

Organizační struktura skupiny společností MESIT holding a.s.

Lucie Zdražilová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ZDRAŽILOVÁ**
Osobní číslo: **M10386**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza organizační struktury v Mesit holding, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte rešerši na téma typologie organizačních struktur.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu organizační struktury v Mesit holding s.r.o. a konfrontujte s teoretickými závěry.
- Navrhněte případné zlepšení organizační struktury podle současných trendů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 8085623722.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
dřhankva



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
feditel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce zachycuje současný stav řízení ve společnosti MESIT holding a.s. a navrhuje cesty k úspoře režijních nákladů. V první části práce je popsán teoretický základ, který slouží k pochopení problematiky. V druhé části provádím analýzu organizační struktury společnosti a jejích dceřiných společností. Jako návrh řešení zde uvádím vytvoření centra sdílených služeb.

Klíčová slova: Organizační struktura, schéma, úspora nákladů, centrum sdílených služeb, Funkcionální struktura, linie a štáb,

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This work records recently management of the company MESIT holding a.s. This work also suggests how to save overhead costs. In the first part we can find common basis which help us to understand the given domain. The practical part contains an analysis of organization structure of the company. After that we can find the solution together with creating the shared services center.

Keywords: Organization structure, diagram, costs savings, shared services center, functional structure, line and staff

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Karlu Slintákovi za odborné vedení a cenné rady v průběhu zpracovávání práce. Také bych tímto chtěla poděkovat společnosti MESIT holding a.s., za poskytnutí tématu práce, a důležitých informací.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ORGANIZOVÁNÍ.....	12
1.1 PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	13
1.1.1 Hierarchické řízení	13
1.1.2 Rozpětí řízení	13
2 CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE	16
2.1 CENTRALIZACE	16
2.2 DECENTRALIZACE	16
2.3 VÝHODY CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE.....	17
2.3.1 Výhody centralizace.....	17
2.3.2 Výhody decentralizace	17
2.4 NEVÝHODY CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE.....	18
2.4.1 Nevýhody centralizace	18
2.4.2 Nevýhody decentralizace	18
3 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	19
3.1 CENTRALIZOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	19
3.1.1 Liniové systémy	19
Jednolíniový systém.....	19
Vícenlíniový systém	20
Linie a štáb.....	21
3.1.2 Funkcionální struktura	22
3.2 DECENTRALIZOVANÉ STRUKTURY.....	24
3.2.1 Maticové organizační struktury.....	24
3.2.2 Divizní organizační struktury.....	26
4 SOUČASNÉ TRENDY V ORGANIZAČNÍM ŘÍZENÍ	28
4.1 SÍŤOVÉ ORGANIZACE	28
4.1.1 Virtuální organizace	30
4.1.2 Výhled do budoucna	30
4.2 STRATEGICKÉ ALIANCE	30
4.2.1 Holding.....	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	34
6.2 PRÁVNÍ VYMEZENÍ HOLDINGOVÉ SPOLEČNOSTI MESIT HOLDING A.S.	35
6.2.1 Aero Trade a.s.	35
6.2.2 AIR ČENKO, a.s.	36
6.2.3 DICOM, spol. s.r.o.	36
6.2.4 FIMES, a.s.	37
6.2.5 MESIT ekologie, s.r.o.	37
6.2.6 MESIT povrchové ochrany, s.r.o.	38

6.2.7	MESIT přístroje s.r.o.....	39
6.2.8	MESIT PCB, s.r.o.	39
6.2.9	MESIT reality s.r.o.....	39
6.2.10	MESIT ronex, s.r.o.....	40
6.2.11	Střední škola MESIT, o.p.s.	40
7	ANALÝZA STÁVAJÍCÍ STRUKTURY MESIT HOLDING A.S.	42
7.1.1	Rozbor organizační struktury AIR ČENKOV a.s.	44
7.1.2	Rozbor organizační struktury společnosti FIMES a.s.....	45
7.1.3	Rozbor organizační struktury MESIT přístroje s.r.o.....	46
8	NEDOSTATKY STÁVAJÍCÍ STRUKTURY MESIT HOLDING A.S.....	48
9	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ VÝCHOZÍHO STAVU	49
9.1	CENTRUM EKONOMICKÝCH SLUŽEB	51
9.2	CENTRUM LOGISTICKÝCH SLUŽEB	51
10	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	53
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Naše společnost a její obyvatelé se potýkají s rostoucí ekonomickou krizí. Všechna média, noviny, internet a televize nás téměř na každém kroku upozorňují na celosvětovou situaci. Všude slyšíme a dočteme se o krizi, která díky globalizaci postihla všechny kontinenty. Finanční krize vznikla ve Spojených státech amerických na počátku 21. století. V důsledku krize se spustila vlna reorganizací společností. Mnozí vrcholoví manažeři hledají možnosti snížení nákladů, možnosti efektivnějšího řízení provozních jednotek, zabývající se potřebou snížení pracovních míst, změnou kompetencí a pravomocí. Spousta manažerů se tak dostává k myšlence centralizace společnosti. Tedy k myšlence, že je nutné, a manažersky nejlepší, mít vše pod „vlastní centrální“ kontrolou. Při centralizaci nebo decentralizaci společnosti jde především o dostupnost informací a klíčové metodické kontrolní kompetence. Snaha o centralizaci není pouze důsledkem celosvětové krize, ale souvisí s potřebou efektivnějšího řízení podniků a snižování nákladů, respektive hledání úspor.

V teoretické části se zaměřím na rešerši literárních pramenů typologie organizačních struktur. Praktická část a závěr bude navrhovat možné změny v řízení holdingu.

Cílem mé bakalářské práce je posoudit organizační strukturu dceřiných společností MESIT holding a.s. a navrhnout v ní vhodné změny zejména s apelem na snížení režijních nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je jedna ze základních manažerských činností. Její první příklady nalezneme již v bibli. Kdy Mojžíš, vyvádějící Židy z Egypta do země zaslíbené, rozdělil národ na skupiny po deseti lidech. Do jejich čela postavil tzv. desátníky, do čela deseti těchto skupin postavil setníky, a deset setnin podřídil tisícníkovi. Určil práva a povinnosti těch, kteří stáli v čele skupin, jejich kompetence a způsob vzájemné spolupráce. Tímto vznikla organizační struktura, která pomáhala dosáhnout požadovaného cíle. (centrum.cz, 2013)

Podle Vebera (2000) je organizování cílevědomou činností, jejichž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximálně přispěly k dosažení stanovených cílů.

Obecně tedy můžeme říci, že organizování je proces vytváření, přetváření funkcí, struktury a vlastností v organizaci. Směřuje k rozvoji a udržování systému koordinovaných činností, v nichž jednotlivci a skupiny pracují v zájmu společně pochopených a odsouhlasených cílů. V tomto smyslu organizování zahrnuje zejména:

- 1) Definování cílů v organizaci
- 2) Definování činností, které musí být splněny, aby bylo dosaženo těchto cílů
- 3) Vytváření týmů, skupin a útvarů a určení jejich rolí v organizaci
- 4) Přiřazování vedoucích pracovníků ke skupinám činností a vnitropodnikovým organizačním jednotkám
- 5) Předvídání a uskutečňování činností orientovaných na změny a rozvoj organizace vlivem změn vnějšího prostředí

V obecnější formě je lze formulovat tzv. principem OSKAR, který zahrnuje: (Objectives) stanovení cíle, který sledujeme při vytvoření, (Specialization) specializaci pracovníků a vnitropodnikových jednotek, (Coordination) koordinování činností při plnění úkolů, (Authority) vymezení pravomoci vedoucím pracovníkům a (Responsibility) vymezení odpovědností za plnění úkolů. (centrum.cz, 2013)

1.1 Prvky organizační struktury

Jedním z prvků, které pomáhají organizaci dosáhnout jejích vytyčených cílů, je organizační struktura. Jde o formální systém úkolů a postojů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje zaměstnance. Při sestavování takové organizační struktury bychom měli zvážit pár aspektů. (Dědina, Odcházal 2007)

- **Specializace** – otázka zaměřená na náplň jednotlivých pracovních činností
- **Hierarchie** – otázka, zda by měla být struktura plochá nebo strmá, a jak toto rozhodnutí ovlivní chod organizace.
- **Seskupování** – otázka rozdělení pracovníků (funkčně podle specializací do oddělení nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí)
- **Integrace** – otázka zabývající se stupněm integrace, který má organizace dosáhnout, aby bylo docíleno co nejvyšší efektivity.
- **Řízení** – otázka míry centralizace či decentralizace rozhodování a preference formálních nebo neformálních vztahů mezi zaměstnanci

Organizační struktura neobsahuje pouze organizační diagramy, ale je to síť vztahů, která synchronizuje technologie, úkoly a lidské zdroje, aby organizaci umožnila realizaci jejích záměrů. Organizační struktura by měla plnit dvě základní funkce. Zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace, aby docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Druhou funkcí je dosáhnout efektivní koordinace a integrace odlišných činností organizace, vykonávaných jednotlivci, skupinami nebo celými odděleními. (Dědina, Odcházal 2007)

1.1.1 Hierarchické řízení

Slovo hierarchie pochází ze slova *hierarchés*, což označovalo nejvyššího kněze. Hierarchie je stanovení vztahu nadřazenosti a podřízenosti tak, že každý člen kromě nejvyššího je podřízen právě jednomu nadřízenému. A proto diagram hierarchie vytváří strom nebo pyramidu.

1.1.2 Rozpětí řízení

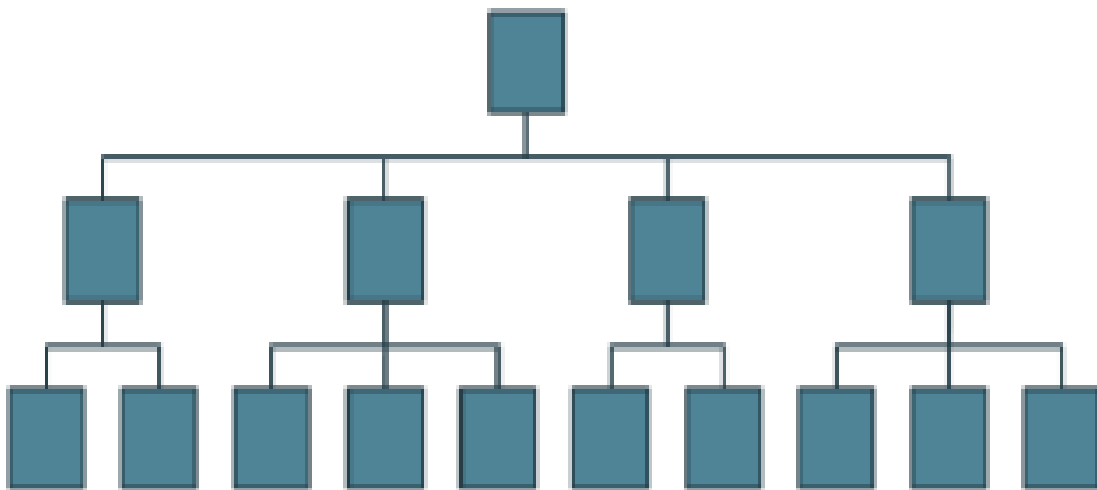
Jedním z velmi důležitých prvků organizování je rozpětí řízení. Je to pojem, který charakterizuje počet přímo podřízených pracovníků nebo organizačních jednotek pod jedním řídicím pracovníkem. S ohledem na manažerovi možnosti a schopnosti definuje maximální

počet podřízených, který je tento řídicí pracovník schopen řídit. Tento počet pracovníků se označuje jako optimální rozpětí řízení.

