

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Efektivní organizační struktura podniku**

**Effective organizational structure in company**

**Ivona Brtníková**

**Plzeň 2016**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivona BRTNÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0196P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Efektivní organizační struktura podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Objasněte význam a funkci organizační struktury v podniku.
2. Představte vybraný podnik.
3. Popište organizační strukturu vybraného podniku.
4. Analyzujte organizační strukturu podniku.
5. Vyhodnoťte zjištěné výstupy a uveďte doporučení pro zefektivnění organizační struktury.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Efektivní organizační struktura podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Jelínkové za odborné rady a za pomoc s vypracováním této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti KANZELSBERGER a.s. a jmenovitě slečně Janě Kmuníčkové za ochotu a čas, který mi věnovala.

# Obsah

Úvod.....	5
1 Organizování.....	6
1.1 Prvky organizování.....	7
1.1.1 Specializace.....	7
1.1.2 Koordinace.....	7
1.1.3 Vytváření útvarů.....	7
1.1.4 Rozdělení řízení.....	8
1.1.5 Dělbba kompetencí.....	8
2 Organizační struktura.....	10
2.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí.....	10
2.1.1 Liniová organizační struktura.....	11
2.1.2 Funkcionální organizační struktura.....	11
2.1.3 Liniově štábní organizační struktura.....	12
2.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků.....	13
2.2.1 Funkční organizační struktura.....	13
2.2.2 Divizní organizační struktura.....	14
2.2.3 Hybridní organizační struktura.....	16
2.3 Organizační struktury s pružnými prvky.....	17
2.3.1 Maticová organizační struktura.....	18
2.3.2 Čistá projektová organizační struktura.....	20
2.4 Chování v organizační struktuře.....	21
2.4.1 Formální organizace.....	21
2.4.2 Neformální organizace.....	21
3 Tvorba a výběr vhodné organizační struktury.....	22
4 Optimalizace a vývojové tendence organizačních struktur.....	24
4.1 Personální audit.....	24
4.2 Změny v organizační struktuře.....	25
4.2.1 Outsourcing.....	26
4.2.2 Reengineering.....	26
4.3 Vývojové tendence v organizační struktuře.....	27
5 Společnost KANZELSBERGER a.s.....	28
5.1 Základní informace.....	28
5.2 Historie společnosti.....	29
5.3 Současnost.....	29
5.4 Sortiment.....	30
5.5 Konkurence.....	30
6 Organizační struktura společnosti KANZELSBERGER a.s.....	32
6.1 Představenstvo.....	32
6.2 Centrála.....	33
6.2.1 Obchodní oddělení.....	33
6.2.2 Účtárna.....	33
6.2.3 Marketing & Public Relations.....	33
6.2.4 Sklad centrála.....	34
6.2.5 IT oddělení.....	34
6.3 Outsourcing.....	34
6.4 Prodejny.....	35
6.4.1 Model č. 1.....	35

6.4.2 Model č. 2 .....	36
6.4.3 Model č. 3 .....	37
6.4.4 Model č. 4 .....	37
6.4.5 Model č. 5 .....	39
7 Analýza organizační struktury .....	41
7.1 Dotazníkové šetření .....	41
7.1.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	42
7.2 Rozhovor.....	49
8 Návrhy a doporučení.....	50
8.1 Změna organizační struktury v Mladé Boleslavi.....	50
8.2 Organizační struktury ostatních prodejen .....	50
8.3 Přetíženost pracovníků centrály.....	51
8.4 Rozpor mezi pokyny z centrály a vrcholového managementu .....	52
8.5 Organizace práce.....	52
8.6 Informovanost zaměstnanců prodejen .....	53
Závěr .....	54
Seznam obrázků.....	55
Seznam použitých zkratk .....	56
Seznam použitých zdrojů.....	57
Seznam příloh .....	59

## Úvod

Organizování je manažerskou funkcí, která vede k uspořádání prvků v systému a vztahů mezi nimi. Zaměstnanci podniku se svými znalostmi a dovednostmi jsou často považováni za nejcennější zdroj společnosti. Proto vhodně zvolená organizační struktura může být zásadní pro správné fungování podniku. Aby v dnešní době společnosti obstály nebo dokonce posílily své postavení na trhu, musejí se umět adaptovat na neustále se měnící prostředí. Úkolem managementu je přizpůsobovat organizaci požadavkům zákazníků, tlaku konkurence a dalším prvkům okolí podniku, ale i potřebám uvnitř podniku.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat stávající organizační struktury společnosti KANZELBERGER a.s. Na základě zjištěných informací posoudit efektivitu organizační struktury a podat návrhy pro její výšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

Část první se věnuje teoretickému úvodu do problematiky organizování. Vymezuje základní prvky organizování. Dále je vymezen pojem organizační struktura. Jednotlivé typy organizačních struktur jsou rozděleny do kategorií, ze kterých vycházejí, tedy z dělby pravomocí a z činností nebo jejich výsledků. Uvedeny jsou také organizační struktury s pružnými prvky. Popisy organizačních struktur obsahují jejich grafické znázornění a zmíněny jsou i výhody a nevýhody jejich využití. Následně je popsáno chování ve formální a neformální organizační struktuře. Dále jsou nastíněny přeměny organizační struktury podniku v průběhu času, identifikace potřeby změny pomocí personálního auditu a příklady těchto změn. Okrajově jsou zmíněny vývojové tendence v moderní organizační struktuře.

Pro praktickou část byla vybrána společnost KANZELBERGER a.s., kde je autorka práce zaměstnána. Společnost je krátce představena spolu se sortimentem, který nabízí, a postavením ve své oblasti trhu. Dále je detailně popsána aktuální organizační struktura společnosti včetně grafického znázornění. Prodejny jsou rozděleny do pěti modelů, na jejichž principu fungují, od nejčastějšího po nejméně užívaný. Mimo jiné je nastíněna náplň práce jednotlivých pracovníků společnosti. Pomocí dotazníkového šetření je posouzena efektivita stávající organizační struktury a jsou navržena doporučení pro její optimalizaci.

# 1 Organizování

Organizování patří mezi základní manažerské funkce. Jeho příklady můžeme najít již v nejstarších historických pramenech jako například v bibli. Nejedná se však o žádnou univerzální nebo mechanickou činnost. Organizace se vždy musí přizpůsobovat cílům společnosti, jejím možnostem a aktuálnímu stavu a nejen ekonomickým podmínkám. (Veber a kol. 2009)

Veber a kol. definují organizování jako „*cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.*“ (Veber a kol. 2009, s. 218)

Jelikož je podnik velmi složitý ekonomický systém, je smyslem organizování právě vytváření prostředí, kde budou pracovníci schopni efektivně spolupracovat. (Synek 2011) Autoři Vodáček a Vodáčková vidí poslání organizování jako „*účelné vymezení a hospodárné zajištění plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.*“ (Vodáček, Vodáčková 2009, s. 90)

Bělohlávek popisuje organizování jako „*přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů.*“ (Bělohlávek, Košťan 2001, s. 24) Mělo by tedy každému pracovníkovi jasně stanovit jeho místo v organizaci a jeho podíl na úspěšném plnění úkolů. (Bělohlávek, Košťan 2001)

Působením organizování vzniká organizace, kde je dosaženo zpravidla hierarchického uspořádání celku. Kompetence, pravomoci a odpovědnosti jsou rozděleny nadřízeným a podřízeným pracovníkům. (Veber a kol. 2009)



## **1.1 Prvky organizování**

Základními prvky organizování jsou:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- rozpětí řízení,
- dělba práce. (Veber a kol. 2009)

### **1.1.1 Specializace**

V průběhu historického vývoje si požadavky na zvyšování produktivity práce a zároveň snižování nákladů na výrobu a následné ceny výrobků vyžádaly určitou dělbu práce, kterou dříve zvládl jeden člověk, na více pracovníků a tedy i jejich specializaci. (Veber a kol. 2009)

Na výrobě jednoho výrobku spolupracuje větší množství pracovníků a každý se zaměřuje (specializuje) na určitou činnost. Někteří zajišťují materiál, další vyrábějí součástky, ostatní se specializují na kompletaci. Jiní pracovníci zajišťují prodej hotových výrobků. (Veber a kol. 2009)

Účelem specializování je nalezení optimálního stupně specializace v dané organizaci. Specializace jednotlivce vede ke zvyšování jeho produktivity práce, avšak zvyšuje nároky na koordinaci. (Veber a kol. 2009)

### **1.1.2 Koordinace**

Koordinace bývá nejčastěji zajišťována výběrem jednotlivce, který tak získává potřebnou pravomoc k udělování příkazů a odpovědnost za plnění úkolů. Z pracovníka se tak stává nadřízený a ostatní členové skupiny jsou jeho podřízenými. (Veber a kol. 2009)

### **1.1.3 Vytváření útvarů**

Koordinace podporuje a zdokonaluje sdružování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. (Veber a kol. 2009) Manažer se při vytváření útvarů může řídit různými kritérii. Jejich kombinace musí být zvolena tak, aby přispívala k optimalizaci koordinace.

Za nejdůležitější kritéria jsou považována:

- zákazník, kdy je při výběru pracovníků pro útvar brán zřetel na potřeby cílené skupiny zákazníků,
- čas, podle kterého jsou pracovníci děleni na směny,
- specializace a kvalifikace pracovníků,
- výrobek, kdy jsou pracovníci sdružováni podle výrobků, jejichž výrobou se zabývají,
- místo, kdy jsou zaměstnanci rozděleni podle místa pracoviště (města, regionu, státu),
- pracovní proces a funkce, které jej zajišťují. (Veber a kol. 2009)

#### **1.1.4 Rozdělení řízení**

Dalším důležitým prvkem organizování je rozdělení řízení. Udává počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Za optimální rozpětí řízení je považován maximální počet pracovníků, jež je schopen efektivně vést, při čemž se bere v potaz duševní i tělesná kapacita manažera. Použitím tohoto rozpětí se utváří hierarchické uspořádání organizace, tzv. organizační pyramida. (Veber a kol. 2009)

#### **1.1.5 Dělbba kompetencí**

*„Dělbba kompetencí je předpokladem vnitřní strukturalizace.“* (Dědina, Malý 2005, s. 55) Jedná se zpravidla o dlouhodobější záležitost. Aby byla dělbba kompetencí provedena smysluplně, je zapotřebí vymezit kompetence (útvary, pracovníka) a přiřadit jim příslušné pravomoci a odpovědnosti, stanovit úkoly a formu jejich zadávání, určit výsledky, jež jsou od dané pozice očekávány. (Dědina, Malý 2005)

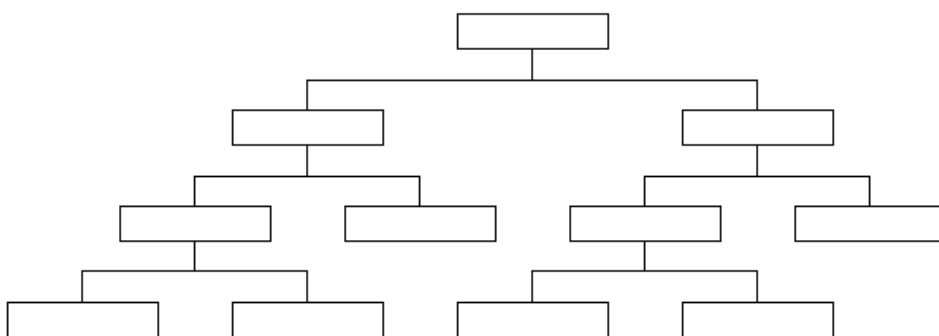
Při rozdělování kompetencí má manažer dvě možnosti, a to:

- centralizaci (přenesení kompetencí na vyšší organizační úroveň),
- decentralizaci (přenesení kompetencí na nižší organizační stupně). (Veber a kol. 2009)

Podnik příklánějící se k centralizaci má vyšší počet organizačních úrovní a organizační pyramida je strmého charakteru. Mezi vrcholovým managementem a řadovými zaměstnanci se nachází mnoho organizačních úrovní. Každý manažer má poměrně malý počet podřízených. Tento podnik má strmou (štíhlou) organizační strukturu (viz obr. č. 1). Tato organizační struktura je typická například pro armádu. (Bělohlávek, Košťan 2001, Dědina, Malý 2005)

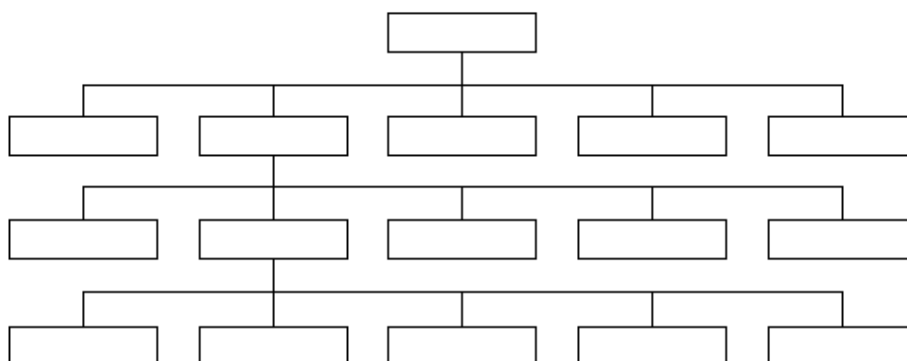
Podnik, ve kterém je realizována decentralizace, má naopak organizační strukturu plochou neboli širokou (viz obr. č. 2). Počet organizačních úrovní je zde menší a pyramida plošší. Jednotliví manažeři vedou velký počet podřízených. Typickým příkladem této organizační struktury je fakulta vysoké školy. (Bělohlávek, Košťan 2001, Dědina, Malý 2005)

Obrázek 1: Strmá organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek 2011

Obrázek 2: Plochá organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek 2011

## 2 Organizační struktura

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ (Bělohlávek, Košťan 2001, s. 115). Dle Vebera a kolektivu (2009) představují organizační struktury v instituci kostru, která umožňuje plnit jejich plánované cíle.

