ŘO**, který může mít svého zástupce (v našem případě tuto funkci zastupuje **Skladový referent**). Pro účely řízení dislokovaných pracovišť je na úrovni **ŘO** používána pozice **vedoucí prodejny**.

### Metodické řízení (nepřímé)

Vedoucí prodejny, kde se prolínají dva druhy komodit, podléhají též nepřímému nadřízenému, a to **řediteli oddělení - ŘO**, tedy metodikovi v oblasti tohoto druhého zboží. Jeho řízení má stejnou váhu jako přímý liniový vztah, ale pouze pro druh komodity, která spadá do jeho kompetencí.

### Řídící pozice

**GŘ** generální ředitel

**ŘO** ředitel oddělení



EIKA ZNOJMO, a.s.

## Organizační řád

Strana 7  
Stran 28

- ZŘ** zástupce ředitele (Skladový referent)  
**VP** vedoucí prodejny  
**ZVP** zástupce vedoucího prodejny (Skladový referent)

**ODDĚLENÍ - POZICE**

ODDĚLENÍ	POZICE	POPIS	ŘEDITEL (VEDOUcí) / PODRÍZENÝ
ředitel	GŘ	- generální ředitel	Mgr. Marek Skoumal
EKO	ŘO	- ekonomický ředitel	Šárka Skoumalová
		- účetní všeobecná	Šárka Jašová
		- účetní všeobecná	Eva Jedličková
HUT	ŘO	- obchodní a marketingový ředitel oddělení hutního zboží	Zdeněk Kotlařík
		- skladový referent	
	VP	- vedoucí prodejny hutního zboží Znojmo	Daniel Hubatka
		- prodavač + skladník	Jaroslav Říha
		- skladník	Antonín Demek
		- skladník	Ivo Hulák
		- skladník	Jaroslav Novák
		- řidič	Jan Mrkvička
	VP	- vedoucí prodejny hutního a železářského zboží Brno	Vlastimil Ducký
		- skladový referent pro hutní zboží + pokladník	Jiří Maštera
		- skladový referent pro železářské zboží + pokladník	Karel Jeřábek
		- skladník	David Doležal
		- skladník	Libor Novotný
		- skladník	Josef Ondřejka
		- skladník	Karel Pelech
		- skladník	Roman Pfeifer
		- skladník	Vlastimil Pospíšil
		- řidič	Karel Dohnal
		- řidič	Petr Jenei
OST	ŘO	- ředitel oddělení ostatního zboží	Vladimír Jašek
		- skladový referent	Lukáš Fischer
	VP	- vedoucí prodejny železářského zboží Znojmo	Tomáš Neubert
		- prodavač + skladník	Ivan Katolický
		- prodavač + skladník	Lukáš Procházka
		- prodavač + řidič	Karel Kleander
	VP	- vedoucí prodejny hutního a železářského zboží Hradiště	Rostislav Svoboda
		- prodavač + skladník	Radek Pokorný
	VP	- vedoucí prodejny čerpací stanice Znojmo	Zbyněk Bartoš
		- prodavač	Emílie Dohnalová

### **2.1.3 Pravomoci**

#### **GŘ generální ředitel**

- rozhodování priorit
- jmenování ŘO, ZŘ, VP, ZVP
- přidělování zdrojů
- rozhodování o personalistice
- rozhodování o investičních záměrech, opravách údržbě
- rozhodování o technologické orientaci
- rozhodování o cenové politice
- rozhodování o strategii
- zadávání projektů
- schvalování cílů a plánů
- schvalování dokumentů
- vedení a delegování úkolů ŘO, ZŘ, VP, ZVP
- řízení TEO a PRO

#### **ŘO ředitel oddělení**

- pověřování pracovníků zástupem
- návrhy jmenování ŘO, ZŘ, VP, ZVP
- návrhy přidělování zdrojů
- návrhy personálních změn
- informace o investičních potřebách a možnostech
- návrhy technologické orientace
- návrhy cenové politiky
- spolurozhodování o strategii
- součinnost při zadávání projektů

