

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Zavedení změny organizačního uspořádání v bankovním
ústavu**

**The introduction of changes in organizational structure in the
banking institution**

Ivana Polesná

Plzeň 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana POLESNÁ**
Osobní číslo: **K08B0227P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zavedení změny organizačního uspořádání v bankovním ústavu**
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. Navrhněte teoretická východiska koncipování organizačních struktur.
2. Charakterizujte vybraný podnik s akcentem na organizační strukturu.
3. Navrhněte postup tvorby nové organizační struktury.
4. Popište zavedení nové organizační struktury do vybraného bankovního ústavu.
5. Zhodnoťte provedenou změnu.

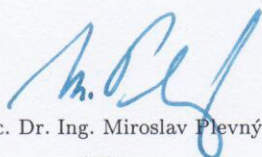
Rozsah grafických prací: 50 - 80
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
- VEBER, J. A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029.
- DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing a. s., 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha : Grada Publishing a. s., 1998. ISBN 80-7169-623-4.

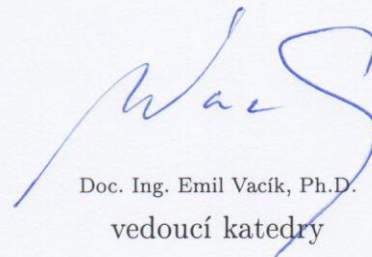
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Yvona Holečková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zavedení změny organizačního uspořádání v bankovním ústavu“

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

V Plzni, dne

Podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení během mé práce.

Obsah

Úvod.....	6
1. Organizace a organizační struktury	7
1.1 Základní pojmy	7
1.2 Organizační formy	10
2. Organizační projektování.....	18
2.1 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury	20
3. Důvody a cíle organizační změny.....	24
3.1 Vliv na myšlení pracovníků.....	26
3.2 Chyby vyskytující se při změně organizační struktury.....	27
4. Charakteristika České spořitelny, a.s.	28
4.1 Analýza finančního stavu České spořitelny, a.s.	29
5. Původní organizační struktura České spořitelny, a.s.	32
5.1 Důvody ke změně organizační struktury	36
6. Projekt organizační změny České spořitelny, a.s.	37
6.1 Popis činností jednotlivých oddělení v nové org. struktuře.....	38
6.2 Rozdíly organizačních struktur – staré a nově vytvořené.....	42
7. Zhodnocení změny a závěr práce.....	46
8. Seznam obrázků a tabulek	47
9. Seznam použité literatury	48

Úvod

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření nové a efektivnější organizační struktury v České spořitelně a.s.

Toto téma jsem si zvolila proto, že základním kamenem každé dobře fungující firmy je správně navržená organizační struktura. Toto téma spadá do oblasti managementu a řízení firmy. Pro mne, jako studentku ekonomického oboru je toto téma velmi blízké. Už jen proto, že se v praxi s touto oblastí managementu budu často setkávat.

Práci jsem rozdělila do tří základních částí. V první části „Organizace a organizační struktury“ jsem charakterizovala nejdůležitější pojmy z dané oblasti, důležitost a význam správného řízení firmy. Uvedla jsem příklady základních organizačních struktur a popsala je. V části druhé jsem charakterizovala stávající organizační strukturu České spořitelny, a.s a popsala důvody, proč je nutná změna organizační struktury. Část třetí pak obsahuje „Projekt organizační změny v České spořitelně, a.s.“ a následné zhodnocení nově zavedené organizační struktury.

S využitím teoretických podkladů jsem našla odpovědi na otázky zvýšení kvality a zaměstnanecké spokojenosti. Nalezla jsem vhodné změny, které vedou k rychlejšímu řešení úkolů a tím i k větší spokojenosti zákazníků. Během práce jsem pochopila, jak úzce jsou spojeny všechny manažerské činnosti. Dále jsem pronikla hlouběji do daného tématu a zjistila, že vytvořením nové organizační struktury práce nekončí, je nutné ji dále obměňovat a modernizovat, tak jak si doba žádá.

1. Organizace a organizační struktury

1.1 Základní pojmy

Organizování chápeme jako jednu ze základních a současně nejstarších manažerských činností. „V současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Potřeba organizování vyplývá

- ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí;
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý (omezený) rozsah podřízených.

Proto je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.“ (Veber, 2007, s. 118)

Organizování tedy lze definovat jako cílevědomou, soustavnou činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby maximálně přispěly k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je vytvoření organizačních struktur. Posláním organizování vyplývá z vytvoření fungující, hierarchické a stabilní struktury.

Mezi základní prvky organizování patří:

- specializace – lidé se specializují, aby se stali odborníky;
- koordinace - určitého pracovníka pověříme funkcí;
- dělba práce – na výrobě stejného výrobku se podílí řada pracovníků, kteří jsou specializováni na výrobu jednotlivých součástí, ze kterých se výrobek skládá;
- dělba pravomocí – právo rozhodovat a vydávat příkazy.

Organizace představuje vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod. (formální organizace)

Formální a neformální organizace

Formální organizační struktury vycházejí z celkové podnikatelské strategie a cílů organizace, jsou podpořeny organizačními normami, předpisy a směnicemi.

Neformální organizační struktury vyplývající z osobních vztahů mezi členy organizace a ze shody jejich cílů. Existence neformálních organizačních struktur se projevuje například v přístupu k plnění organizačních norem, k řešení úkolů a problémů, které nejsou formálně vymezeny v normách a procedurách, ale vznikají v každé organizaci. Vztah mezi formálními a neformálními organizačními strukturami může mít podobu: podpory, neutrality, nebo protichůdnosti zájmů (odporu). (PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., přednášky, 2002)

Organizační jednotkou rozumíme skupinu lidí (pracovníků, zaměstnanců), kteří se svěřenými výrobními (pracovními) prostředky zajišťují část nebo celý transformační (výrobu celých výrobků nebo polotovarů, poskytování části nebo celé služby, realizaci určité činnosti) a jsou podřízeni jednomu odpovědnému vedoucímu pracovníkovi.

Rozlišujeme:

- základní organizační jednotky – pracovní skupiny, týmy;
- organizační jednotky vyššího řádu, vytvářené na základě požadavků procesu řízení logickým seskupením základních organizačních jednotek (provozovny, divize, střediska, závody, oddělení);
- nejvyšší organizační jednotka – logické seskupení všech organizačních jednotek – podnik jako celek.

Centralizace – soustředíme činnost do rukou jedné osoby. Výhodou je komunikační rychlost, přímá vazba, vedoucí pracovník má přehled. Nevýhody – při vyšším počtu podřízených vzniká nepřehlednost, podřízení nejsou motivováni

Decentralizace – přenášení pravomocí na nižší složky. Výhodou je motivace, vedoucí pracovník není přetížen, má více volného času na důležitější rozhodování. Nevýhodou je ztracení kontaktu a přehledu.

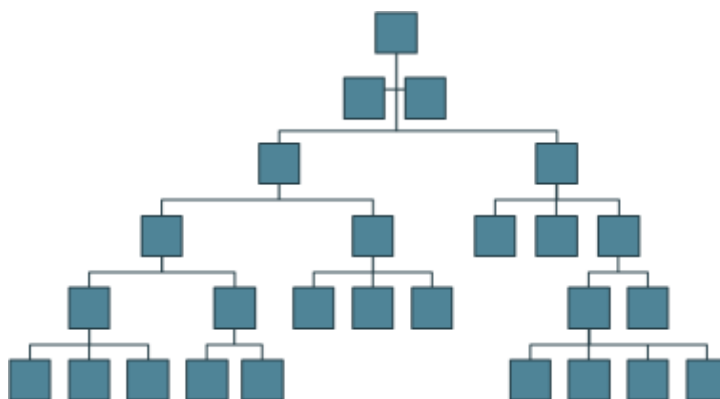
Delegování – předání pravomocí někomu jinému v organizaci (vedoucí svému podřízenému dává určitou volnost v rozhodování)

Rozpětí řízení – hierarchie a rozpětí řízení závisí na faktorech, které ovlivňují vertikální a horizontální strukturu systému řízení podniku. Hodnocení rozpětí řízení souvisí s posuzováním celistvosti vedení podniku a ovlivňuje je působení faktorů na organizační strukturu systému řízení a jeho vlastnosti. Při analýze se musí vzájemně posuzovat kvalitativní i kvantitativní stránky faktorů, které ovlivňují rozpětí řízení. Existuje významný vztah mezi rozpětím řízení a úspěšností podniku a jednotlivých útvarů. Optimální rozpětí odpovídá maximální počet podřízených, které je schopen vedoucí optimálně řídit.

Rozpětí řízení představuje počet pracovníků nebo organizačních jednotek bezprostředně podřízených jednomu vedoucímu.

Rozlišujeme:

Organizace s úzkým rozpětím – schematicky zobrazená na obr. č. 1 - je-li počet bezprostředně podřízených jednomu vedoucímu příliš malý, dostáváme špičatou pyramidu (v literaturách se lze setkat i s pojmem strmá organizační struktura). Špičatá pyramida v sobě skrývá mnoho nebezpečí poruch při přenosu informací a je také méně hospodárná jelikož vyšší náklady jsou spojené s vyšším počtem organizačních úrovní. Výhodou na druhou stranu je těsná kontrola nebo například rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími.



Obrázek č. 1: Organizace s úzkým rozpětím

Zdroj: www.managementmania.com

Organizace se širokým rozpětím – schematicky zobrazená na obrázku č. 2 - při nadměrném rozpětí řízení je pyramida plochá. Plochá struktura může vést k přetížení vedoucího, který pak není schopen plnit všechny požadavky kladené na vedení podřízených. To vede k tomu, že jsou vedoucí nuceni delegovat pravomoci. Toto rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery. (Veber, 2007)



Obrázek č. 2: Organizace se širokým rozpětím

Zdroj: www.managementmania.com

1.2 Organizační formy

„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena“. (Veber, 2000, s. 125)

Jedná se tedy o hierarchické uspořádání organizačních jednotek, které umožňuje:

- specializaci jednotlivých organizačních jednotek s určitou mírou samostatnosti;
- lepší adaptabilitu na změny vnitřního a vnějšího prostředí;
- lepší předpoklady pro zvětšování velikosti podniku;
- jednodušší řízení podniku;
- snížení nároků na objem informací, které jsou vertikálními informačními vazbami.

Existuje velké množství typů organizačních struktur. Pro mou potřebu jsem se rozhodla zabývat pouze těmito - liniíovou, funkcionální, liniíově štábní, divizionální, maticovou a projektovou organizační strukturou.

Liniová organizační struktura je příkladem nejstarší organizační struktury, schematicky zobrazena na obr. č. 3. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jediným odpovědným nadřízeným (vedoucí), jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými. Tato organizační struktura je vhodná pro podniky s malým počtem pracovníků (max. 15 lidí, v jiných zdrojích uváděno do 50 lidí).