Organizační struktura je důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku. Její pomocí je vytvářen prostor pro realizaci strategie, která vede k navyšování hodnoty podniku. (Synek 2011) Vyplývá z ní náplň činnosti jednotlivých úseků a následně i obsah práce jednotlivých pracovníků. (Bělohlávek, Košťan 2001)

Organizační struktura umožňuje:

- „efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělování odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.“ (Bělohlávek, Košťan 2001, s. 115)

Organizační struktury se znázorňují grafickými schémata. Činnost organizačních útvarů ve struktuře popisuje organizační řád a náplň práce pracovníků upravují popisy práce. (Bělohlávek, Košťan 2001)

Dosud neexistuje jednotná klasifikace organizačních struktur. Nejvhodnější je užívat soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. (Cejthamr, Dědina 2010)

### 2.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

Dle této klasifikace se rozlišují tři organizační formy organizační struktury: liniová, funkcionální a liniově štábní. (Veber a kol. 2007)

### 2.1.1 Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Řídí se principem jediného odpovědného vedoucího, jsou zde dány jednoznačné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. (Veber a kol. 2007)

Výhody:

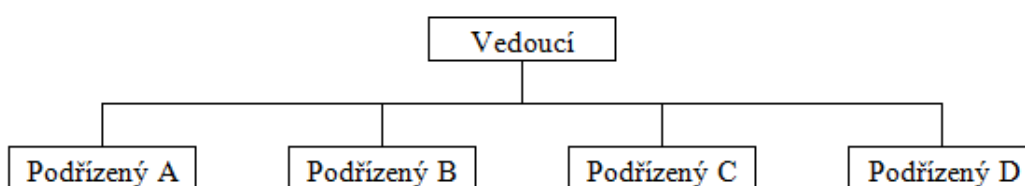
- jasné kompetence při vytváření koordinačních center pro koordinaci úkolů;
- pružnost v získávání informací, analýze a rozhodování u malých podniků;
- jednoduché vazby nadřízenosti a podřízenosti;
- přehlednost;
- relativně krátké řetězce informačních vazeb. (Veber a kol. 2007)

Nevýhody:

- nevhodnost pro větší jednotky. (Veber a kol. 2007)

Liniová organizační struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Obvykle se později přetváří na liniově štábní organizační strukturu a následně je uplatňován funkční typ organizační struktury. (Cejthamr, Dědina 2010)

Obrázek 3: Liniová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2007

### 2.1.2 Funkcionální organizační struktura

Struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Každý vedoucí je funkčně specializován a vybaven pravomocí a odpovědností příslušící k dané specializované funkci. Vznikají zde mnohostranné vazby mezi nadřízenými a podřízenými. (Veber a kol. 2007)

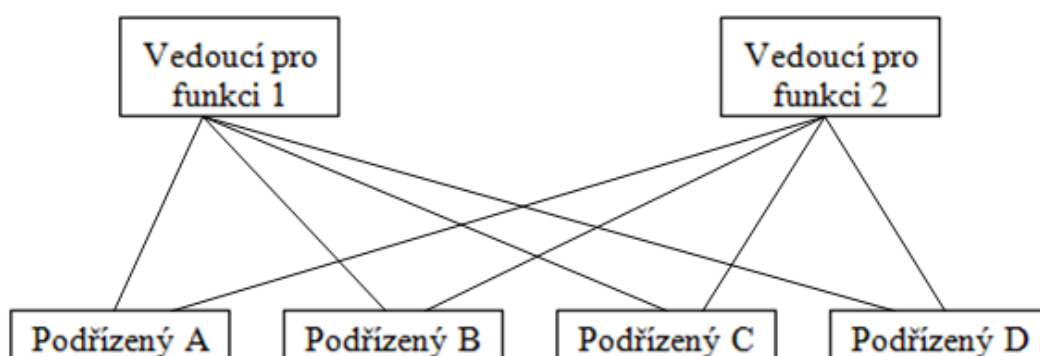
Výhody:

- specializace vedoucích (Veber a kol. 2007)

Nevýhody:

- velká složitost a četnost vazeb;
- křížení pravomocí. (Veber a kol. 2007)

Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2007

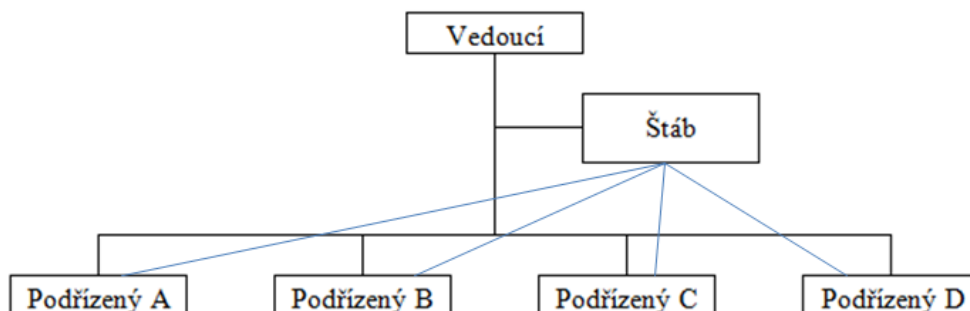
### 2.1.3 Liniově štábní organizační struktura

Jak název napovídá, kombinuje organizační struktura dvě základní složky, a to liniovou a štábní. (Veber a kol. 2009)

Charakterizují ji rozdílné úkoly v řízení liniové a štábní složce. Liniová složka plní úkol kompletního řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem nejen všech pracovníků útvaru, ale i pracovníkům ve štábní složce. Štábní složka zajišťuje takové podmínky, aby mohla být dodržována zásada jediného odpovědného vedoucího, navzdory stoupající složitosti řízení na vyšších stupních řízení. (Veber a kol. 2009)

V současné době je tato organizační struktura typická pro průmyslové podniky. (Veber a kol. 2009)

Obrázek 5: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2007

## 2.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

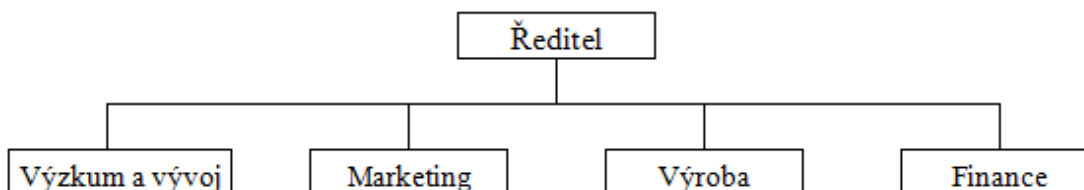
Hlavním faktorem pro utváření těchto struktur je seskupování dle činností, výrobků, oblastí, zákazníků apod.

### 2.2.1 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je založena na seskupování pracovníků s podobnými úkoly, schopnostmi, kvalifikacemi a aktivitami do jednoho útvaru. Toto seskupování vede k tomu, že například všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje, a všichni dělníci, inženýři a pracovníci, kteří se zabývají výrobou, jsou shromážděni v úseku výroby. V čele těchto útvarů obvykle stojí odborný ředitel (např. ředitel pro výzkum a vývoj, ředitel pro výrobu,...). (Bělohlávek, Košťan 2001, Cejthamr, Dědina 2010)

Funkční organizační struktura se v takto jednoduché formě většinou používá v malých a středních podnicích, které se zaměřují na poměrně menší počet výrobků, k jejichž výrobě je potřeba vysoká specializace. (Veber a kol. 2009)

Obrázek 6: Funkční organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2009

Výhody:

- efektivní využívání zdrojů (díky sdružení stejných či podobných činností);
- rozvoj specializace a kvalifikace pracovníků (specializovanými intenzivními školeními a výměnou znalostí mezi spolupracovníky);
- rychlejší postup v kariéře;
- strategická rozhodnutí jsou vydávána vrcholovým vedením, které koordinuje činnosti a provádí jejich kontrolu;
- využívání týmové práce (usnadňuje koordinaci a posiluje kolegiální). (Veber a kol. 2009)

Nevýhody:

- pomalejší rozhodování a horší kvalita rozhodnutí (většina rozhodnutí leží na nejvyšší úrovni vedení, které bývá často přetížené);
- menší inovační aktivita (k realizaci nových nápadů vyžaduje konzultaci a spolupráci s dalšími útvary);
- nejasné podíly útvarů na úspěchu nebo neúspěchu;
- malé předpoklady pro výchovu nových vrcholových manažerů (manažeri dobře znají svou profesi, avšak nemají zkušenosti s koordinací jednotlivých funkcí);
- špatná spolupráce mezi útvary, často až nepřátelství (jednotlivé útvary nejsou ochotny dělat kompromisy, což může vyústit v problémy s plněním celofiremních cílů). (Veber a kol. 2009)

### **2.2.2 Divizní organizační struktura**

Divizní organizační struktura vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Dochází tedy k decentralizaci řízení a utvoření nižších organizačních celků. Oproti funkční struktuře kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti) jsou základem pro utváření divizí výstupy (výrobek, služba). (Bělohlávek, Košťan 2001, Veber a kol. 2009)

Mezi divize jsou rozděleny odborné činnosti, což umožňuje pružné a operativní jednání při změně podmínek, a zároveň má každá svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. (Bělohlávek, Košťan 2001)



V průběhu růstu podniku se vrcholové vedení začíná odchylovat od funkční struktury a přiklání se právě k této organizační struktuře. Lépe totiž zvládá požadavky na koordinaci expandující společnosti.

Nejčastější utváření divizí je podle:

- druhu výrobku nebo služby (domácí potřeby, potraviny, kosmetika,...),
  - místa působnosti (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň,...),
  - typu zákazníky či skupiny zákazníků (senioři, studenti, movití občané,...).
- (Bělohlávek, Košťan 2001)

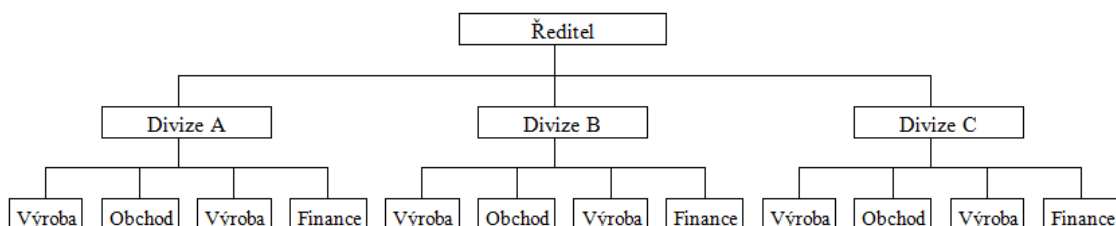
Výhody:

- přizpůsobivost vůči nestabilním podmínkám, rozdílům v jednotlivých oblastech, poptávce zákazníků;
- operativnější reakce na požadavky zákazníků (spokojenější zákazníci);
- větší zaměřenost na konečný produkt (důraz na hledisko spotřebitele);
- snazší porovnání výsledků jednotlivých divizí (každá divize má přímý vstup na trh);
- přirozená příprava nových vrcholových manažerů (kladen značný důraz na koordinaci již na úrovni divize). (Veber a kol. 2007)

Nevýhody:

- neefektivní využívání zdrojů (zejména lidských zdrojů – například každá divize má vlastní obchodní oddělení a nelze pracovníky pružně převádět mezi nimi);
- nižší počet specialistů;
- cíle divize jsou kladeny před cíle celého podniku;
- ztráta kontroly vrcholového řízení nad divizemi. (Veber a kol. 2007)

Obrázek 7: Divizní organizační struktura



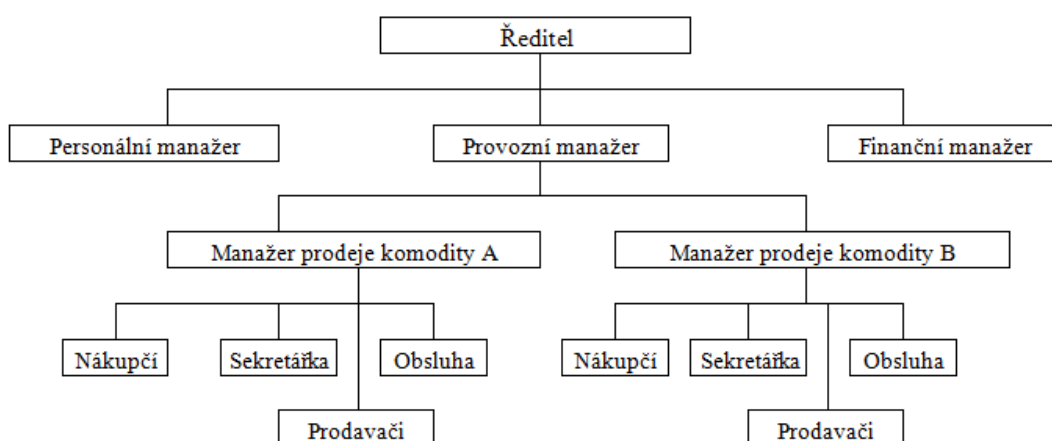
Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2009

### 2.2.3 Hybridní organizační struktura

Pro některé firmy není použití čistě funkční nebo čistě divizní struktury vhodné. Manažeři v takovém případě volí kombinaci obou struktur tak, aby posílili jejich výhody a potlačily jejich nedostatky. Obrázek č. 8 znázorňuje příklad hybridní organizační struktury v obchodním odvětví.

Takto vzniklá hybridní organizační struktura obsahuje funkčně specializované útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti, a zároveň je tvořena i divizními jednotkami. Struktura nejlépe funguje, pokud funkce, jež jsou stejné ve všech divizích, byly zajištěny centrálně. Firma může mít například společný útvar řízení lidských zdrojů, který přijímá nové zaměstnance pro všechny divize nebo zabezpečuje školení stávajících zaměstnanců. (Veber a kol. 2009)

Obrázek 8: Hybridní organizační struktura obchodního domu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2009

Výhody:

- koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí;
- jednotné řízení divizí díky centralizaci;
- integrace cílů s úkoly (autonomie divizí k řešení jejich specifických úkolů a zároveň centralizace přispívá k plnění celofiremních cílů);
- adaptabilita a efektivnost (efektivní díky možnosti pružně reagovat na změny v okolí podniku). (Veber a kol. 2007)

Nevýhody:

- pomalejší řešení výjimečných situací (potřeba souhlasu vrcholového vedení);
- často nižší kvalita rozhodování (divize mají větší znalost problematiky);
- konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi (zasahování vrcholového vedení do záležitostí divize, často vyvolává negativní reakci). (Veber a kol. 2007)

### **2.3 Organizační struktury s pružnými prvky**

Organizační struktury s pružnými prvky se objevily na počátku šedesátých let ve vyspělých státech, kdy nejpoužívanější liniově štábní struktura již nebyla vhodnou formou řízení pro nové a složitější projekty.