- schvalování cílů a plánů oddělení
- tvorba, přezkoumání a schvalování dokumentů
- vedení VP a koncových pracovníků
- dodržování termínů a nákladů
- informace a podávání zpráv
- kontrola dodržování organizačních směrnic
- kontrola dodržování obecně platných zásad
- vedení pracovníků k jakosti
- limit pro obchodní činnost 300.000,- a pro ostatní 5.000,- Kč

**VP vedoucí prodejny**

- definice potřeby zdrojů
- návrhy přidělování zdrojů
- návrhy personálních změn
- informace o investičních možnostech
- návrhy technologické orientace
- návrhy cenové politiky
- plnění strategických rozhodnutí
- součinnost při zadávání projektů
- schvalování cílů a plánů prodejny
- tvorba a přezkoumání dokumentů
- vedení koncových pracovníků
- dodržování termínů a nákladů
- informace a podávání zpráv
- kontrola dodržování organizačních směrnic
- vedení pracovníků k jakosti
- kontrola dodržování obecně platných zásad
- limit pro obchodní činnost 100.000,- a pro ostatní 1.000,- Kč



**ZVP zástupce vedoucího prodejny (skladový referent)**

- příprava a plánování zakázek
- vedení projektového týmu
- dohled / řízení průběhu zakázek
- dodržení termínů a nákladů
- uskutečnění projektových rozhodnutí
- informace a podávání zpráv
- dokumentace zakázek
- dodržování organizačních směrnic
- kontrola dodržování obecně platných zásad
- limit pro obchodní činnost 100.000,- a pro ostatní 1.000,- Kč

**2.1.4 Odpovědnost**

<b>GŘ</b>		<b>Generální ředitel</b>	<b>Mgr. Marek Skoumal</b>
		<ul style="list-style-type: none"><li>- odpovědnost místopředsedy představenstva ze zákona</li><li>- odpovědnost za plnění cílů společnosti</li><li>- určování cenové politiky</li><li>- plánování, řízení a koordinace činnosti společnosti</li><li>- zastupování společnosti</li><li>- dohled nad ostatními pracovníky a řádným fungováním organizační struktury</li></ul>	
<b>EKO</b>	<b>ŘO</b>	<b>Ředitel ekonomického oddělení</b>	<b>Šárka Skoumalová</b>
		<ul style="list-style-type: none"><li>- plánování, řízení a koordinace peněžních operací</li><li>- plánování, organizování, řízení a koordinace správních činností</li></ul>	

- určování finanční situace podniku
- kontrola výdajů a zjištění účinného využití zdrojů
- stanovení a řízení provozoven a administrativních činností
- plánování a řízení každodenních činností
- dohled nad výběrem, školením a činnostmi podřízených
- zastupování oddělení ve vztahu k jiným stranám uvnitř společnosti i mimo ni
- vedení účetnictví
- finanční účetnictví, finanční analýza
- vedení výkaznictví
- mzdová agenda
- personalistika
- tvorba plánu porad
- dodržování režimu porad dle plánu
- zajištění důsledné archivace všech dat a dokumentů
- plnění souvisejících úkolů
- dohled nad jinými pracovníky

**HUT****OŘ****Obchodní a marketingový ředitel****Zástupce generálního ředitele****Zdeněk Kotlařík**

- marketingová komunikace
- monitoring konkurence
- organizace a nakupování přímé reklamy
- organizace a koordinace propagačních akcí
- vedení prodeje, managementu
- trvalá péče o stávající odběratele
- získávání nových odběratelů
- v době nepřítomnosti zastupování GŘ
- trvalé vyvíjení činnosti vedoucí ke splnění cílů společnosti
- prodejní a obchodní činnost

- stanovení ceníku, dodacích lhůt, slev, způsobu prodeje
- řízení svěřených projektů a zakázek
- poskytování komplexních služeb
- zajištění účinného využívání zdrojů
- zajištění efektivní dodavatelské struktury (cenová výhodnost, kvalita)
- udržování vysoké míry spokojenosti odběratelů (cena, včasnost, kvalita)
- plánování a řízení každodenních obchodních činností
- kontrola výdajů
- stanovení a řízení provozních a administrativních činností
- dohled nad dodržováním předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků
- evidence dokumentů
- zajištění důsledné archivace všech dat a dokumentů
- příprava přehledu aktivit za jednotlivé provozy
- dohled nad volbou, školením a činnostmi podřízených
- zastupování útvarů ve vztahu k ostatním stranám v organizaci a mimo ni
- organizace a technické zázemí pro školení
- tvorba plánu porad
- dodržování režimu porad dle plánu
- koordinace provozů
- řízení smluvních procesů
- řízení pohledávek
- řízení reklamací
- plnění souvisejících úkolů
- dohled na jinými pracovníky
-