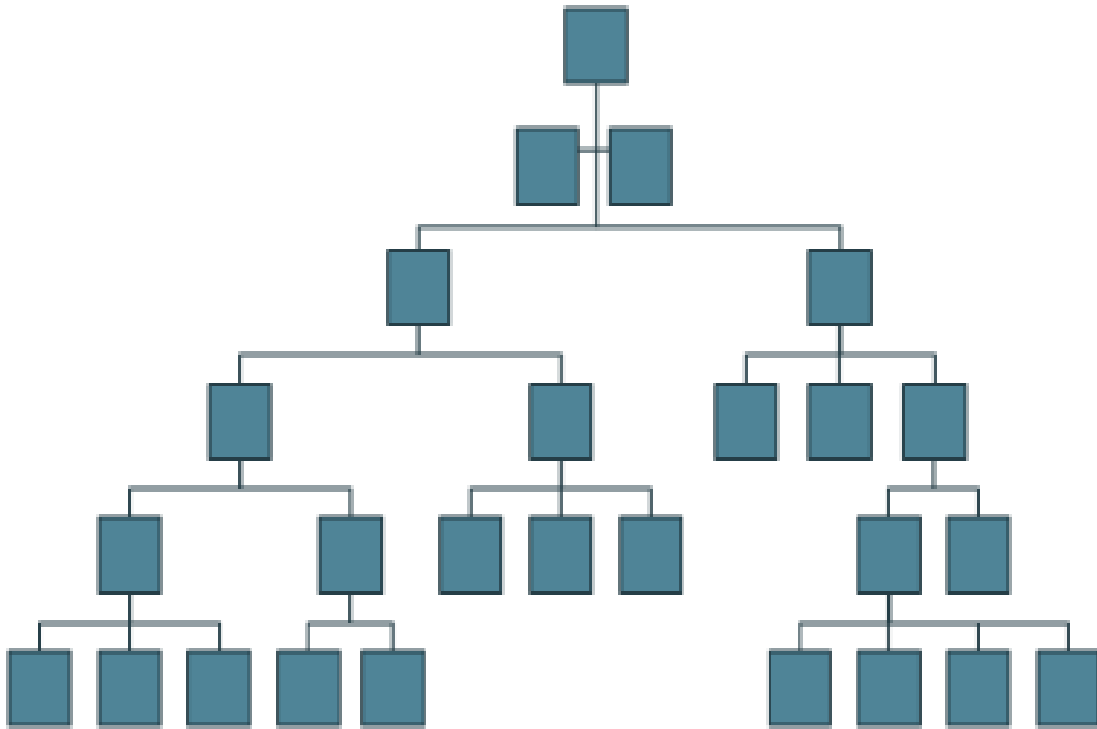
Doporučené množství těchto pracovníků v optimálním rozpětí řízení se pohybuje okolo 5-10 lidí a v určitých případech může být i větší. Každý řídicí pracovník by měl mít přehled o všech vztazích, které se v jeho útvaru vyskytnou. Rozlišujeme tři druhy vztahů.

Přímé (mezi vedoucím a jeho podřízeným), skupinové (mezi vedoucím a skupinou podřízených) a nepřímé (mezi podřízenými navzájem). (businessvize.cz 2013)

Rozpětí řízení a hierarchie (počet úrovní řízení) stanovuje plochou nebo strmou strukturu organizace, viz obrázky 1 a 2



Obrázek 1 – plochá organizační struktura (Dědina, Malý 2005, str. 59)



Obrázek 2 – strmá organizační struktura (Dědina, Malý 2005, str.59)

Jak můžeme na obrázcích vidět, plochá struktura se vyznačuje úzkým rozpětím řízení a menším počtem podřízených jednotek. Kdežto strmá struktura je charakteristická větším počtem podřízených jednotek a širokým rozpětím řízení.

2 CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE

Někteří manažeři upřednostňují větší vliv při rozhodování, jiní rádi dávají prostor podřízeným a nechávají jim více pravomocí při rozhodování. Tyto dva přístupy se nazývají centralizace a decentralizace. (dědina) Míra centralizace či decentralizace je odrazem úrovně na níž se v organizaci rozhoduje. Rozhodování o této míře by mělo být vždy založeno na hledání rovnováhy mezi koordinací (posilující centralizaci) a pružností (opírající se o decentralizaci). (Urban2004)

2.1 Centralizace

Centralizací rozumíme soustředění kompetencí na nižší počet míst a jejich posun na vyšší organizační stupně. (Dědina, Malý 2005) Jedná se o metodu organizování a řízení, kdy jsou manažerské a rozhodovací pravomoci soustředěny do rukou vrcholového managementu organizace. Centralizace umožňuje na jedné straně jednotné rozhodování „z centra“, ale na druhé straně omezuje autonomii organizačních útvarů a může snižovat flexibilitu rozhodování.

Centralizace se může týkat jak veškerého rozhodování a pravomocí, tak pouze vybraných funkcí.

Centralizace se používá v obdobích, kdy je třeba jednotné řízení z jediného místa, jako je tomu například v krizovém řízení. (managementmania.com, 2013)

2.2 Decentralizace

Současný trend ve světě je decentralizovat co se dá. Pojem decentralizace označuje rozdělení pravomocí na více míst a její přenesení i na nižší úrovně v organizaci. Jeho záměrem je uvolnění iniciativy a motivace pracovníků na těchto nižších úrovních, kteří do té doby byly pouze zainteresováni na plnění úkolů ukládaných direktivně shora. V dnešní době nejen velké společnosti, ale i střední a dokonce i malé podniky uvolňují iniciativu svých pracovníků, neboť tuhá centralizace je svazovala podobně, jako tomu bylo v centrálně plánované ekonomice. Na základě decentralizace řízení a posilování operativní samostatnosti útvarů na nižší organizační stupně nastává markantní snižování počtu organizačních stupňů a dochází k přechodu na ploché organizační struktury. Tím se zároveň radikálně snižuje počet manažerů na střední i vrcholové úrovni. Kvůli tomuto zeštíhlování však dochází i ke

snižování kontrolní kapacity v organizaci, která pak musí být nahrazena jinými mechanismy. (Dědina, Malý 2005)

2.3 Výhody centralizace a decentralizace

O organizaci obvykle nelze říci, zda je centralizovaná nebo decentralizovaná. Dokonalá centralizace, kdy všechna rozhodnutí provádí jedna osoba v čele organizace, ani dokonalá decentralizace, kdy veškerá rozhodnutí vykonávají osoby na nejnižších úrovních, v praxi neexistují. Tvoří jen hypotetické body, mezi kterými se organizace pohybují. (Urban 2004)

2.3.1 Výhody centralizace

1. Schopní a zkušení pracovníci nejsou samozřejmostí. Proto je třeba jejich potenciálu plně využít, a to jejich soustředěním v centru organizace a vybavením odpovídajícími pravomocemi.
2. Všechny organizace vyžadují koordinaci a integraci svých funkcí. Nejlépe toho lze dosáhnout centralizovaným řízením umožňujícím vnímat celkové potřeby organizace. Oproti tomu v decentralizovaném řízení se manažeři soustředí na své organizační jednotky a mají snahu zdůrazňovat jejich význam pro organizaci jako celek.
3. V zájmu organizace jako celku je občas nutné provést nepopulární rozhodnutí, s kterými řada zaměstnanců nebude souhlasit. Takovéto rozhodnutí se může provést pouze v centralizovaném řízení.
4. Důvěrnost některých interních informací a taktických rozhodnutí se lépe zajišťuje, jsou-li rozhodnutí soustředěna u menší skupinky lidí vrcholového managementu. (Urban 2004)

2.3.2 Výhody decentralizace

1. Pokud se organizace stále zvětšuje, stává se složitější řídit ji centralizovaně shora. Toto zhoršování kvality centrálního řízení si vynucuje delegování pravomocí = decentralizaci.
2. Decentralizované řízení předává pravomoci pracovníkům na nižších úrovních, kteří dobře znají své produkty, zákazníky, tržní podmínky. Proto jsou jejich rozhodnutí mnohdy lepší než rozhodnutí prováděná na vrcholu.
3. Delegování pravomocí na nižší úroveň přináší podobnou míru motivace a iniciativy, která je častá u organizací řízených jejich vlastníky. (Urban 2004)

2.4 Nevýhody centralizace a decentralizace

Tak jako má centralizace a decentralizace své výhody, tak má i své nevýhody, které je také třeba zvážit.

2.4.1 Nevýhody centralizace

1. Vrcholový management nemusí mít vždy potřebné informace. Zpravidla nemívají kontakt s pracovníky na nejnižších, zejména výkonných úrovních, kde se rozhodnutí realizují.
2. Informace jsou předávány s většími časovými prodlevami.
3. Pracovníci na nižších úrovních jsou nespokojeni, že se nemohou podílet na přijatých rozhodnutích.
4. Zvyšuje se pravděpodobnost chybných rozhodnutí, protože se na jejich přípravě podílí více osob. (Duchoň, Šafránková 2008)

2.4.2 Nevýhody decentralizace

1. Zvýšení nákladů, zejména mzdových, v důsledku zvyšování kvalifikace pracovníků nižších stupňů.
2. Nedostatečná koordinace přijatých rozhodnutí se záměry vyšších stupňů (neúplná informace).
3. Nebezpečí zúženého pohledu na situaci v důsledku zaměření se na plnění dílčích cílů bez ohledu na hlavní cíle průmyslového systému. (Duchoň, Šafránková 2008)

Žádný z argumentů pro centralizaci nebo decentralizaci neplatí absolutně. Pro každou konkrétní situaci je vhodná jiná míra centralizace. Míra centralizace ve vývoji organizací obvykle kolísá v závislosti na hospodářské situaci. Vyšší míra centralizace je často spojena se zhoršeným ekonomickým vývojem společnosti, s poklesem zisku. Naopak vyšší míra decentralizace bývá spojena s hospodářským vzestupem, s expanzí na nové trhy a posilování pružnosti. (Urban 2004)

3 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

3.1 Centralizované organizační struktury

U centralizované organizační struktury vrcholové vedení rozhoduje o otázkách strategických a otázkách operativních. Rozhoduje tu buď jedna osoba anebo skupina členů vrcholového vedení. Příkladem takových to struktur jsou například liniové a funkcionální struktury, kterým se budeme věnovat blíže v následující části. (studentske.cz 2009)

3.1.1 Liniové systémy

V jednotlivých organizacích dochází k různým vztahům mezi zaměstnanci. Tyto vztahy můžeme nazývat jako liniové a štábní.

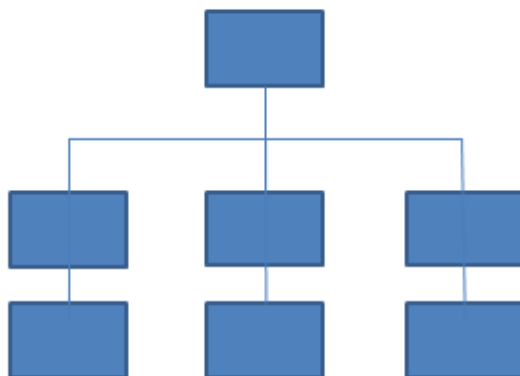
Liniový vztah je vztahem vertikálním (mezi nadřízeným a podřízeným). Jedná se o základní a nejstarší vztah v organizaci. Nejefektivněji jej lze uplatnit v menších organizacích, kdy manažer zvládne celé řízení. Rozhodování probíhá v hierarchii shora dolů (od vrcholového vedení k pracovníkům na nejnižší úrovni) řetězem příkazů. (Dědina, Odcházal 2007)

Štábní jednotky se objevují ve větších organizacích, kdy dochází k přehlcení manažera. Jedná se o tým specialistů, který poskytuje manažerovi poradenskou činnost. Tento štáb však nemá žádné pravomoci, pouze díky svým znalostem asistuje manažerovi a skrze něj nepřímo ovlivňuje chod organizace. (Dědina, Odcházal 2007)

Rozlišujeme tři typy řízení: jednoliniový, víceliniový a liniově-štábní.

Jednoliniový systém

V tomto systému dostává podřízené místo příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa. Každé místo má pouze a jenom jedno nadřízené místo, kterému se zodpovídá. Schéma jednoliniového systému můžete vidět na obrázku č. 3 (Kasper, Mayrhofer 2005)



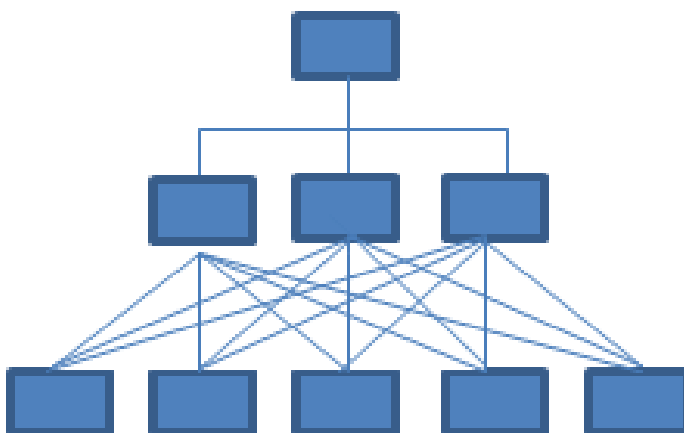
Obrázek 3 schéma jednolíniového systému (Kasper, Mayrhofer 2005, str.36)

Jednolíniový systém má výhody v jasném určení příslušných kontaktních osob, zamezení kompetenčních konfliktů, průhlednost celého systému, možnost kontroly a včasného zásahu nadřízeným pracovníkem. Naopak nevýhody vznikají v nebezpečí přetíženosti vyšších úrovní hierarchie, těžkopádnost celkové organizace s ohledem na změny okolí, zdlouhavá cesta mezi jednotlivými instancemi.