V praxi však tyto formy tvoří jen tzv. doplňkovou strukturu ke stávající organizační struktuře. Přetrvává zde základní vztah podřízenosti a nadřízenosti. Zároveň se ale vytvářejí i vztahy nové, dočasného nebo trvalého charakteru, které shromažďují skupiny pracovníků (týmy) k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena. Tito pracovníci jsou vybíráni z různých organizačních útvarů a různých specializací. Vznikají tak nové komunikační i autoritativní vztahy, které se liší od vztahů liniových a štábních. (Veber a kol. 2009)

Charakteristickými rysy pružných organizačních struktur jsou:

- dočasnost,
- účelovost,
- doplňují či zdokonalují stávající organizační strukturu. (Veber a kol. 2009)

Pružné organizační struktury jsou vhodné zejména pro oblast inovačních činností, nikoliv pro rutinní činnosti. (Veber a kol. 2009)

### **2.3.1 Maticová organizační struktura**

Jestliže je liniově štábní organizační struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu, vzniká maticová organizační struktura. Vedoucí doplňkové struktury a vybraní pracovníci z různých útvarů tvoří tým, který pracuje na daném jednorázovém úkolu nebo projektu. Každý pracovník má tedy dva nadřízené: prvním je odborný vedoucí (například vedoucí úseku výroby) a druhým se stává vedoucí týmu (například týmu pro návrh nového modelu výrobku A). Tato situace může vést k řadě nedorozumění, proto musí být stanoveny určité podmínky. Po splnění úkolu zaniká tým a s ním i pozice vedoucího týmu - pracovníci se opět vrací pod plnou podřízenost vedoucích původních útvarů. (Bělohlávek, Košťan 2001, Veber a kol. 2009)

Maticová organizační struktura je vhodná především pro firmy, které kladou vysoké požadavky na pružnost reakcí na neustále se měnící podmínky na trhu, nebo firmy s výrobky či službami, které jsou intelektuálně náročné a vysokou mírou inovační frekvence. (Veber a kol. 2009)

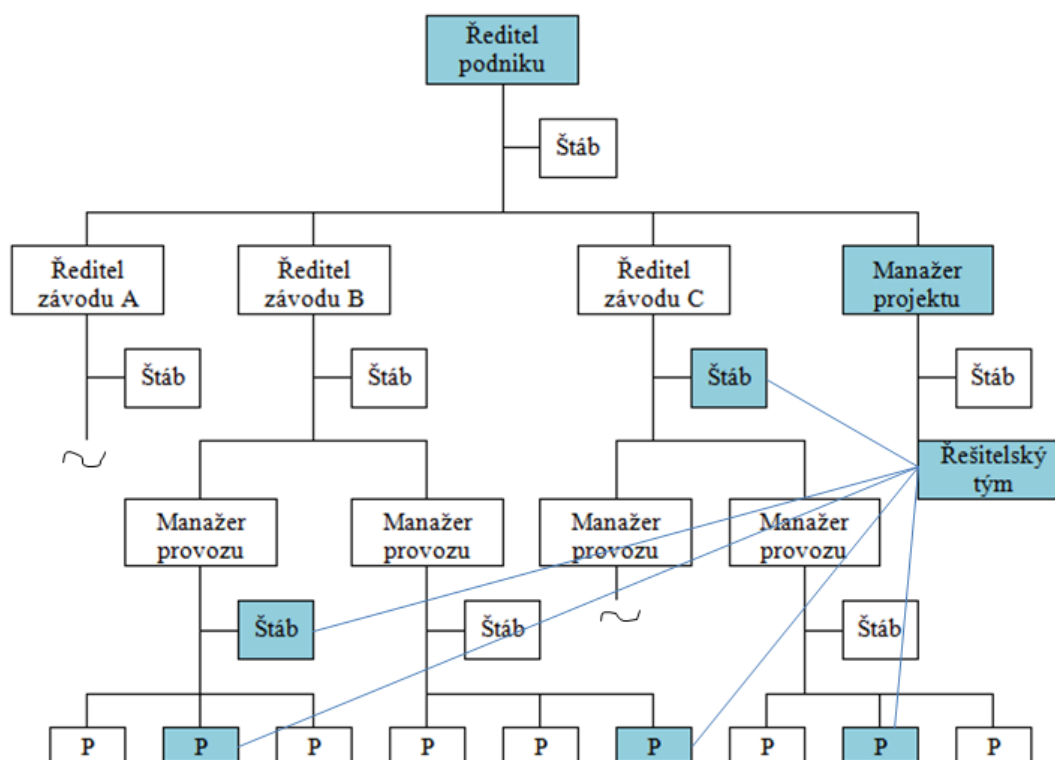
Výhody:

- umožnění velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací;
- týmy mohou být rychle a plynule seskupeny, měněny i zrušeny bez narušení základní organizační struktury;
- pracovníci v týmu rotují podle vývoje problému (není třeba najímat externí specialisty);
- rychle se rozvíjí zkušenosti a kvalifikace členů týmu, příprava na vyšší manažerské funkce (seznámení s jinými profesemi a vazbami mezi nimi);
- zvyšuje se motivace a pocit odpovědnosti pracovníků (mohou se podílet na komplexním rozhodování);
- operativní záležitosti přecházejí na vedoucí projektů – vrcholové vedení má více času na strategické úvahy. (Veber a kol. 2009)

Nevýhody:

- vytváření dvojí podřízenosti – k „původnímu“ nadřízenému a zároveň k vedoucímu programu (může docházet k nedorozuměním a konfliktům);
  - dochází k bojům o moc (nevyjasněné kompetence), což má za následek neefektivnost řízení;
  - časově náročnější rozhodování – většinou se řeší na poradách, které obvykle ústí v neplodné diskuze;
  - nutnost školení v mezilidských vztazích a spolupráci;
  - vysoké náklady na získání, školení a plat projektových vedoucích.
- (Veber a kol. 2009)

Obrázek 9: Maticová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2007

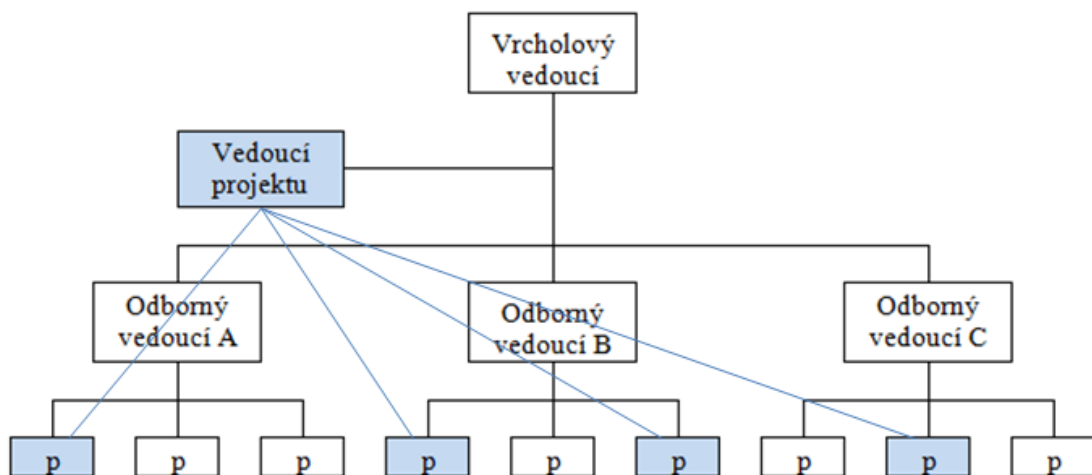
### 2.3.2 Čistá projektová organizační struktura

Čistá projektová organizační struktura se používá u významných a náročných projektů. Velmi se podobá maticové organizační struktuře, avšak je tu jeden zásadní rozdíl. Pracovníci, kteří se podílejí na plnění projektu, jsou po dobu jeho trvání plně vyčleněni do kompetence vedoucího projektu. (Veber a kol. 2009)

Všichni členové zařazení z existujících útvarů se plnohodnotně věnují pouze naplnění cíle projektu, nekumulují se jim s povinnostmi pro původní útvar. Vzniká tak nový organizační útvar (divize). Pozice vedoucího projektu je rovnocenná postavení jiných odborných vedoucí ve struktuře řízení. (Veber a kol. 2009, Synek 2011)

K nevýhodám této organizační struktury se řadí zejména dočasnost projektového týmu. Po splnění úkolu by měl projektový útvar zaniknout nebo je potřeba vytvořit nový projekt. (Veber a kol. 2009)

Obrázek 10: Projektová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. 2009

## **2.4 Chování v organizační struktuře**

### **2.4.1 Formální organizace**

Formální organizace je vyjádřena organizačním schématem, organizačním řádem (popisuje činnosti organizačních útvarů) a popisy práce (určuje náplň pracovních míst). Zabývá se řízením na formální rovině. Povinnosti a odpovědnosti se delegují na jednotlivé pracovníky. Je určeno, kdo bude komu odpovídat a jakým způsobem budou jednotlivé úkoly plněny, což umožní jejich optimální plnění. (Bělohlávek, Košťan 2001)

V klasických teoriích řízení je popsáno fungování ideální formální organizace. Max Weber v teorii byrokracie zdůrazňoval, aby do práce nebyly promítány sympatie, antipatie nebo jiné emoce. Avšak použití principů této organizace vede k potlačení osobní individuality, tvořivosti a iniciativy. (Bělohlávek, Košťan 2001)

### **2.4.2 Neformální organizace**

V neformální organizaci lidé vnášejí do své práce osobní pocity (zájem, nechuť) a potřeby (jistotu, moc).

Při plnění úkolů se pracovníci často více řídí radami spolupracovníků, které respektují a váží si jich, než radami svých nadřízených. Také se častěji scházejí s pracovníky z jiných organizačních útvarů než se svými spolupracovníky. V celé organizaci převažují neformální vztahy. (Bělohlávek, Košťan 2001)

### 3 Tvorba a výběr vhodné organizační struktury

Na organizování a tvorbu organizační struktury jsou kladeny určité požadavky, které mají být jejich procesem zajištěny. Z nich ty základní shrnuje teorie Ernesta Daleho označovaná OSKAR. Jsou to:

- O – objectives – nutnost zajištění cílů organizace i jednotlivých útvarů,
- S – specialization – účelné sdružení činností do dílčích jednotek,
- C – coordination – nutnost vytvoření souladu jednotlivých prvků a jejich správnou návaznost,
- A – authority – pravomoc jednotlivých dílčích organizačních jednotek,
- R – responsibility – zodpovědnost jednotlivých dílčích organizačních jednotek.  
(Vodáček, Vodáčková 2009)

Při tvorbě organizační struktury jsou brány v potaz i další doplňkové požadavky, které vyplývají ze specifik situace. Obvykle mezi ně patří:

- zásada jediného zodpovědného vedoucího,
- vhodná míra centralizace kompetencí,
- úměrná autonomnost a podnikavost,
- přiměřená pružnost,
- snadná kontrola,
- efektivnost fungování,
- inovační úroveň a další. (Vodáček, Vodáčková 2009)

Často jsou za nejcennější zdroje společnosti označovány právě lidské (personální) zdroje. Do této kategorie patří všichni pracovníci organizace včetně svých dovedností, znalostí a schopností, které vynakládají k dosažení cílů společnosti. (Pitra, 13) Proto je snahou každého manažera zvolit optimální organizační strukturu pro daný podnik. Nevhodně či improvizovaně vytvářené struktury mohou ústit v mnohé problémy. Typickými příklady jsou: nedořešené rozdělení pravomocí a zodpovědností, vznik konfliktů či nadměrné náklady na provoz. (Vodáček, Vodáčková 2009)



Rozhodování o organizační struktuře může manažerům usnadnit několik rysů jejich organizace. Jedná se o vnitřní a vnější faktory podnikatelského prostředí, které na podnik působí a ovlivňují ho. (Vodáček, Vodáčková 2009)

Do vnějších faktorů se řadí:

- podnikatelské okolí jednotky (stabilita a proměnlivost),
- sociálně-ekonomické okolí,
- vliv vědeckotechnického pokroku na výrobu,
- rozsah a kvalita spolupráce s partnery (bankami, dodavateli, zákazníci apod.).  
(Vodáček, Vodáčková 2009)

Do vnitřních faktorů se řadí:

- podnikatelská strategie (poslání a soustava cílů),
- velikost a právní forma společnosti,
- fáze rozvoje organizační jednotky,
- územní rozmístění výrobních a obslužných jednotek,
- kvalifikace pracovníků pro potřebné činnosti,
- výrobně-technická základna,
- existující organizační struktura a zavedený řídicí systém,
- organizační kultura,
- neformální organizace. (Vodáček, Vodáčková 2009)

Z faktorů projektanti organizační struktury obvykle vyčleňují tzv. vedoucí faktory, kterým se přiřadí vyšší hodnota. Následně jsou spolu s ostatními posuzovány a srovnávány podle konkrétních a individuálních podmínek jejich podniku.

## **4 Optimalizace a vývojové tendence organizačních struktur**

V průběhu času se podnik mění stejně tak, jako se mění okolí podniku. Jsou na něj kladeny nové požadavky, ať už ze strany zákazníků či vlastníků společnosti, tak i potřebou změny technologií, proniknutí na nová území či zvyšování produktivity. Reakcí na tyto změny jsou organizační změny. (Pitra 2007)

Tradičně bývá organizační struktura projektována jako funkční struktura s hierarchickou dělbou práce a pravomocí. Ovšem pro větší firmy, kde vznikly velké rozdíly mezi jednotkami jak ve vzdálenosti, tak ve specializaci, je vhodnější divizní organizační struktura, která umožňuje samostatná rozhodnutí v určitých částech řízení, a tedy i pružné reagování na potřeby trhu. Zavádění divizní struktury však musí předcházet důkladná profesionální příprava pracovníků, aby byli připraveni na samostatné řešení delegovaných úkolů. (Bělohlávek, Košťan 2001)

Moderním trendem je přeměna funkcionální struktury na maticovou. Opět se však doporučuje pomalý a nenásilný postup – zakládání pracovních týmů, které řeší nejdříve vybrané úkoly a následně všechny zakázky nebo úkoly. (Bělohlávek, Košťan 2001)

### **4.1 Personální audit**

Nevhodné rozdělení kompetencí mezi jednotlivé úrovně organizační struktury a pracovníky, opodstatněnost jednotlivých pracovních míst a další nedostatky se mohou projevit různými způsoby. Pro účelové a nestranné prověření personální oblasti se využívá personálního auditu. (Veber a kol. 2009)

Pro zajištění nestrannosti je možné zadat audit externímu subjektu anebo ho mohou provést vybraní pracovníci. Musí být však zajištěna jejich nezávislost na zaměstnancích, které budou prověřovat. (Veber a kol. 2009)

Personální audit může být zaměřen na prověření:

- jednotlivých personálních činností (zajištění vzdělávací činnosti, výběr a přijímání pracovníků, vedení pracovní evidence) – za účelem odhalení nedostatků nebo slabých míst,
- přímo pracovníků (jejich způsobilosti, výkonnosti a činnosti nad rámec obvyklých aktivit) – s cílem určit zda je optimální struktura a počet pracovníků. (Veber a kol. 2009)

Samotná realizace auditu probíhá v několika etapách. V první řadě je třeba provést řádnou přípravu. Musí být jasně dán účel a předmět zkoumání, zvolen postup a následně vytvořen dotazník, checklist apod. Dále je provedeno vlastní prověřování, kdy je prováděno pozorování, dotazování nebo interview dle zvoleného postupu. Následuje vyhodnocení zjištěných poznatků a dat. Nakonec jsou vystaveny výstupy personálního auditu – upozornění na nežádoucí stav v určitých činnostech, odhalení nižší výkonnosti u určitých pracovních míst apod. (Veber a kol. 2009)

Z výsledků personálního auditu se vrcholový management může dozvědět následující skutečnosti:

- počet a profesní úroveň na různých úrovních řízení,
- výkonnost pracovníků,
- opodstatněnost pracovních míst,
- účinnost vzdělávacího programu,
- účinnost systému hodnocení a oceňování zaměstnanců,
- práci s personálními rezervami,
- možnost outsourcingu určitých činností. (Veber a kol. 2009)

## **4.2 Změny v organizační struktuře**

Na základě průzkumu či jiných faktorů se management může rozhodnout k provedení změny personálního rozložení v organizaci.

Tyto změny mohou být menšího charakteru. V rámci jednotlivých pracovních pozic může dojít ke dvěma druhům posunu:

- rozšiřování práce, kdy jsou stávající aktivity doplněny o nové činnosti vesměs na stejné úrovni a náročnosti (horizontální posun),
- obohacování práce, kdy je stávající činnost doplněna o aktivity odpovědnější a náročnější (vertikální posun). (Bělohlávek, Košťan 2001)

Dále může dojít k posilování nebo naopak zeslabení pravomocí pracovních míst, vytvoření nových pracovních míst apod.

Stejně jako v případě zavádění jakékoli jiné změny v podniku, musí s ní být zaměstnanci, kterých se týká, řádně seznámeni, popřípadě zapojeni do procesu přípravy. Lidé poté změnu lépe přijímají a snižují se obavy a konzervatismus. (Veber a kol. 2009)

#### **4.2.1 Outsourcing**

*„Outsourcing (zajišťování z vnějších zdrojů, popř. vyčleňování) znamená nahrazení vlastní činnosti činností získávanou z vnějšího prostředí podniku.“* (Veber a kol. 2009, s. 250) Řadí se k radikálním metodám.