OST	OŘ	Obchodní ředitel ostatního zboží	Vladimír Jašek
		<ul style="list-style-type: none"><li>- prodejní a obchodní činnost</li><li>- trvalá péče o stávající odběratele</li><li>- získávání nových odběratelů</li><li>- stanovení ceníku, dodacích lhůt, slev, způsobu prodeje</li><li>- řízení svěřených projektů a zakázek</li><li>- poskytování komplexních služeb</li><li>- zajištění účinného využívání zdrojů</li><li>- zajištění efektivní dodavatelské struktury (cenová výhodnost, kvalita)</li><li>- udržování vysoké míry spokojenosti odběratelů (cena, včasnost, kvalita)</li><li>- plánování a řízení každodenních obchodních činností</li><li>- kontrola výdajů</li><li>- stanovení a řízení provozních a administrativních činností</li><li>- dohled nad dodržováním předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků</li><li>- evidence dokumentů</li><li>- zajištění důsledné archivace všech dat a dokumentů</li><li>- příprava přehledu aktivit za jednotlivé provozy</li><li>- dohled nad volbou, školením a činností podřízených</li><li>- zastupování útvarů ve vztahu k ostatním stranám v organizaci a mimo ni</li><li>- organizace a technické zázemí pro školení</li><li>- tvorba plánu porad</li><li>- dodržování režimu porad dle plánu</li><li>- koordinace provozů</li><li>- řízení smluvních procesů</li><li>- řízení pohledávek</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>- řízení reklamací</li><li>- plnění souvisejících úkolů</li><li>- dohled na jinými pracovníky</li></ul>			
	<b>VP</b>	<b>Vedoucí prodejny (ředitel provozu Brno)</b>	<b>Vlastimil Ducký</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- prodejní a obchodní činnost</li><li>- stanovení ceníku, dodacích lhůt, slev, způsobu prodeje</li><li>- řízení svěřených projektů a zakázek</li><li>- poskytování komplexních služeb</li><li>- zajištění účinného využívání zdrojů</li><li>- plánování a řízení každodenních obchodních činností</li><li>- kontrola výdajů</li><li>- stanovení a řízení provozních a administrativních činností</li><li>- dohled nad dodržováním předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků</li><li>- evidence dokumentů</li><li>- zastupování útvaru ve vztahu k ostatním stranám v organizaci a mimo ni</li><li>- dodržování režimu porad dle plánu</li><li>- koordinace provozu</li><li>- řízení smluvních procesů</li><li>- řízení pohledávek</li><li>- řízení reklamací</li><li>- plnění souvisejících úkolů</li><li>- dohled na jinými pracovníky</li></ul>			
	<b>ZVP</b>	<b>Zástupce vedoucího prodejny (skladový referent)</b>	<b>Jiří Maštera Karel Jeřábek Lukáš Fischer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- zajišťování a kontrola převzetí a odesílání zboží</li></ul>			

<ul style="list-style-type: none"><li>- vedení odpovídajících záznamů</li><li>- vedení skladových záznamů, ověřování výdejek, dohadování potřeb a objednávání zboží pro sklad</li><li>- přebírání, skladování a vydávání zboží</li><li>- odvažování zboží</li><li>- vytváření inventárních seznamů</li><li>- pomoc zákazníkovi při výběru</li><li>- uvádění cen, podmínek prodeje a cen</li><li>- zajišťování dodávky zboží a plnění termínů</li><li>- vypisování účtů, faktur, pokladních dokladů</li><li>- plnění souvisejících úkolů</li><li>- dohled nad ostatními pracovníky</li></ul>			
<b>HUT + OST</b>	<b>VP</b>	<b>Vedoucí prodejny</b>	<b>Daniel Hubatka Rostislav Svoboda Tomáš Neubert Zbyněk Bartoš Petr Gregor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- získávání informací o požadavcích skladu</li><li>- přijímání plateb od zákazníků za zboží a služby</li><li>- přijímání a kontrola hotovosti, šeků a kreditních karet při platbě</li><li>- vydávání drobných a předávání tržby</li><li>- obsluha pokladny</li><li>- vedení skladových záznamů, ověřování výdejek</li><li>- odvažování přebíraného, vydávaného nebo odesílaného zboží a vedení odpovídajících záznamů</li><li>- pomoc zákazníkovi při výběru</li><li>- vypisování účtů, faktur, štítků nebo potvrzení o příjmu</li></ul>			