Obrázek č. 3: Liniová organizační struktura

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Výhody:

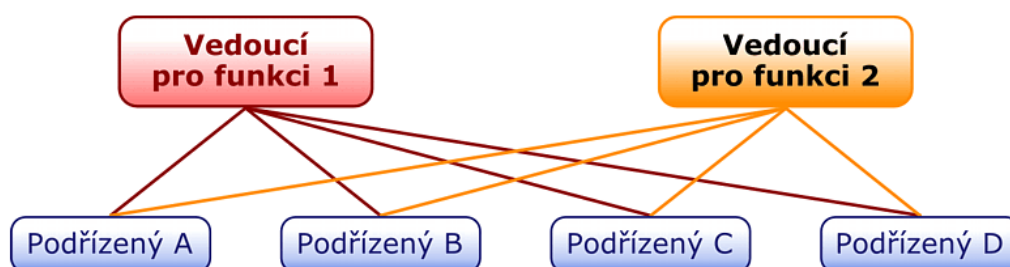
- snížení kompetenčních konfliktů;
- jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary (jen jeden jediný vedoucí);
- lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem;
- přímé rozhodování.

Nevýhody:

- zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků;
- pomalá reakce organizace na změny v okolí;
- nebezpeční přetížení vyšších úrovní řízení.

Funkcionální (funkční) struktura – základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti funkce organizace. Jedná se o

nejzákladnější formu organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny, viz. obrázek č. 4. Problémem této struktury je situace tzv. „mučednického kůlu“, což znamená, že pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy. Jednotliví nadřízení jsou vybaveni pravomocí a odpovědností pro specializovanou funkci. Tato organizační struktura je běžná ve středně velkých podnicích, hodí se pro výrobní podniky.



Obrázek č. 4: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Výhody:

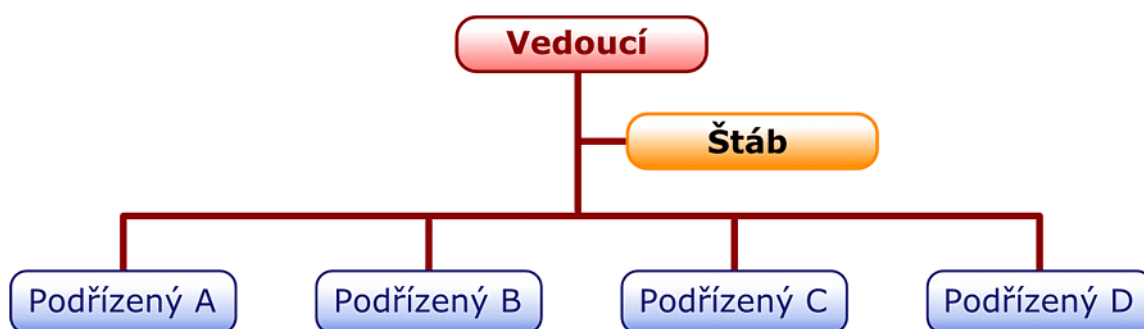
- odborné příkazy od odborníků;
- vedoucí se mohou specializovat;
- efektivní využití zdrojů (úspora nákladů a času).

Nevýhody:

- křížení pravomocí;
- podřízení mohou být přetížení;
- pomalé rozhodování;
- méně inovativní struktura – vedoucí úseků se zaměřují pouze na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace, nové metody řešení problémů nejsou prosazovány.

Liniově štábní organizační struktura

Tato struktura se vyvinula jak z liniové, tak i z funkcionální organizační struktury (jedná se o kombinovanou organizační strukturu), schematicky zobrazeno na obr. č. 5. Kromě liniových prvků tato organizační struktura zahrnuje „štáb“, který má za úkol koordinovat činnost mezi jednotlivými stupni organizace. Štáb nemá rozhodovací pravomoci, jeho hlavní funkcí je vedení. Tato struktura vzniká tehdy, když liniová jednotka deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary. Liniově štábní forma organizační struktury převládá v průmyslové praxi.



Obrázek č. 5: Liniově štábní organizační struktura

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Výhody:

- zlepšení kvality rozhodování;
- široká využitelnost.

Nevýhody:

- konflikty mezi linií a štábem (neschopnost linie chápat úlohu štábu);
- izolace štábních míst;
- nebezpečí nekontrolovatelného růstu počtu štábních útvarů.

Divizionální organizační struktura (graficky zobrazena na obr. č. 6) je používána u rozsáhlých organizací, které působí ve více oblastech nebo regionech, ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo podle typu zákazníka.

Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. Divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí. Z hlediska klasifikačního řadíme divizní organizační struktury do ostatních účelových organizačních struktur.



Obrázek č. 6: Divizionální organizační struktura

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Výhody:

- oddělená výroba v jednotlivých divizích;
- divize se mohou specializovat.

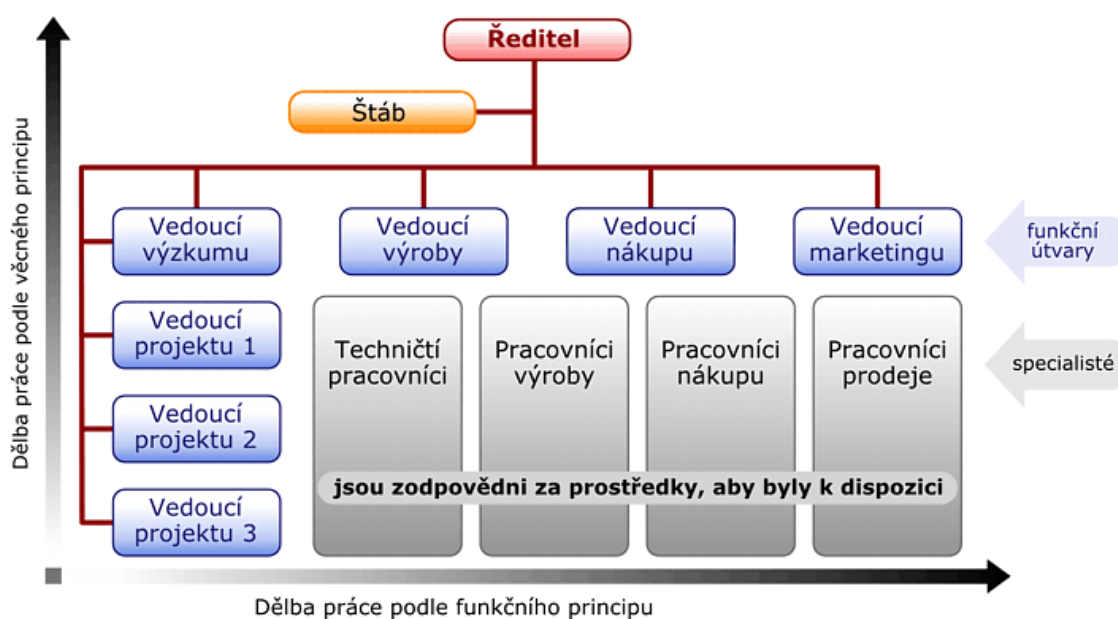
Nevýhody:

- růst počtu oddělení se stejnou orientací;
- jednotlivé divize mezi sebou soupeří.

Maticová organizační struktura

Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury, schematicky zobrazeno na obr. č. 7. Patří do skupiny tzv. doplňkových struktur z nich maticová je nejznámější. Vytváří se pouze dočasně. Pracovníci se seskupují do týmů pro účely plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena. Každý pracovník má dva nadřízené: odborného vedoucího a vedoucího týmu. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů

a všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Po skončení projektu se pracovníci vracejí na svá stálá místa. Maticová struktura není vhodná pro všechny firmy, ale především pro podniky s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu. Tato struktura je vhodná zejména pro inovační oblast.



Obrázek č. 7: Maticová organizační struktura

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Výhody:

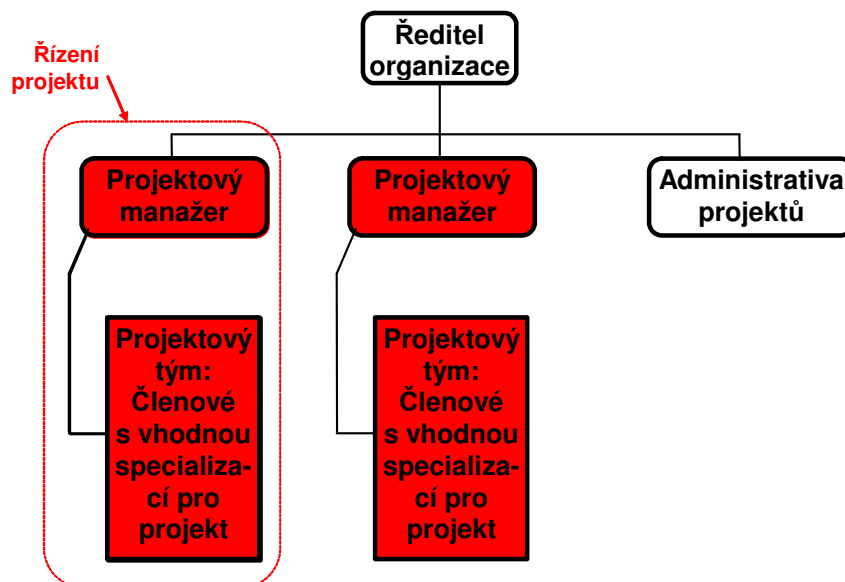
- podpoření skupinové práce;
- snížení rizika chyb;
- zvýšení inovační schopnosti a pružnosti celé organizace;
- rostoucí zkušenosti a kvalifikace členů týmu.

Nevýhody:

- složitost struktury;

- zvýšení pracovního zatížení;
- nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy;
- časově náročnější na rozhodování;
- zavedení maticové struktury vyžaduje vysoké náklady;
- vztahy dvojí podřízenosti.

Projektová organizační struktura, schematicky zobrazena na obr. č. 8, se uplatňuje při řešení koncepcí rozvoje podniku, při dlouhodobém rozvoji programů apod. Využívá se všude tam, kde je nutná účast více interních a externích odborníků. Tato struktura je založena na koordinaci prací s vypracováním projektu, na kterém se účastní různé odborné útvary a koordinátor projektu, který je podřízený liniovému vedoucímu na dané úrovni. Koordinátor po celou dobu sleduje průběh a realizaci projektu, koordinuje vzájemné vztahy mezi útvary a pracovníky, má jen omezenou pravomoc.



Obrázek č. 8: Projektová organizační struktura
Zdroj: Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc., přednáška

Výhody:

- zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku;
- podmínky pro pružné plnění úkolů;
- podmínky pro bezporuchové plnění úkolů;
- odlehčení vedení od operativních činností;
- propojení aktivit potřebných pro splnění projektu.