Jednolíniový systém nalézá své uplatnění i dnes. Nejvíce se objevuje ve formě byrokratických struktur a ve veřejné správě. (Kasper, Mayrhofer 2005)

Vicelíniový systém

Na rozdíl od jednolíniového systému u vicelíniového systému je jednomu podřízenému přiděleno více nadřízených míst. Tím dochází k vícenásobné podřízenosti pracovníků. (Kasper, Mayrhofer 2005) Schéma je názorně ukázáno na obrázku č. 4



Obrázek 4 schéma víceliniového systému (Kasper, Mayrhofer 2005, str.37)

Víceliniový systém obsahuje tři principy.

- Princip specializace – řídicí kompetence jsou uděleny těm místům, které mají nejlepší odborné schopnosti. Odborné požadavky na jednotlivé pracovníky jsou díky tomu nižší než na vrcholový management.
- Princip přímé cesty – pracovník se může přímo s problémem obrátit na příslušného specialistu.
- Princip vícenásobné podřízenosti – jedno konkrétní místo může být podřízeno tolika místům, kolik plní dílčích úkolů.

Klady tohoto systému se vyznačují krátkými komunikačními cestami, flexibilitou při řešení problémů. Příkazy, které přicházejí z odborně kompetentních míst.

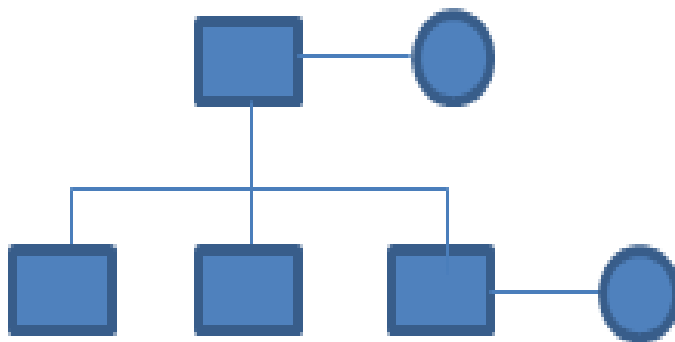
Oproti tomu zápory tkví v nebezpečí kompetenčních konfliktů mezi nadřízenými, nebezpečí vzájemně si odporujících příkazů, v problémech při přiřazení odpovědnosti (který nadřízený je nese odpovědnost). (Kasper, Mayrhofer 2005)

Linie a štáb

Tento systém není alternativou výše uvedených forem řízení, ale může existovat vedle nich. O štábu jako organizační jednotce jsme již v předchozí kapitole mluvili, proto se rovnou přesuneme ke štábnímu oddělení. Štábní oddělení bývá většinou přiřazeno vyšším

úrovním hierarchie, protože právě ty jsou například v jednoliniovém uspořádání velmi silně zatíženy. Štáby nemají žádnou přímou moc nad ostatními liniiovými odděleními. Zpravidla jednají nepřímo formou analýz a doporučení přes příslušná liniiová oddělení. Proto i přes zavedení štábu zůstává zanechán princip udělování příkazů a řízení. (Kasper, Mayrhofer 2005)

Zjednodušené schéma štábního systému nám ukazuje obrázek č. 5

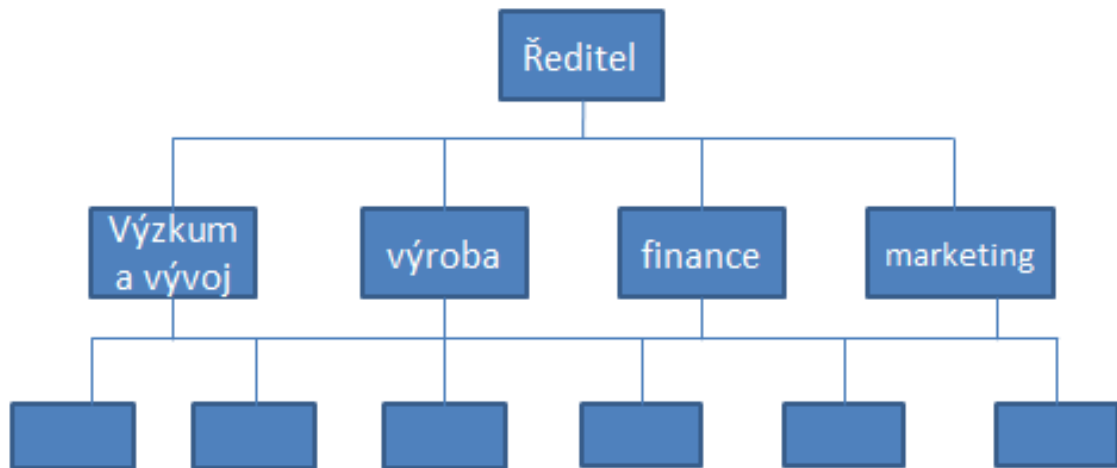


Obrázek 5 schéma liniiově-štábního systému (Kasper, Mayrhofer 2005, str.38)

Liniiově štábní organizace nalezneme spíše ve větších organizacích. Jejich můžeme říci mocenské postavení je podle organizačního schématu jen těžko odhadnutelné. Rozhodující je závislost zúčastněných pracovníků linie a štábu a hlavně kvalita vztahu mezi těmito osobami. (Kasper, Mayrhofer 2005)

3.1.2 Funkcionální struktura

V této struktuře jsou organizační jednotky vytvářeny k výkonu jednotlivých specializovaných úkolů. Jedná se například o vývoj, výrobu, prodej, finance, marketing, personální oblast apod. Strukturu si můžeme prohlédnout na zjednodušeném schématu obrázku č. 6



Obrázek 6 - Funkcionální struktura (Urban 2004, str. 75)

Faktory, které vedou k vydělování a osamostatňování jednotlivých funkcí do samostatných útvarů jsou hlavně ekonomické a organizační. Ekonomické by měly dominovat, avšak v praxi jsou velmi často zastřeny „logicky“ znějícími faktory organizačními, za kterými se častokrát skrývají spíše zájmy manažerů či dalších pracovníků organizace. (Urban 2004)

Ekonomická kritéria pro vytvoření nového organizačního útvaru jsou v podstatě jednoznačná. Organizační útvar by měl být vytvořen pouze tehdy, zvýší-li celkový zisk v rozsahu větším než jsou náklady spojené s jeho vytvořením. Organizační důvody mohou být různorodé. Může se jednat například o potřebu zcela nových činností, které nesouvisí s činnostmi dosavadními, a proto je nelze zařadit do žádného z již existujících útvarů. Nebo pokud určitá funkce je natolik klíčová, že je třeba ji přímo podřídit nejvyššímu vedení apod. (Urban 2004)

Stanovení optimálního rozsahu funkcionální specializace by však měla vycházet i z hledisek řízení lidských zdrojů. Přílišná specializace často brání zaměstnancům v získávání nadhledu nad potřebami organizace a na požadavky jejich zákazníků. Vede ke konfliktům mezi příslušníky specializovaných funkcí a zpomaluje rychlost změn v náplni práce, které je třeba učinit v souvislosti s měnícími se tržními podmínkami. (Urban 2004)

3.2 Decentralizované struktury

Nejmarkantnějším problémem z hlediska decentralizace jsou velmi složité struktury s mnoha stupni řízení. S ohledem na to jsou manažeři nuceni strukturu zpružnit, zjednodušit, a to buď částečnou, nebo úplnou decentralizací pravomocí a odpovědností na nižší organizační jednotky, které můžeme pojmenovat odpovědnostními středisky. (Dědina, Malý 2005)

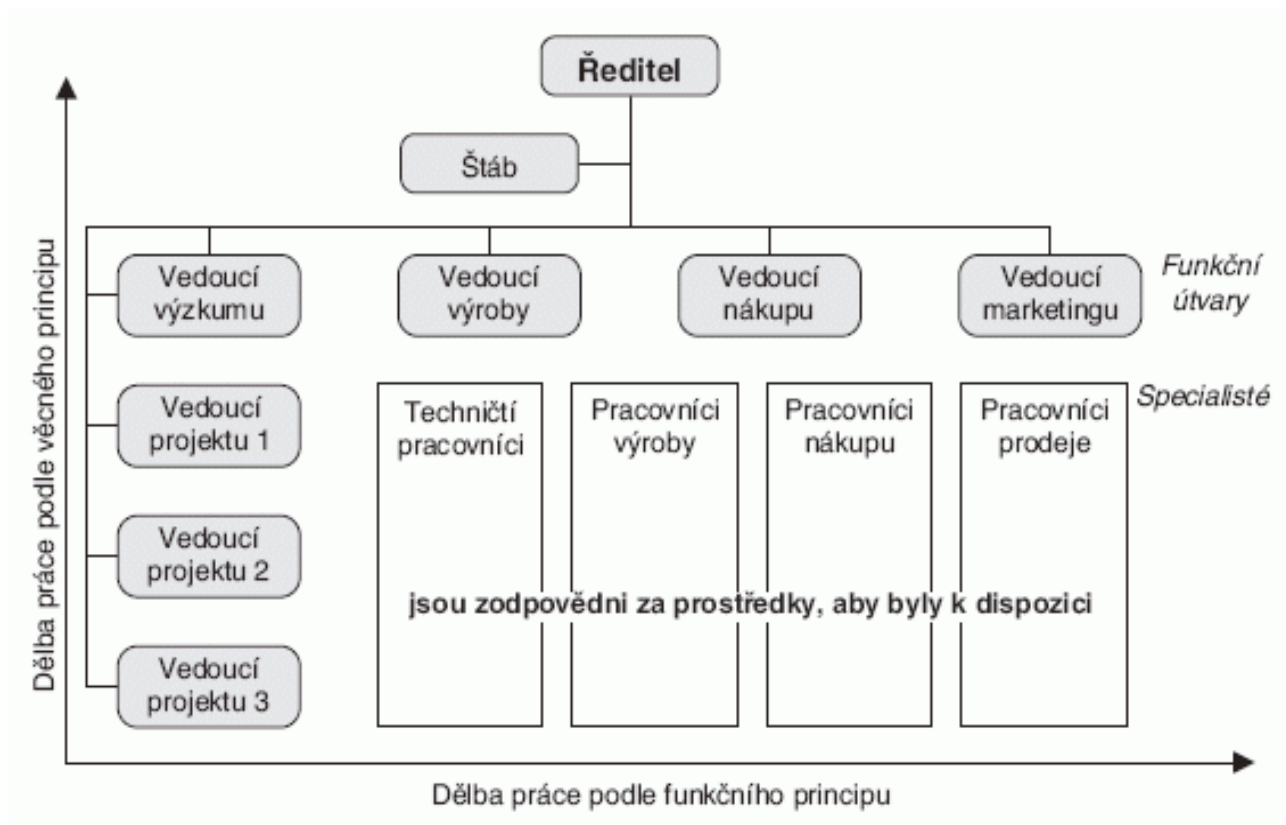
Odpovědnostní středisko je útvar, který se orientuje na dosažení žádoucí úrovně nákladů, maximalizaci výnosů nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření.

V obecném slova smyslu se jedná o ekonomicky samostatnou jednotku v rámci podniku s vlastní odpovědností za výsledek. Ekonomický princip odpovědnostních středisek spočívá ve vytvoření vnitropodnikových celků, které si vzájemně poskytují služby a výkony (např. středisko oprav a údržby, středisko dopravní, středisko výpočetní atd.) Tato střediska se k sobě navzájem chovají jako k externím subjektům. (Dědina, Malý 2005)

3.2.1 Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura je formou smíšené organizační struktury. (Urban 2004) Je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Při tomto uspořádání vynikají dvě skupiny útvarů. První tvoří skupinu funkčních vztahů (specialistů), jedná se například o výzkum, výrobu, nákup, marketing. Cílově (úkolově) orientované útvary pak tvoří skupinu druhou. Teoreticky jich může být tolik, kolik je cílových programů v organizaci. Jejich existence je podmíněna dobou vyřízení daného úkolu.