- potvrzení paragonu v případě potřeby
- chystání podkladů pro nadřízené o stavu skladu a pokladně
- plnění souvisejících úkolů
- dohled nad ostatními pracovníky

**TEO****Technické oddělení**

- Správa budov
- Správa vozového parku
- Pomocné a technické služby
- Revize strojů a technologických zařízení
- Revize budov a skladových objektů (PO, elektro, plyn)

**PRO****Právní oddělení**

- právní zástup ve smyslu plných mocí
- supervize nad dodržováním obecných právních norem
- registrace ochranných známek
- analýza právních rizik a posudky
- právní poradenství

### 2.1.5 Obecné zásady pro všechny posty

- Udržování provozní kázně a pořádku na svém pracovišti
- Dodržování všech zásad bezpečnosti práce
- Dodržování zásad slušného chování v rámci celé organizační struktury
- V maximální možné míře využívání účelně a smysluplně fondu pracovní doby
- Projevování trvalého zájmu o profesionální přístup vůči obchodním partnerům společnosti
- Orientování na spokojenost zákazníka a zajištění komplexních služeb
- Plnění úkolů bez odkladu, v co nejkratším možné termínu
- Rozhodovat pouze do výše finančních limitů určených přímými nadřízenými
- Všichni vedoucí pracovníci zabezpečují dodržování zákonnosti, efektivnosti a bezchybný výkon plnění pracovních povinností a kontrolu plnění úkolů
- Všichni pracovníci si poskytují včas a v potřebné míře nutné informace a odborná vyjádření a účastní se na přípravě materiálů, jejichž zpracování přesahuje rozsah jejich působnosti
- Základní komunikace v rámci společnosti probíhá na úrovni stejných stupňů řízení
- Vztah se sdělovacími prostředky se zabezpečuje na základě pověření generálním ředitelem společnosti
- Při poskytování informací pracovníkům sdělovacích prostředků jsou povinni všichni pracovníci firmy přísně dodržovat zásady ochrany utajovaných skutečností
- Vznikne-li spor o výkon činnosti, která není jmenovitě uvedena v organizačním řádu společnosti, rozhodne o něm nejbližší nadřízený, který je společným nadřízeným organizačních celků vedoucích spor o působnost.
- Generální ředitel a ředitelé oddělení mají právo uložit výkon činnosti, která není jmenovitě uvedena v organizačním řádu, kterémukoliv pracovníkovi společnosti



### 2.1.6 Funkční místa

Pro potřeby využití lidských zdrojů jsou jednotliví pracovníci zařazováni na následující funkční místa podle klasifikace, která vychází z národní klasifikace zaměstnání KZAM, kterou zavedl ČSÚ v roce 1994 pro potřeby sledování jednotlivých skupin (druhů) zaměstnání v ČR a možnost jejich mezinárodního srovnání (Opatření ČSÚ částka 20/1994Sb.). Klasifikace byla vytvořena v souladu s mezinárodním standardem ISCO 88 a plně respektuje jeho principy. Je to klasifikace Mezinárodní organizace práce (ILO), kterou až na nepatrné výjimky převzala EU a vydala pod názvem ISCO 88 (COM).