Nevýhody:

- koordinátor není plně zodpovědný za zpracování projektu. (Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., přednášky)

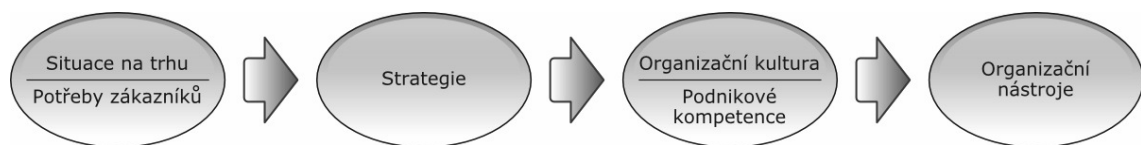
Závěrečné shrnutí

Přestože existuje velké množství literatury, klasifikace organizačních struktur není dodnes jednotná. Organizační struktury se zrodily dlouhým vývojovým procesem a stále se vyvíjejí. Stavebním kamenem každé firmy je zavedení vhodné organizační formy prostřednictvím vrcholového vedení. Mohou volit z několika tradičních organizačních struktur (liniové, liniově štábní, funkcionální, divizní, hybridní, projektové aj.). Každý podnik musí zvážit veškeré výhody i nevýhody a dále určit, zda je vybraná organizační struktura vhodná pro dané odvětví.

Samozřejmě, že nelze perfektní organizační strukturou zajistit úspěšné fungování instituce. Do značné míry také závisí na funkci vrcholového vedení. Jak už bylo řečeno, organizační struktura je základním stavebním kamenem každé firmy, proto je nutné věnovat této problematice dostatek času a úsilí.

2. Organizační projektování

Má-li být vytvořena správně fungující organizace, je zapotřebí určit takové postupy, které umožní realizovat stanovené cíle a přijaté strategie. Přitom situace na trhu a obzvláště zákazníci určují, jaký druh strategie firma vybere. A je to právě strategie, která následně vymezuje typ podnikové kultury a hlavní podnikové kompetence. Organizační struktura, kterou firma realizuje, pak je už logickým vyústěním činností. Jednotlivé kroky při realizaci organizačního projektování jsou zobrazeny na obr. č. 9.



Obrázek č. 9: Budování efektivní organizace

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování

Při rozhodování o tvorbě nové či restrukturalizované organizační struktury je možné akceptovat dva přístupy:

1) Obecný přístup

Vychází z hypotézy, že existuje „nejlepší způsob“ organizování bez ohledu na situaci. Nejlepší způsob může vycházet z principů:

Klasického organizačního projektování

Klasické organizační projektování se vyznačuje vysokým stupněm specializace (složitostí), písemnými nařízeními a postupy (formalizací) a nízkým stupněm delegování pravomocí (centralizací). Klasické organizační projektování je orientováno na vytváření vhodných podmínek pro dosažení vysoké efektivity a produktivity.

Neoklasického organizačního projektování

Neoklasické organizační projektování je charakteristické nízkým stupněm specializace (jednoduchostí), nepsanými pravidly (neformálností) a vysokým stupněm delegování

pravomocí (decentralizací). Neoklasické organizační projektování klade důraz na adaptibilitu, flexibilitu a uspokojení pracovníků.

2) Kontingenční přístup k organizování

Kontingenční přístup je opakem obecného přístupu k organizačnímu projektování. Kontingenční přístup vychází z předpokladu, že nejlepší způsob organizování záleží na konkrétní situaci a daných podmínkách. Situace firmy tak bude neustále ovlivňovat a měnit podobu organizační struktury. Současná teorie a i praxe managementu dává přednost kontingenčnímu přístupu. (Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. prezentace organizování)

Existuje několik důvodů, proč měnit organizační strukturu. Projektování organizační struktury závisí i na stádiu firemního vývoje:

- návrh nové struktury u vznikající nové organizace (tzn. vytvoření nové instituce)
- racionalizace struktury v již existující organizaci – zásadní změny v dosavadní organizaci vyvolané reorganizací (např. spojením či rozdělením dosavadní instituce)
- odstranění závažných nedostatků v dosavadní organizaci s cílem řešit organizační problémy, posílit určitou oblast, která nebyla dostatečně organizačně upravena
- modernizace organizační struktury s cílem zvýšit efektivnost organizace

„Základním požadavkem při koncipování organizační struktury musí být zřetel k efektivnímu fungování instituce, které předpokládá skloubení dvou zdánlivě protichůdných momentů:

- stability, spočívající v zamezení svévolnému jednání a chování podřízených;
- pružnosti, spočívající v pohotové reakci na měnící se situaci (inovační změny, změny poptávky, posuny u konkurence atd.); pružnosti se dá dosáhnout zejména průhlednější organizací, omezováním strmosti organizačních struktur, vytvářením menších, samostatných jednotek atd.“ (Veber, 2000, s. 138)

2.1 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při řešení organizačních projektů musíme důkladně posoudit všechny faktory, které jsou obecně považovány pro organizování determinující. K základním faktorům patří popis organizace, její situace a současné struktury, tzn. právní forma podnikání (a.s., s.r.o., v.o.s., k.s.,...), dále velikost organizace (počet pracovníků, velikost kapitálu,...), předmět podnikatelských aktivit, hospodářská situace aj.

Dalšími faktory, které mohou ovlivňovat volbu organizační struktury je okolí. Důležité je tedy analyzovat okolí. Zajímá nás v jak konkurenčně komplikovaném prostředí se organizace nachází, a jak velkým a rychlým změnám je firma vystavena ve svém oboru.

Strategie a struktura

Divizní struktura – nejvhodnější pro firmy, které si zvolily ofenzivní strategii s cílem rozšiřovat svůj výrobní sortiment a zvyšovat svůj podíl na trhu. Funkční forma pak odpovídá defenzivní strategii s hlavním cílem udržet a stabilizovat vlastní postavení na trhu. Strategie, které leží mezi těmito dvěma naprosto odlišnými formami organizování, nazýváme hybridní struktury. V tomto případě je i řízení někde mezi, tzn. mezi centralizovaným a decentralizovaným. Struktura se v průběhu času mění v závislosti na změně zvolené strategie. Jestliže se firma rozhodne proniknout do dalšího teritoria, obvykle svou funkční strukturu mění na divizní, kde jsou divize organizovány podle území.

Velikost firmy a struktura

Je patrné, že s růstem velikosti firmy se mění i její struktura. Potřeba její změny v závislosti na růstu firmy vyplývá ze změny důležitosti jednotlivých prvků struktury při tomto růstu. Jde především o specializaci, kdy při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce a s tím narůstá i nutnost větší koordinace a kontroly. Růst požadavků na intenzivnější seskupování pracovníků do útvarů je dalším následkem růstu velikosti firmy. Velké firmy obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových útvarů, čímž se firma dále rozrůstá. Často jsou útvary už tak velké, že rozpětí řízení přesáhne únosnou mez a je nezbytné je rozdělit do menších organizačních jednotek a tím roste složitost struktury a její strmost.

Míra stability ekonomického prostředí

Firma, která působí ve stabilním ekonomickém prostředí je charakterizována pevně stanovenými úkoly, které probíhají téměř beze změny. V tomto prostředí téměř beze změn existují také trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Z těchto důvodů není potřebná velká kapacita na vlastní rozhodování, neboť způsob rozhodování opakujících se úkolů je již dán těmito pravidly. Řízení je centralizováno, komunikace probíhá především odshora dolů. V tomto případě mluvíme o tzv. mechanickém způsobu tvorby struktur.

Nachází-li se firma v nestabilním ekonomickém prostředí, pak se uplatňují tzv. organické způsoby tvorby struktur. Úkoly jsou stanoveny pro skupiny pracovníků, které je pak přizpůsobují a mění podle měnícího se prostředí. Rozhodnutí jsou učiněna co nejdříve od vzniku problému, řízení je decentralizováno a rozhodují nižší vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s nejnovějším vývojem situace. Komunikace probíhá většinou na horizontální úrovni, jelikož pracovníci na jedné úrovni se neustále musí informovat o postupu plnění úkolu a změnách, které se odehrávají v ekonomickém prostředí. V hromadné průmyslové výrobě se často uplatňuje mechanický způsob tvorby organizační struktury. Naopak ve službách s vysokou četností změn ekonomického prostředí je podstatně vhodnější organický způsob tvorby struktury. U mechanického způsobu je struktura členitější, útvary jsou početnější, méně však spolu komunikují. U organického způsobu tvorby struktury dochází k integraci útvarů, jejich počet je menší, ale spolupráce mezi nimi je mnohem intenzivnější. Souhrn základních rozdílů mechanického versus organického způsobu tvorby struktury v tabulce č. 1.

Mechanická	Organická
úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětвовé části	zaměstnanci spolupracují na společných úkolech
úkoly jsou pevně definovány	úkoly jsou určeny průběhem plnění
centralizace řízení a kontroly	decentralizace řízení a málo pravidel
pevná pravidla	kontrola je centralizována podle potřeby
převažuje vertikální komunikace	převažuje horizontální komunikace

Tabulka č. 1: Charakteristiky mechanické a organické tvorby struktury

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Faktory, které působí během zavádění organizační změny mají vliv na kvalitu celkového výsledku. Důležité je načasování – patří sem i ekonomické otázky, zda bude firma vůbec schopna tuto změnu hradit. Důležitá je tedy i finanční analýza a odhady očekávaných přínosů i nákladů. Zjištění, zda je firma dostatečně solventní a rentabilní, tedy zda bude schopna hradit nezbytné náklady na realizaci projektu. Dalším faktorem je komunikace se všemi, kterých se změna týká. Informovat je o postupu, průběhu změny a sdělování průběžných výsledků. Nezbytné je uvědomit si, že změna bude probíhat několik měsíců až v řádech roků. Jedná se tedy o velmi nákladnou změnu.

Kritéria pro vytváření organizačních jednotek

- specializace a kvalifikace zaměstnanců (např. projekční útvar, ekonomický útvar apod.);
- pracovní proces a funkce;
- čas (např. rozdělení pracovníků do směn);
- výrobek (služba) ;
- zákazník (resp. potřeby zákazníků – např. úvěrové a hypoteční oddělení, oddělení osobní finance – další dělení na oddělení pro studenty atd.);
- místo – pracovníci a prostředky jsou seskupovány podle místa pracoviště, regionu, státu.

Faktory ovlivňující velikost základních organizačních jednotek:

- řídicí kapacita vedoucích pracovníků (rozpětí řízení) – počet přímo podřízených, které může efektivně řídit pouze jeden vedoucí pracovník;
- vybavenost výkonných pracovníků výrobními (pracovními) prostředky;
- kvalifikace výkonných pracovníků.

Základním pravidlem pro stanovení velikosti základní organizační jednotky je **POČET PRACOVNÍKŮ**.