V maticovém uspořádání jsou členové týmu podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Mezi těmito vedoucími však není žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Schéma maticového uspořádání můžeme vidět na obrázku č. 3 (Dědina, Malý 2005)



Obrázek 7 Schéma maticové struktury (Dědina, Malý 2005, str. 67)

Maticová struktura se může objevovat ve dvou podobách:

- Projektový manažer spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení na určitém úkolu. Vedoucí plní funkci subdodavatele odpovědného za určitou dodávku ve stanoveném čase, kvalitě a nákladech. Řízení tohoto projektu je založeno na přímých vztazích mezi projektovým manažerem a vedoucími. Pracovníci těchto oddělení většinou nepřicházejí s projektovým manažerem do styku a jsou přímo odpovědní vedoucímu svého oddělení.
- Projektový manažer přímo řídí pracovníky, kteří se účastní práce na projektu po celou dobu jeho trvání. Vedoucí specializovaných oddělení odpovídají za připravenost svých pracovníků, popřípadě za jejich výběr pro jednotlivé projekty. (Urban 2004)

Řízení pomocí maticové struktury je vhodné u podniků, kde současně probíhá velké množství projektů. Nejvíce tuto strukturu využívají stavební a projektové organizace v letectví a kosmonautice, v marketingu (např. při plánování a realizaci reklamní kampaně u nového výrobku), u poradenských firem a ve veřejném zdravotnictví. (Dědina, Malý 2005)

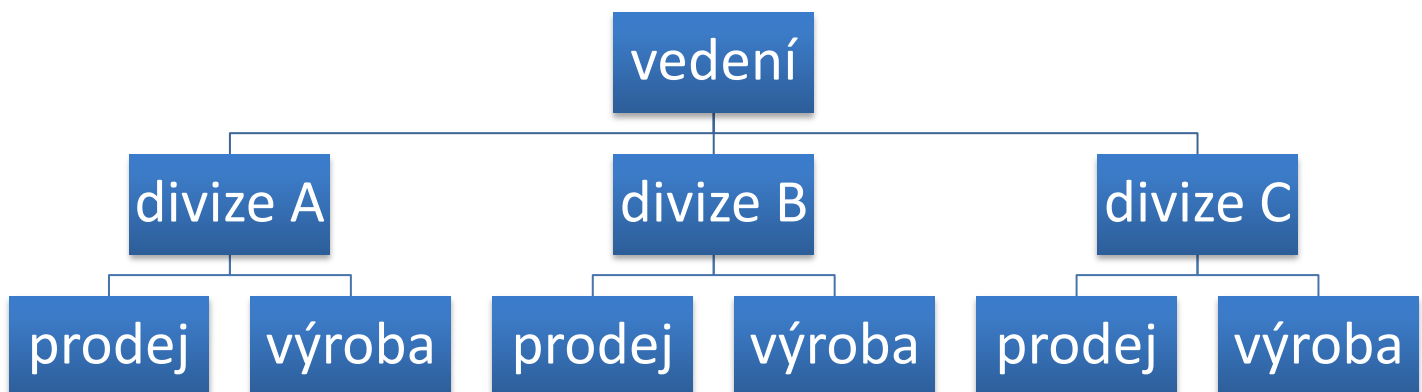
3.2.2 Divizní organizační struktury

Problémy s fungováním plně funkcionální organizační struktury vedly především u průmyslových firem v určité fázi jejich vývoje k přechodu od plně funkcionální organizace k decentralizované koordinaci jednotlivých funkcí. Projevilo se to vznikem divizí, organizačních jednotek, jejichž vedení zodpovídá za výrobu, prodej popřípadě i nákup. Většinou se jedná o výrobu nebo prodej určitého výrobku či skupiny výrobků, výrobu a prodej v určité oblasti nebo výrobu a prodej zaměřené na určitou skupinu zákazníků. Vedoucí těchto divizí jsou odměňováni na základě zisku či ztráty jejich divize nikoli za objem výroby nebo výrobních nákladů. (Urban 2004)

Cílem divizního uspořádání je snížit zátěž nejvyššího vedení organizace na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj organizace, hlavně pokud se jedná o pronikání na nové trhy, decentralizovat rozhodování s cílem zvýšit jeho rychlost a kvalitu a zároveň posílit motivaci a iniciativu na nižších úrovních. (Urban 2004)

Výhodou divizního systému je i jednodušší stanovení odpovědnosti. Pokud manažer divize zodpovídá za její výrobu i prodej, nemůže přenášet vinu za nedostatečný hospodářský výsledek divize na jiné organizační funkce. Na druhé straně však divizní uspořádání klade větší důraz na znalosti managementu stojícího v čele divizí, který musí rozumět všem problémům základních funkcí. Proto divize vznikají na relativně úzké produktové bázi. (Urban 2004)

V extrémní podobě vede divizní uspořádání k vytvoření poloautonomních podnikatelských jednotek (tzv. business unit), jejichž vedoucí místa jsou srovnatelná s vedením malých firem. (Urban 2004) Jednoduché schéma divizní organizační struktury můžeme vidět na obrázku č. 8



Obrázek 9 schéma divizní struktury (vlastní zpracování)

4 SOUČASNÉ TRENDY V ORGANIZAČNÍM ŘÍZENÍ

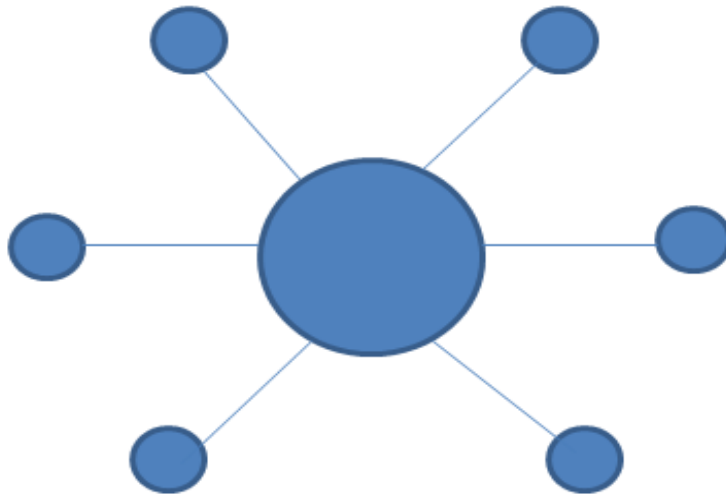
Kvůli turbulencím v podnikatelském prostředí, kdy je nutné pružně a rychle reagovat, je zřejmé, že se organizace budou posouvat od hierarchické struktury k volnému trhu. Vytvářejí se tak nové typy vztahů, kterým říkáme meziorganizační vztahy (strategické aliance, joint ventures, síťové a virtuální organizace). V základě jde o uskupení několika firem s různým stupněm volnosti, které se snaží optimalizovat svou výkonnost pro měnící se trhy a stále náročnější zákazníky. Tato uskupení pomáhají snižovat transakční náklady (sdílením zdrojů více firmami v uskupení). (Dědina, Odcházel 2007)

4.1 Síťové organizace

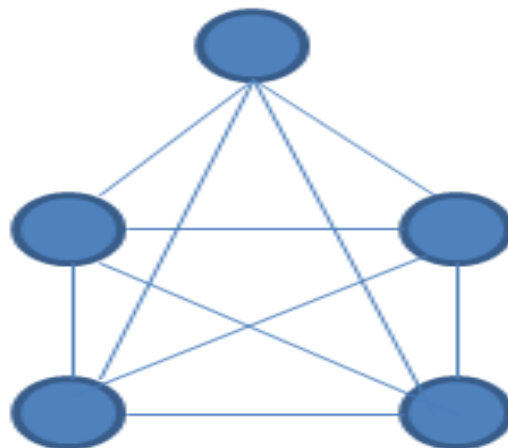
Pojem síťové organizace se stále ještě neustálil. Jeho vývoj neustále probíhá a zatím pro něj není jasně schválená definice. Avšak jednoduchá definice říká, že se jedná o soubor vazeb, z nichž každá přímo nebo nepřímo spojuje každého člena skupiny se všemi ostatními členy skupiny. (Dědina, Odcházel 2007)

Síťová struktura je vhodná tehdy, kdy si organizace není schopna sama zajistit potřebné zdroje či znalosti. Ve spolupráci s ostatními organizacemi (i konkurenti) je schopna dosáhnout vyšší výkonnosti. V širším pojetí vznikají sítě již dříve, například při jednání se stejnými dodavateli a zákazníky. Rozlišujeme dva základní typy síťových struktur (Dědina, Odcházel 2007)

- První je organizace s jedním dominantním partnerem. Ten pak komunikuje s ostatními partnery v síti, tím pádem menší partneři mezi sebou vůbec komunikovat nemusí. Při zániku dominantního partnera, pak zaniká i celá síť. Jako typický příklad nám může sloužit síť subdodavatelů firmy Škoda Auto. Kde malí dodavatelé poskytují produkty, ale pokud ze sítě vystoupí je okamžitě nahrazen jiným partnerem a síť dále pokračuje ve své práci. Kdyby ale zanikla společnost Škoda Auto, zanikla by i celá síť. Schéma nalezneme na obrázku č. 10
- Druhým typem je síť s rovnocennými partnery. Je typická tím, že žádný s partnerů nemůže samovolně měnit pravidla nebo činnost celé sítě. Moc se v rámci sítě stále mění. Blíže nám to popíše obrázek č. 11 (Dědina, Odcházel 2007)



Obrázek 10 síťová organizace s jedním dominantním partnerem (Dědina, Odcházcel, 2007, str. 160)



Obrázek 11 síťová organizace s rovnocennými partnery (Dědina, Odcházcel, 2007, str.160)

Síťové organizace najdou své uplatnění všude tam, kde je větší potřeba „spojení“ mezi lidmi a efektivní kombinování zdrojů pro různé projekty.

4.1.1 Virtuální organizace

Prozatímní tečku za zrušením tradičních struktur vyvolanou síťovou strukturou představují virtuální organizace. Prakticky se jedná o druh síťových organizací, ale bez oficiální regulace. Vytvářejí se jako neformální aspekty se sledováním zjištěných cílů, lze je i velice rychle rozpustit. Firmy se spojují, aby využily specifické šance na trhu, docílily strategických výhod, a po dosažení svých cílů se opět rozpadají. V tomto pojetí virtuální organizace představují projektové týmy, které se skládají ze skupiny organizací. Důležitou roli zde hrají nové informační a komunikační technologie, které umožňují vytvoření těchto organizací a správu společných databází a programů řízení procesů. (Kasper, Mayrhofer 2005)

4.1.2 Výhled do budoucna

Vycházíme-li ze striktních forem organizačních struktur od jednoradové přes maticovou a síťovou strukturu, můžeme spatřit první tendence rozpadu z hlediska teorie struktur organizací. Globální ekonomika se více a více organizuje přes virtuální síť. U mezinárodních finančních trhů se již nejedná o organizační strukturu ve vlastním slova smyslu, ale o národní, regionální, globální počítačově podporované síť, které spojují velké množství členů. Počítačové síť efektivněji koordinují své členy než místní management. (Kasper, Mayrhofer 2005)

4.2 Strategické aliance

Protože téma bakalářské práce se týká organizační struktury holdingové společnosti, myslím si, že je na místě říct si něco o strategických aliancích a samotném holdingu.

Tato forma mezifirmní spolupráce se jako podstatná součást podnikové strategie objevuje až v posledních třech desetiletích. Společnosti se v tomto stále více globálně konkurenčním prostředí spojují do struktur spíše síťového, než hierarchického charakteru. Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, vztahy v hierarchické organizační struktuře byly průhledné.

Organizační jednotky byly uvnitř organizace hustě propojeny nebo vně organizace nepropojeny vůbec. Oproti tomu dnes firmy společně existují ve spleti mnoha strategických aliancí a pomezí mezi tím, co je uvnitř a co vně korporace, se staly neurčité. (Dědina, Odcházel 2007)

Strategickou aliancí tedy můžeme definovat jako pružnou formu partnerství dvou a více samostatných organizací, které v určité oblasti podnikatelské činnosti sdílejí některé zájmy a cíle. (Vodáček, Vodáčková 2004)

Aliance poskytují zúčastněným partnerům pružnost a přizpůsobivost, jejímž zdrojem se stává synergický efekt spolupráce partnerů stejně jako volnost vazeb mezi těmito aliančními partner a decentralistický přístup řízení.(Dědina, Malý 2005)

Příkladem těchto aliancí jsou holdingy, trusty, joint ventures a mnoho dalších forem. V mé bakalářské práci, jak tomu již název práce napovídá, bych se chtěla věnovat holdingu.