Mezi hlavní důvody, proč se společnosti uchylují k outsourcingu, jsou například: snaha o zvýšení zaměření na hlavní činnost podniku, získání přístupu k schopnostem na vyšší úrovni, snížení nákladů, uvolnění zdrojů a kapitálových prostředků pro jiné účely, sdílení rizik apod. Může však vést i k zcela opačnému výsledku. (Veber a kol. 2009)

Outsourcing vyžaduje zpravidla dlouhodobé smluvní vztahy, kde se přesně vymezuje předmět činnosti, důsledky odstoupení od smlouvy a další okolnosti, které by mohly vést k poškození společnosti (například zneužití dat). (Veber a kol. 2009)

Typickým příkladem outsourcingu výrobních firem i živnostníků je přenechání výroby komponentů na jiné firmě, která se na jejich výrobu specializuje. Ke službám, jež jsou často součástí outsourcingu, patří například vedení účetnictví, školení a kurzy zaměstnanců a další.

#### **4.2.2 Reengineering**

Usoudí-li vrcholový management, že stávající organizační struktura je nevyhovující či obsahuje příliš mnoho nedostatků, jednou z možností řešení je reengineering. Jedná se o směr managementu změny, kdy dochází k radikálním změnám. (Veber a kol. 2009)

Reengineering je definován jako „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, služby a rychlost.“ (Bělohlávek, Košťan 2001, s. 262)

Reengineering lze rozdělit dle úrovně restrukturalizace na tři úrovně:

- WPR – work proces reengineering (v rámci útvaru),
- BPR – business proces reengineering (v rámci celé firmy),

- TBR – total business reengineering (v rámci firmy a dotýkají se i relevantního okolí – dodavatelé, odběratelé). (Veber a kol. 2009)

Základními body reengineeringu jsou:

- zásadní – v první řadě se vymezí, co musí organizace dělat, a potom, jak to má dělat,
- radikální – nejedná se o menší změny, neupravuje, ale vyvíjí zcela nové způsoby výkonu práce,
- dramatické – „ruší“ celý starý systém a vytváří kompletně nový,
- procesy – nezaměřuje se na dílčí úkoly, na struktury a útvary, ale na procesy. „Podnikovým procesem rozumíme soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.“ (Bělohlávek, Košťan 2001)

### **4.3 Vývojové tendence v organizační struktuře**

Moderní společnosti prosazují hlavně organizační flexibilitu. Musí se přizpůsobovat tržním tlakům a stále zvyšujícímu tempu technologických a inovačních změn. Stále více se přiklánějí k decentralizaci, týmové spolupráci, outsourcingu (viz kapitola 4.2.1) a k procesnímu řízení. (Veber a kol. 2009)

Vznikají síťové organizační struktury mezi firmami, které se zakládají na dlouhodobých cílevědomých dohodách mezi firmami a přinášejí jim konkurenční výhody oproti ostatním firmám. (Veber a kol. 2009)

Dále existují strategické aliance širšího a užšího pojetí, založené na tichých dohodách a spolupráci mezi společnostmi. (Veber a kol. 2009)

Objevily se také virtuální organizace, které můžeme chápat jako „dočasně vytvořenou síť teritoriálně rozptýlených firem, která je založena na intenzivním používání moderních informačních technologií, jejímž účelem je rychle a efektivně využít podnikatelské příležitosti.“ (Veber a kol. 2009, s. 247) Tyto organizace jsou typické svým neustálým přizpůsobováním se požadavkům trhu. Nedostatkem je však nebezpečí úniku interních informací a znalostí. (Veber a kol. 2009)

## 5 Společnost KANZELSBERGER a.s.

Obrázek 11: Logo společnosti



Zdroj: Kanzelsberger, 2016a

KANZELSBERGER a.s. je rodinnou společností. Založil ji Jan Kanzelsberger v roce 1990. V dnešní době se stala největším řetězcem knihkupectví v České republice. Provozuje padesát čtyři prodejen a zaměstnává přibližně 320 pracovníků. (Kanzelsberger, 2016a)

### 5.1 Základní informace

**Datum zápisu:** 10. září 1998

**Spisová značka:** B 5543 vedená u Městského soudu v Praze

**Obchodní firma:** KANZELSBERGER a.s.

**Sídlo:** Praha 1, Václavské náměstí 796/42, PSČ 110 00

**Identifikační číslo:** 256 93 654

**Právní forma:** Akciová společnost

**Základní kapitál:** 68 000 000,- Kč

**Předmět podnikání:**

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží uved. v příl. zákona č. 455/91 Sb., v úplném znění a tímto zákonem vyloučeného
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů
- prodej nahraných nosičů zvukových a zvukověobrazových záznamů
- nakladatelství
- vydavatelství
- hostinská činnost. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2016)

## 5.2 Historie společnosti

Jak již bylo řečeno, počátky společnosti se datují k roku 1990. V té době Jan Kanzelsberger zprivatizoval knihkupectví Orbis na Václavském náměstí v Praze, kde působil od roku 1974 jako vedoucí prodejny. (Nováková, Patočková, 2003)

V následujícím desetiletí se společnost rozrůstala o další menší prodejny v rámci Prahy. V 1998 společnost otevřela první velkoplošné knihkupectví v České republice – Dům knihy v Praze na Můstku, které mělo rozlohu přes 2 000 m<sup>2</sup>, v následujícím roce druhé velkoplošné knihkupectví Zlatý anděl. (Kanzelsberger, 2016a)

Po roce 2001 se společnost začala rozšiřovat i mimo území hlavního města.

## 5.3 Současnost

*„Jste-li spokojen, řekněte to jiným, nejste-li spokojen, řekněte to nám.“*

Motto společnosti

V současnosti společnost KANZELSBERGER a.s. provozuje osm prodejen v Praze a dalších čtyřicet šest v jednačtyřiceti městech České republiky. Nejnovější pobočka byla otevřena začátkem roku 2016 na hlavním náměstí v Prostějově. Na začátku dubna se otevírají další tři prodejny v Chrudimi, Litvínově a Soběslavi. (Kanzelsberger, 2016a)

Společnost zaměstnává přibližně 320 pracovníků. Prodejci byli školeni a dále vzdělávání v několika programech, které se zaměřují na obchodní a technické dovednosti. Pro manažery prodejen společnost pořádá tzv. Akademii pro manažery, která se zabývá problematikou nižšího managementu. (Kanzelsberger, 2016a)

Ve spolupráci se společností Barvič & Novotný, spol. s r.o., kterou také vlastní rodina Kanzelsbergerů ([justice.cz](http://justice.cz)), provozuje KANZELSBERGER a.s. internetové knihkupectví [Dumknihy.cz](http://Dumknihy.cz), jeden z největších e-shopů s knihami na poli českého internetu. (Český Goodwill, 2015)

Pan Jan Kanzelsberger st. byl se svou společností nominován na cenu Český Goodwill 2015 v kategorii Partner, která oceňuje společnosti a podnikatele chovající se odpovědně vůči svým stakeholderům, především zákazníkům a obchodním partnerům. Jako důvod nominace je uvedeno: „Bez nadsázky se jedná o člověka, který v mnohém dal moderní tvář novodobému knižnímu trhu.“ (Český Goodwill, 2015)

## **5.4 Sortiment**

Společnost KANZELSBERGER a.s. nabízí širokou škálu publikací, od české a světové beletrie přes cizojazyčnou literaturu, naučnou a vědecko-populární literaturu, učebnice až po odborné publikace. Knižní databáze společnosti obsahuje přes 60 000 titulů. Mimo jiné je možné si objednat i specializované publikace, které nejsou ve stálé nabídce. (Kanzelsberger, 2016a)

Neodmyslitelnou součástí prodeje jsou také audioknihy a mluvené slovo na CD a CDmp3, které se stávají hitem současné doby.

Dále společnost nabízí široký výběr knižního doplňkového sortimentu, jako jsou záložky, lupy, stojánky, lampičky na čtení a zarážky na knihy. Dalším nezbytným zbožím jsou kalendáře, diáře a zápisníky, popřípadě vybrané psací potřeby. V každé prodejně je také speciální oddělení věnované společenským hrám a dárkovým předmětům. (Kanzelsberger, 2016a)

V pražské pobočce Orbis navíc vzniklo specializované oddělení hudebnin, kde je možné zakoupit nové i antikvariátní notové materiály, knihy s hudební tematikou a zpěvníky. Tyto materiály jsou zde i vykupovány včetně LP desek všech žánrů. (Kanzelsberger, 2016b)

Standardem všech prodejen je profesionální přístup personálu, poradenství a objednávková služba. (Kanzelsberger, 2016b)

Zákazníkům jsou dále nabízeny výhody v podobě věrnostního klubu. Za každý nákup se na konto zákazníka připisují body, které může následně směnit za dárkové poukazy, knihy či společenské hry dle aktuální nabídky. Držitelé studentského průkazu ISIC mohou uplatnit slevu 10 %. Stejně tak jsou poskytovány slevy větším odběratelům, jako jsou školy a knihovny, nebo během různých marketingových akcí.

## **5.5 Konkurence**

KANZELSBERGER a.s. si za dobu své existence vydobyl důležité místo na knižním trhu.

V rámci kamenných prodejen je jeho hlavním konkurentem řetězec Neoluxor, který nyní vlastní prodejny po celé Praze a v dalších dvanácti městech České republiky (Neoloxor, 2016). Jejich Palác Luxor je silnou konkurencí pobočky Orbis sídlící také



na Václavském náměstí v Praze. Následuje řetězec Knihy Dobrovský s tříadvaceti prodejny po celé České republice. (Knihy Dobrovský, 2016)

Z hlediska internetových obchodů lze za konkurenty společnosti KANZELSBERGER a.s. považovat všechny e-shopy zabývající se prodejem knih či společenských her. Mezi nejvýznamnější lze však zařadit bux.cz s věrnostním programem Knižní klub, který má v současné době přes 200 000 členů (Knižní klub, 2016). Dalšími důležitými konkurenty jsou internetové obchody, které si zřizují již samotná nakladatelství, jako například Albatros, Talpress, Portál, Slovart a další.

Avšak největší konkurencí dnešní doby již samotných tištěných knih jsou elektronické knihy, tzv. e-knihy. Může se říci, že dělí zákazníky knihkupectví do několika skupin. Pro část čtenářů jsou jejich jasnými substituty a dávají jim přednost, nebo je staví na stejnou úroveň. Druhá část naopak upřednostňuje tištěné knihy a e-knihám se buď vyhýbají, nebo je nepovažují za adekvátní formu knihy. Hlavní výhodou e-knih je jejich dostupnost – starší tituly světové i české beletrie jsou dnes dostupné legálně zdarma například na stránkách Městské knihovny v Praze. Současné tituly si zákazník může zakoupit, zaplatit a stáhnout do svého čtecího zařízení (tablet, čtečka e-knih, mobilní telefon a podobně) během několika minut z velkého množství e-shopů jako například ebux.cz, Alza.cz, palmknihy.cz. Dle poskytnutých informací společnost KANZELSBERGER a.s. v současné době sleduje situaci na trhu s e-knihami, ale prozatím neplánuje rozšíření nabídky o tento sortiment.

## 6 Organizační struktura společnosti KANZELSBERGER a.s.

Společnost využívá hybridní organizační strukturu s prvky štábní struktury na nižší úrovni hierarchie.

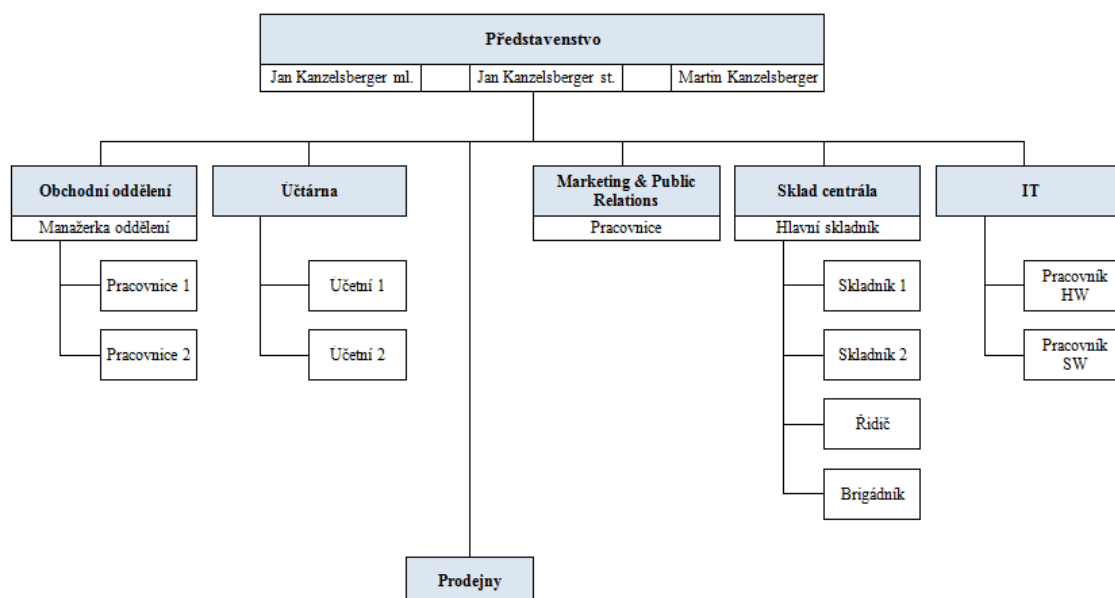
### 6.1 Představenstvo

V čele společnosti stojí členové představenstva, kteří jsou vrcholovým managementem společnosti. Předsedou představenstva, zakladatelem a zároveň výhradním akcionářem společnosti je pan Jan Kanzelsberger st. Dalšími členy představenstva jsou jeho synové Jan Kanzelsberger ml. a Martin Kanzelsberger.

Každý se zaměřuje na jiné oblasti vedení společnosti – ekonomika podniku, technické zázemí, zastoupení společnosti při jednáních apod. Společně rozhodují o nových lokalitách pro prodejny. Řeší návrhy z jednotlivých oddělení centrály i prodejen. P. Kanzelsberger st. provádí pravidelnou kontrolu jednotlivých prodejen.

Manažeři nejsou jen vedením společnosti, ale také jejími zaměstnanci. Často vypomáhají v hlavním skladu centrály, při rozvozu zboží mezi prodejny a v marketingovém nebo obchodním oddělení.

Obrázek 12: Organizační struktura KANZELSBERGER a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## **6.2 Centrála**

Centrála pracuje na funkčním principu organizační struktury. Dělí se na oddělení, která zastávají centrálně jednotlivé funkce společnosti. Jsou rovnocenně podřízeny vrcholovému managementu a v hierarchii stojí nad jednotlivými prodejny (viz Obrázek č. 12).

### **6.2.1 Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení se zabývá přímým jednáním s dodavateli na úrovni celé společnosti. Vyjednává podmínky vzájemné spolupráce. V čele oddělení stojí manažerka, které jsou podřízeny dvě pracovnice. Pracovnice č. 1 má navíc na starosti správu internetového obchodu Dumknihy.cz. S pracovnící č. 2 naopak zástupci prodejen řeší objednávky titulů, které nejsou ve stálé nabídce.

### **6.2.2 Účtárna**

V rámci účtárny se řeší veškeré účetnictví společnosti. Pracují zde dvě účetní, které zpracovávají a evidují měsíční uzávěrky, které jsou pravidelně zasílány z jednotlivých prodejen, společně s výstupy z informačního systému Soumar o komisním i fakturačním prodeji.

### **6.2.3 Marketing & Public Relations**

Marketingové oddělení tvoří jedna zaměstnankyně. Jak už název napovídá, úkolem tohoto oddělení je hlavně vztah k veřejnosti. Řeší stížnosti i pochvaly, dotazy a návrhy ze strany zákazníků. Spravuje internetové a facebookové stránky společnosti (některé prodejny vedou své vlastní facebookové stránky, např. Plzeň a Děčín). Plánuje pravidelné soutěže pro zákazníky o věcné ceny.