Kritéria pro navrhování a projektování organizačních struktur

- adaptibilita na změny;
- zajištění dostatečné pružnosti jednání podniku;
- jednoduchost struktury;
- určitost, tzn. jasně vymežit kompetence jednotek;
- zřejmost, tzn. přesně vymežit hranice organizačních jednotek.

Organizační změna je jakákoli změna v organizaci (podniku). Běžně se jedná spíše o radikálnější změnu výrobního programu (programu činnosti), dále navazuje změna organizačního uspořádání a změna počtu pracovních míst atd. S tímto souvisí i změna organizační „architektury“ a změna organizační (podnikové) kultury. Příčinou ke změně vede např. disproporce ve vnitřním prostředí, disproporce mezi vnitřním prostředím podniku (organizace) a jeho vnějším prostředím (okolím). (Dědina; Cejthamr, 2005)

Rozlišujeme tyto typy organizačních změn:

- **kvalitativní** – velké změny (reorganizace) – postihují celou strukturu podniku i jeho chování – důsledek neřešitelnosti rozporu mezi úrovní podniku a jeho okolím;
- **kvantitativní** – probíhají neustále, jejich funkcí je adaptace struktury podniku i jeho chování k dílčím změnám vnějšího prostředí.

Realizací změny dosahuje podnik větší konkurenceschopnosti, dynamičtěji se rozvíjí. (Veber, 2007)

3. Důvody a cíle organizační změny

Při koncipování projektů organizačních struktur je třeba mít na zřeteli, že:

- neexistují typové modely, které by závazně upravovaly požadavky na strukturu a věcnou náplň útvarů nebo působnost pracovníků;
- organizační struktura by měla podporovat efektivní fungování organizace a korespondovat s jejími strategickými záměry;
- organizační struktury by měly být jednoduché, z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb;
- organizační forma by měla být prostředkem zkvalitnění řízení.

Vlastní postup tvorby nové či adaptované organizační struktury bude do značné míry záviset na výsledcích či důsledcích, které od změny management očekává. Ty může rozdělit na následující hlediska:

- závažnosti – kdy na jedné straně směřujeme k dílčímu vylepšení dosavadního organizačního uspořádání a na druhé straně může jít a zásadní změnu celé organizační struktury;
- věcných přístupů (co od reorganizace očekáváme) např.
 - zrychlení řídicích procesů = důraz na integraci funkcí a snížení počtu řídicích článků nebo úrovní řízení,
 - zefektivnění průběhu procesů, odhalení a likvidace neproduktivních činností,
 - odstranění nedostatků v řízení, kdy se reorganizační aktivity zaměří na řešení organizačních konfliktů, řešení dosud organizačně neupravených činností, silného vlivu neformálních struktur a další,
 - snížení počtu pracovníků, posílení kompetencí nižších manažerů a výkonných pracovníků,
 - zlepšení komunikačních toků, zlepšení předávání pozdních, nepřesných a neúplných informací apod.

Je-li cílem částečné zlepšení či dosažení některého z konkrétních přínosů, pravděpodobně nepůjde o zásadní reorganizační změnu. V tomto případě je vhodné postupovat v následujících krocích:

- definovat organizační problém s naznačením cílového řešení;
- analýza současného organizačního profilu, zmapování dosavadního stavu, určení případných nedostatků v pravomocích a odpovědnostech, informačních vazbách mezi pracovníky, útvary, odhalení příčin nepřesných či chybných řídicích činností, konfliktů, nedostatečných reakcí na problémy či příležitosti;
- návrh organizační změny včetně vymezení změněné funkce útvaru, procesů, mocenských a komunikačních vztahů, určení nového počtu pracovníků, technického vybavení apod.

Je-li cílem zásadní změna organizační struktury se záměrem dosáhnout tak řady radikálních změn, které povedou k věcným přínosům, pak by reorganizace měla probíhat v následujících krocích:

- inventura procesů a činností, které jsou nezbytné pro provoz instituce a zabezpečení strategických záměrů a to nejenom těch, které již existují, ale i ty, které by měly existovat;
- nové definování procesů a činností – logické seskupení činností s ohledem na požadovaný výstup a hospodárny průběh;
- přiřazení organizačního rámce v podobě útvarových struktur, vymezení mocenských struktur, početních stavů zaměstnanců, koordinačních a komunikačních vztahů apod.

Má-li být cílem zásadní změna organizace, je třeba se nevázat na dosavadní organizační strukturu a její vylepšení, ale navrhnout s využitím nejlepšího organizačního poznání nový model organizace, který může dále upravován, než se nalezne vyhovující uspořádání. V žádném případě však nemůže jít jen o modifikaci dosavadního organizačního uspořádání.

Při organizační změně uplatňujeme princip „shora-dolů“, tzn. na úrovni strategických cílů (úroveň systému), na taktické úrovni (jednotlivé organizační útvary) a na operativní úrovni (jednotlivý pracovníci).

Strategické cíle organizační změny – vztahují se ke konkurenceschopnosti firmy obsažené ve vizi nového podnikatelského procesu, ke kterému jsou ukotveny plány organizační změny ve vnitřním prostředí firmy. Tyto cíle vycházejí z analýzy požadavků na posílení postavení firmy na trhu. Může dojít k několika hrozbám způsobených konkurenčními silami:

- zhoršení pozice na trhu v důsledku aktivit rivala nebo nekalé soutěže. Vhodná obrana spočívá v nabídce superiorních produktů (superiorita produktu a komplexní servis) – nabídka nenapodobitelných výhod;
- vstup nové firmy na trh, která nám přebere část zákazníků. Důležité je dbát na loajalitu k zákazníkům a dobré jméno firmy – vytvoří se tak vysoké vstupní bariéry pro novou firmu;
- substituce – zákazník přejde k jiné firmě, kde nabízejí produkty, které lépe vyhoví jejich potřebám a přáním. Způsob obrany je v tomto případě nenahraditelností produktu, která je dána jeho provozními a funkčními vlastnostmi, tradicí a popularitou značky;
- v neposlední řadě jsou to síly dodavatele a síly odběratele – na jedné straně zvyšování cen, na druhé pak tlak na snižování cen. (Pitra, 1998)

3.1 Vliv na myšlení pracovníků

Ve firmě zavedené a po dlouhou dobu vytvářené zvyklosti umožňují udržovat stabilitu firemní kultury. Tyto zvyklosti jsou neobyčejně stabilní a dosáhnout jejich změny je velmi zdoluhavé. Důležité je překonání mentální setrvačnosti, která může probíhat jako:

- stávající zvyklosti budou přizpůsobeny novým podmínkám tak, aby byly minimalizovány jejich zpomalující vlivy;
- stávající zvyklosti budou nahrazeny novými z důvodu, že pro uživatele budou mnohem přitažlivější a výhodnější.

V tomto směru je velmi důležitá role manažerů, kteří mohou působit na změnu postojů zaměstnanců. Vhodné je, aby manažeři řekli zaměstnancům o chystané změně, seznámili je s projektem a vysvětlili jim důvody, proč musí dojít ke změnám. (Dědina, 2007)

3.2 Chyby vyskytující se při změně organizační struktury

- Chyby, které ovlivňují plánování – organizování by mělo vycházet ze stanovené podnikatelské strategie a cílů;
- chyby, které ovlivňují vyjasnění vzájemných vztahů – nejasnost pravomocí a odpovědnosti, neznalost úkolů;
- chyby, které ovlivňují delegování pravomoci – neochota manažerů delegovat pravomoc na podřízené (např. ze strachu, že podřízený udělá chybu..);
- zmatek mezi liniemi pravomocí a informačními liniemi – důležité informace by měly být volně dostupné každému na všech organizačních úrovních;
- udělování pravomocí bez přesné odpovědnosti – vyžadování odpovědností u lidí, kteří nemají pravomoc;
- nesprávné využívání zaměstnaneckých postavení – jedná se o oslabení pravomoci manažerů zaměstnaneckými specialisty, v případě nejasného delegování;
- nesprávné používání funkcionální pravomoci – nedefinované nebo bezmezné funkcionální pravomoci některých organizačních jednotek;
- vícenásobná podřízenost;
- přehnané nebo nedostatečné organizování.

Kritéria úspěšnosti podniku po realizované změně:

- adaptabilita podniku, tj. schopnost řešit vztahy podniku a jeho prostředí;
- identifikace členů pracovního kolektivu podniku s cíli a funkcemi podniku;
- znalost vnějšího prostředí a jaký bude mít vliv na chování podniku. (Veber, 2007)

4. Charakteristika České spořitelny, a.s.

„Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. 5,3 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17, 5 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky.

Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů. Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 664 poboček a provozuje více než 1276 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Každoročně tato banka získává několik ocenění, za minulý rok se stala Bankou roku, Nejdůvěryhodnější bankou (už posedné v řadě) a Banka bez bariér. Titul Nejdůvěryhodnější banka roku se uděluje na základě hlasování veřejnosti, titul Banka bez bariér pak na základě hlasování handicapovaných spoluobčanů a o ostatních titulech rozhoduje odborná porota.“ [online] Profil České spořitelny, 2010 [cit.2012-01-04] Dostupné z: < <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>>

Česká spořitelna v číslech:

- přes 1,2 milionu klientů využívá přímé bankovníctví České spořitelny;
- 1. banka v ČR v objemu aktiv (926,7 mld. Kč, při výši zisku 13,0 mld. Kč);
- 3 hlavní kanály přímého bankovníctví – SERVIS 24 (Telefon, Internet a GSM);
- 4 hlavní skupiny klientů - drobní klienti, malé a střední firmy, města a obce; a velké korporace;
- přes 5 milionu klientů - největší počet klientů v ČR;

- klienti mají 6 možností, jak obsluhovat svůj účet: osobně v pobočce, prostřednictvím sběrného boxu, přes telefon, internet, bankomat, mobilní telefon;
- kterémukoli z klientů je k dispozici 21 poboček v ČR otevřených 7 dní v týdnu (celkem má ČS 664 poboček), protože klienti ČS nejsou vázáni k jediné pobočce;
- 12 dceřiných společností pokrývajících komplexně finanční potřeby klientů;
- 15 komerčních center pro klientelu malých a středních firem;
- 52 bankomatů v ČR pro nevidomé;
- více než 180 let tradice;
- 1 264 bankomatů;
- 10 742 profesionálních zaměstnanců.

(Údaje k 30. červnu 2010. Finanční ukazatele jsou konsolidované, vypočtené podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví.)