KZAM-R 12241	generální ředitel
KZAM-R 12241	vedoucí provozní jednotky obchodu
KZAM-R 12311	ekonomický ředitel
KZAM-R 12331	obchodní a marketingový ředitel
KZAM-R 12331	obchodní ředitel
KZAM-R 13148	vedoucí pracovník obchodník
KZAM-R 34161	zásobovač
KZAM-R 34331	účetní všeobecná
KZAM-R 41312	skladový referent, úředník ve skladu
KZAM-R 42131	prodavač pokladník
KZAM-R 52113	prodavač
KZAM-R 83241	řidič silničních motorových vozidel, autojeřábu
KZAM-R 83242	řidič silničních motorových vozidel, nákladního automobilu
KZAM-R 83331	jeřábník, obsluha halového (mostového, věžového) jeřábu
KZAM-R 83341	skladník, řidič vysokozdvížných vozíků
KZAM-R 91321	údržba kancelářských a provozních prostor
KZAM-R 91321	úklid kancelářských a provozních prostor
KZAM-R 93331	vazač břemen
KZAM-R 93333	manipulační dělník, nakladač (překladač, nosič břemen)
KZAM-R 93393	pomocný skladník

## 2.2 Popis postů

### **KZAM-R 12241 Generální ředitel společnosti**

Řídí podnik a její organizaci s pomocí dvou dalších řídicích pracovníků, určuje politiku, plánuje, řídí a koordinuje činnost podniku a jeho organizaci.

Náplň práce zahrnuje:

- určování, formulování a provádění politiky na základě konzultací s podřízenými;
- kontrola činností a výsledků podniku;
- zastupování organizace při jednáních s jinými podniky anebo úřady


### **KZAM-R 12331 Obchodní a marketingový ředitel**

#### **KZAM-R 13148 Vedoucí prodejny Brno**

Vedoucí pracovník specializovaný na provoz ve velkoobchodě a maloobchodě za široké řídicí účasti generálního ředitele a za spoluúčasti řídicích pracovníků jiných oddělení plánují, řídí a koordinují činnosti v podniku zaměřených na obchod.

Náplň práce zahrnuje:

- Plánování, formulování a zavádění politiky v oblasti obchodu
- Zajištění účinného využívání zdrojů a plnění obchodních kvót.
- Plánování a řízení každodenních obchodních činností.
- Kontrola výdajů.
- Stanovení a řízení provozních a administrativních činností.
- Dohled nad dodržováním předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků.
- Dohled nad volbou, školením a činnostmi podřízených.
- Zastupování útvarů ve vztahu k ostatním stranám v organizaci či mimo ni.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad jinými pracovníky.

 EIKA ZNOJMO, a.s.	<b>Organizační řád</b>	Strana 21 Stran 28
--	------------------------	-----------------------

- Plánování, řízení a koordinování odbytu a činností souvisejících s průzkumem trhu podniku
- Plánování a organizování zvláštních odbytových nebo průzkumových programů založených na údajích o prodeji a vyhodnocení průzkumu trhu.
- Stanovení ceníku, dodacích lhůt, rozpočtu pro zvýšení prodeje, slevy, stanovení způsobů prodeje, zvláštních kampaní pro podporu prodeje.

### **KZAM-R 12311 Ředitel ekonomického oddělení**

Vedoucí pracovník finančního oddělení za široké řídicí účasti generálního ředitele a ve spolupráci s řídicími pracovníky jiných oddělení plánuje, řídí a koordinuje vnitřní správní a peněžní operace v podniku či organizaci.

Náplň práce zahrnuje:


- Plánování, organizování, řízení a koordinace hospodářských operací
- Určování finanční situace podniků a příprava rozpočtu.
- Kontrola výdajů a zajištění účinného využití zdrojů.
- Stanovení a řízení provozoven a administrativních činností.
- Plánování a řízení každodenních činností.
- Dohled nad výběrem, školením a činností podřízených.
- Zastupování útvarů ve vztahu k jiným stranám uvnitř organizace nebo mimo ni.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad jinými pracovníky.

### **KZAM-R 34331 Účetní všeobecná**

Pracovník v oblasti účetnictví, fakturace vede úplné záznamy o probíhajících finančních a souvisejících operacích, kontroluje přesnost dokumentů a záznamů týkajících se takových operací.

Náplň práce zahrnuje:

- Uchovávání úplných záznamů o všech probíhajících finančních operacích v souladu se všeobecnými účetními zásadami a práce pod vedením účetních.