4.2.1 Holding

Původ slova holding je odvozeno od „to hold“ - držet, v našem významu držet vlastní akcie, majoritní podíl akcií. Holding spočívá v ovládnutí většího počtu společností, které mají právní subjektivitu, jedním subjektem tzv. Holdrem, který v těchto společnostech vlastní majoritní počet akcií (majetku).(Dědina, Malý 2005)

V praxi tyto holdingové struktury nevznikají podle jednotného vzoru. Jsou ale charakteristické poměrně malou centrálou a vyšším počtem větších samostatných jednotek. Holdingové struktury zahrnují návrhy řešení na zefektivnění či restrukturalizaci, a zohledňují velké množství faktorů. Kromě základních motivů (daňová optimalizace, ochrana majetku a image zahraniční společnosti) existuje ještě mnoho dalších prvků.(akont, 2013)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci teoretické části mé bakalářské práce jsem se věnovala pojmům, jako jsou organizování, typologie organizačních struktur, centralizace decentralizace, novodobým trendům a strategickým aliancím. Co se kapitoly typologie organizačních struktur týče, je pro nás velice důležitá. Bez ní bychom nebyli schopni posoudit organizační struktury naší společnosti a zhodnotit její výhody, popřípadě nevýhody. Jelikož se v rámci praktické části zabývám i úsporou režijních nákladů, je pro nás velice důležitá i kapitola centralizace a decentralizace, která nám pomůže porozumět, jak můžeme dosáhnout úspor v rámci způsobu řízení holdingu.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy: MESIT holding a.s.

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 769.042.000 Kč

Hlavní předmět činnosti: vývoj a výroba komunikační a navigační techniky, digitální a analogové elektroniky pro armádu, policii a průmyslové aplikace.

Počet zaměstnanců: nad 500

MESIT holding akciová společnost je v dnešní době v České republice jednou z nejvýznamnějších firem podnikajících v elektrotechnickém průmyslu.

Společnost se sídlem v Uherském Hradišti byla založena v souladu s ustanovením § 162 obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. Na základě zakladatelské listiny ze dne 10. února 1993. (MESIT holding, a.s. 2013)

Jedná se o technologicky a kapitálově provázanou skupinu společností, která se převážně zabývá vývojem a výrobou komunikační a navigační techniky, digitální a analogové elektroniky pro armádu, policii a průmyslové aplikace.

MESIT holding a.s. a skupiny společností MESIT holding navazují na tradici výroby pod značkou MESIT, která vznikla v roce 1952, a kterou můžeme vidět nejen na letounech L 410, L 39, L 59 a L 610, ale také na jiných výrobcích, jako jsou lokomotivy, trolejbusy a tramvaje. (MESIT holding, a.s. 2013)

Významnou předností tohoto holdingu je, že nebyla vědomě porušena šedesátiletá tradice speciální a průmyslové výroby, ani osvědčené technologické a kooperační vztahy uvnitř tohoto společenství při vzniku ekonomicky a právně samostatných subjektů. Bezpochyby k tomu přispěla i spolupráce s vojenskými i civilními výzkumnými ústavy a školami v procesu vývoje, výroby a kontroly. Tato spolupráce spoluvytvářela současnou vysokou organizovanost výroby a vývoje, moderní úroveň technologií a kvalitní systém řízení jakosti. (MESIT holding, a.s. 2013)



Obrázek 4 ukázka areálu společnosti MESIT holding a.s.(MESIT, 2013)

6.2 Právní vymezení holdingové společnosti MESIT holding a.s.

Skupina společností MESIT holding se skládá z těchto společností: AERO TRADE a.s., AIR ČENKOV a.s., DICOM s.r.o., FIMES a.s., MESIT povrchové ochrany s.r.o., MESIT ronex s.r.o., MESIT přístroje s.r.o., MESIT PCB s.r.o., MESIT ekologie s.r.o., MESIT reality s.r.o., Střední škola MESIT o.p.s. V dalších kapitolách se na tyto společnosti podíváme podrobněji.

6.2.1 Aero Trade a.s.

Akciová společnost založena pro podporu českého leteckého průmyslu. Dnes je tato společnost jedním s nejvýznamnějších vývozců a dovozců letecké a vojenské techniky v české republice. Zakladatelem společnosti byl český letecký průmysl, konkrétně Aero Holding a.s. Letňany. Společnost byla založena pro poprodejní podporu letecké techniky vyráběné v tuzemsku a vývoz leteckých kompletujících dílů zahraničním zákazníkům. (MESIT holding, a.s. 2013)

6.2.2 AIR ČENKO, a.s.

Společnost AIR Čenkov a.s., historicky navazuje na téměř 130 let trvající tradici letecké a kovodělné výroby bývalých Čenkovských strojírén. A právě vazba na tyto dlouholeté zkušenosti ze strojírenské a hlavně letecké výroby je jednou ze silných stránek společnosti. Ve svém výrobním programu je společnost AIR Čenkov, a.s. v převážné míře orientována na výrobu a dodávky prvků pro finální výrobce z oblasti automobilového průmyslu, do zemědělské a traktorové techniky a do nákladních automobilů. Tuto část výrobního programu tvoří konkrétně vývoj, výroba a dodávky elektromagnetických ventilů a výroba montážních a obráběných prvků pro dieselové vstřikování, ale také dílce pro moduly pasivní ochrany v automobilech. Představuje určitý podíl produkce dodávky dílů a služeb pro prostředky hromadné dopravy. (MESIT holding, a.s. 2013)



Obrázek 5 společnost AIR ČENKOV a.s. (MESIT, 2013)

6.2.3 DICOM, spol. s.r.o.

DICOM je vybaven NC a CNC technikou pro výrobu mechanických dílů, které pracují s potřebnými přesnostmi pro dílce speciální techniky. Povrchové ochrany, desky plošných spojů, odlitky a další speciální technologie jsou zajišťovány ve spolupráci většinou u sesterských společností v rámci skupiny MESIT. Firma DICOM je společnost s velkou tradicí a dlouholetými zkušenostmi. Disponuje potenciálem vyrábět a spolehlivě zajišťovat servis u zákazníka v oblasti komunikační a navigační techniky na současné světové technické a kvalitativní úrovni. (MESIT holding, a.s. 2013)

6.2.4 FIMES, a.s.

Společnost FIMES je dynamicky se rozvíjející firmou zabývající se výrobou přesných hliníkových odlitků a přesných odlitků ze slitin mědi. Výrobní program se postupně vyprofiloval k nejnáročnějším výrobkům v uplatněných výrobních oborech. Od technologicky náročných tenkostěnných přesných odlitků z hliníkových slitin a přesných odlitků z oceli a barevných kovů k výrobě forem pro zpracování plastických hmot a formy pro lití kovů. (MESIT holding, a.s. 2013)



Obrázek 6 společnost FIMES a.s. (MESIT, 2013)

6.2.5 MESIT ekologie, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1995 se zaměřením na poskytování služeb v oblasti ochrany životního prostředí.

V současné době je kladen stále větší důraz na ochranu a zlepšování životního prostředí a požadavky na dodržování environmentální legislativy jsou zejména pro výrobní společnosti stále přísnější. Společnost proto poskytuje odborné poradenství zejména dceřiným společnostem holdingu, ale i dalším společnostem působícím v průmyslovém odvětví. Nabízí služby v následujících oblastech: (MESIT holding, a.s. 2013)

- nakládání s odpady
- ochrana ovzduší
- vodní hospodářství
- ostatní oblasti



Obrázek 7 společnost MESIT ekologie s.r.o. (MESIT, 2013)

6.2.6 MESIT povrchové ochrany, s.r.o.

Společnost jako nejmladší společnost ze skupiny MESIT holding, a.s. vznikla osamostatněním od MESIT ronex, s.r.o. v polovině roku 2002.

Svou činnost provozuje v oblasti povrchových úprav, vybavený třicetiletými zkušenostmi a tradicí z oblasti leteckého a elektrotechnického průmyslu. Zaměřuje se na galvanické i chemické pokovování a mokré lakování.



Obrázek 8 společnost MESIT povrchové ochrany s.r.o. (MESIT, 2013)

6.2.7 MESIT přístroje s.r.o.

Předmětem činnosti společnosti je vývoj, výroba, prodej a servis digitálních vojenských interkomů, leteckých přístrojů a přístrojů pro dopravní prostředky (tachografů, měření spotřeby PHM atd.).

Společnost byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost MESIT holding a. s., pokračuje tak v šedesátileté tradici letecké výroby, přístrojové a komunikační techniky. Technická a výrobní základna je vybudována pro plnění požadavků obtížné letecké výroby a tvoří technologický celek, který umožňuje produkovat širokou škálu výrobků a služeb pro různorodé průmyslové obory. Společnost je členem Moravského leteckého klastru o. s. - sdružení technologicky a technicky vyspělých moravských leteckých firem.(MESIT holding a.s. 2013)

6.2.8 MESIT PCB, s.r.o.

Firma je významným českým výrobcem desek plošných spojů. Vznikla v roce 1998 jako dceřiná společnost MESIT holding a.s., a tak navázala na zkušenosti s výrobou desek plošných spojů v původní firmě MESIT. Do budoucna se firma plánuje orientovat na prohlubování tuzemské a mezinárodní kooperace v oblasti výroby neosazených desek plošných spojů. V současné době se nejvíce zabývá výrobním programem dvouvrstvých pokovených desek středních a velkých sérií. Jejich vysoká kvalita umožňuje export na západní trhy. V současné době je přibližně polovina produkce exportována do zemí západní Evropy, druhá je dodávána tuzemským odběratelům.

Firma se současně věnuje i ochraně životního prostředí. Veškeré odpady, které vznikají při výrobě, jsou ekologicky likvidovány.(MESIT holding, a.s. 2013)

6.2.9 MESIT reality s.r.o.

Důvodem vzniku této společnosti byl záměr vytvořit v holdingovém seskupení MESIT takový organizační útvar, který by se mohl komplexně zabývat správou všech nemovitostí v areálu a současně provádět služby pro ostatní společnosti. Správou majetku v případě nemovitého majetku je rozuměn pronájem volných ploch a snaha o vznik nových dalších ploch k pronajmutí včetně zajištění a garancí všech investic. V případě nepotřebného movitého majetku se jedná o jeho pronájem, prodej nebo případnou likvidaci.

Společnost zajišťuje pro ostatní subjekty specializované služby. Jedná se například o zámečnické práce, instalatérské práce a provádění revizí EPS.(MESIT holding, a.s. 2013)



Obrázek 9 společnost MESIT reality s.r.o. (MESIT, 2013)

6.2.10 MESIT ronex, s.r.o.

Hlavní náplní firmy je zakázkové CNC obrábění a to technologií frézování, soustružení a broušení. Zároveň je výrobcem ozubených kol malých modulů a je kvalifikována provádět jednoduché montážní práce. Má k dispozici moderní automatizované výrobní a kontrolní technologie. Pracuje s různými druhy materiálů, jako je například ocel, nerez ocel, slitiny hliníku a mědi, plasty, titan atd. Většinu své produkce dodává do lehkého průmyslu, jako jsou například telekomunikace, letecký a automobilový průmysl, vyrábí díly pro hydraulické systémy, vakuové systémy, ruční pneumatické a elektrické nářadí a mnoho dalších. Zhruba 70% výroby je dodáváno pro tuzemské zákazníky a zbylých 30% je přímý export.(MESIT holding, a.s. 2013)

6.2.11 Střední škola MESIT, o.p.s.

Od založení v roce 1952 do současnosti prošlo školou úspěšně více než 3950 studentů a učňů z více než dvaceti učebních a studijních oborů. Charakter učebních a studijních oborů je zaměřen na strojírenství a elektroniku. Hlavním cílem školy je zajistit co nejkvalitnější výchovně vzdělávací proces, aby absolventi našli uplatnění nejen v dceřiných společnostech MESIT holding a.s., ale i v jiných výrobních společnostech především okolí Uherského Hradiště, Zlína a Hodonína. Absolventi těchto studijních oborů jsou rovněž připraveni ke studiu na vysokých školách.