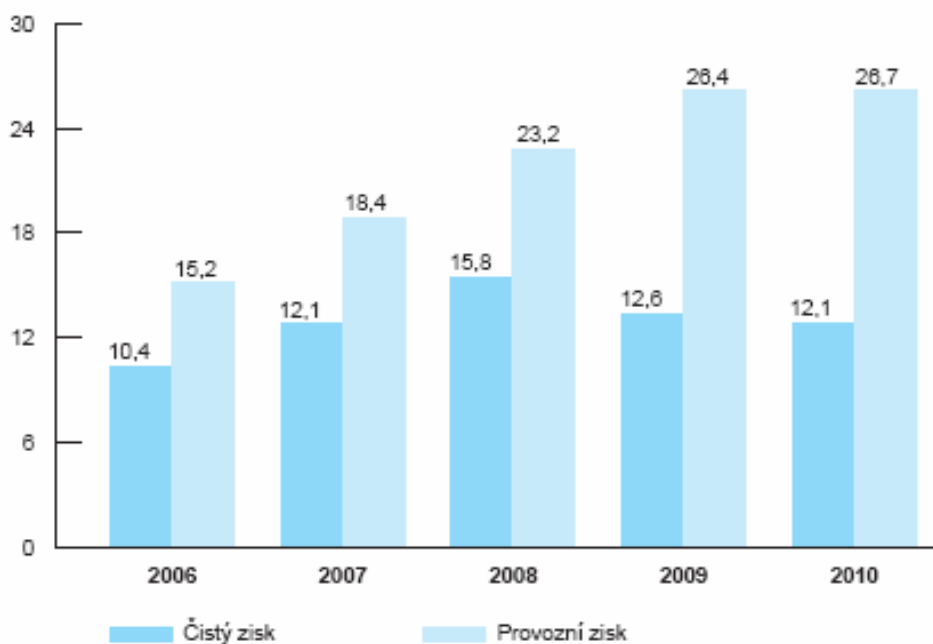
4.1 Analýza finančního stavu České spořitelny a.s.

Hospodářské výsledky banky v roce 2010 byly ovlivněny náročným ekonomickým prostředím nízkého ekonomického růstu. I přesto se České spořitelně podařilo navýšit provozní zisk podpořený poklesem nákladů a zvýšením tvorby opravných položek na úvěrová rizika.

Plánované finanční cíle České spořitelny je nutné posuzovat s ohledem na situaci – vysoká míra nejistoty (rostoucí míra inflace, klesající osobní spotřeba, rostoucí míra nezaměstnanosti a další faktory, které postihnou všechny banky). Banka je však přesvědčena, že nadále bude dosahovat solidních hospodářských výsledků, počítá i se zvyšováním výnosů a to díky růstu transakcí. Poměr provozních nákladů k provozním výnosům (Cost/Income) by měl mírně překračovat 40%.

Na obrázku č. 10 je zachycen vývoj provozního a čistého zisku. Provozní zisk představuje rozdíl provozních výnosů a nákladů, jak je z obrázku patrné, každoročně vzrostl (z roku 2008 na rok 2009 o 15%). Čistý zisk z obchodních operací v porovnání s minulým obdobím klesl o 11%. Což bylo způsobeno především vlivem nižších výnosů z obchodování s cennými papíry.

Čistý zisk a provozní zisk (mld. Kč)



Obr. č. 10: Vývoj čistého a provozního zisku

Zdroj: Výroční zpráva 2010

Dalšími důležitými klíčovými ukazateli je návratnost vlastního kapitálu (ROE), který dosáhl hodnoty 18,2 % a ukazatel výnosnosti aktiv (ROA) za rok 2010 představuje 1,4%. Konkrétní hodnoty průměrných ukazatelů ROAE a ROAA k 31.12. 2008 a 2009 v tabulce č. 2.

IFRS, konsol.	31.12.2009	31.12.2010
Bilanční suma (v mil. Kč)	855 130	881 629
Úvěry klientům v čisté hodnotě (v mil. Kč)	454 472	440 743
Vklady klientů (v mil. Kč)	647 529	670 285
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	63 209	70 780
Čistý zisk (v mil. Kč)	12 624	12 052
Počet zaměstnanců	10 722	10 711
Počet poboček	660	667
Počet ATM	1 218	1 312
Počet aktivních platebních karet (v tis. ks)	3 258	3 230
Čistá úroková marže	4,2 %	3,9%
Náklady/výnosy	42,2 %	41,1 %
ROAE	20,3 %	18,2 %
ROAA	1,4 %	1,3 %
Kapitálová přiměřenost (BIS do 6/2007, poté ČNB)	12,2 %	13,9 % (pouze banka)
Úvěry více než 90 dnů po splatnosti / celkové úvěry	4,8 %	6,0 %

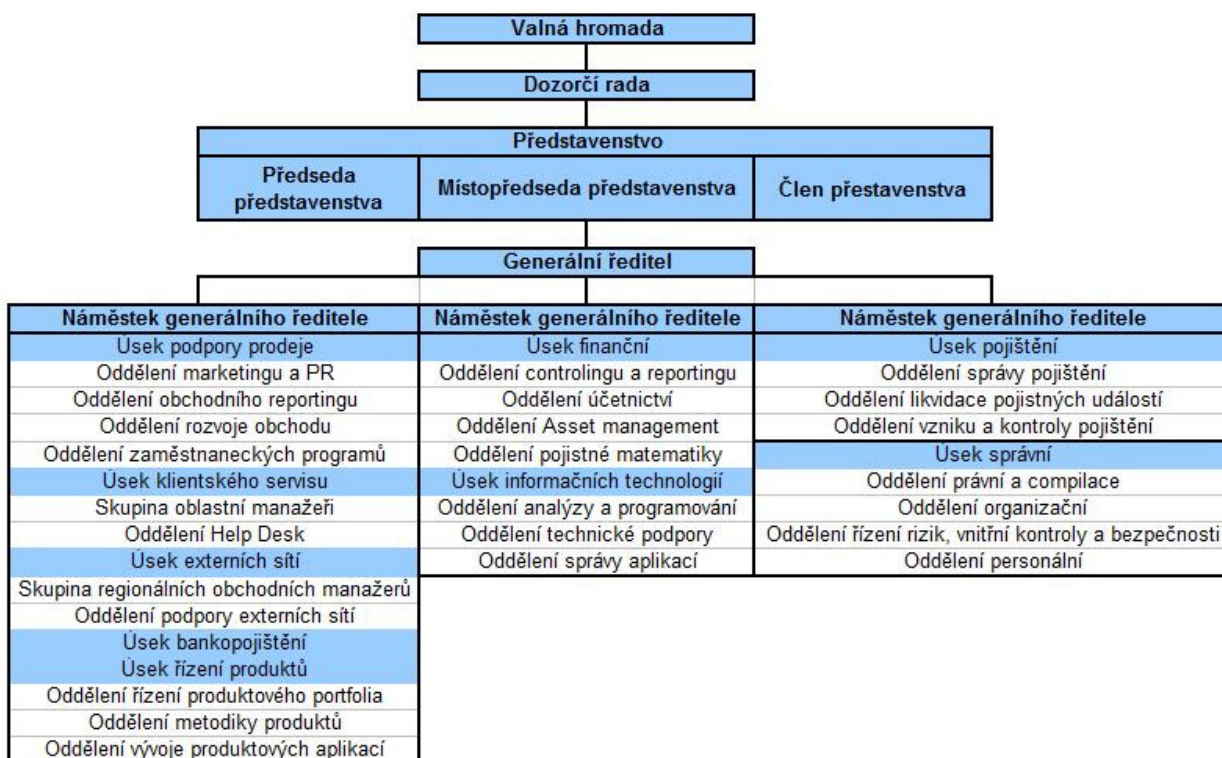
Tab. č. 2: Klíčové finanční ukazatele

Zdroj: Finanční výkazy

Z těchto výsledků lze předpokládat, že Česká spořitelna je schopna hradit veškeré náklady spojené s organizační změnou. Zohlednila jsem trendy předpokládaného vývoje finanční situace, která sice do budoucna nedává příliš jistot, ale musíme si uvědomit, že Česká spořitelna má velmi silné postavení v bankovníctví. Důležité je samozřejmě i naplánování rozpočtu projektu (limity nákladů a jednotlivé etapy řešení), dále přidělení zdrojů a to nejen finančních, ale i technické prostředky, know-how nebo pracovníci.

5. Původní organizační struktura České spořitelny, a.s.

Hierarchie České spořitelny znázorněna na obrázku č. 10



Obrázek. č. 11: Organizační struktura České spořitelny, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Valná hromada je nejvyšší orgánem akciové společnosti. Má mnoho působností mezi ty nejzákladnější patří např.:

- rozhodování o změnách stanov;
- rozhodnutí o zvýšení či snížení základního kapitálu;
- volba a odvolávání členů představenstva nebo členů dozorčí rady;
- schvalování účetní závěrky;
- rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady a jiné.

Dozorčí rada je orgánem vnitřní kontroly činnosti akciové společnosti. Mezi základní působnosti tohoto orgánu patří dohlížení na výkon působnosti představenstva akciové

společnosti, přezkoumává účetní závěrku (dává návrh na rozdělení zisku..) a svolává valnou hromadu, pokud to vyžadují zájmy společnosti, případně navrhuje potřebná opatření. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy. Dvě třetiny jejích členů volí valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci společnosti, má-li společnost více než 50 zaměstnanců v pracovním poměru na pracovní dobu přesahující polovinu týdenní pracovní doby stanové zvláštním předpisem v první den účetního období, v němž se koná valná hromada. Délka funkčního období členů dozorčí rady vymezí stanovy společnosti, nesmí však přesáhnout 5 let. Pokud je osoba členem dozorčí rady, nemůže být členem v představenstvu zároveň. Valné hromady se koná nejméně jedenkrát za rok, valné hromady se účastní všichni akcionáři.

Představitelé dozorčí rady v České spořitelně:

Manfred Wimmer - předseda dozorčí rady

Bernhard Spalt - místopředseda dozorčí rady

Eliška Bramborová, Jolana Dyková, Maximilian Hardegg, Claudia Höller, Zdeněk Jirásek, Herbert Juranek, Heinz Kessler - členové dozorčí rady

Představenstvo je statutárním orgánem, zabezpečuje obchodní vedení a vedení účetnictví a předkládá valné hromadě účetní závěrku ke schválení s návrhem rozdělení zisku. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada, nestanoví-li stanovy jinak. Představenstvo musí být nejméně tříčlenné. Členové představenstva volí předsedu představenstva.

Představenstvo České spořitelny:

Dušan Baran

Místopředseda představenstva a 1. náměstek generálního ředitele.

Současně zastává funkci finančního ředitele České spořitelny. Dále je členem Institutu členů správních orgánů Praha a členem Rady ředitelů Evropského sdružení spořitel – ESBG v Bruselu

Daniel Heler

Člen představenstva a náměstek generálního ředitele.

D. Heler je odpovědný za správu aktiv a investiční produkty drobného bankovníctví, korporátní financování a investiční bankovníctví, treasury obchodování a prodej, kapitálové trhy, řízení bilance, finanční instituce a korespondenční bankovníctví.

Petr Hlaváček

Člen představenstva a náměstek generálního ředitele.

V představenstvu České spořitelny je odpovědný za oblast projektového řízení a informačních technologií.

Heinz Knotzer

Člen představenstva a náměstek generálního ředitele.