 EIKA ZNOJMO, a.s.	<b>Organizační řád</b>	Strana 22 Stran 28
--	------------------------	-----------------------

- Kontrola přesnosti dokumentů a záznamů týkajících se plateb, příjmů a jiných finančních operací.
- Příprava finančních přehledů a zpráv k určitým datům.
- Využívání znalostí účetních zásad při zjišťování a řešení obtíží souvisejících s prací.
- Zodpovědnost za řádné a včasné vyhotovení faktur.
- Zajišťování likvidace cenových reklamací, penalizačních závazků, provádění namátkové kontroly vystavených faktur.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.

#### **KZAM-R 42131 Vedoucí prodejny (prodavač pokladník)**

Pokladník v obchodě přijímá přímo od klientů platby za zboží nebo služby kupované v organizaci

Prodavač v obchodě prodává zboží ve velkoobchodu, maloobchodu, velkospotřebitelům nebo spotřebitelům v maloobchodu.

Náplň práce zahrnuje:

- Přijímání a kontrola hotovosti, šeků či kreditních karet při platbě v obchodě
- Vydávání drobných a předávání tržby.
- Vedení záznamů a porovnávání s hotovostí.
- Přijímání tržby organizací, kontrola podle paragonů a jiných dokumentů a příprava tržby k uložení do banky.
- Obsluha pokladny.
- Přesun zboží, které se má prodávat, ze skladu do obchodu a jejich vystavení.
- Vyzkoušení kvality a povahy výrobku požadovaného zákazníkem.
- Pomoc zákazníkovi při výběru.
- Uvádění cen, podmínek půjčky a slevy.
- Balení a zajišťování dodávky zboží v případě potřeby.

- Vypisování účtů, faktur, štítků nebo potvrzení o příjmu.
- Potvrzení paragonu v případě potřeby.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.

**KZAM-R 41312 Skladový referent**

Skладový referent ve skladu vede záznamy o zboží přijímaném, odvažovaném, vydávaném nebo ukládaném do skladu. Nakupuje zboží a služby v zastoupení obchodní organizace.

Náplň práce zahrnuje:

- Zajišťování a kontrola převzetí a odesílání zboží, vedení odpovídajících záznamů.
- Vedení skladových záznamů, ověřování výdejek, dohadování potřeb a objednávání materiálů pro sklad.
- Odvažování přebíraného, vydávaného nebo odesílaného zboží a vedení odpovídajících záznamů.
- Vytváření inventárních seznamů a jiných položek převzatých do skladu.
- Projednávání a uzavírání kontraktů pro nákup zboží pro obchod.
- Získávání informací o požadavcích skladu, určování kvality a množství zboží, které se má nakoupit, nákladů, dodacích termínů a jiných podmínek kontraktů.
- Přijímání a kontrola hotovosti, šeků či kreditních karet při platbě v obchodě
- Vydávání drobných a předávání tržby.
- Vedení záznamů a porovnávání s hotovostí.
- Přijímání tržby organizací, kontrola podle paragonů a jiných dokumentů a příprava tržby k uložení do banky.
- Obsluha pokladny.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.

**KZAM-R 42131 Prodavač + skladník**

Prodavač v obchodě prodává zboží ve velkoobchodu, maloobchodu, velkospotřebitelům nebo spotřebitelům v maloobchodu.

Náplň práce zahrnuje:

- Přesun zboží, které se má prodávat, ze skladu do obchodu a jejich vystavení.
- Vyzkoušení kvality a povahy výrobku požadovaného zákazníkem.
- Pomoc zákazníkovi při výběru.
- Uvádění cen, podmínek půjčky a slevy.
- Balení a zajišťování dodávky zboží v případě potřeby.
- Vypisování účtů, faktur, štítků nebo potvrzení o příjmu.
- Potvrzení paragonu v případě potřeby.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.

**KZAM-R 83242 Řidič nákladního automobilu**

Řidič řídí a ošetřuje motorová vozidla při přepravě zboží, kapalin a těžkých materiálů na krátké nebo dlouhé vzdálenosti.

Náplň práce zahrnuje:

- Řízení a ošetřování těžkých motorových vozidel, jako např. nákladních automobilů s nebo
- bez závěsů, sklápěcích automobilů, určených pro přepravu zboží, kapalin nebo těžkých
- materiálů na krátké nebo dlouhé vzdálenosti.
- Obsluha a sledování vysokozdvížných vozíků a podobných zařízení pro nakládání, vykládání, přepravu, zdvihání a stohování zboží a palet se zbožím na překladištích, ve skladištích a jiných zařízeních.
- Plnění souvisejících úkolů.