Škola zároveň spolupracuje s Úřadem práce, ten jí poskytuje cenné informace o úspěšnosti absolventů na trhu práce. Pozitivním faktorem je především zvýšený zájem o tradiční strojírenské učební obory (obráběč kovů, strojní mechanik) a studijní obory (mechanik strojů a zařízení). (MESIT holding, a.s. 2013)

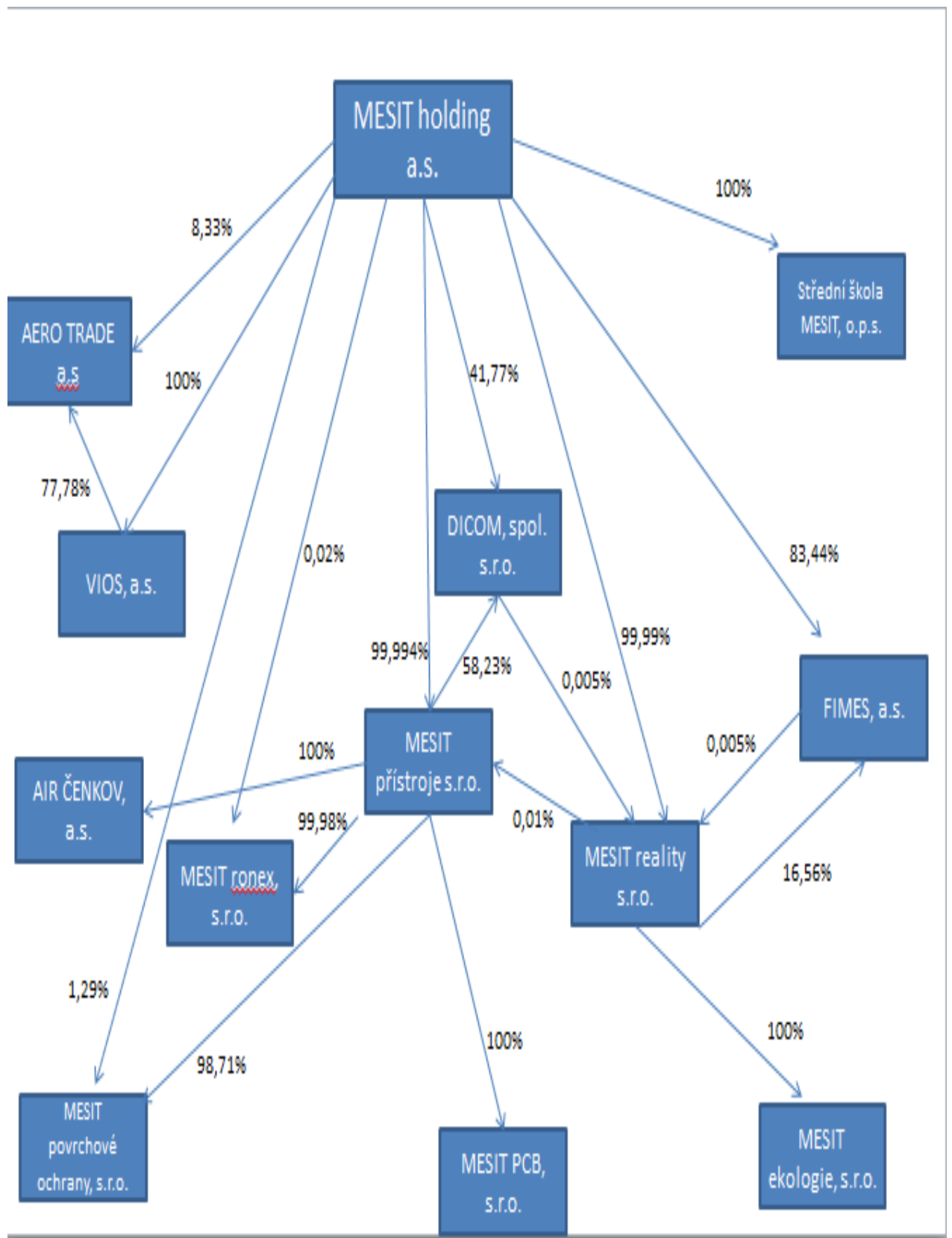


Obrázek 10 Střední škola MESIT o.p.s. (MESIT, 2013)

7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ STRUKTURY MESIT HOLDING A.S.

V drtivé většině organizací vám vedoucí na dotaz typu, jak u nich probíhají operace, ukáže dokonale nakresleného „pavouka“ a okomentuje, že to dělají takhle. Pro správné řízení je samozřejmostí, že je nutno znát, co má kdo vykonávat, rozdělit si odpovědnost a pravomoc. Avšak je důležité si uvědomit, že organizační schémata nejsou totéž, co organizace a že nám již zmiňovaný „pavouk“ neříká, jak to v organizaci funguje. Tvoří pouze kostru, z níž a na níž organizace a její jednotlivé operace vyrůstají. Od organizačního schématu bychom neměli očekávat více, než že nám poslouží jako všeobecné vodítko při hledání směru nebo úseku, kde by se měla nacházet zodpovědnost, tak abychom omezili nejasnost lidí, kteří jsou schopni a chtějí dělat to, co se od nich vyžaduje.

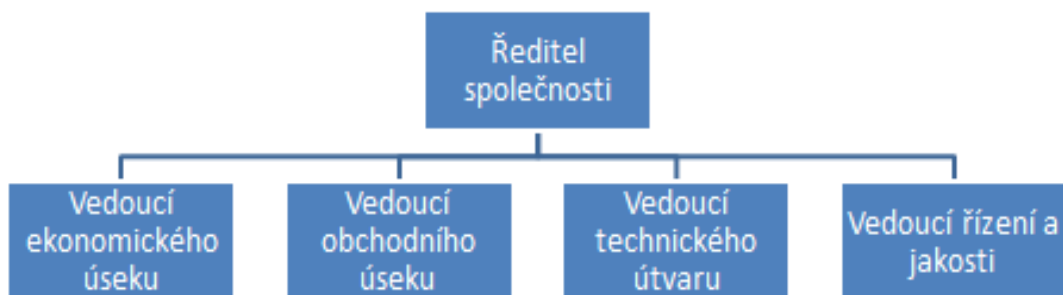
V předchozí kapitole byla představena celá skupina společností MESIT. Bylo řečeno, co je hlavní náplní činnosti jednotlivých firem, kam směřují a mnoho dalšího. Tato kapitola by měla být zaměřena na organizační strukturu celého holdingu. Všechny společnosti zde vystupují jako samostatné jednotky s vlastní právní subjektivitou. Navzájem se k sobě chovají jako k externím uživatelům. Celý holding jako takový je tím pádem vysoce decentralizovaný. Co se centralizace týče, můžeme nalézt pár bodů, které společnost řídí centrálně jako je například jedna společná telefonní síť pro celou organizaci, konkrétně O2, pojištění, centrální docházkový systém. A nesmíme zapomenout na centrální správu budov, kterou pro celý holding zajišťuje MESIT reality s.r.o. Na obrázku můžeme vidět schéma celé organizace. Můžeme vidět, z kterých společností se holding skládá a zároveň nás seznamuje s vlastnickými podíly. Ukazuje nám, jak moc jsou dceřiné společnosti závislé na matce, ale současně i na sobě navzájem. V dalších kapitolách se budu věnovat Rozboru organizačních struktur. Vzhledem k rozsáhlosti zmiňovaného holdingu a bohužel nedostatku informací ze strany společnosti si rozebereme pouze 3 společnosti a to konkrétně AIR ČENKOV a.s., FIMES a.s., MESIT přístroje s.r.o.



Obrázek 11 Organizační struktura MESIT holding a.s. (vlastní zpracování)

7.1.1 Rozbor organizační struktury AIR ČENKOV a.s.

Obrázek znázorňuje zjednodušenou organizační strukturu AIR ČENKOV. Může nám lehce připomínat maticovou strukturu, ovšem postrádáme projektové manažery, kteří nám dotvářejí matici. Jedná se o jednoduchou funkční organizační strukturu. V této struktuře jsou organizační jednotky vytvářeny k výkonu jednotlivých specializovaných úkolů. Jak již z teoretické části víme, jedná se o strukturu spíše centralizovanou. Řízení a delegování je prováděno shora dolů. Co se týče rozpětí řízení, důsledkem centralizace jsou strmé organizační struktury, avšak naše publikované schéma odpovídá ploché organizační struktuře. Přesto to nemůžeme tvrdit s jistotou, jelikož je schéma opravdu hodně zjednodušené. V důsledku toho, že se jedná o výrobní firmu, můžeme předpokládat, že v této oblasti bude mít s největší pravděpodobností prvky strmé organizační struktury. Ve výrobě se bude odpovědnost a pravomoc rozdělovat do rukou vedoucího oddělení a následně mistrů různých úseků a skončí až na nejnižší úrovni, u dělníků. Výhody této struktury jsou například prosazení specializace, operativnost a snazší koordinace v rámci jedné funkce, hospodárnost, uplatnění centralizace. Avšak tato struktura má i své nevýhody. Protože tato specializace může znamenat úzký rozhled na vyšších stupních.

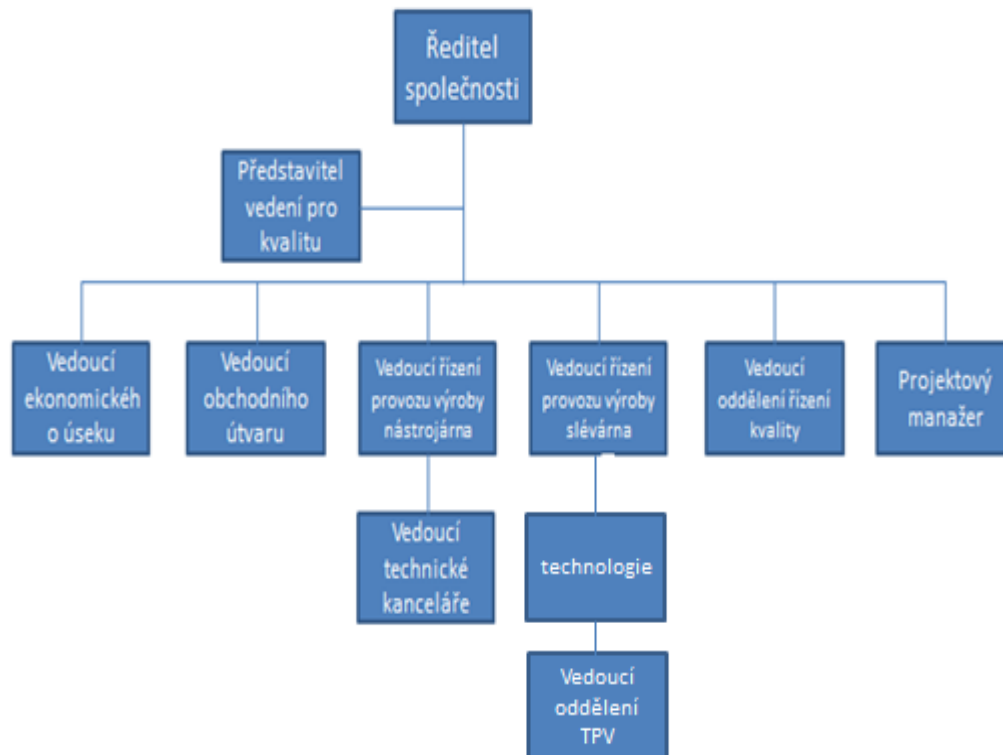


Obrázek 12 Organizační struktura AIR ČENKOV a.s. (MESIT, 2013)

7.1.2 Rozbor organizační struktury společnosti FIMES a.s.

U této organizační struktury najdeme hodně společných rysů se strukturou společnosti AIR ČENKOV a.s. Také se jedná o funkcionální strukturu, ale v kombinaci s liniově - štábní. Jak je z grafu patrné, jednotlivé funkce jsou rozděleny do specializovaných úseků, což je typickým znakem funkcionální struktury. Ale naše struktura má i prvky linie štábu. Můžeme si všimnout článku představitele vedení pro kvalitu, který v naší struktuře působí jako štáb. Z teoretické části již víme, že štáb slouží zejména vrcholovému vedení v rámci poradenské činnosti. Je vytvářen v případě, kdy liniová jednotka deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvar. Ten pak uplatňuje svou liniovou pravomoc vůči ostatním útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti. Tento typ struktur je nejrozšířenější formou organizace velkých podniků.