H. Knotzer je zodpovědný za oblast risk managementu.

Pavel Kysilka

Člen představenstva a náměstek generálního ředitele. Od 1. 1. 2011 je pan Kysilka předsedou představenstva a generálním ředitelem České spořitelny, a.s.

P. Kysilka byl do 31. prosince 2010 zodpovědný za oblast Operations, ekonomickou analýzu, kancelář EU, IT a projekty.

Jiří Škorvaga

Člen představenstva a náměstek generálního ředitele

Odpovědný za drobné bankovníctví.

Generální ředitel – podle Pitry v [Příprava a provádění organizačních změn] by měl být generální ředitel akciové společnosti členem představenstva, nejlépe v úloze místopředsedy, což se v České spořitelně potvrzuje.

Organizační struktura v České spořitelně je spíše typem širokého rozpětí, viz. obrázek č. 11. Ta má samozřejmě jak kladné, tak i záporné stránky. Plochá struktura může vést k přetížení vedoucího, který pak není schopen plnit všechny požadavky kladené na vedení podřízených. To vede k tomu, že jsou vedoucí nuceni delegovat pravomoci. Toto rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

Pokud bychom se snažili předělat na úzké rozpětí, to by pak vedlo k velkému počtu organizačních úrovní a právě vzhledem k velkému počtu řídicích úrovní by pak rostly náklady, což nechceme. Dále bychom mohli za negativa úzkého rozpětí jmenovat tendenci vedoucích angažovat se přímo v práci. Mým cílem je tuto organizační strukturu předělat, tak aby náklady nevzrostly, naopak spíše klesaly.

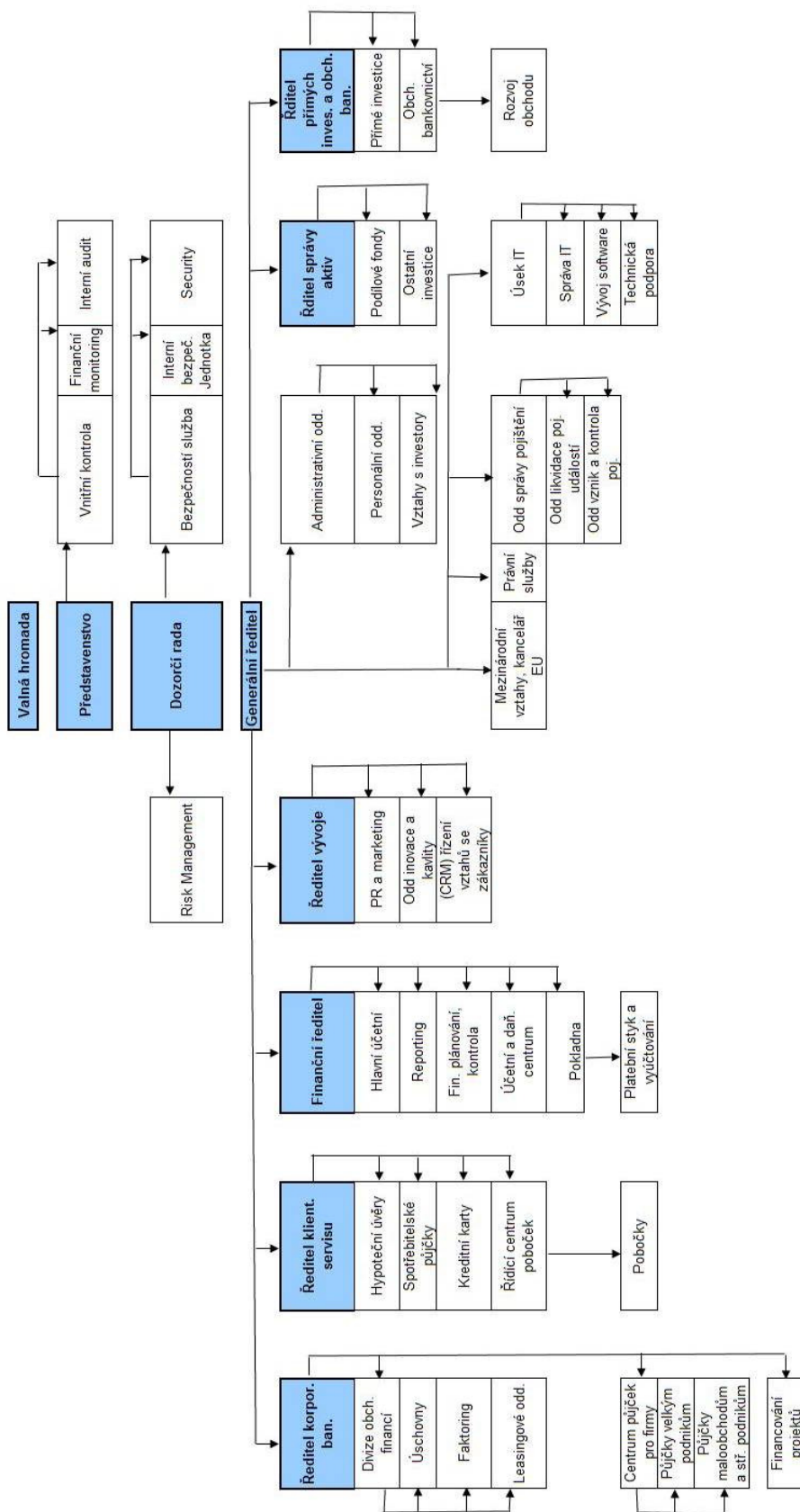
Pokud bychom chtěli určit jakou formou je stávající organizační struktura, bylo by velmi obtížné odpovědět. Jak bylo již dříve v textu zmíněno, žádná organizační struktura není čistě funkcionální, maticová atd. V moderní době jsou velmi oblíbené hybridní organizační struktury – tedy kombinace dvou či více struktur. Každá firma si tyto struktury přizpůsobuje, tak aby vyhovovali všem požadavkům managementu. Ti, co navrhují strukturu nejsou omezováni předepsanými pravidly. Důležité je přesně vymezit pravomoc jednotlivých oddělení, přesně stanovit vztahy mezi útvary a hlavně vytvořit strukturu, která bude efektivní a přehledná.

Mým úkolem je tedy oprostít se od učebnicových struktur a stávající organizační struktury v České spořitelně, a.s.

5.1 Důvody ke změně organizační struktury

Hlavní důvodem ke změně organizační struktury je velikost firmy. S růstem velikosti firmy se mění i její struktura. Tato potřeba vyplývá ze změny důležitosti jednotlivých prvků struktury. Jde především o specializaci, kdy při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce a s tím narůstá i nutnost větší koordinace a kontroly. Růst požadavků na intenzivnější seskupování pracovníků do útvarů je dalším následkem růstu velikosti firmy. Česká spořitelna patří k velkým firmám a ty obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových útvarů, čímž se firma dále rozrůstá. Často jsou útvary už tak velké, že rozpětí řízení přesáhne únosnou mez a je nezbytné je rozdělit do menších organizačních jednotek a tím roste složitost struktury a její strmost.

6. Projekt organizační změny České spořitelny, a.s.



Obr. č. 13: Nová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

6.1 Popis činností jednotlivých oddělení v nové org. struktuře

Vnitřní kontrola – má pod sebou dvě oddělení – finanční monitoring a interní audit. Finanční monitoring má nestarost bilanci, výkaz zisku a ztrát, srovnávat údaje s minulými léty a případně s konkurencí a v neposlední řadě rating. Interní audit nezávisle hodnotí činnosti, navrhuje způsob hodnocení, snížení rizik a zlepšení řídicích a kontrolních činností organizace.

Risk management – patří sem sledování parametrů jako nárůst nových smluv za určité časové období, jejich průměrná výše, druh produktu nebo míra delikvence klientů. Dále je užitečné sledovat parametry týkající se žádostí – profil klienta, opakující se jméno, zaměstnání, podezřelé kombinace (plav versus pracovní pozice), adresa, telefon aj. Do risk managementu patří rovněž operační rizika – např. ověření klienta (dnes standardní ověření spočívá v kombinaci hesla, SMS certifikátu), nutné je zajistit kontrolu atypických transakcí.

Bezpečnostní služba – pod níž jsou dvě oddělení, security a interní bezpečností jednotka. Security poskytuje doprovody při převozech peněžních hotovostí, dále sem patří i montáže elektronických zabezpečovacích systémů (např. kamery u vchodu, u přepážek nebo u bankomatů). Interní bezpečnostní jednotka je fyzická osoba (nebo více osob), která má za úkol pohybovat se v blízkosti vchodu, po skončení úředních hodin banky má kontrolu nad celou budovou.

Ředitel korporálního bankovníctví – pod něj spadají tři základní oddělení a to divize obchodních financí, centrum půjček pro firmy a financování projektů.

Divize obchodních financí pod níž jsou tři oddělení a to úschovny, faktoring a leasingové oddělení. Úschovny spravují a uschovávají cenné papíry, dále sem patří i pronájmy bezpečnostních schránek (max. do 10 mil. Kč) – za uložený majetek banka odpovídá v plné míře v souladu s uzavřenou smlouvou a právními předpisy. Faktoring je jedna z forem krátkodobého financování, založená na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou splatnosti. Leasingové oddělení zpracovává smlouvy na finanční pomoc při nákupu osobních automobilů, nákladních aut, strojů a zařízení. Každodenní práce je osobní kontakt se zákazníky, sledování tržních trendů a asistence při uzavírání smluv.

Centrum půjček pro firmy se dále dělí na dvě oddělení – půjčky pro velké firmy a půjčky pro maloobchody a střední podniky

Financování projektů – patří sem konkrétně financování z EU (např. Globální úvěr Evropské investiční banky nebo EU program business). Financování MSP působících v odvětví průmyslu, zemědělství nebo ve službách. Poskytování komerčních služeb, obnova měst a obcí, ochrana a zlepšování životního prostředí, podpora turistiky a vzdělávání, zdravotnictví aj. Toto oddělení má za úkol správu financí z EU, dále prozkoumání žádostí a výběr vhodných projektů, které splňují požadavky.

Ředitel klientského servisu, který dohlíží na hypoteční oddělení, spotřebitelské půjčky, kreditní karty a řídicí centrum poboček.

Hypoteční oddělení prozkoumává zda klienti mohou dostat hypotéku a uzavírá s nimi smlouvy. Spotřebitelské půjčky toto oddělení poskytuje úvěry na nejrůznější nákupy (např. domácích spotřebičů, nábytku, dovolené aj.) Jde o nejdostupnější a nejrychleji vyřizovaný druh úvěru.

Oddělení kreditních karet vydává kreditní karty klientům, poskytuje informace k nabízených kreditním kartám.

Řídicí centrum poboček má pod sebou všechny pobočky po celé ČR, rozesílá aktuální informace, nařízení, kontroluje jejich činnost a provádí celkový dohled.