Organizuje akce, které se konají v prodejnách, jako jsou autogramiády autorů a křty knih. Ve spolupráci s pány Kanzelsbergery vyjednává marketingové a propagační akce, které pořádá sama společnost nebo ve spolupráci s dalšími organizacemi. Příkladem je účast na dubnovém projektu Kniha ti sluší nebo pravidelná spolupráce s magazínem Mladé Fronty Ona Dnes a společností Visa v nákupní akci Nákupy Ona Dnes.

Dále také s prodejny konzultuje úpravu, prezentaci a rozmístění regálů, stolů a stojanů se zbožím.

#### **6.2.4 Sklad centrála**

V rámci centrály funguje hlavní sklad společnosti. Obsahuje zásoby knih, které prodejny neobjednávají přímo od dodavatelů, ale jejich dodání zajišťuje právě centrála. Jedná se o vybraný sortiment, který je výhodněji nakupován ve velkém množství, případně je pořizován od malých dodavatelů, od kterých prodejny objednávají jen malé množství a z dalších důvodů. Drží také zásoby zboží pro e-shopové objednávky, které nejsou určeny pro vyzvednutí na konkrétní prodejně, ale odesílají se přímo na zákaznickou adresu.

Hlavní skladník spravuje mimo jiné i hlavní databázi titulů zvanou Kodex, kterou společnost využívá. Pravidelně ji doplňuje o nové tituly, aktualizuje informace a odstraňuje nedostupné tituly přibližně starší než sedm let.

V rámci tohoto oddělení je vedena i doprava objednávek do prodejen. Také zajišťuje přepravu knih objednaných mezi prodejny – tyto knihy obvykle není možné objednat u dodavatele (status „těžko dostupné“), jsou proto zákazníkovi na základě objednávky přeposlány z jiné prodejny, která má titul na skladě.

#### **6.2.5 IT oddělení**

IT oddělení zahrnuje dva rovnocenné pracovníky. První z nich se specializuje na hardware podporu prodejen. Sestavuje počítačové komplety a servery pro centrálu i prodejny, jejich opravy, náhradní komponenty a další potřebné součásti.

Druhý IT pracovník se stará o softwarovou podporu. Spravuje informační systém Soumar, což je pokladní a skladový systém konfigurovaný pro knihkupectví, se kterým pracuje celá společnost. Zajišťuje jeho aktualizace a řeší jeho funkčnost v prodejnách. Dále také vede webovou stránku věrnostního klubu. Řeší otázky členů klubu, výměny klubových karet, dodatečné načtení bodů za nákup a katalog odměn.

### **6.3 Outsourcing**

KANZELSBERGER a.s. také využívá outsourcingu. Společnost vyčlenila část účetního oddělení a na základě smluvních vztahů předala do kompetence společnosti ŠACH spol. s r.o. Tato společnost řetězci zajišťuje mzdové účetnictví, vystavování smluv pro nové zaměstnance, jejich změnu, ukončení a další záležitosti personální agendy.

## **6.4 Prodejny**

Jednotlivé prodejny jsou projektovány jako divizní jednotky. Jejich organizační struktura se odvíjí od velikosti provozovny, návštěvnosti, úspěšnosti prodeje a dalších faktorů. V základě se mohou rozdělit do pěti modelů.

### **6.4.1 Model č. 1**

Model číslo jedna je nejčastější formou organizační struktury provozoven společnosti KANZELSBERGER a.s. a aplikuje se ve středně velkých prodejnách.

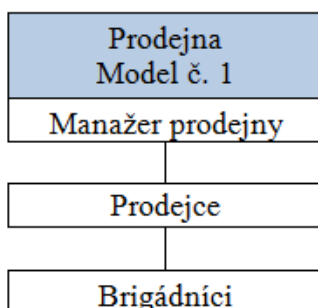
V čele prodejny stojí manažer. Odpovídá za chod celé pobočky. Komunikuje s centrálou pomocí emailů nebo telefonních hovorů a přijímá příkazy a doporučení od jednotlivých oddělení. Sestavuje objednávky zboží a spravuje stavy skladů. Zajišťuje veškerou administrativní činnost vůči centrále (měsíční závěrky, komisní stavy), vůči společnosti ŠACH spol. s r.o. (pracovní přehledy, požadavky o vystavení pracovní smlouvy) i vůči dodavatelům (reklamace, kontrola komisního i fakturovaného prodeje). V případě potřeby vede nábor nových zaměstnanců. Samozřejmostí je jednání se zákazníky a vyřizování e-shopových objednávek, které mají být vyzvednuty zákazníkem na dané pobočce. Na starosti má také dohled nad celkovou úpravou a čistotou prodejny.

Dalšími pracovníky jsou zpravidla jeden až tři prodejci. Tito pracovníci jsou přijímáni na hlavní nebo částečný pracovní poměr. Jejich primární povinností je jednání a obsluha zákazníků, dále příjem zboží, jeho evidence do systému Soumar a reklamace zboží. Manažeři jim dále mohou delegovat určité povinnosti jako například část objednávek, správu e-shopu prodejny a podobně.

Dále jsou přijímáni brigádníci, kteří pracují na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti a fungují jako výpomoc. Jejich počet se navyšuje v období adventu a Vánoc.

Prodejny: Brno FUTURUM, Brno Masarykova, Děčín, Hradec Králové I., Jihlava Citypark, Jindřichův Hradec, Karlovy Vary OC Varyáda, Kladno, Kroměříž, Olomouc OC Haná, Ostrava FUTURUM, Pardubice, Písek, Praha 5 Lužiny, Praha 8 OC Krakov, Praha 9 Galerie Fénix, Praha 10 OC Eden, Přerov, Rakovník, Slaný, Strakonice, Teplice I., Teplice II. Hypernova, Vsetín, Zlín, Znojmo OD Dyje

Obrázek 13: Organizační struktura prodejny – Model č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### 6.4.2 Model č. 2

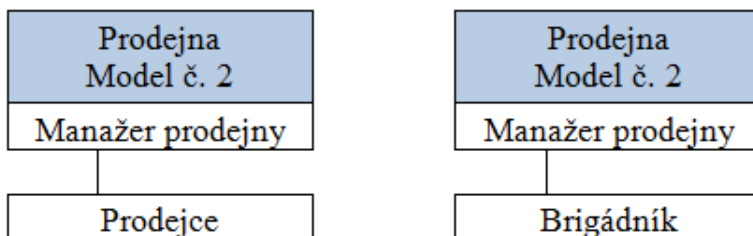
Tento model je využíván v malých prodejnách.

V čele prodejny opět stojí manažer prodejny. Jeho náplň práce a kompetence odpovídají popisu v modelu č. 1.

Dalšími zaměstnanci prodejny jsou však pouze jeden až dva prodejci na hlavní pracovní poměr. U šesti prodejen uvedených na konci seznamu se naopak nevyskytuje pracovní pozice prodejce, ale pouze brigádníci.

Prodejny: Beroun, Blatná, Břeclav, Jeseník, Klatovy, Krnov, Nymburk, Pardubice, Praha 7 Dejvice, Svitavy, Tábor OD Dvořák, Trutnov, Žatec, Žďár nad Sázavou, Čelákovice, Hodonín, Poděbrady, Praha 10 Park Hostivař, Praha 10 Strašnice, Příbram OC Skalka

Obrázek 14: Organizační struktura prodejny – Model č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

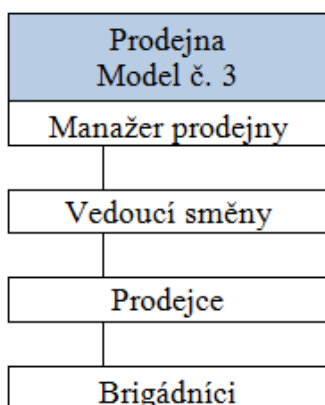
### 6.4.3 Model č. 3

Třetí model struktury lze nalézt v provozovnách většího charakteru.

V těchto prodejnách se vyčlenil další stupeň hierarchie – vedoucí směny. Tito dva pracovníci jsou přímými podřízenými manažera prodejny a řídí ostatní prodejce a brigádníky. Střídají se v režimu krátkého a dlouhého týdne. Jejich pracovní náplň zahrnuje organizaci chodu prodejny v daný den – zadávání úkolů prodejcům a brigádníkům, zajištění obsluhy zákazníků, příjmu a evidence dodaného zboží, případné reklamace a vratky tzv. „ležáků“ (dlouhodobě neprodejného sortimentu). Mimo jiné přebírají od manažerů prodejen správu objednávek v rámci e-shopu určených pro danou prodejnu a objednávky zákazníků, které byly provedeny po telefonu či na prodejně.

Prodejny: České Budějovice, Mladá Boleslav

Obrázek 15: Organizační struktura prodejny – Model č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 6.4.4 Model č. 4

Organizační struktura dle čtvrtého modelu je obohacena o štábní složku. Objevuje se zde funkce zástupce manažera prodejny. Toto uspořádání je aplikováno ve velkých a nejvytíženějších prodejnách.

Manažer prodejny odpovídá za chod celé pobočky. Přijímá pokyny od centrály a managementu. Sestavuje objednávky zboží, zajišťuje optimální zásobu knižních novinek i ostatního sortimentu. Komunikuje s dodavateli v záležitostech týkajících se objednávek. Jedná s většími odběrateli, jako jsou školy a knihovny.

Na zástupce manažera prodejny se přenáší administrativní úloha. Kontroluje komisioní sklady v informačním systému a porovnává se skutečností, vystavuje dodavatelům vyúčtování komisioního prodeje a řeší s nimi nesrovnalosti. Stejně tak kontroluje stavy a prodej knih na fakturu. Navrhuje seznam vratek komisioního prodeje. Zástupce také sestavuje měsíční uzávěrku, kterou odesílá do účtárny, a komunikuje se zaměstnankyní společnosti ŠACH spol. s r.o., která má na starosti záležitosti personální agendy. V plzeňské pobočce navíc vede facebookovou stránku pobočky.

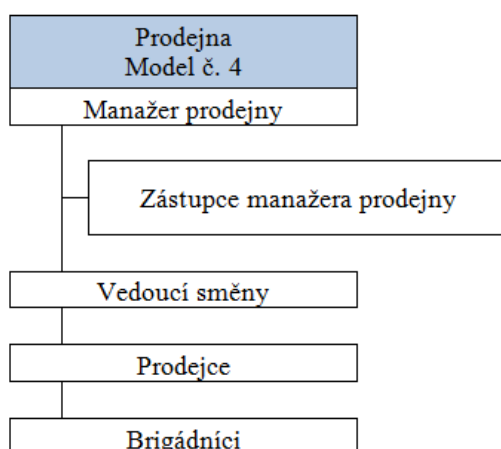
Manažer společně se zástupcem zajišťují nábor a zaškolení nových pracovníků prodejny. Organizují také schůze zaměstnanců, kde se projednávají záležitosti pracovních postupů, pochvaly či naopak výtky v chodu prodejny a podobně.

Dále je zde opět funkce vedoucího směny. Náplň práce a kompetence jsou stejné jako u předchozího modelu (viz kapitola 6.2.3 Model č. 3). Stejně tak je to i u prodejců a brigádníků.

Toto uspořádání je ve společnosti poměrně nové. Bylo navrženo pro plzeňskou pobočku v létě 2016, kdy manažerka prodejny dlouhodobě onemocněla. P. Kanzelsberger vybral jako její dočasnou náhradnici jednu z vedoucích směny a aby jí ulehčil práci v nečekané situaci, přijal další pracovníci na administrativu. Systém rozložení kompetencí se osvědčil a zůstalo u něj i po návratu manažerky. Na stejném principu funguje i prodejna v Hradci Králové a nově otevřená prodejna v Prostějově.

Prodejny: Plzeň Olympia, Hradec Králové II. Dukelská, Prostějov

Obrázek 16: Organizační struktura prodejny – Model č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



### 6.4.5 Model č. 5

Největší prodejna společnosti KANZELSBERGER a.s. má samozřejmě i složitější strukturu s největším počtem zaměstnanců.

V tomto modelu stojí opět v čele pobočky manažer prodejny. Odpovídá za chod celé pobočky a zastává veškeré administrativní úkony s tím spojené. Přípravuje měsíční závěrku a pracovní přehledy. Sestavuje přehledy komisního i fakturačního skladu a prodeje. Jedná s dodavateli a většími odběrateli. Komunikuje s managementem a centrálou.

Přímými podřízenými manažera jsou vedoucí směny a skladník. Skladník, jak už název pracovní pozice napovídá, má na starosti sklad. Sestavuje objednávky od jednotlivých dodavatelů a centrálního skladu. Udržuje potřebné zásoby zboží na skladě i na prodejně. Jednou z jeho hlavních starostí je plnění objednávek z jiných prodej v rámci vzájemného přeposílání zboží. Orbis má oproti ostatním prodejnám větší zásoby již u dodavatelů nedostupných knih a má jako jediná prodejna širokou škálu hudebnin, proto se většina titulů objednává právě odsud.

Vedoucí směny mají stejné kompetence a náplň práce jako bylo popsáno v kapitole 6.2.3 Model č. 3. Jejich podřízení se rozdělují na dvě oddělení. Pracovníci oddělení knihkupectví mají na starosti obsluhu zákazníků, poradenství při výběru knih a prodej na pokladně.

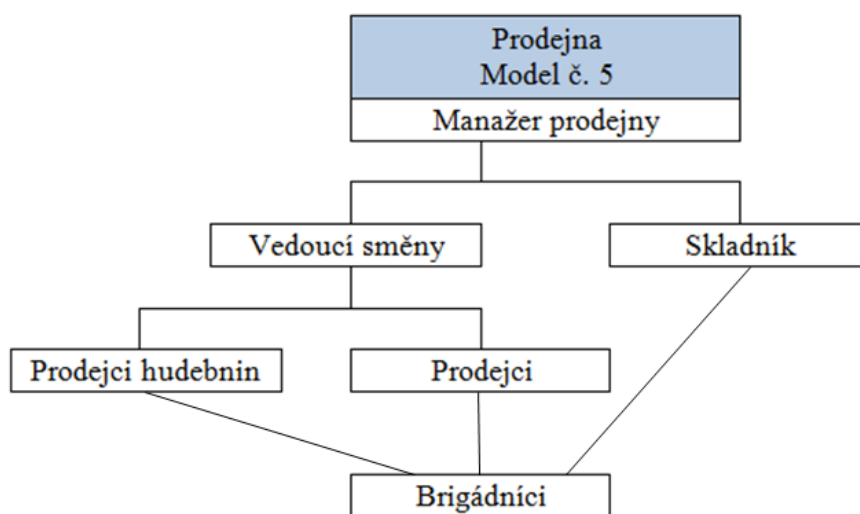
Jak už bylo řečeno, prodejna Orbis má navíc specializované oddělení hudebnin. Zde pracují dva odborně školení prodejci. V rámci antikvariátního výkupu hudebnin oceňují a vykupují staré hudební materiály a LP desky, které následně zařazují do nabídky antikvariátu. Současně s ním probíhá i prodej nových knih o hudbě a zpěvníků.

Prodejna zaměstnává také čtyři brigádníky. Ti jsou standardně zaučeni jako v jakékoli jiné prodejně. Jedinou změnou je, že při zápisu směn se rozdělují mezi jednotlivá oddělení prodejny a tedy i jednotlivé nadřazené podle toho, kde jsou aktuálně potřeba. Rozdělují se mezi skladem, prodejnou a hudebninami.

Opět se počet brigádníků zvyšuje v období podzimu a adventu, kdy se prvotně vrací velké množství „ležáků“, které se během roku na prodejně vytvořily. Následně se objednávají větší zásoby zboží na období před Vánoci, kdy probíhá největší nápor zákazníků.

Prodejny: Praha 1 Orbis

Obrázek 17: Organizační struktura prodejny – Model č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## **7 Analýza organizační struktury**

Pro analýzu organizační struktury společnosti KANZELSBERGER a.s. bylo využito dotazníkové šetření. Dodatečně byla kontaktní osobou zmíněna informace, že se vedení společnosti zamýšlí nad změnou aktuální organizační struktury prodejny v Mladé Boleslavi na model použitý v plzeňské pobočce. Byl tedy proveden rozhovor s manažerkou prodejny v Plzni a její zástupkyní.

### **7.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno během dvou pracovních dnů. Důvodem bylo střídání zaměstnanců na prodejnách v jednotlivých dnech a tedy možnost vyššího počtu respondentů.

Dotazník (Příloha A) byl vytvořen v internetové aplikaci Formuláře Google, která umožňuje jednoduché vyplnění i odeslání odpovědí. Následně byl konzultován se zástupkyní společnosti a po schválení rozeslán emailem ve dvou vlnách do oddělení centrály a 20 prodejen společnosti.

Dotazník vyplnilo 64 zaměstnanců. Pro lepší zhodnocení dotazníku byly zodpovězené formuláře rozděleny do šesti kategorií dle rozložení společnosti na stejném principu, jako bylo uvedeno v kapitole 6 – centrála a pět modelů divizí. Autorka práce se snažila v každé kategorii docílit alespoň třetinové účasti z aktuálního počtu pracovníků, který byl ve sledovaném období (jaro 2016) oproti zbytku roku nejnižší. Takto nízká účast v dotazníkovém šetření může snížit vypovídající schopnost i celkový výstup šetření.

Nízkou návratnost dotazníků lze přisoudit zejména velké pracovní vytíženosti zaměstnanců a nedostatku času během pracovní doby. Vzhledem k vysokému počtu emailů, které pobočky každý den řeší, mohl být dotazník odsunut na později a následně zapomenut. Dalším faktorem mohla být nedůvěra a neochota poskytnout dotazované informace.

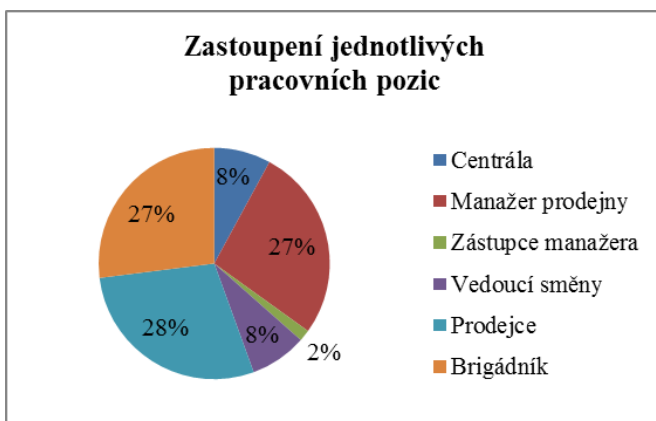
Dotazníkové šetření mělo pomocí jedenácti uzavřených a otevřených otázek zjistit orientaci zaměstnanců v organizační struktuře společnosti a úkolech jednotlivých oddělení, jejich povědomí o povinnostech a úkolech, které mají plnit. Dále byla snaha zjistit příčiny nesouladu v oblasti zadávání, rušení a opětovného zadání úkolů a následných problémů, které se v poslední době vyskytovaly. Dotazník také řešil zatíženost jednotlivých zaměstnanců a jejich případné připomínky.

### 7.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Na jakém pracovní pozici jste ve společnosti KANZELSBERGER a.s. zaměstnán/a?

Z hlediska pracovních pozic se z 8 % jednalo o pracovníky centrály, z 27 % o manažery prodejen a z 2% zástupci manažera prodejn. Dalších 8 % byli vedoucí směny, 28 % prodejci. Zbývající 27 % respondentů tvořili brigádníci.

Obrázek 18: Zastoupení jednotlivých pracovních pozic

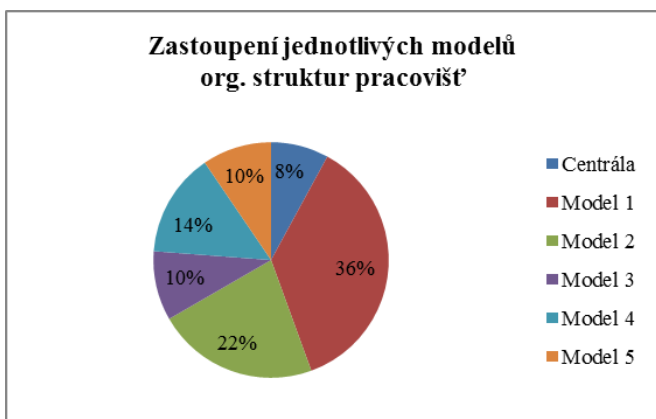


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 2. Jaké pracoviště?

Pomocí této otázky byli respondenti rozděleni do šesti kategorií pracovišť. Bližší popisy jednotlivých modelů jsou uvedeny v kapitole 6. Zastoupení respondentů poměrně odpovídá i rozložení prodejen mezi jednotlivé modely. Nejvyšší procento odpovědí bylo z modelu č. 1, který je použitý v polovině prodejen, následované modelem č. 2 a nejméně zodpovězených dotazníků přišlo z centrály, kde také pracuje nejméně zaměstnanců.

Obrázek 19: Zastoupení jednotlivých modelů org. struktur pracovišť

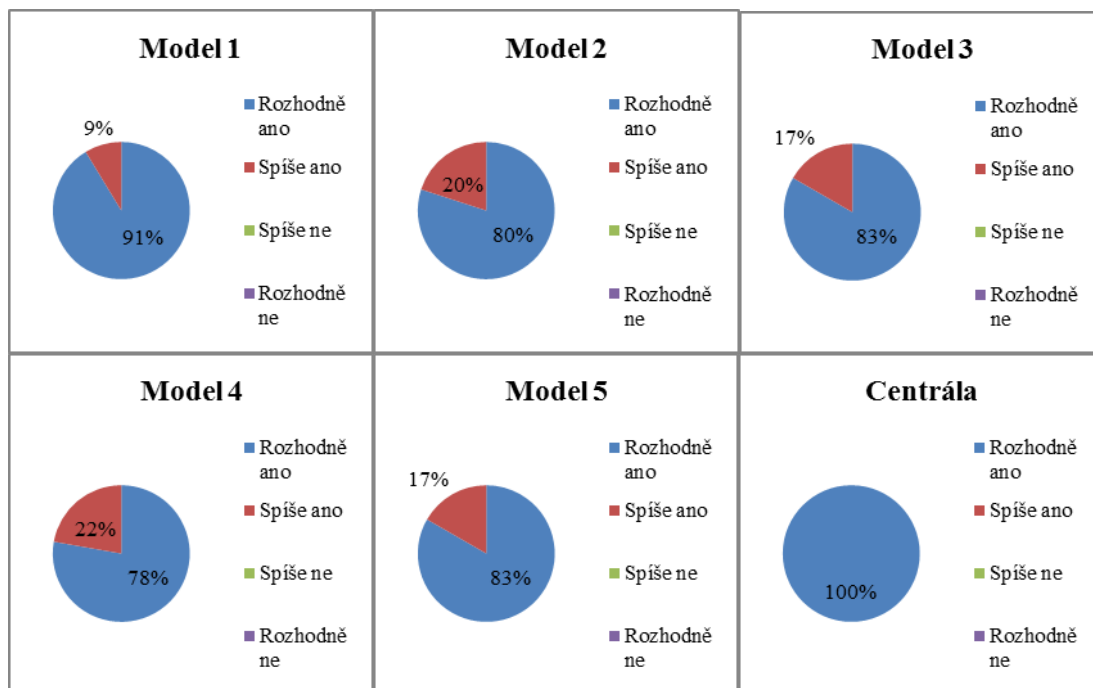


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Otázka č. 3. Víte, kdo je Vaším nadřízeným a podřízeným pracovníkem?*

Zatímco na centrále si je každý jistý tím, kdo je jejich přímým nadřízeným, na prodejnách mohou vznikat nesrovnalosti. Například brigádníci často musí plnit úkoly zadané vedoucím směny, manažerem prodejny i prodejcem.

Obrázek 20: Otázka č. 3

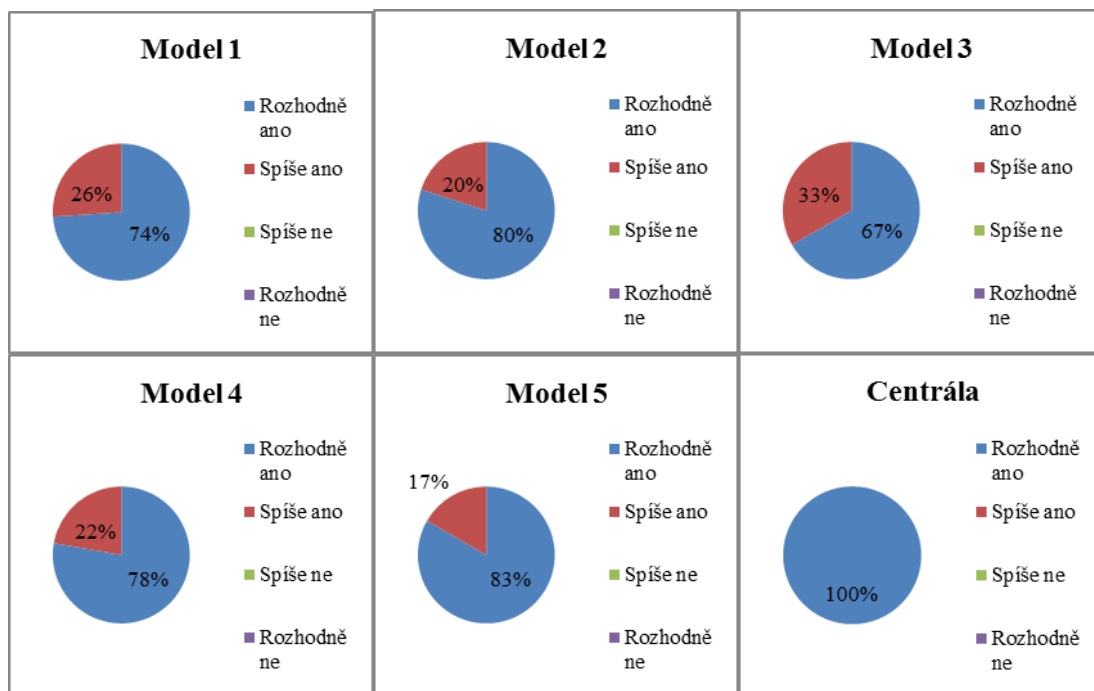


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Otázka č. 4. Byl/a jste jasně informována, o jakých pracovních záležitostech můžete samostatně rozhodovat a o kterých se musíte poradit s nadřízeným?*

Celkem 22 % dotázaných si není stoprocentně jisto, o jakých záležitostech může samostatně rozhodovat. Skutečnost, že všichni tito respondenti jsou z řad zaměstnanců prodejny, ukazuje, že jde nejpravděpodobněji o prodejce a brigádníky. Problematickými záležitost v této oblasti jsou například změny ve vystaveném zboží na privilegovaných místech nebo zlevnění poškozeného zboží. Pracovníci se tak v mnohých případech radí s nadřízeným pro jistotu s většinou z nich.

Obrázek 21: Otázka č. 4

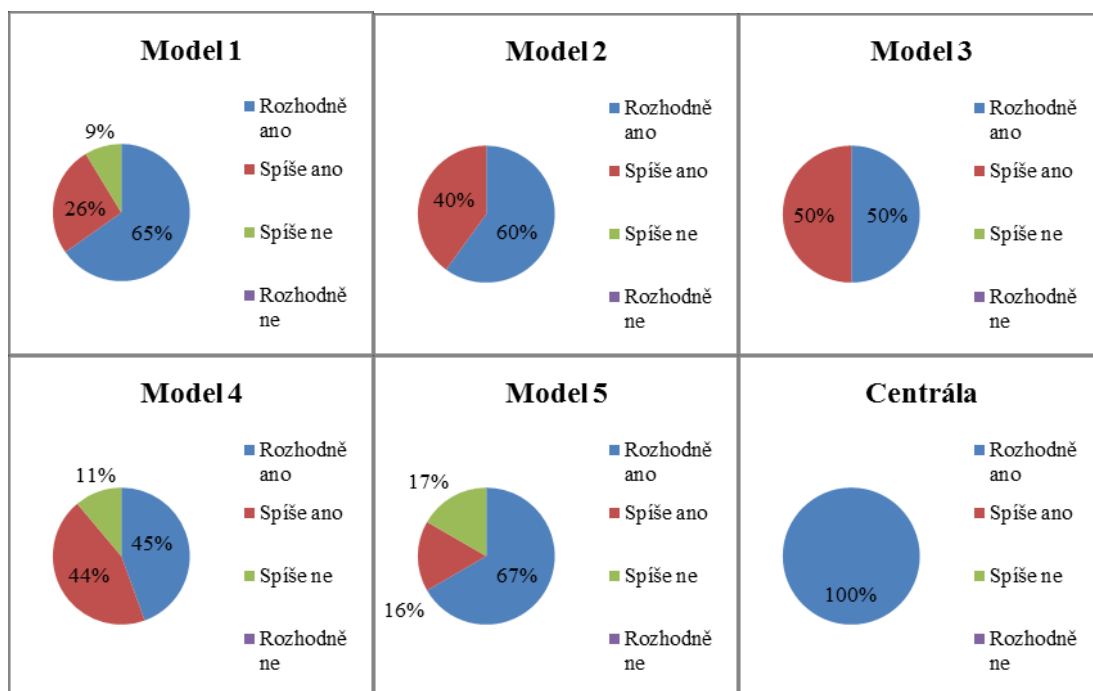


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Otázka č. 5: Máte jasně vymezeno, co je náplní Vaší práce?*

Náplně práce se často prolínají, například vedoucí směny, prodejci, brigádníci – všichni obsluhují zákazníky, účtují na pokladně, přijímají zboží. Je potřeba dobrého vedení a koordinace práce.

Obrázek 22: Otázka č. 5

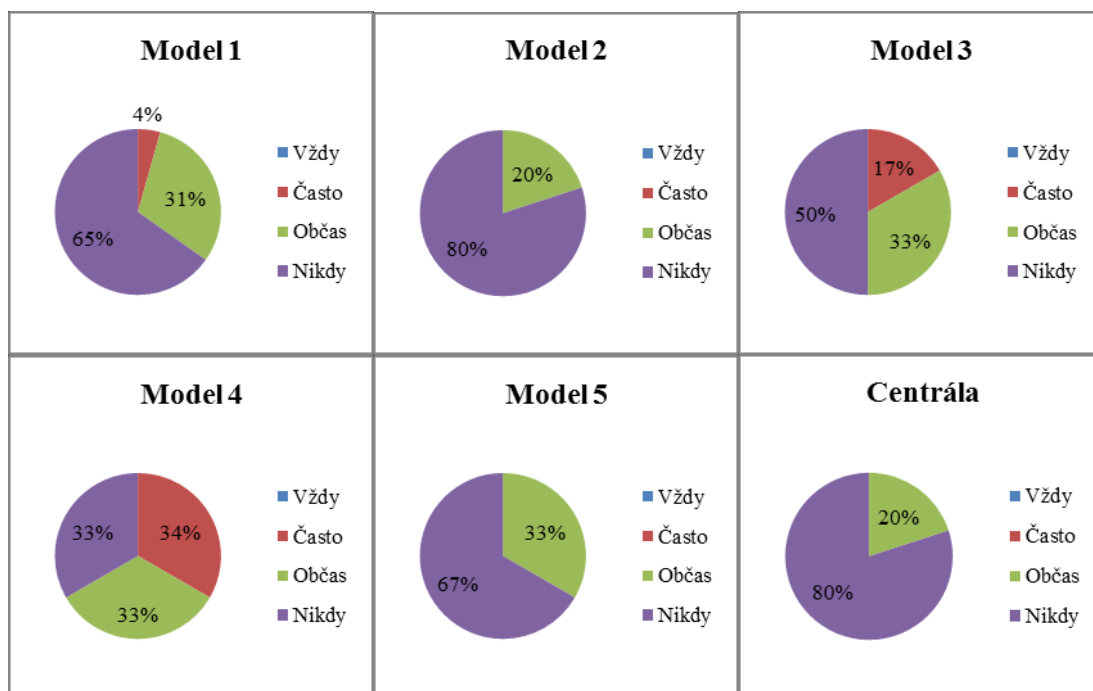


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Otázka č. 6: Setkáváte se se situací, kdy stejný úkol je nadřizeným přidělen Vám a zároveň dalšímu pracovníkovi?*

Pětina až třetina zaměstnanců jednotlivých kategorií se občas setkává s touto situací. Někteří odpověděli, že je dokonce velmi častá.

Obrázek 23: Otázka č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 7: Popište tuto situaci blíže – o jaký úkol šlo.

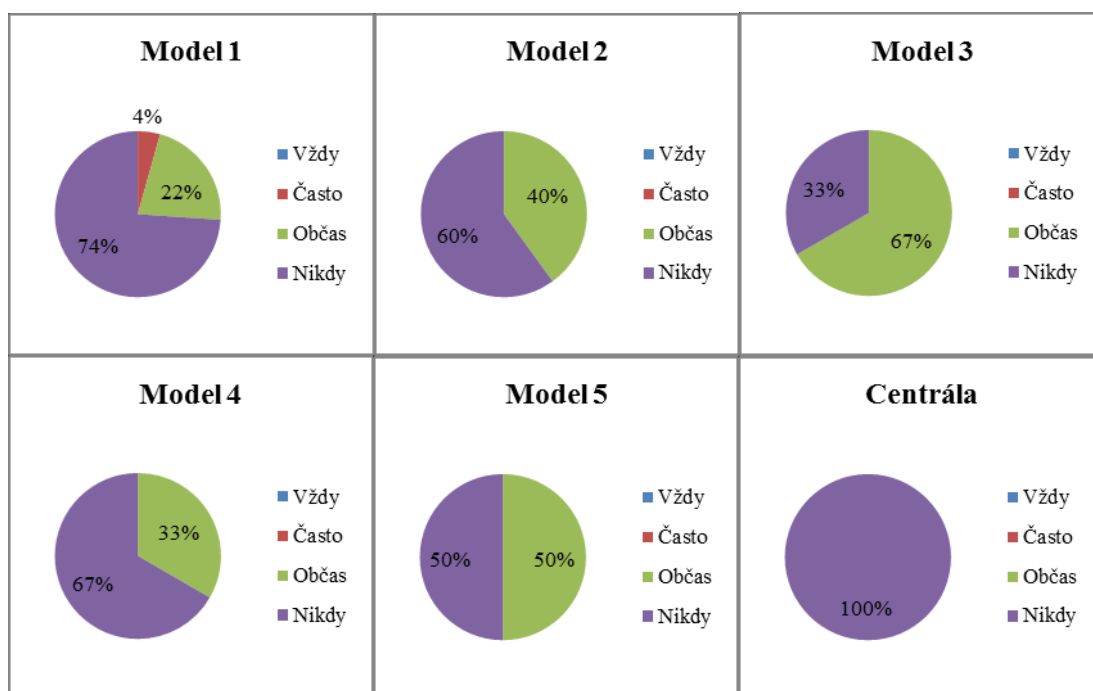
Tato otázka byla vedena jako nepovinná. Jejím úkolem bylo pokusit se identifikovat původ problému duplikace práce.

Odpovědi uvedené v dotazníku byly především záležitostmi týkajícími se prodejny – obsluha kasy, aranžmá stolků, reorganizace skladu, úklid, příjem zboží.

Otázka č. 8: Setkáváte se situací, kdy Vám byly z vyšších míst zadány vzájemně protichůdné úkoly?

Konflikt v zadání úkolů z různých míst je poslední dobou stále častějším problémem. V každé prodejně se s touto situací setkali, v modelu 1 dokonce uvedli, že je častým jevem.

Obrázek 24: Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 9: Popište tuto situaci blíže - o jaký úkol šlo, odkud byly vydány.

Jedná se o další nepovinnou otevřenou otázku získávající bližší informace o předcházející problematice.

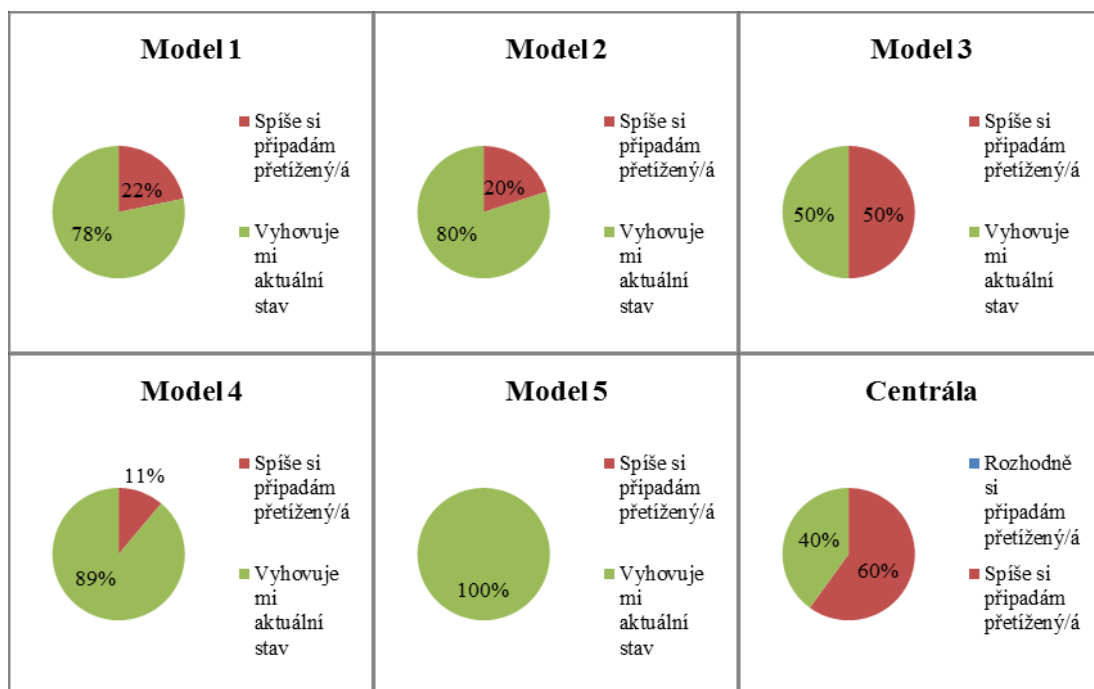
Několikrát se v dotazníku objevila odpověď, že tato situace vzniká zejména mezi pokyny od vrcholového managementu a od obchodního oddělení.



Otázka č. 10: Připadáte si přetížen/a? Máte více úkolů, než dokážete ve stanoveném čase kvalitně splnit? Nebo si naopak myslíte, že byste zvládl/a větší pracovní vytížení?

Zatímco v modelu 5, který je využíván v pobočce Orbis, jsou všichni respondenti spokojeni s aktuálním stavem, v dalších kategoriích se cítí 11-22 % odpovídající spíše přetíženo. V modelu 3 jde o 50 % dotázaných, na centrále dokonce 60 % dotázaných.

Obrázek 25: Otázka č. 10

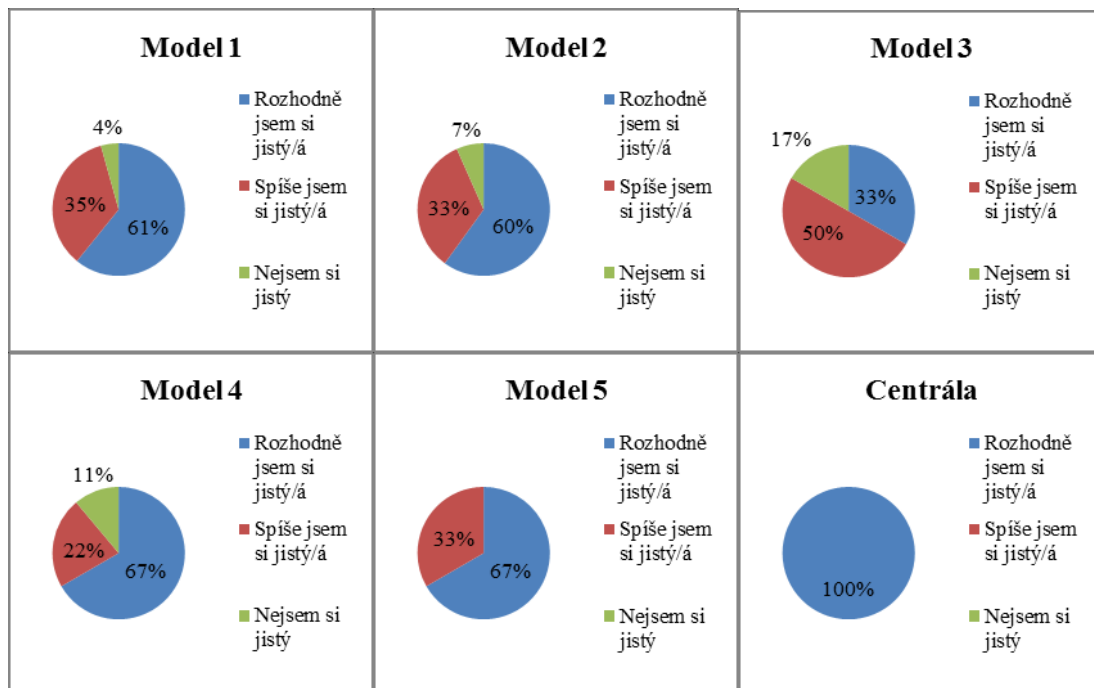


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 11: Víte na koho se obrátit s problémy, které v průběhu práce vystávají? (technické problémy, otázky ohledně dodavatelů, potřeba nového vybavení)

Dobrá orientace v organizační struktuře je velmi důležitá nejen při řešení problémů. V každém modelu minimálně třetina dotázaných uvedla, že si není stoprocentně jistá tím, na koho se obrátit v případě například technických problémů. Přibližně 6 % z celkového počtu respondentů uvedla, že si není jistá. Do připomínek v poslední otázce dotazníku bylo uvedeno, že si neví s kým z centrály řešit problémy týkající se internetových objednávek, věrnostního klubu nebo systému Soumar. Obrací se tedy na manažerku prodejny, která je odkáže na pověřenou osobu.

Obrázek 26: Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

*Otázka č. 12: Máte nějaké připomínky ke stávajícímu rozdělení povinností? Napadá Vás nějaké zlepšení? Nebo považujete aktuální situaci za dobře fungující?*

Zde byl prostor pro připomínky samotných zaměstnanců. Velká část zaměstnanců viděla aktuální organizaci jako dobře fungující. Někteří přidávali doplňující informace k odpovědím v předchozích otázkách. Objevovaly se však i návrhy na zlepšení. Bylo doporučováno navýšit počet pracovníků obchodního oddělení, jelikož stále velmi vytížené a nestíhají reagovat na případné prosby prodejen. Další připomínka se týkala lepšího rozdělení práce, protože mnohé povinnosti se prolínají, občas vznikají zmatky nesplněním některé části a není jasné, čí povinnost to byla.

## **7.2 Rozhovor**

Pro bližší poznání a ohodnocení změny, která byla provedena v organizační struktuře prodejny v Plzni, byl uskutečněn rozhovor s manažerkou prodejny a její zástupkyní. Cílem bylo zjistit, jak se změnila práce manažerky, její spokojenost a případné problémy, které v počátcích vznikaly.

Manažerka uvedla, že je za změnu velmi vděčná. Její práce, obzvláště v takto vytížené prodejně je velmi náročná, proto uvítala, když byly její povinnosti rozděleny mezi dvě pracovnice. Nyní se může plně soustředit na svou část, kterou jsou objednávky a udržování optimální zásoby zboží na prodejně.

Administrativní část byla přenesena na její kolegyni. Jak zástupkyně uvedla, že i sama tato část je velmi náročná z důvodu velkého množství dodavatelů a mnoha různých požadavků, které si každý dodavatel stanovuje v postupu řešení. Je občas až zavalena úkoly, obzvláště v období inventury, srovnávání stavů skladů s dodavateli a řešení nesrovnalostí.

Úkoly rozdělené mezi obě zaměstnankyně se v mnoha oblastech prolínají a povinnosti nebyly detailně rozděleny. Proto prvotně vznikaly problémy, když nebyly některé záležitosti řešeny ani jednou pracovnicí. Jako prevenci těchto situací si zavedly každodenní krátkou poradou, kde se vzájemně seznamují se splněnými úkoly a informují se o dalších postupech.

## **8 Návrhy a doporučení**

Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením, rozhovorem se zaměstnanci společnosti KANZELSBERGER a.s. a dle vlastních zkušeností z pozice zaměstnance, byly vytvořeny následující návrhy pro vyšší efektivnost organizační struktury.

### **8.1 Změna organizační struktury v Mladé Boleslavi**

Prodejna v Mladé Boleslavi následuje, co se týče návštěvnosti, v těsném závěsu za pobočkou v Plzni. Povinnosti a vytíženost manažera prodejny se tedy blíží situaci této pobočky před zavedením nové struktury. Na manažerku jsou kladeny vysoké nároky a dochází ke zpoždění plnění povinností.

*Návrh:* Mladoboleslavská pobočka aktuálně funguje dle modelu číslo tři, tedy manažer prodejny – vedoucí směny – prodejce – brigádníci. Zavedení modelu č. čtyři by znamenalo vznik nového pracovního místa zástupce manažera. Mohlo by být zaplněno jedním z vedoucích prodejny, který je již dobře seznámený s jejím chodem, a jeho místo přijmout nového pracovníka. Lze také vypsat výběrové řízení přímo na místo zástupce manažera.

Díky této změně nebude docházet k přetěžování manažera prodejny. Úkoly, přidělené dvěma pracovníkům, budou moci být svědomitě plněny v požadovaném termínu.

Na základě rozhovoru se zaměstnankyněmi plzeňské prodejny je nutné doporučit větší důraz na rozdělení povinností. Velkým požadavkem na manažera a jeho zástupce je také spolupráce, komunikace a koordinace práce.

### **8.2 Organizační struktury ostatních prodejen**

V dotazníku se vyjádřili i další pracovníci, že spíše cítí přetěžování. V modelu číslo jedna šlo o 22 % a v modelu číslo dva o 20 % dotázaných. Kategorie zahrnují středně velké a malé prodejny. Poslední aktualizace struktur těchto prodejen proběhla přibližně před dvěma lety, kdy společnost už delší dobu vykazovala ztrátu. Prodejny zaznamenávaly nízké prodeje, tedy i nižší vytíženost a společnost snižovala počet zaměstnanců. Změna přišla v roce 2014.

V dnešní době se společnost pohybuje v kladných číslech. Návštěvnost prodejen stále roste a s ní i zatíženost zaměstnanců. Manažeři jsou nuceni delegovat více úkolů na své podřízené a tím pádem rostou i nároky na ně kladené.

*Návrh:* Provést bližší analýzu jednotlivých prodejen a zvážit navýšení počtu zaměstnanců ve vybraných prodejnách

Situace některých prodejen se mnoha v poslední době změnit – jsou vytíženější a zvyšuje se počet úkolů, které je nutno plnit.

V případě přetíženosti manažera v oblasti administrativy, objednávek a vedení prodejny je doporučeno zvážení zavedení zástupce manažera prodejny, jako bylo uvedeno v předchozím návrhu.

Týká-li se problém fungování prodejny (příjem zboží, obsluha zákazníků, správa objednávek na e-shopu a další). Řešením by mohlo být navýšení počtu brigádníků v průběhu pracovního dne. Například vypsát pro brigádníky tzv. mezisměnu, kdy budou v prodejně navíc oproti běžnému počtu zaměstnanců v nejvytíženější době provozní doby nebo při očekávání velké dodávky nového zboží. V závažnějších případech by bylo vhodné zvážit přítomnost na prodejně více prodejců najednou (oproti jednomu dva, popř. tři), kteří by se starali o chod prodejny během dne.

### **8.3 Přetíženost pracovníků centrály**

Přibližně 60 % respondentů z centrály se cítí spíše přetíženými. Důvodem může být velmi malý počet zaměstnanců v odděleních, které centrálně řeší záležitosti společnosti jako účetnictví, marketing atd. Často připomínkou respondentů byla právě vytíženost jednotlivých oddělení.

*Návrh:* Přijetí nových zaměstnanců do oddělení centrály

Podle všech informací je největší problém v obchodním oddělení. Pracovnice nezvládají jednat s dodavateli, kontrolovat složení a skladové stavy sortimentu ve firemním systému a zároveň řešit problémy s pracovníky prodejny. Vedení společnosti by mělo zvážit přijetí nových pracovníků a rozdělit tak uvedené povinnosti společně s vedení internetového obchodu a dalšími úkoly mezi více zaměstnanců.

Podobně je na tom oddělení marketingu a PR, kde všechny úkoly uvedené v kapitole 6.2.3 plní pouze jedna pracovnice. Nově přijaté asistence by mohla být přidělena prezentace společnosti na sociálních sítích, které jsou dnes důležitou částí marketingu všech firem.

## **8.4 Rozpor mezi pokyny z centrály a vrcholového managementu**

Dalším problémem, který z dotazníku vyplynul, je rozpor mezi pokyny z centrály a vedení společnosti. Často je zadán úkol prodejně přímo vrcholovým manažerem. Následně je však obdržén pokyn z obchodního oddělení, které úkol pozmění či zruší, popřípadě dokonce požaduje opačný postup.

Příkladem je telefonát od manažera s příkazem na navrácení všech kusů jednoho titulu zpět na centrálu. Pracovník dohledá všechny kusy, vystaví vratku a připraví zboží k odvozu. Následně přijde email z obchodního oddělení, které tuto vratku ruší nebo dokonce požaduje povinné objednání dalších kusů na prodejnu. Zboží se opět musí složitě zaevidovat zpět do systému a mohou vznikat nesrovnalosti v záznamech.

Tyto situace zaměstnance zbytečně zatěžují. Jejich řešení může trvat v řádu minut, ale i hodin, které by mohly být věnovány obsluze zákazníků nebo úpravě prodejny.

*Návrh:* Zavedení pravidla prvotní konzultace podobných záležitostí mezi manažerem a obchodním oddělením. Zkrátil by se tak proces, který ve většině případů končil právě touto konzultací.

## **8.5 Organizace práce**

Dalším problémem, který se v dotazníku potvrdil, je duplikace práce, tedy situace, kdy je stejný úkol zadán více pracovníkům, a nejasně zadané úkoly. Alespoň jedna pětina dotázaných z jednotlivých kategorií se s touto situací občas setkává.

Jak již bylo řečeno, hlavní problém nastává v rozdělení úkolů na prodejně. Všichni přítomní zaměstnanci (vedoucí směny, prodejci a brigádníci) obsluhují zákazníky, účtují na pokladně, přijímají zboží a další. Dochází pak k situacím, že například dva zaměstnanci nezávisle na sobě připravují nové aranžmá stolů nebo řeší stejnou objednávku z internetového obchodu.

*Návrh:* Školení ohledně dělby práce a delegování

Od doby, kdy byla pořádána školení pro manažery prodejen a vedoucí směn týkajících se této problematiky, se obsazení těchto postů poměrně změnilo. Noví vedoucí pracovníci by o ní měli být řádně poučeni, aby byli následně schopní efektivně delegovat a přidělovat úkoly svým podřízeným a zároveň neztráceli kontrolu a přehled nad jejich plněním.

## **8.6 Informovanost zaměstnanců prodejen**

V průběhu času se mnoho záležitostí ohledně chodu prodejny mění. Probíhají různé slevové akce, mění se způsoby příjmu zboží od dodavatelů, postupy při reklamaci zboží a mnoho dalšího. Ne vždy jsou zaměstnanci o těchto skutečnostech řádně poučeni. Stejně tak přibližně třetina dotázaných si není jistá, na koho se obrátit v případě problému ať už technických, nebo týkající se věrnostního klubu pro zákazníky. U brigádníků se nejedná o velký problém, ale prodejci a vedoucí směny by měli být schopni tyto situace řešit.

*Návrh:* Informační schůzky zaměstnanců

Řešením by mohly být informační schůzky zaměstnanců konané jednou měsíčně, v případě potřeby častěji. Manažer prodejny vždy zaměstnance seznámí se všemi akcemi, které se v následujícím měsíci budou konat a čeho se budou týkat. Dále bude informovat o všech změnách, které nastali v pracovních postupech. Upozorní zaměstnance na případné novinky v rozmístění zboží a další záležitosti týkající se chodu prodejny.

Zároveň by mohli být pracovníci poučeni o osobách na centrále, které řeší jednotlivé záležitosti provozu a na koho se obrátit. Na prodejnách by zároveň měl být veden tzv. sešit dodavatelů, kde jsou uvedeny všichni důležití zaměstnanci centrály včetně kontaktů a dále jednotliví dodavatelé s potřebnými informacemi a kontaktními údaji.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit stávající organizační struktury společnosti KANZELSBERGER a.s. Na základě zjištěných informací posoudit efektivitu organizační struktury a podat návrhy pro její výšení.

Společnost KANZELSBERGER a.s. využívá hybridní organizační strukturu, která je pro potřeby společnosti vhodně zvolenou formou. Funkční složkou je centrála, která centrálně řeší funkce společné pro celou společnost. Jednotlivé prodejny pracují na principu divizních jednotek, které jsou rozmístěny po celé České republice. Jejich organizační struktury jsou přizpůsobeny zejména velikosti prodejny a návštěvnosti.

Analýza organizační struktury společnosti byla provedena dotazníkovým šetřením a rozhovorem se zaměstnanci. Na jejich základě byly odhaleny mírné nedostatky a navržena doporučení.

Většina návrhů se týká příjmu nových zaměstnanců, jelikož stávající pracovníci jsou často přetěžováni, což zpomaluje procesy ve společnosti. Tento stav nastal z jednoho hlavního důvodu. Společnost se před pár lety dostala do situace, kdy poklesly prodeje a tedy i vytíženost pracovníků, a manažeři byli nuceni snížit stavy zaměstnanců. Dnes, kdy se společnost opět nachází ve fázi růstu, sice otevírá nové pobočky, ale jen pomalu přizpůsobuje další části organizační struktury rostoucímu zájmu zákazníků a z toho vyplývající vyšší nároky na zaměstnance.

Prvním krokem je právě zvažovaná změna v mladoboleslavské pobočce, kterou autorka práce na základě zhodnocení plně podporuje. Dalšími kroky by mohly být aktualizace organizační struktur v dalších prodejnách společnosti, jak je popsáno v návrzích a doporučeních.

Další šetřením zjištěné nedostatky nejsou nijak zásadními pochybeními, ale mohou negativně ovlivnit efektivní provoz společnosti. Týkají se organizace práce na prodejnách, rozporuplných pokynů a informovanosti zaměstnanců. Návrhy na zlepšení v těchto oblastech jsou uvedeny v poslední kapitole práce.



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strmá organizační struktura .....	9
Obrázek 2: Plochá organizační struktura .....	9
Obrázek 3: Liniová organizační struktura .....	11
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura .....	12
Obrázek 5: Liniově štábní organizační struktura .....	13
Obrázek 6: Funkční organizační struktura .....	13
Obrázek 7: Divizní organizační struktura .....	16
Obrázek 8: Hybridní organizační struktura obchodního domu .....	16
Obrázek 9: Maticová organizační struktura .....	19
Obrázek 10: Projektová organizační struktura .....	20
Obrázek 11: Logo společnosti .....	28
Obrázek 12: Organizační struktura KANZELSBERGER a.s. ....	32
Obrázek 13: Organizační struktura prodejny – Model č. 1 .....	36
Obrázek 14: Organizační struktura prodejny – Model č. 2 .....	36
Obrázek 15: Organizační struktura prodejny – Model č. 3 .....	37
Obrázek 16: Organizační struktura prodejny – Model č. 4 .....	38
Obrázek 17: Organizační struktura prodejny – Model č. 5 .....	40
Obrázek 18: Zastoupení jednotlivých pracovních pozic .....	42
Obrázek 19: Zastoupení jednotlivých modelů org. struktur pracovišť .....	42
Obrázek 20: Otázka č. 3 .....	43
Obrázek 21: Otázka č. 4 .....	44
Obrázek 22: Otázka č. 5 .....	45
Obrázek 23: Otázka č. 6 .....	45
Obrázek 24: Otázka č. 8 .....	46
Obrázek 25: Otázka č. 10 .....	47
Obrázek 26: Otázka č. 11 .....	48

## **Seznam použitých zkratk**

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
např.	například
OC	obchodní centrum
OD	obchodní dům
p.	pan
PR	public relations
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvané

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje:

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc:Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 978-80-86851-11-7

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 498 s. ISBN: 978-80-7400-336-3

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 706 s. ISBN 978-80-7261-029-7

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. 738 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

### **Internetové zdroje:**

Kanzelsberger a.s. – pan Jan Kanzelsberger st. *Český Goodwill* [online]. 2015 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceskygoodwill.cz/nominace/216/kanzelsberger-a-s-%E2%80%93-pan-jan-kazelsberger-st/>

NOVÁKOVÁ, Pavla, PATOČKOVÁ, Martina. Kanzelsberger: Dům knihy byl můj sen. *iDnes* [online]. 22. 10. 2003 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/kanzelsberger-dum-knihy-byl-muj-sen-d67-/ekonomika.aspx?c=A031022\\_153653\\_eko\\_profilny\\_ven](http://ekonomika.idnes.cz/kanzelsberger-dum-knihy-byl-muj-sen-d67-/ekonomika.aspx?c=A031022_153653_eko_profilny_ven)

O nás. *Kanzelsberger* [online]. © 2012-2016 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://firma.kanzelsberger.cz/o-nas/>

Pobočky. *Neoluxor knihkupectví* [online]. 2016 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <http://neoluxor.cz/pobocky/>

Prodejny. *Kanzelsberger* [online]. © 2012-2016 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://firma.kanzelsberger.cz/prodejny/>

Přehled prodejen. *Knihy Dobrovský* [online]. [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.knihydobrovsky.cz/pobocky-kd.html>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. © 2012-2015 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=525794&typ=PLATNY>

Vítejte ve světě výhod Knižního klubu. *Knížní klub* [online]. © 2005-2016 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.bux.cz/knizni-klub/vyhody-clenstvi/>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník

## **Příloha A: Dotazník**

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma *Efektivní organizační struktura*, kterou zpracovávám ve spolupráci se společností Kanzelsberger a.s.

Předem děkuji za Váš čas a odpovědi.

1. Na jakém pracovní pozici jste ve společnosti KANZELSBERGER a.s. zaměstnán/a?

.....

2. Jaké pracoviště?

- centrála
  - oddělení .....
- prodejna
  - název prodejny .....

3. Víte, kdo je Vaším nadřízeným a podřízeným pracovníkem?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Byl/a jste jasně informována, o jakých pracovních záležitostech můžete samostatně rozhodovat a o kterých se musíte poradit s nadřízeným?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Máte jasně vymezeno, co je náplní Vaší práce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Setkáváte se se situací, kdy stejný úkol je nadřízeným přidělen Vám a zároveň dalšímu pracovníkovi?

- vždy
- často
- občas
- nikdy

7. Popište tuto situaci blíže – o jaký úkol šlo.

.....

8. Setkáváte se situací, kdy Vám byly z vyšších míst zadány vzájemně protichůdné úkoly?

- vždy
- často
- občas
- nikdy

9. Popište tuto situaci blíže - o jaký úkol šlo, odkud byly vydány.

.....

10. Připadáte si přetížen/a? Máte více úkolů, než dokážete ve stanoveném čase kvalitně splnit? Nebo si naopak myslíte, že byste zvládl/a větší pracovní vytížení?

- rozhodně si připadá přetížený
- spíše si připadám přetížený
- vyhovuje mi aktuální stav
- spíše bych zvládl více
- rozhodně bych zvládl více

11. Víte, na koho se obrátit s problémy, které v průběhu práce vyvstávají?  
(technické problémy, otázky ohledně dodavatelů, potřeba nového vybavení)

- rozhodně jsem si jistý
- spíše jsem si jistý
- nejsem si jistý (zavolám na centrálu a ti mě dále nasměrují)

12. Máte nějaké připomínky ke stávajícímu rozdělení povinností? Napadá Vás nějaké zlepšení? Nebo považujete aktuální situaci za dobře fungující?

.....



## **Abstrakt**

BRTNÍKOVÁ, Ivona. *Efektivní organizační struktura podniku*. Plzeň, 2016. 66 s.  
Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** organizování, organizační struktura, outsourcing

Předložená práce je zaměřena na efektivní organizační strukturu společnosti KANZELSBERGER a.s. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá problematikou organizování a organizačních struktur. Uvedené organizační struktury jsou popsány včetně grafického znázornění a uvedení jejich výhod a nevýhod.

V praktické části je přestavena společnost KANZELSBERGER a.s. Následně je detailně popsána organizační struktura společnosti. Dále jsou nastíněny náplně práce jednotlivých pracovníků oddělení a poboček. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci je zhodnocena organizační struktura a doporučeny návrhy pro její zefektivnění.

## **Abstract**

BRTNÍKOVÁ, Ivona. *Effective organizational structure in company*. Plzeň 2016. 66 s.  
Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** organization, organizational structure, outsourcing

This thesis is focused on the effective organizational structure in KANZELSBERGER a.s. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with theory of organizing and organizational structures. Organizational structures are described in detail, including their diagrams and advantages and disadvantages.

In practical part the KANZELSBERGER a.s. is introduced. The following describes the organizational structure in the company. Then it includes a job description of individual employees of departments and stores. On the basis of questionnaire analysis and dialogs with employees the organizational structure were evaluated and proposed recommendations to improve effectiveness.