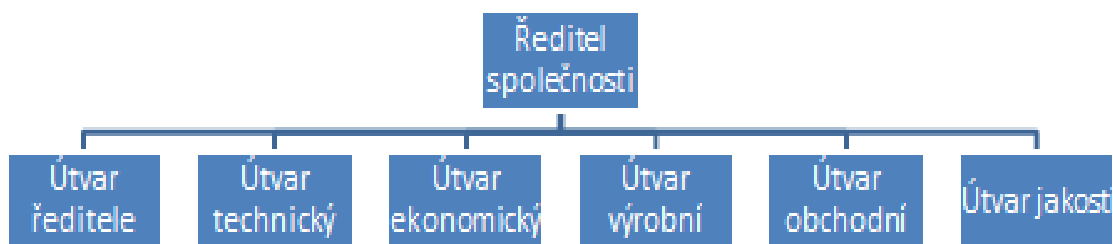
Řízení bude prováděno shora dolů, jak tomu u centralizovaných struktur bývá. Ředitel firmy koordinuje činnost pracovníků a hlavně rozhoduje o základních otázkách činnosti společnosti. Ani u této struktury nemůžeme s jistotou tvrdit, že se jedná o strmou nebo plochou organizační strukturu, přestože se jedná o centralizovanou strukturu, která vytváří strmé organizace. Pokud bychom však řešili pouze námi publikované schéma, řekli bychom, že se jedná o plochou organizační strukturu. Ale protože se jedná opět o výrobní firmu a mnoho článků nám v tomto „pavoukovi“ chybí, dovolím si odhadovat, že stejně jako u AIR ČENKOV a.s. bude mít alespoň ve výrobě organizace strukturu strmého charakteru.



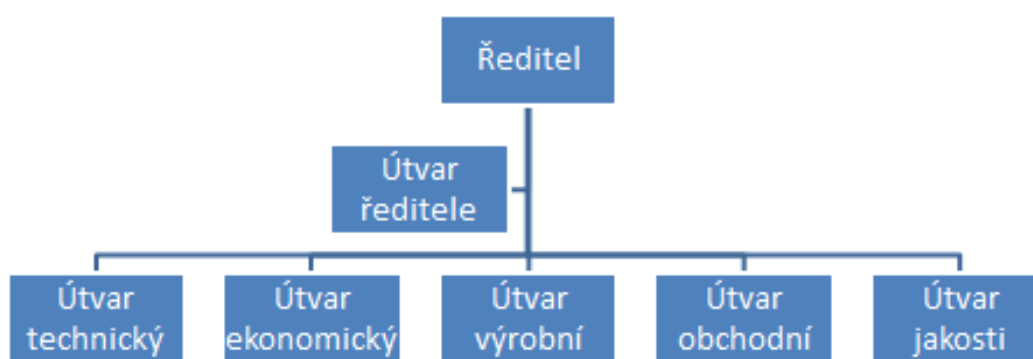
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti FIMES a.s.(MESIT, 2013)

7.1.3 Rozbor organizační struktury MESIT přístroje s.r.o.

I v tomto případě se jedná o ukázkovou funkcionální strukturu. Můžeme sledovat osamostatnění jednotlivých funkcí do specializovaných útvarů, což je pro tuto strukturu typické. Avšak podle mého názoru, není struktura nakreslena zrovna nejlépe. Útvar ředitele bude z největší pravděpodobnosti tvořit štábní útvar pro vrcholové vedení, proto bych jej zakreslila jako štábní jednotku, viz obrázek č. 15 - upravené schéma organizační struktury. Z toho vyplývá, že se opět jedná o funkcionální strukturu v kombinaci s linií a štábem. O tom, zda se jedná o plochou či strmou strukturu, můžeme opět jen spekulovat, z důvodu nedostatku informací. Přesto bych si dovolila tvrdit, že se jedná o strmou strukturu, protože se jedná o výrobní firmu a hlavně centralizovanou strukturu, která strmou strukturu vytváří. Jak si můžeme všimnout schéma si je hodně podobné se strukturou společnosti FIMES a.s., proto bych se nerada opakovala. Výhody vytvoření štábu jsou v odlehčení linií, zlepšení kvality v rozhodování. Samozřejmě má i své nevýhody, kterými jsou možnost výskytu konfliktů mezi linií a štábem, nebezpečí izolace štábu vůči ostatním útvarům.



Obrázek 14 organizační struktura MESIT přístroje s.r.o. (MESIT,2013)



Obrázek 15 upravená organizační struktura společnosti MESIT přístroje s.r.o. (MESIT, 2013)

8 NEDOSTATKY STÁVAJÍCÍ STRUKTURY MESIT HOLDING A.S.

Při srovnání organizačních struktur tří uvedených společností lze říci, že charakter těchto společností je jednoznačně funkcionální. Jednotlivé organizační struktury jsou tvořeny dle profesí a funkcí. V jednotlivých pracovních skupinách jsou lidé se společnými dovednostmi a pracovními činnostmi. Každá funkcionální aktivita zde představuje specifické organizační zdroje potřebné pro zajištění záměru a cíle organizace. Výhodou takto postaveného seskupení je především prohlubování dalších dovedností a znalostí, pracovníci získávají zkušenosti z práce na rozmanitých problémech, jsou motivováni k dalšímu osobnímu růstu. V rámci organizace existuje dokonalá koordinace určité odbornosti, problémy jsou řešeny s vysokou kvalitou.

Naproti definovaným výhodám je nutno popsat také nevýhody takto postavené organizační struktury společnosti MESIT holding. Jednou z nejdůležitějších nevýhod je špatná komunikace mezi jednotlivými odbornostmi, tedy útvary či úseky, pomalé reakce na okolní změny. Problémy vyvstávají také v potřebě přidělení odpovědnosti za dané úkoly, vzhledem k oddělení odborností se zpožďují rozhodnutí o dalších inovacích v podniku, respektive dochází k časovým nesouladům jednotlivých oddělení v rámci řízení podniku. MESIT holding a.s. je charakteristický vysokou mírou decentralizace společenství. Mezi další nedostatky řadíme vysokou nákladovost jednotlivých útvarů, a to především u položky mzdových nákladů a dalších režijních nákladů.

9 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ VÝCHOZÍHO STAVU

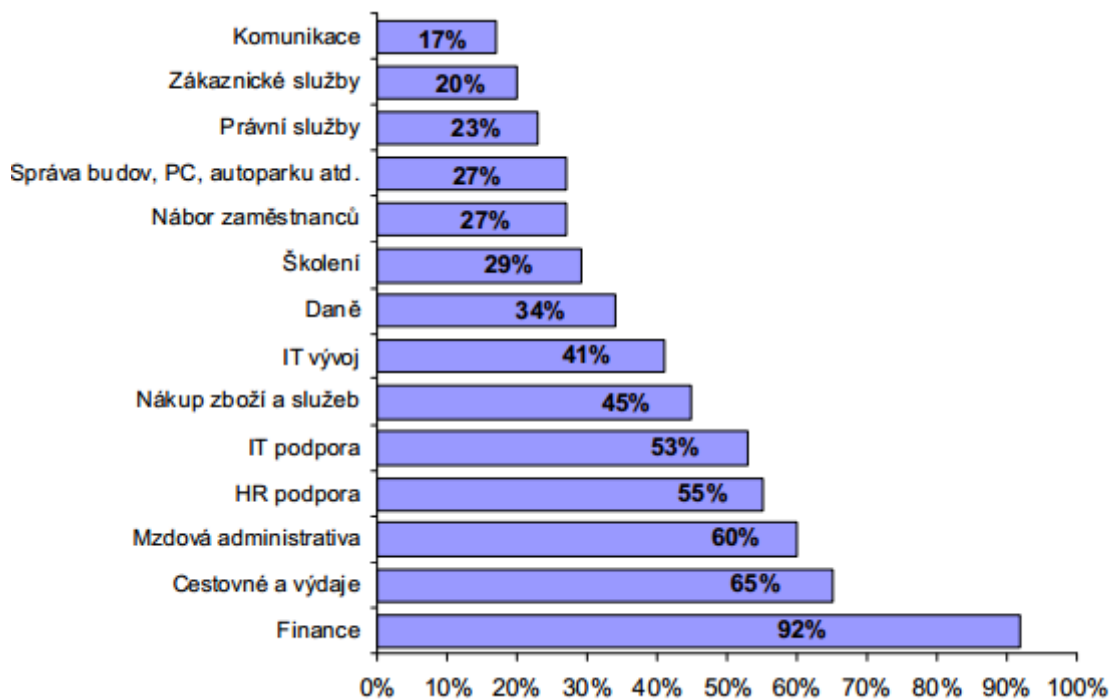
Název mé bakalářské práce je Analýza organizační struktury v MESIT holding a.s. Při zadávání tématu bakalářské práce byla se zadavatelem rozebíraná vysoká decentralizace tohoto společenství a bylo mi doporučeno zamyslet se nad oblastmi konvergenčí. Z poskytnutých a dalších shromážděných materiálů, tedy mi dostupných informací o společnosti a vzhledem k omezeným možnostem bakalářské práce, jsem nucena se v rámci navrhovaných opatření zabývat pouze třemi dceřinými společnostmi holdingu AIR ČENKOV a.s., FIMES a.s., MESIT přístroje s.r.o.

Při zpracování analýzy synergických oblastí bylo téměř nemožné si nevšimnout podobnosti struktur. Všechny posuzované společnosti mají prakticky shodné úseky či útvary. Tímto se nám nabízí úvaha, zda by se nedaly ušetřit náklady. Mezi trendy dnešní doby patří zavádění tří moderních prvků do původních organizačních struktur, vytvářených na přelomu 70. a 80. let, jimiž jsou: (Hammer, 2002)

- a) centrum sdílených služeb
- b) klientské týmy
- c) standardizace

V rámci své bakalářské práce se zaměřím na první ze zmíněných trendů, centrum sdílených služeb.

Při své úvaze jsem vycházela z trendů dnešní doby. Grafy zobrazené níže uvádějí činnosti, které bývají často předmětem sdružování do CSS. Druhý uvedený graf detailněji rozvádí jednotlivé činnosti, které spadají do oblasti financí. Tato statistika vychází ze studií provedených mezi několika desítkami nadnárodních společností a procentní označení poukazuje na to, kolik z nich zmiňované procesy již zahrnuje do svého CSS. (spa.ga., 2006)



Obrázek 16 Služby nejčastěji outsourcované v centrech sdílených služeb (Fojtík 2010, str.30)



Obrázek 17 Procento firem majících CSS, které zahrnují daný proces do svého CSS (Fojtík, 2010, str. 30)

Proto navrhuji vytvoření společného střediska služeb tzv. profit centra, kde všechny procesy budou prováděny pouze jednou a to na pracovišti, kde pro to jsou nejlepší předpoklady. Takové pracoviště tyto činnosti bude provádět pro celý holding. Jsem přesvědčena, že vytvoření tohoto centra přinese nemalou úsporu režijních nákladů. Profit centrum by mělo centrálně poskytovat služby všem entitám holdingu.

Jednou z prvních úvah a předkládaných návrhů synergie je optimalizace, převod činností a lidských zdrojů do nově zřízeného střediska služeb, konkrétně u útvarů a úseků:

- Útvar (úsek) ekonomický
- Útvar (úsek) obchodní

9.1 Centrum ekonomických služeb

Při porovnání organizačních struktur všech tří posuzovaných společností si můžeme všimnout, že všechny zkoumané společnosti mají svůj vlastní ekonomický úsek nebo útvar. Zřízením střediska služeb budou činnosti ekonomického úseku či útvaru posuzovaných společností optimalizovány a zcela převedeny. Centralizace ekonomických činností přinese úsporu dceřiným společnostem v oblasti lidských zdrojů, provozu budov, nájmu kanceláří, energií a dalších režijních nákladech. Každá z posuzovaných dceřiných společností se bude nákladově poměrně podílet na financování ekonomických činností střediska služeb. Centralizace těchto činností bezesporu přinese úspory nákladů v rámci celého seskupení.