Finanční ředitel, který řídí oddělení hlavní účetnictví, reporting, finanční plánování a kontrola, účetní a daňové centrum, pokladna. Pokladna má na starost oddělení platebního styku a vyúčtování.

Oddělení hlavní účetní odpovídá za mzdovou agendu, monitoring realizace s cílem plnit smluvní závazky i oprávněné očekávání zákazníků a optimalizovat náklady, stanovování zásad a kritérií pro hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Reporting - analytická činnost, vytváření databází, reportů, statistik, reporting obchodních výsledků – denní, týdenní, měsíční, návrhy na úpravu procesů a reportů.

Finanční plánování a kontrola má především za úkol controlling, zpracování obchodně finančního plánu, stanovení mzdové a personální strategie.

Účetní a daňové centrum – jeho úkolem je stanovování metodiky účetnictví, způsobů oceňování, postupů odpisování, postupů účtování, uspořádání položek účetní závěrky a jejich obsahového vymezení a postupů pro provedení konsolidace účetní závěrky v účetnictví, monitoring realizace s cílem plnit smluvní závazky i oprávněné očekávání zákazníků a optimalizovat náklady. Vede účetnictví o hospodaření České spořitelny, a.s.

Dále zpracovává stanovené finanční a účetní výkazy, vede centrální evidenci daňových dokladů, provádí inventarizaci, zajišťuje archivaci účetních a pokladních dokladů za vlastní odbor, zajišťuje daňovou agendu Pk (DPH, DPPO, silniční daň, darovací daň), zajišťuje zpracování přiznání k DPPO, DPH a silniční dani, zajišťuje metodiku k zákonům o DPPO, DPH, dani darovací.

Oddělení platebního styku a vyúčtování - sledování legislativních změn a jejich aplikace do interních předpisů sledování kvality procesů platebního styku a jejich zlepšování, zpracování platebních transakcí, sledování vývoje platebních služeb a zpracování reportů a statistik. Celková odpovědnost za: správné zpracování klientských plateb dle interních a externích požadavků efektivitu procesů a týmu splnění relevantních projektových úkolů včas a v požadované kvalitě.

Ředitel vývoje řídí oddělení prodeje a marketingu, oddělení inovací a kvality, oddělení řízení vztahů se zákazníky.

Oddělení marketingu podporuje strategii firmy a hledá způsoby, jak dosáhnout dlouhodobých firemních cílů. Pro rychle se vyvíjející trh hledá toto oddělení variantní scénáře, které lze kdykoliv využít.

Oddělení inovací a kvality zajišťuje shodnost ukazatelů kvality (zákaznické ppm, reklamace atd.) s ukazateli, které reportuje zákazník; zastupuje kvalitu během náběhu nových programů; řídí proces řešení reklamací zákazníka a plnění odpovídajících akčních plánů; sledování a vyhodnocování inovačních trendů v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a další. Dále vyhodnocuje efektivitu inovací a reportingu.

Oddělení řízení vztahů komunikuje se zákazníky, sleduje konkurenci, zpracovává tržní analýzy, identifikuje nové obchodní příležitosti, tvoří a implementují krátkodobé i dlouhodobé strategie svěřené CRM oblasti a tím tak přispívají k dlouhodobé spokojenosti zákazníků.

Ředitel správy aktiv – pod níž jsou dvě oddělení – podílové fondy a ostatní investice. Podílové fondy – investice do akciových fondů, dluhopisových fondů, fondy peněžního trhu a smíšené fondy. Jedná se o vložení volných prostředků do tuzemských nebo zahraničních trhů. Mezi základní činnosti patří nákup a prodej podílových fondů, výměna podílových listů, sepisování smluv o koupi nebo prodeji cenných papírů, smlouvy o zřízení a vedení majetkových účtů investičních nástrojů.

Oddělení ostatních investic spravuje termínované vklady a spořicí účty – penzijní připojištění, spoření pro děti, stavební spoření, vkladní knížky.

Ředitel přímých investic a obchodního bankovníctví řídí oddělení přímých investic, obchodní bankovníctví a toto oddělení dále řídí oddělení rozvoje obchodu.

Oddělení přímých investic zprostředkovává investice jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Obchodní bankovníctví mezi hlavní činnosti patří řízení portfolií, poskytování záruk a směnárenská činnost. Oddělení rozvoje obchodu zodpovídá za nové produkty a služby, upravuje stávající produkty, další činností je podpora při nastavení řízení kvality prodeje a jeho sledování, komunikace s marketingem a spolupráce na vývoji marketingových materiálů.

Generální ředitel pod kterým jsou čtyři hlavní oddělení – oddělení mezinárodních vztahů s kanceláří EU, oddělení právních služeb, oddělení správy pojištění a úsek IT. Jako štáb působí administrativní oddělení, které řídí dvě oddělení a to, personální oddělení a oddělení vztahů s investory.

Personální oddělení zajišťuje: komplexní výkon veškeré personální agendy, tzn. veškeré činnosti související s výběrem a přijímáním zaměstnanců, vedením osobních spisů a pracovně právní agendou vyplývající z pracovního poměru včetně jeho ukončení; zajišťuje komplexně agendu odměňování zaměstnanců, včetně zpracování rozborů, analýz a plánu potřeby prostředků na odměňování. Dále vede aktuální agendu i archivaci osobních spisů zaměstnanců nemocnice. Provádí změny pracovních smluv včetně uzavírání ostatních pracovněprávních dohod. Vede evidenci počtu zaměstnanců a sleduje jejich strukturu.

Oddělení vztahů s investory - hlavní činností tohoto oddělení je komunikace s akcionáři, potenciálními investory a účastníky kapitálového trhu.

Oddělení mezinárodních vztahů a kancelář EU – zabezpečuje agendu mezinárodní spolupráce. Kancelář EU napomáhá klientům banky z řad firem, měst a obcí i občanů lépe se orientovat v praktických finančních otázkách integrace do Evropské unie. Kancelář má za úkol sledovat makroekonomický vývoj jednotlivých členských zemí EU a unie respektive Evropské měnové unie jako celku, dále sleduje přípravu a schvalování jednotlivých právních norem na úrovni EU a také vývoj společných politik EU. Na základě těchto informací pak Kancelář pro EU sestavuje jak pravidelné analýzy a

doporučení klientům, tak i navrhuje řešení pro konkrétní otázky klientů banky z oblasti finančních služeb a poradenství.

Oddělení právních služeb zajišťuje komplexní právní služby a provádí právní úkony související s činností České spořitelny.

Oddělení správy pojištění řídí dvě oddělení – odd. likvidace pojistných událostí, vznik a kontrola pojištění. Oddělení likvidace pojistných událostí zasílá hlášení o pojistné události. Dále pak likvidátor prošetří pojistnou událost, komunikuje s klientem, ošetřujícími lékaři a příslušnými institucemi tak, aby pojistná událost byla zlikvidována v souladu s pojistnou smlouvou, pojistnými podmínkami a příslušnými zákony – jedná se např. o zákon o pojistné smlouvě. Poté se vypočítává výše pojistného plnění a je klientovy na tomto oddělení vyplacena. Oddělení vzniku a kontroly pojištění nabízí klientům velké množství druhu pojištění, dále uzavírá smlouvy o sjednaném pojištění a v průběhu kontrolují, zda podmínky ve smlouvě jsou dodržovány.

Úsek IT řídí oddělení správy IT, oddělení vývoje software a oddělení technické podpory.

Oddělení správy IT provozuje počítačovou síť a informační systém České spořitelny, provádí a zabezpečuje technickou údržbu výpočetní techniky. Administruje uživatelská práva pro přístup do systému, připojení uživatelů k síti Internet a zabezpečujeme komunikaci uživatelů s vnějším okolím (např. přístup do Internetbanking).

Oddělení vývoje software řídí a zajišťuje aktivity vedoucí k trvalému rozvoji nosných softwarových produktů firmy. Realizuje vývoj zákaznických řešení. Plánuje efektivní využití kapacit a termíny realizace. Zodpovídá za dodržení vývojových plánů a za vysokou kvalitu vývoje.

Technická podpora – toto oddělení provádí údržbu a modernizaci všech stávajících zařízení.

6.2 Rozdíly organizačních struktur – staré a nově vytvořené

Pokud budeme postupovat shora dolů, první změnou je představenstvo. V původní organizační struktuře měli jednotliví představitelé dozorčí rady rozdělené útvary podle své specializace. V nové organizační struktuře jsem představenstvu přiřadila pouze

oddělení, která se týkala vnitřní finanční kontroly, tedy interní audit a finanční monitoring. Samozřejmě, že představitelé představenstva mohou zároveň vykonávat současně funkci ředitele jednoho z šesti možných úseků. Jedná se o moderní styl delegování. Zjednodušila jsem tak množství činností, které mělo představenstvo na starost. Díky tomu jsem dosáhla zkvalitnění finančního dozoru.

Další změnou jsou oddělení přiřazená dozorčí radě. V původní organizační struktuře neměla dozorčí rada přiřazené žádné oddělení. V nově vytvořené organizační struktuře dozorčí rada řídí risk management a bezpečnostní službu pod níž se nachází další dvě jednotky a to interní bezpečnostní jednotka a security. Bezpečnostní služba a oddělení nacházející se pod ní jsou nově vytvořené, v původní organizační struktuře tyto útvary chyběly a to jsem pokládala za zásadní nedostatek (rozdíl mezi security a bezpečnostní službou viz. kapitola 6.1 Popis činností jednotlivých oddělení v nové org. struktuře). V původní organizační struktuře sice jedno oddělení s názvem úsek bezpečnost bylo, ale toto oddělení mělo na starost pouze bezpečnost týkající se bezpečnosti platebních styků. V dnešní době je security jednou ze základních složek v každé společnosti. Další změna byla přeřazení oddělení risk managementu dozorčí radě, původní oddělení - oddělení řízení rizik, vnitřní kontroly a bezpečnosti – vztahující se pod náměstka generálního ředitele, konkrétně pod správní úsek. Zařadila jsem toto oddělení dozorčí radě z důvodů, že hlavní činností (která vyplývá i ze zákona) dozorčí rady je vnitřní kontrola.

Generální ředitel, který v původní organizační struktuře měl pod sebou pouze tři náměstky, kteří řídili velké množství oddělení, jsem rozšířila na šest specializovaných úseků.

Generální ředitel řídí samostatně oddělení mezinárodních vztahů, právních služeb, úsek IT. Jako štáb působí administrativní oddělení, které řídí personální oddělení a oddělení vztahů s investory. V původní organizační struktuře existovaly tři oddělení, které byly na různých úrovních v organizační struktuře. Oddělení zaměstnaneckých programů pod náměstkem generálního ředitele, konkrétně pod úsekem podpory prodeje; dále oddělení personální pod náměstkem generálního ředitele (úsek správní); odbor firemní komunikace pod předsedou představenstva zároveň generální ředitel. Tyto oddělení mají velmi podobnou činnost, proto jsem sloučila pod jedno hlavní oddělení s názvem administrativní oddělení. Odbor vztahy k investorům původně zařazen pod 1.

náměstka generálního ředitele. Nově zařazeno pod administrativní oddělení a to proto, že spravují i administrativu týkající se investování.

Mezinárodní vztahy a kancelář EU je částečně novým oddělením, v původní organizační struktuře existovala pouze kancelář EU. Nově jsou zařazeny mezinárodní vztahy z hlediska rozšiřování služeb, například investování mimo EU. Právní služby – toto oddělení má stejnou nezměněnou působnost jako v původní org. struktuře. Oddělení správy pojištění pod nímž jsou dvě oddělení – likvidace pojistných událostí, vznik a kontrola pojištění. Tato oddělení jsou v nezměněném stavu z původní struktury. Úsek IT má tři oddělení – správa IT, vývoj software a technická podpora. Z původních šesti oddělení došlo ke sloučení Help Desk a oddělení podpory externích sítí do správy IT, vývoj software zůstal stejný a úsek technická podpora zůstal zachován. Oddělení úsek organizace IT a decentralizované systémy částečně přeřazeny do správy IT a částečně nevyužívané činnosti úplně vyřazeny ze struktury.

Ředitel korpor. bankovníctví – zde došlo k rozdělení půjček velkým podnikům a půjčky maloobchodům a středním podnikům, tato oddělení jsou více specializovaná. Dále nově vzniklo oddělení leasingu, také z důvodů větší specializace a kompletnějšího nabízení služeb. Úschovny jsou také nové. Úschovny v bance vždy byly, pouze chybělo zanesení do organizační struktury, toto oddělení spravuje a zodpovídá za uschované věci.

Ředitel klientského servisu pod nímž jsou čtyři oddělení – hypoteční úvěry, spotřebitelské půjčky, kreditní karty, řídicí centrum poboček a ty dále řídí jednotlivé pobočky skládající se z oblastních manažerů. Největší změna nastala vznikem nového oddělení kreditní karty. Stále rostoucí nabídka a zároveň i poptávka po různých kreditních kartách a debetních kartách, bylo nutné toto oddělení vytvořit. Nyní se toto oddělení může více věnovat potřebám klientů, poskytovat jim více informací a servisu. Dále vzniklo oddělení spotřebitelské půjčky také z důvodů oblíbenosti rychlých půjček. Banka nyní může mít malá centra v různých obchodních centrech a poskytovat spotřebitelské půjčky a právě oddělení spotřebitelských půjček by tyto centra spravovala.

Finanční ředitel spravující oddělení hlavní účetní, reporting, finanční plánování a kontrola, účetní a daňové centrum, pokladna. Došlo pouze ke sloučení oddělení týkající se účetnictví pod jednoho ředitele. U účetního oddělení došlo k rozdělení na dvě

oddělení a to, účetní a daňové centrum a hlavní účetní z důvodů přetíženosti jednoho oddělení v původní organizační struktuře.

Ředitel vývoje řídící oddělení PR a marketingu, toto oddělení zůstalo zachováno z původní organizační struktury. Nově vzniklo oddělení inovace a kvality, do tohoto oddělení z původní organizační struktury spadá oddělení metodiky produktu, vývoj produktových aplikací a řízení produktového portfolia. Oddělení CRM – řízení vztahů se zákazníky přímo definované v původní organizační struktuře nebylo. Zavedla jsem toto oddělení proto, že hlavním účelem pro prodej a nabízení nových produktů je důležité, aby existovalo oddělení, které se bude věnovat potřebám zákazníků a to povede i k jejich větší spokojenosti a celkově i k rostoucím ziskům banky.

Ředitel správy aktiv - nově vytvořené oddělení podílové fondy a ostatní investice z důvodů růstu zájmu o investování volných peněžních prostředků, což vede k rozšíření služeb pro zákazníky. V původní organizační struktuře existovalo pouze jedno oddělení Asset management, které se zabývalo správou peněz a investováním. Nyní je banka schopna nabídnout větší kvalitu služeb investic, jak přímých, tak i ostatních investic.

Ředitel přímých investic a obchodní bankovníctví zde došlo k sloučení dvou oddělení z původní organizační struktury – úsek investičního bankovníctví a přímého bankovníctví do jednoho celistvého oddělení nazvaného obchodní bankovníctví, pod ním je oddělení věnující se rozvoji obchodu – zde také došlo z původní organizační struktury ke sloučení dvou oddělení a to podpora obchodů a úseku rozvoje obchodu. Docílila jsem tak částečného zjednodušení, toto sloučení bylo možné z důvodů podobnosti činností, dalo by se říci dokonce až duplicitě činností.

Klienti jsou stále více náročnější a to vede k růstu nebo zakládání nových specializovaných oddělení, které se mohou více věnovat požadavkům zákazníků. S přibývajícím množstvím oddělení se rozrůstá celá firma a tím se mění i její struktura.

7. Zhodnocení změny a závěr práce

V současnosti je v organizaci kladen důraz především na produktivitu, kvalitu, snižování nákladů a poskytování kvalitních služeb. Tyto požadavky souvisí s potřebou inovací. V organizacích jsou inovace obvykle uváděny do souvislosti s konkurenceschopností, výkonností, produktivitou, kvalitou, postavením na trhu, spokojeností zákazníků apod. Pojem inovace je velmi rozsáhlý, může se jednat o zavedení nové technologie, metody, produktu nebo služby. Inovaci můžeme tedy obecně nazvat jako zavedení něčeho nového za účelem modernizace a zefektivnění činností. V mé závěrečné práci jsem se zaměřila na inovaci organizační struktury.

Současný trend organizačních změn směřuje k organickému typu organizace tzn., že se organizační struktura může poměrně snadno měnit. Nově vytvořená struktura má prvky organického typu, více tak odpovídá požadavkům měnícího se prostředí, umožňuje větší flexibilitu reakcí. Organizace tak může rychleji reagovat a přizpůsobovat se změnám. Dále se lépe vyrovnává s nestabilním prostředím. Organická organizace není ta, která má pouze plochou organizační strukturu, což jsem dokázala nově vytvořenou organizační strukturou.

Původní organizační struktura byla plochá a velmi rozsáhlá, často byly útvary už tak velké, že rozpětí řízení přesáhlo únosnou mez a bylo nezbytné je rozdělit do menších organizačních jednotek a některá oddělení byla sloučena (z hlediska podobnosti činností), tím trochu vzrostla složitost struktury a její strmost. Touto změnou se dosáhlo dynamičtějšího rozvoje a samozřejmě i zvýšení konkurenceschopnosti a to na základě zkvalitnění služeb pro zákazníky – nově vzniklé oddělení se mohou více věnovat rostoucím požadavkům klientů.

Důležité je uvědomit si provázanost jednotlivých manažerských činností. Dobře sestavená a zavedená organizační struktura neznamená, že podnik bude funkční – ziskový. Na úspěch firmy má vliv např. styl řízení, kooperace mezi jednotlivými odděleními, plánování a mnoho dalších velmi důležitých činností, bez nichž by firma nemohla fungovat. Správně navržená organizační struktura je nezbytným základním kamenem každé firmy, ale jak se bude firma vyvíjet v budoucnosti, to už záleží na vrcholovém vedení.

8. Seznam obrázků a tabulek

- Obr. 1 Organizace s úzkým rozpětím
- Obr. 2 Organizace se širokým rozpětím
- Obr. 3 Liniová organizační struktura
- Obr. 4 Funkcionální organizační struktura
- Obr. 5 Liniově štábní organizační struktura
- Obr. 6 Divizionální organizační struktura
- Obr. 7 Maticová organizační struktura
- Obr. 8 Projektová organizační struktura
- Obr. 9 Budování efektivní organizace
- Obr. 10 Vývoj čistého a provozního zisku
- Obr. 11 Organizační struktura České spořitelny, a.s.
- Obr. 12 Organizační struktura České spořitelny, a.s.
- Obr. 13 Nová organizační struktura
-
- Tab. č. 1 Charakteristiky mechanické a organické tvorby struktury
- Tab. č. 2 Klíčové finanční ukazatele

9. Seznam použité literatury

- [1.] DĚDINA, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
- [2.] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
- [3.] DONELLY, James, H.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. Management. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 80-7169-422-3
- [4.] JIRÁSEK, Jaroslav. Transformační řízení. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4
- [5.] PITRA, Zbyněk. Příprava a provádění organizačních změn. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. ISBN 80-7169-623-4
- [6.] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management press, 2007, ISBN 978-80-7261-029

www zdroje

- [1.] <http://www.imaturita.cz/maturitni-otazky/marketing-a-management/organizovani/385/>
- [2.] <http://docs.google.com>
- [3.] http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury
- [4.] http://halek.info/dokumenty/po_p1_05.pdf
- [5.] http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/TZ_101110.pdf
- [4.] <http://managementmania.com/index.php/component/content/article/47-ostatni/414-funkcionalni-organizacni-struktura>
- [7.] <http://halek.info/prezentace>
- [8.] PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., přednáška teorie organizace, leden 2002
- [9.] Výroční zpráva 2010

Abstrakt

POLESNÁ, I. Zavedení změny organizačního uspořádání v bankovním ústavu. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 48 s., 2012

Klíčová slova: organizování, organizační struktura, projektování organizační struktury

Bakalářská práce je založena na vytvoření nové, efektivnější organizační struktury v České spořitelně, a.s. V práci jsou stanoveny základní typy organizačních struktur, které jsou dále popsány – jejich výhody i nevýhody. Teoretická část odpovídá na otázky zvýšení kvality, zaměstnanecké spokojenosti a vhodné změny, které vedou k rychlejšímu řešení úkolů a tím i k větší spokojenosti zákazníků.

V praktické části jsem specifikovala původní organizační strukturu České spořitelny a zjistila nedostatky, které jsem odstranila vytvořením nové organizační struktury. V práci je zdůrazněno, jak úzce jsou spojeny všechny manažerské činnosti a jak je důležité, aby ve firmě byla zavedena správná organizační struktura, díky níž může firma úspěšně fungovat.

Abstrakt

POLESNÁ, I. The introduction of changes in organizational structure in the banking institution. Bachelor thesis. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 48 s., 2012

Key words: organization, organizational structure, designing organizational structure

The Bachelor's thesis is based on the creation of a new, more efficient organizational structure in the Česká spořitelna a.s. The work set out the basic types of organizational structures, which are further described - their advantages and disadvantages. The theoretical part answers the questions increase in quality, employee satisfaction and appropriate changes that lead to faster solutions to tasks and thus to greater customer satisfaction.

In the practical part I have specified the original organizational structure of the Česká spořitelna a.s. and identify gaps that I removed by creating a new organizational structure. The work emphasizes how closely linked all management activities and how important it is that the company introduced the right organizational structure, through which a company can operate successfully.