- Dohled nad ostatními pracovníky.
- Obsluha a sledování pojízdných a stacionárních jeřábů s pohyblivým nebo pevným výložníkem.
- Obsluha a sledování zařízení pro zdvihání, spouštění nebo zdvihání zboží
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.
- Balení zboží pro přepravu z jednoho místa na druhé.
- Přenášení zboží při nakládání nebo vykládání z dodávek, nákladních aut, apod.
- Přenášení a skládání zboží ve skladištích a podobných zařízeních.
- Vázání a zajišťování břemen při vykládání a nakládání vč. běžné údržby závěsných prostředků.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky

### **KZAM-R 83341 Skladník**

Obsluha vysokozdvížných vozíků řídí, obsluhuje a sleduje vysokozdvížné vozíky a podobná zařízení určená pro přepravu, zdvihání a stohování palet se zbožím. Vazači a nosiči břemen provádějí různé úkony, jako např. balení, převážení, nakládání a vykládání zboží a skládání zboží ve skladech.

Obsluha jeřábu, zdvihacích a podobných manipulačních zařízení, obsluhuje a sleduje provoz jeřábů a jiných zdvihacích zařízení.

Náplň práce zahrnuje:

- Obsluha a sledování vysokozdvížných vozíků a podobných zařízení pro nakládání, vykládání, přepravu, zdvihání a stohování zboží a palet se zbožím na překladištích, ve skladištích a jiných zařízeních.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.

- Obsluha a sledování pojízdných a stacionárních jeřábů s pohyblivým nebo pevným výložníkem.
- Obsluha a sledování zařízení pro zdvihání, spouštění nebo zdvihání zboží
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.
- Balení zboží pro přepravu z jednoho místa na druhé.
- Přenášení zboží při nakládání nebo vykládání z dodávek, nákladních aut, apod.
- Přenášení a skládání zboží ve skladištích a podobných zařízeních.
- Vázání a zajišťování břemen při vykládání a nakládání vč. běžné údržby závěsných prostředků.
- Plnění souvisejících úkolů.
- Dohled nad ostatními pracovníky.



### 2.3 Podpisový řád

Oprávněnost podepisování dokumentů je řízena touto směrnicí, případně navazujícími pracovními postupy (PP). Dokumenty potvrzované i razítky firmy jsou potvrzovány výhradně razítky konkrétního oddělení nebo prodejny.

Jednotliví pracovníci na řídicích pozicích **jsou oprávněni podepisovat** následující dokumenty:

ředitel		Generální ředitel	Mgr. Marek Skoumal
		všechny smlouvy za EIKA ZNOJMO, a. s.	
		všechny dokumenty se vztahem ke státní správě	(FÚ, Živn. ú., SSZ, ÚP)
		všechny nabídky do veřejných soutěží (VS)	
		plnou moc	
		platební příkazy bankovním ústavům	
		akceptace požadavků na programové změny	
		příkazy k realizaci programových změn	
		všechny níže uvedené dokumenty	
<b>ŘO - EKO</b>		<b>Ekonomické oddělení</b>	<b>Šárka Skoumalová</b>
		dokumenty na základě plné moci	
		zprávy a výkazy se vztahem ke státní správě	(FÚ, Živn. ú., SSZ, ÚP)
		faktury	
		dodací listy	
		vnitřní ekonomické (účetní) doklady	pokladní, majetkové
		platební příkazy bankovním ústavům	
<b>ŘO</b>		<b>Ředitel oddělení</b>	
		objednávky	
		dodací listy	

		obchodní dokumenty (poptávka, nabídka, expediční příkaz, převodka ...)	
<b>VP + ZVP</b>		<b>Vedoucí prodejny + skladový referent</b>	
		dodací list	
		ostatní výdejky	
		účtenky	
<b>PRO</b>		<b>Právní oddělení</b>	
		dokumenty na základě plné moci	
		právní dokumenty ve smyslu plné moci	
<b>TEO</b>		<b>Technické oddělení</b>	
		dokumenty na základě plné moci	
		zápisy o provedené inspekci	
		příkazy k operativní opravě	