Středisko služeb bude centrálně poskytovat a zajišťovat oblasti:

- Financí a bankovníctví
- Účetnictví
- Pohledávek
- Závazků
- Výplaty a mezd

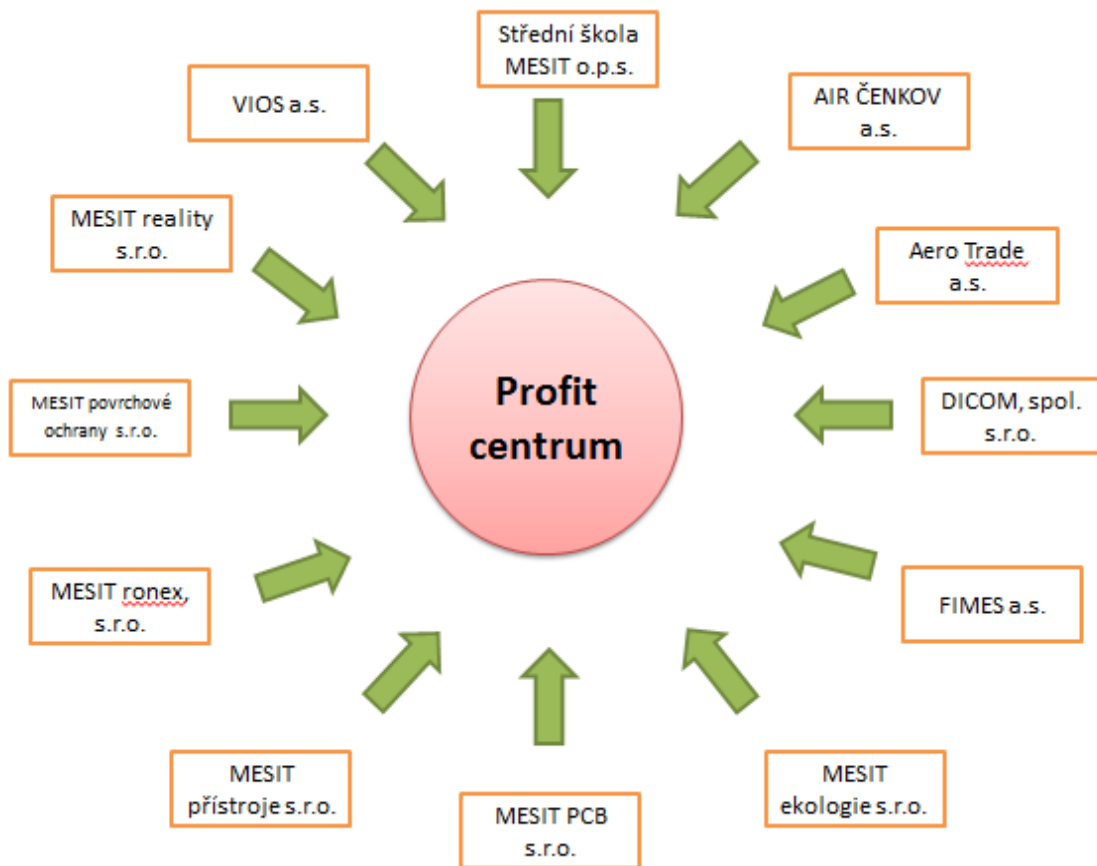
9.2 Centrum logistických služeb

Navrhovaný systém bude založen na centrálním nákupním a zásobovacím středisku. Všechny provozní i ostatní organizační útvary si budou moci objednat to, co potřebují a středisko jim to centrálně nakoupí a dodá. Výhodou takto centralizovaných nákupů je kumulace logistiky pro celý holding, možnost uplatnění množstevních slev, zjednodušení

reklamací a servisu. Prostě nebude se kupovat to nepotřebné nebo předražené. Budeme mít v centru vše pod kontrolou, a tedy budeme moci včas přijímat potřebná opatření.

10 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Výstupem mé bakalářské práce je snaha o snížení režijních nákladů v rámci vytvoření centra sdílených služeb. Centrum, kde všechny procesy budou prováděny pouze jednou a to na místě, kde jsou pro to nejlepší předpoklady. Centrum sdílených služeb by tyto činnosti mělo provádět pro celý holding, jak ukazují na obrázku č. 18 níže.



Obrázek 18 centrum sdílených služeb (vlastní zpracování)

Doporučuju navrhované oblasti synergie činností uvedené na obrázku č. 19 dále revidovat na úrovni nejvyššího vedení, dále doporučuju oblast úspor zhodnotit vzhledem k možnostem vhodnosti/překážek při případném vytváření centra sdílených služeb:

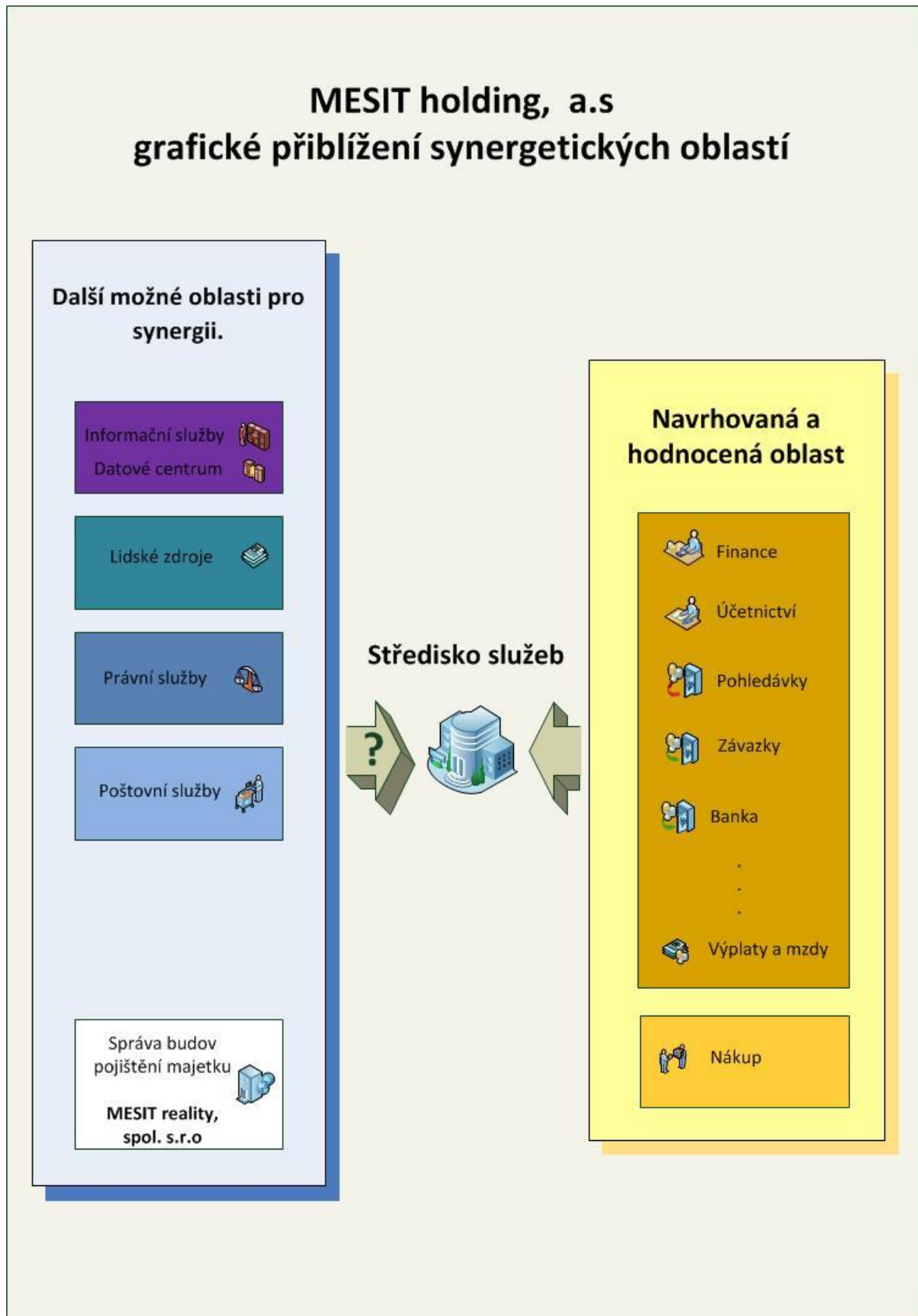
- Nutné investice
- Lhůty pro zavedení
- Případný sociální dopad
- Očekávané úspory/správné postupy

Bude tedy záležet jen na úvaze řídicích pracovníků, přijmou-li nebo odmítnou-li navrhované změny.

V dalších etapách změn holdingu mohou naše úvahy směřovat k synergickým oblastem:

- Informační služby a datové centrum
- Lidské zdroje
- Poštovní služby
- Právní služby

Správu budov a pojištění majetku (MESIT reality, spol. s.r.o.). Na obrázku č. 19 ukazují na jedné straně námi zvolené navrhované oblasti, které by naše centrum sdílených služeb mělo poskytovat, a na straně druhé, oblasti o kterých bychom mohli do budoucna uvažovat.



Obrázek 19 návrh synerგიí (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Při zpravování jsem vycházela z doporučené relevantní literatury, internetových článků a poskytnutých informací ze společnosti MESIT holding a.s. V úvodu práce jsem se zaměřila na teoretické zhodnocení typologií organizačních struktur, rozpětí řízení a zabývala jsem se pojmy, jako jsou centralizace a decentralizace. V praktické části se zaměřuji na holding jako celek, její dceřiné společnosti a zabývám se hierarchií vybraných organizací. Na základě porovnání struktur dceřiných společností navrhuji v závěru možné směry synergie činností. Pokud holdingová společnost půjde cestou touto cestou, mělo by se vedení ještě zaměřit na zpracování návrhu koncepce střediska služeb, poslání střediska služeb zajišťující podpůrné služby (vyčleněné a převáděné činnosti, cíle, jejich sledování a měření), zpracování návrhu nového organizačního řešení (organizace a organizační schéma, pravomoci a kompetence, personální problematika, informační systémy a data, správa smluvních vztahů), zpracování procesního řešení budoucího stavu (návrh klíčových procesů, pravidla spolupráce mezi organizacemi v rámci společností, standardy dodávaných služeb a prostředí, řízení efektivity nákladů, financování a rozpočet, plánování oprav a investice). Zřízením střediska sdílených služeb holdingová společnost uspoří nemalé finanční prostředky a zajistí efektivnější řízení celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Anon. *Holdingová společnost a holdingové struktury*. In: *akont* [online]. ©2003 – 2013 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.akont.cz/cz/holdingova-spolecnost-a-holdingove-struktury>

Anon. *Vedení lidí*. In: *businessvize* [online]. © 2010-2011 [cit. 2013- 02-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/manazer-by-mel-mit-pod-sebou-maximalne-pet-lidi>

Anon. *Organizování*. In: *centrum*[online]. [cit 2013-01-27] Dostupné z: <http://seminarky.mujblog.centrum.cz/clanky/Management-otazka-c-3-40165.aspx>

Anon. *Centralizace*. In: *Managementmania* [online]. [cit. 2013- 03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/centralizace>

Anon. *Ekonomie- otázky*. In: *studentske* [online].[cit 2013- 03-23]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2009/02/pri-centralizovane-organizacni.html>

Anon. *Shared services, Moving into Central and Eastern Europe*. In: *spa.ga* [online].[cit. 2013-05-15].Dostupné z: <http://www.spa.ga.gov/pdfs/CLCHRSharedServicesDeterminingtheScopeScaleandStructure.pdf>

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOJTÍK, Aleš. *Racionalizace podpůrných služeb a centra sdílených služeb*. Praha, 2010. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, katedra Podnikové ekonomiky.

HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. Století*. Vyd.1. Praha: Management Press, 2002, 258 s. ISBN 80-77261-074-0.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. Století. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. Století). 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ. Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 8085623722.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CCS Centrum sdílených služeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – plochá organizační struktura (Dědina, Malý 2005, str. 59).....	14
Obrázek 2 – strmá organizační struktura (Dědina, Malý 2005, str.59)	15
Obrázek 3 schéma jednoliového systému (Kasper, Mayrhofer 2005, str.36).....	20
Obrázek 4 ukázka areálu společnosti MESIT holding a.s.(MESIT, 2013).....	35
Obrázek 5 společnost AIR ČENKOV a.s. (MESIT, 2013)	36
Obrázek 6 společnost FIMES a.s. (MESIT, 2013)	37
Obrázek 7 společnost MESIT ekologie s.r.o. (MESIT, 2013).....	38
Obrázek 8 společnost MESIT povrchové ochrany s.r.o. (MESIT, 2013).....	38
Obrázek 9 společnost MESIT reality s.r.o. (MESIT, 2013)	40
Obrázek 10 Střední škola MESIT o.p.s. (MESIT, 2013).....	41
Obrázek 11 Organizační struktura MESIT holding a.s. (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 12 Organizační struktura AIR ČENKOV a.s. (MESIT, 2013).....	44
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti FIMES a.s.(MESIT, 2013)	46
Obrázek 14 organizační struktura MESIT přístroje s.r.o. (MESIT,2013)	47
Obrázek15upravená organizační struktura společnosti MESIT přístroje s.r.o. (MESIT, 2013)	47
Obrázek 16 Služby nejčastěji outsourcované v centrech sdílených služeb (Fojtík 2010, str.30).....	50
Obrázek 17 Procento firem majících CSS, které zahrnuly daný proces do svého CSS (Fojtík, 2010, str. 30).....	50
Obrázek 18 centrum sdílených služeb (vlastní zpracování)	53
Obrázek 19 návrh synergií (vlastní zpracování)	55

SEZNAM TABULEK

Chyba! Nenalezena položka seznamu obrázků.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY